

Stratégie et organisation du gro

MICHELIN



Numéro

deux mondial du pneu derrière le japonais Bridgestone, Michelin occupe des positions de premier plan sur tous les marchés des pneumatiques. Le groupe est également présent dans la distribution (Euromaster) et dans l'édition de cartes routières, guides touristiques et gastronomiques. Michelin emploie 125 000 salariés sur les cinq continents et réalise 49% de ses ventes en Europe, 36% en Amérique du Nord et 15% dans le reste d

L'industrie mondiale du pneumatique

Le marché mondial du pneumatique s'élève à 100 milliards de dollars (source Tire Business, août 2006) : plus de la moitié pour les véhicules légers, un quart pour les poids lourds, ce qui représente 1,1 milliard de pneus pour les voitures et 150 millions pour les camions et les bus. Le marché du pneu est un marché de remplacement pour les ¾ de sa valeur. Il est moins cyclé que le marché de l'automobile et il progresse en moyenne de 2 à 3% par an.

l'automobile est étroitement lié à la mobilité des biens et des personnes qui est fondamental pour le développement et devrait augmenter de plus de 500 millions de véhicules d'ici

2030 pour atteindre 1,3 milliard de véhicules légers. Les distances parcourues en voiture devraient croître de 65% par rapport à 2005 et de 85% pour le fret. La croissance des pays émergents, comme la Chine, engendre une hausse du marché sensiblement égale entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement. Le marché offre un important potentiel en valeur lié à la montée en gamme des véhicules, au désir de confort et de sécurité, et à l'expansion du marché de l'automobile.

Le marché mondial par catégorie

(en valeur
Tourisme et camionnette année 2006 – estimations Michelin)

Poids lourd	61%	
Deux roues	27%	
Avion	4%	
Le marché mondial par zone géographique		

(en volume
Amérique du nord – année 2005 – estimations Michelin)

Europe	32,2%	
Chine	25,2%	
Japon	11,3%	
Autres pays d'Asie		
A	10%	
Afrique	8%	
Amérique du Nord	6,2%	

L'industrie du pneumatique est très concentrée

: les trois premiers fabricants mondiaux représentent 55% du marché mondial (source International Energy Agency) et ils sont présents dans tous les segments de pneus.

(en valeur
Bridgestone – année 2005 – Tire Business)

Michelin	18,2%	
Goodyear	17,7%	
Acteurs de taille moyenne	17,3%	
Acteurs locaux	28,8%	
La croissance des marchés est	10%	différente

classée selon les zones géographiques et les segments. En Europe, le marché de la première monte est en érosion pour l'année 2006 (-0,5%). Le marché d'entrée de gamme en pneu de remplacement est en déclin (-7,6%) tandis que les segments Haute Performance et Hiver sont en croissance (respectivement +4,8% et +1,9%).

Evolution des segments de remplacement

(en millions de pneus
En millions de pneus – année 2006)

Entrée de gamme	Europe (Ouest et Est)	Amérique du nord
Haute performance	7,6% -	9,4%
Hiver	+ 4,8%	+ 11,8%
Loisir (4x4)	2,8%	7,8%
En Amérique du nord	1,2%	Le marché de la première monte est en baisse de 2,5% fait des

difficultés des constructeurs automobiles US. Le marché de remplacement a souffert de la hausse des prix du carburant et il baisse de -3,8% aux USA et de -6,3% au Canada. Seul le segment des cartes, guides et instruments de navigation

Sur le marché des guides de voyage, la concurrence est toujours plus vive et le nombre d'acteurs est en augmentation. Pour les cartes et les atlas, d'importantes mutations technologiques se produisent avec l'arrivée des nouveaux équipements numériques tels que les GPS. Ces nouveaux produits et services modifient les habitudes d'utilisation des produits papier, ce qui entraîne une baisse de ce marché. La navigation portable confirme sa percée (2006). Les produits de ce secteur ont été vendus en 2006 (source GFK) – affaires mondial de près de 115 milliards de dollars.



La stratégie du groupe Michelin grands objectifs

-
- une croissance annuelle de 3,5% au minimum
- une marge opérationnelle d'au moins 10%
- des stocks ramenés à 16% des ventes nettes
- une rentabilité des capitaux d'au moins 10%

Pour atteindre ses objectifs, Michelin cherche à mettre en œuvre sa stratégie dans trois

domaines : différenciation par l'innovation et l'expansion

L'amélioration de la productivité

et l'investissement dans les pays émergents

La baisse des coûts d'achat et des frais généraux

Michelin veut encore se différencier davantage par l'innovation.



Dans la banlieue de Clermont Fd, le site de Ladoux héberge un impressionnant

circuit d'essai

et un centre ultra -protégé avec près de 4000 chercheurs. C'est là que se préparent les

différenciateurs technologiques du groupe par le médium innovateur et le différenciateur de demain.

La différenciation par la qualité.

