



# RÉSULTATS

## 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2015

---

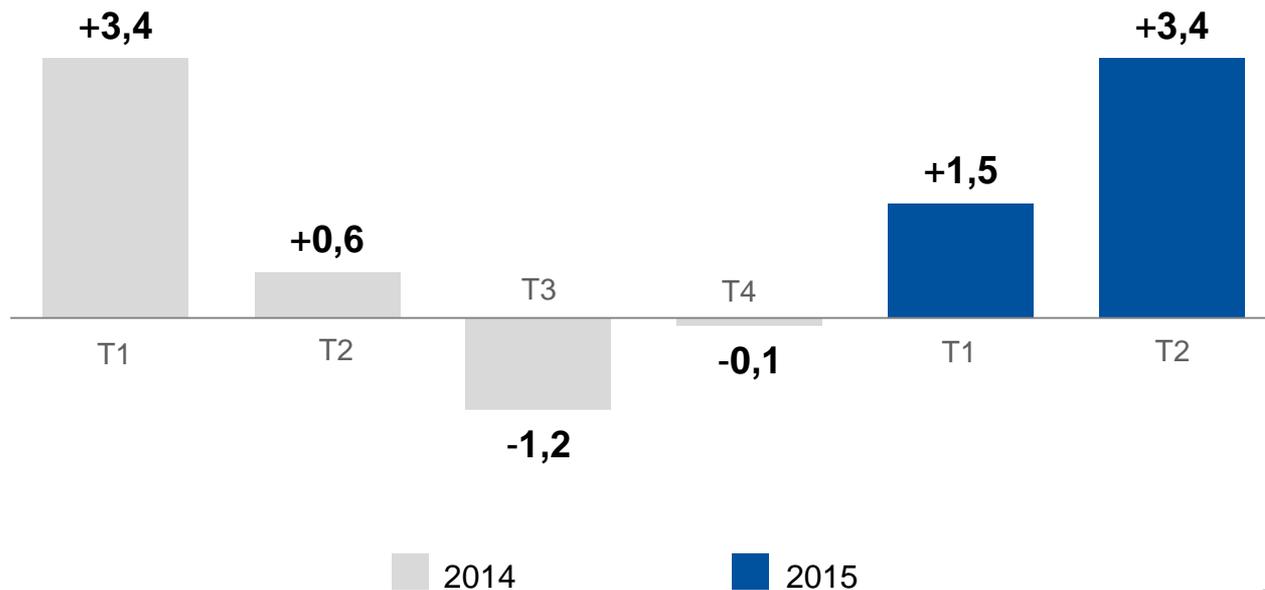
28 juillet 2015

## Croissance solide et *cash flow* libre en amélioration

- Volumes en hausse de 2,4 %, sur des bases de comparaison élevées :
  - Croissance des activités Tourisme camionnette nettement supérieure à celle des marchés,
  - Volumes des activités Poids lourd et Spécialités légèrement mieux orientés que leurs marchés,
  - Croissance accrue d'un trimestre à l'autre dans des marchés contrastés.
- Amélioration de l'effet prix-mix entre les deux premiers trimestres de l'année :
  - Comme attendu, effet net Prix-mix/Matières premières négatif, reflétant notamment
    - les ajustements mécaniques de prix liés aux clauses d'indexation sur les cours de matières premières,
    - les repositionnements de prix pilotés.
- *Cash flow* libre avant acquisitions négatif de 100 millions €, en amélioration de 132 millions € et conforme au nouvel objectif annuel du Groupe.

# Accélération de la croissance tirée par la dynamique de l'offre

## ► Effet Volume sur Ventes nettes 2015 / 2014 (variation en %)

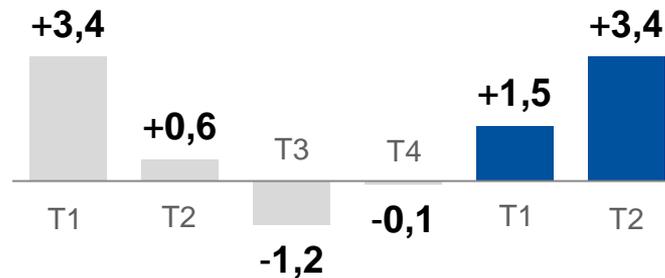


# Amélioration des volumes et de l'effet Prix-mix entre les deux premiers trimestres 2015

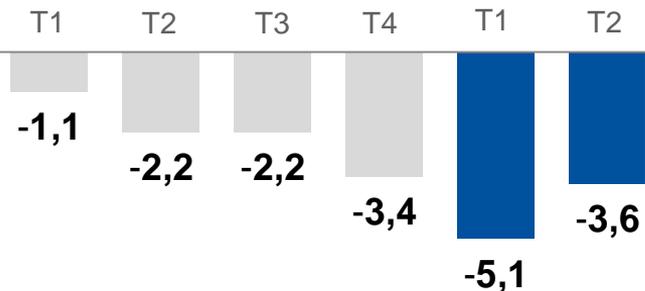
## ► Effet Volume et Effet Prix-mix sur Ventés nettes 2015 / 2014