Cette volonté se matérialise par un effort continu en recherche et développement, à hauteur de

3,6 % des Ventes Nettes en 2006, soit 591 millions d'euros. Elle se concrétise aussi par une

présence en compétition dans toutes les disciplines et sur tous les terrains, pour tester les

produits stratégiques de différenciation qui permettent à Michelin de pratiquer des prix supérieurs sur le marché.

15% sur le marché des pneus pour voiture de tourisme et de 20 à 25% sur celui des pneus

pour poids lourds. La différenciation porte aussi sur les services, comme le montre l'exemple

de Entire Solutions. LLC a vocation à développer des systèmes directs de surveillance de la

pression (TPMS) pour les véhicules commerciaux et les véhicules particuliers. Entire Solutions a initié la

collaboration engagée entre Michelin et TRW depuis trois ans. Les premiers véhicules

équipés sont en vente sur le marché américain, où les systèmes de surveillance de pression

sont devenus obligatoires en première monte en 2003. Entire Solution, qui se différencie par

un diagnostic précis et précoce en cas de fuites lentes, figure parmi les trois systèmes les plus performants au monde. En matière de rentabilité croissante à long terme, Michelin mène actuellement une



stratégie de développement ciblée sur les segments à forte valeur ajoutée et haute technicité. La ligne produit Tourisme -Camionnette, par exemple, a bâti une stratégie de conquête de plusieurs segments haut de gamme (pneus haute performance, véhicules quatre roues motrices, pneus hiver) et des marchés émergents en Asie. Michelin escompte, pour les cinq prochaines années, une augmentation de la part des segments Hiver, Haute Performance, L'air et le Sport. Michelin s'engage ces dernières années, en Europe comme aux Etats

Unis, des programmes d'amélioration de sa compétitivité. Les achats de Michelin ont augmenté de 79% en dollars et de 51% en euros. Les achats représentent 50% des ventes du groupe et le groupe a pour objectif de les réduire de plusieurs centaines de millions d'euros entre 2006 et 2010. En outre, pour accroître sa compétitivité, le groupe développe ses capacités dans les pays émergents. Le programme est programmé, Michelin a pour objectif de publier ses gains de productivité annuels.

- le déploiement de meilleures pratiques industrielles
- la concentration des moyens de production dans des usines plus grandes, équipées
- de procédés de production plus flexibles
- le départ en retraite de près de 20 000 personnes en Europe et en Amérique du

L'organisation du groupe

Le groupe Michel

in est organisé avec 8 lignes de produits qui disposent de leurs propres moyens en marketing, développement, production et commercialisation : pneumatiques pour automobiles et camionnettes, pneumatiques poids lourd, pneumatiques de spécialités, (dont agricole, génie civil, avion, deux roues, composants), et autres activités (cartes et guides touristiques, service d'assistance, conseils et gestion de flottes, systèmes de liaisons au sol et surveillance de pression, produits dérivés (Michelin Lifestyle).

te organisation est croisée avec 6 zones géographiques : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie Pacifique, Chine, Afrique et Moyen-Orient.

-groupe : achats, audit, finances, système d'information, direction par région, conseil et conseil. Le groupe est dirigé par un conseil d'administration.

Le groupe est présent sur les marchés avec différentes marques, deux marques

mondiales (Michelin et BFGoodrich) et des marques régionales : Uniroyal en Amérique du Nord, Kléber

en Europe, Warrior en Chine. En outre des marques nationales et des marques de distributeurs permettent la couverture de tous les segments du marché.

L'activité première monte Tourisme camionnette, Michelin dédie désormais une équipe à chaque grand groupe constructeur. Composées de commerciaux et de techniciens, les onze Unités Business Clients ont pour mission de promouvoir les innovations, de vendre les produits et les services du Groupe à leur constructeur à l'échelle mondiale. Une mission doublement stratégique : être en première monte est un moyen privilégié d'anticiper les évolutions du marché et de fidéliser les automobilistes qui, le plus souvent, rachètent les mêmes pneus lorsqu'ils sont satisfaits de leur équipement. Au premier remplacement en Tourisme, le taux de fidélité à la marque Michelin atteint ainsi 65 % en Europe et 58 % en Amérique du Nord.

Plus d'informations sur l'organisation du groupe, voir sur le site Internet Michelin, une animation de la structure du groupe : <http://www.organisation.michelin.com/pointdefr/contenuts/affich.jsp?codeRubrique=11&lang=FR>

Le point de vue d'un analyste financier (juin 2007)

Michelin adopte une stratégie multimarque (Uniroyal, Kléber, BF Goodrich) qui lui permet de répondre à tous les segments du marché. Sa stratégie centrée sur l'innovation technologique et le développement de nouveaux produits permet au groupe de déjouer les attaques des concurrents. De plus, Michelin dispose d'un portefeuille de produits à haute valeur ajoutée, tels que les pneus de compétition, les pneus de grande taille pour les véhicules de génie civil de très grande taille, ce qui représente des segments très lucratifs.