(variation en %)

► Volumes



► Prix-mix

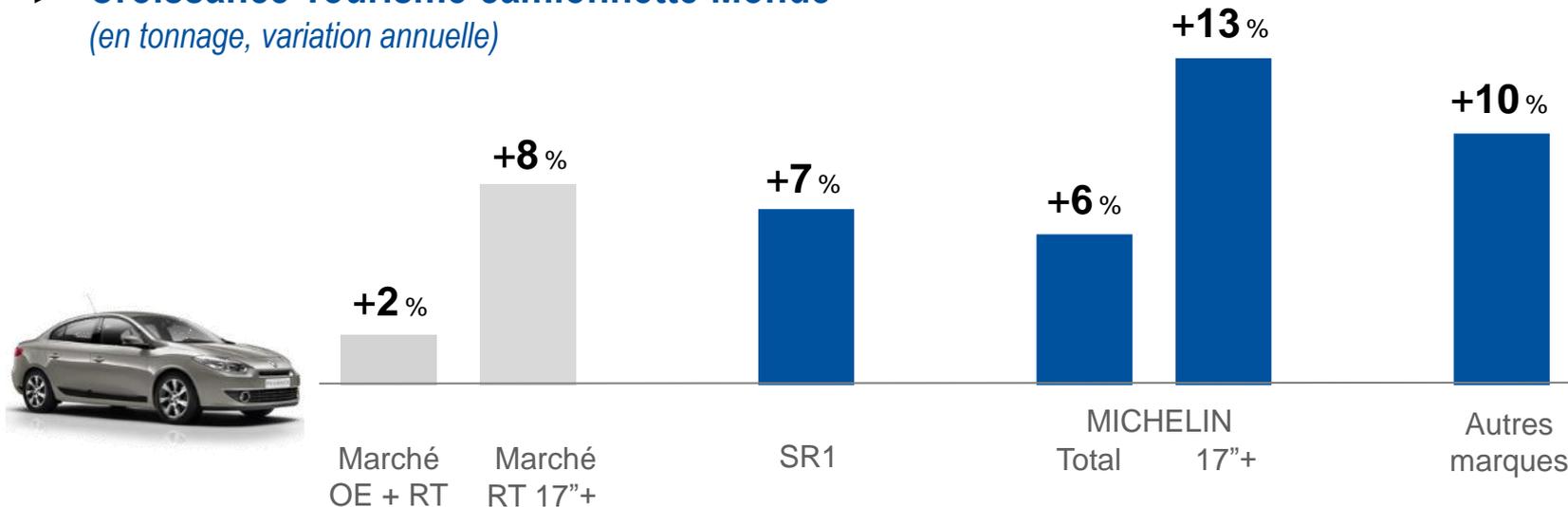


■ 2014

■ 2015

# TC : croissance supérieure au marché, amélioration du mix produit et rebond des autres marques

## ► Croissance Tourisme camionnette Monde (en tonnage, variation annuelle)



- Des volumes en croissance sur toutes les zones, à la première monte comme en remplacement, sur toutes les marques et les produits du Groupe

Source : Michelin

# Chiffres clés publiés 2015 et 2014

<i>En millions €</i>	<b>S1 2015</b>	S1 2014
<b>Ventes nettes</b>	<b>10 497</b>	9 673
<b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant non récurrents)</i>	<b>1 262</b>	1 159
<b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant non récurrents)</i>	<b>12 %</b>	12 %
<b>Éléments non récurrents</b>	<b>-17</b>	-87
<b>Résultat net</b>	<b>707</b>	624
<b>Résultat par action</b> <i>(en € par action de base)</i>	<b>3,79</b>	3,34
<b>Investissements</b> <i>(hors acquisitions)</i>	<b>632</b>	703
<b>Cash flow libre*</b> <i>(hors acquisitions)</i>	<b>-100</b>	-232
<b>Endettement net / Fonds propres</b>	<b>18 %</b>	9 %
<b>Dette sociale</b>	<b>4 780</b>	4 025

\*Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement

28 juillet 2015

## Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2015

- 1 Des marchés contrastés
- 2 Résultat opérationnel en hausse de 9 %
- 3 Résultats opérationnels par SR en ligne avec la guidance du Groupe
- 4 Guidance confirmée