Le plan de réduction des coûts à l'horizon 2010 va permettre à Michelin d'accroître l'efficacité de ses investissements, sa rentabilité et la génération de cash-flow. Ce plan a été rendu nécessaire par l'augmentation significative du prix des matières premières et notamment du caoutchouc. Mais la volatilité des coûts reste problématique et Michelin possède une structure de coûts défavorable et moins efficace que celle de ses concurrents. Le groupe a des engagements importants en matière de retraites. Par ailleurs la faiblesse du dollar pèse sur les comptes de Michelin et les constructeurs automobiles exercent une forte pression sur leurs fournisseurs de pneumatiques. L'entrée de nouveaux concurrents sur les marchés asiatiques de type « mass market » peut aussi entraîner une baisse des prix. Enfin, les marges du groupe Michelin sont dépendantes du prix de baril de pétrole, sachant qu'un pneu est composé à 50% de produits dérivés du pétrole.

Malgré ces défis, Michelin est capable de progresser plus vite que ses concurrents, notamment grâce à sa structure (de

23,5% en 2004 à 20,7 en 2006) et de la réduction des effectifs (frais de personnel de 32,1% à

Un métier, une mission, des valeurs

« Nous avons un métier et une mission : contribuer à l'amélioration du progrès de la mobilité »

Notre mission

Contribuer de manière durable au progrès de la mobilité des biens et des personnes en rendant

les déplacements toujours plus sûrs, plus faciles, plus agréables, plus économiques et plus

respectueux. Michelin agit et se développe sur cinq valeurs : respect des clients, des

partenaires, des collaborateurs, de l'environnement. Michelin fait en œuvre ses valeurs

:

Les Analyses du Cycle de vie ont démontré clairement que les impacts du pneu sur l'environnement et la santé sont majoritairement dus à la consommation de carburant induite par la résistance des roulements et non à sa phase de production ou au traitement en fin de vie. C'est pourquoi Michelin travaille à abaisser la résistance au roulement de ses pneumatiques, en cherchant également à réduire l'impact de ses pneus au cours des phases de production :

par la mise en place d'un système de management environnemental et une politique de certification ISO14001. 99,6% de la production sont réalisées sur des sites certifiés.

en favorisant la mise en œuvre de solutions performantes pour le recyclage des

Les pneumatiques de demain

: des pneus allégés en matières premières, recyclables avec une

Des résultats limités et contrastés

En 2006, les ventes nettes du groupe progressent de 5,4% et s'élèvent à 16

384 millions

d'euros. Cette évolution est due à un effet mix -prix positif (+4,7%) et à un effet volume négatif (-0,7%).

Malgré la baisse de 0,7% des volumes de pneus pour les segments tourisme et camionnette vendus sur les marchés de remplacement en Europe et en Asie, la marge opérationnelle est en retrait de 0,9 point pour s'élever à 8,2%. Le résultat opérationnel est aussi en baisse de 2,2% à 1338

millions d'euros. **Evolution du résultat**

(en millions d'euros) **Résultat opérationnel**

Résultat opérationnel 2005 – année 2005/2006)

Prix	1368	
- mix (hausse de prix de vente)	736	
Volumes	53	
Parités monétaires		
Coûts externes	-46	
Résultat opérationnel 2006		
Sur les marchés	1338	

des poids lourds, la forte hausse des prix du caoutchouc naturel engendre une baisse de la marge opérationnelle de 2,3 points à 6,6%. (les pneus poids lourds sont davantage consommés dans le segment des poids lourds spécialisés (agricoles, hautes roues et autres), la

marge opérationnelle est en hausse de 5,3 points. Ce segment à fort contenu technologique est le plus profitable du groupe.



Annexe 1

Ventes nettes par segment

En millions d'€

Tourisme	% du total	Variations 06/05
Poids lourds 8991	55%	+4,3%
Spécialités (1) 5418	33%	+6,8%
Total Groupe 1975	12%	+4,1%
(1) Pneumatiques, Spécialités, cartes, guides, Michelin Lifestyle		

Résultat opérationnel par segment

En millions d'€

r segment

Tourisme	% du total	Variations 06/05
Poids lourds 736	55%	-5,9%
Spécialités (1) 357	27%	-20,8%
Total Groupe 245	18%	+81,5%
(1) Pneumatiques, Spécialités, cartes, guides, Michelin Lifestyle		

Annexe 2 : un statut juridique original de société en

commandite par actions (SCA) 1951, la société holding du groupe

Michelin, qui est cotée en Bourse, est la SCA Compagnie Générale des Établissements Michelin (C.G.E.M.). Ce statut est un des leviers forts permettant à Michelin

d'avoir une direction stable propre à mettre en œuvre des stratégies à long terme, sous le contrôle d'un Conseil de surveillance indépendant.