28 juillet 2015

## Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2015

1

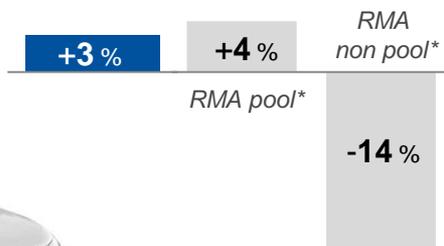
### Des marchés contrastés

# Tourisme camionnette : marchés en croissance dans les pays matures et en Chine, demande en recul dans les autres nouveaux marchés

## ► Marchés au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus)

### Amérique du Nord



\* RMA pool : membres de la Rubber Manufacturers Association

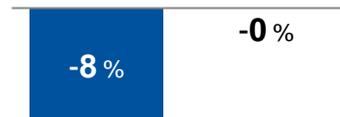
### Europe hors Russie



### Chine



### Nouveaux marchés hors Chine



### TOTAL MONDE



Source : Michelin

■ Première monte    ■ Remplacement



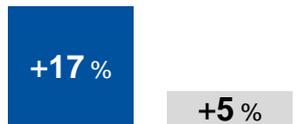
# Poids lourd : marché mondial en retrait, croissance dans les pays matures et en Inde, demande en recul dans les nouveaux marchés

## ► Marchés au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus)



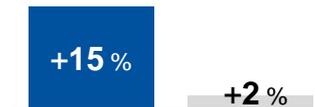
Amérique du Nord



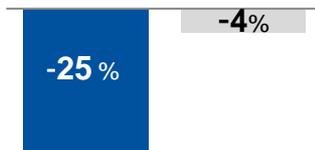
Europe hors Russie



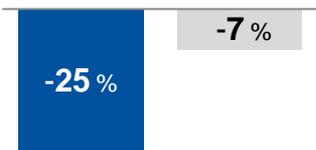
Afrique Inde Moyen-Orient



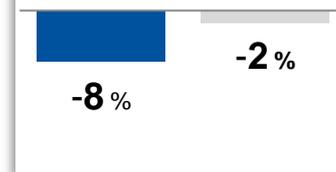
Chine



Nouveaux marchés  
hors Chine et AIM



TOTAL MONDE



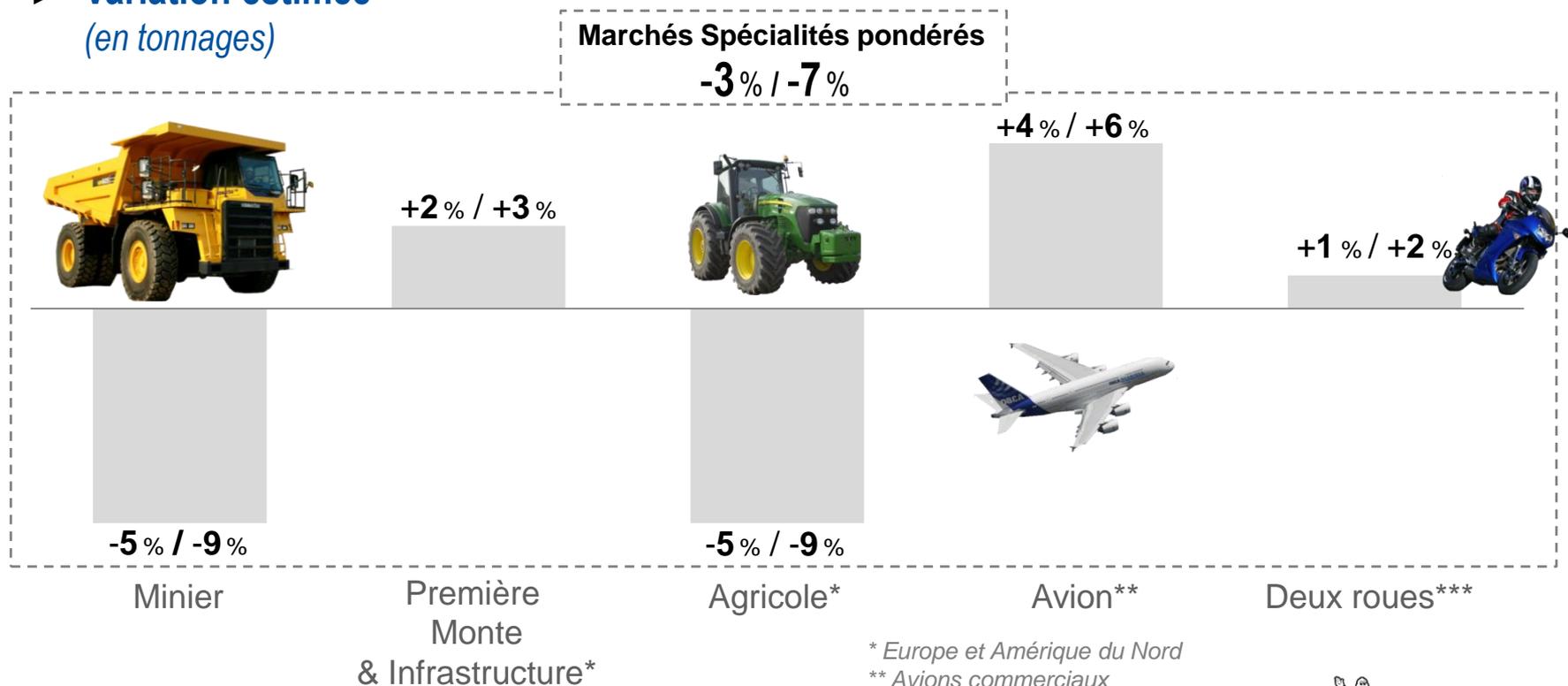
Source : Michelin

■ Première monte    ■ Remplacement



# Marchés de Spécialités : perspectives 2015 toujours moroses sur le Minier et l'Agricole et en légère croissance sur les autres segments

## ► Variation estimée (en tonnages)



Source : Michelin

\* Europe et Amérique du Nord

\*\* Avions commerciaux

\*\*\* Moto Europe, USA, Japon



28 juillet 2015

## Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2015

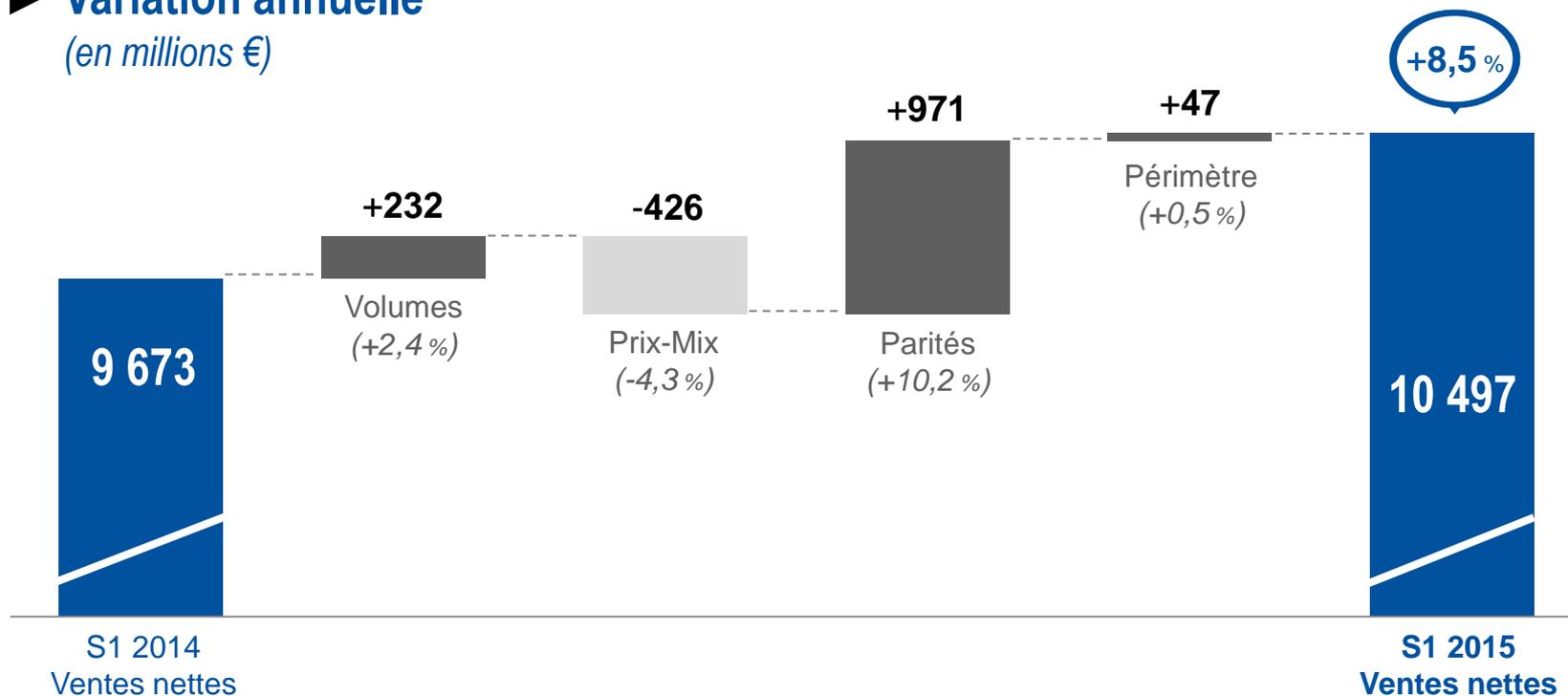
2

Résultat opérationnel en hausse de 9 %

# Ventes nettes : volumes en croissance supérieure aux marchés

## ► Variation annuelle

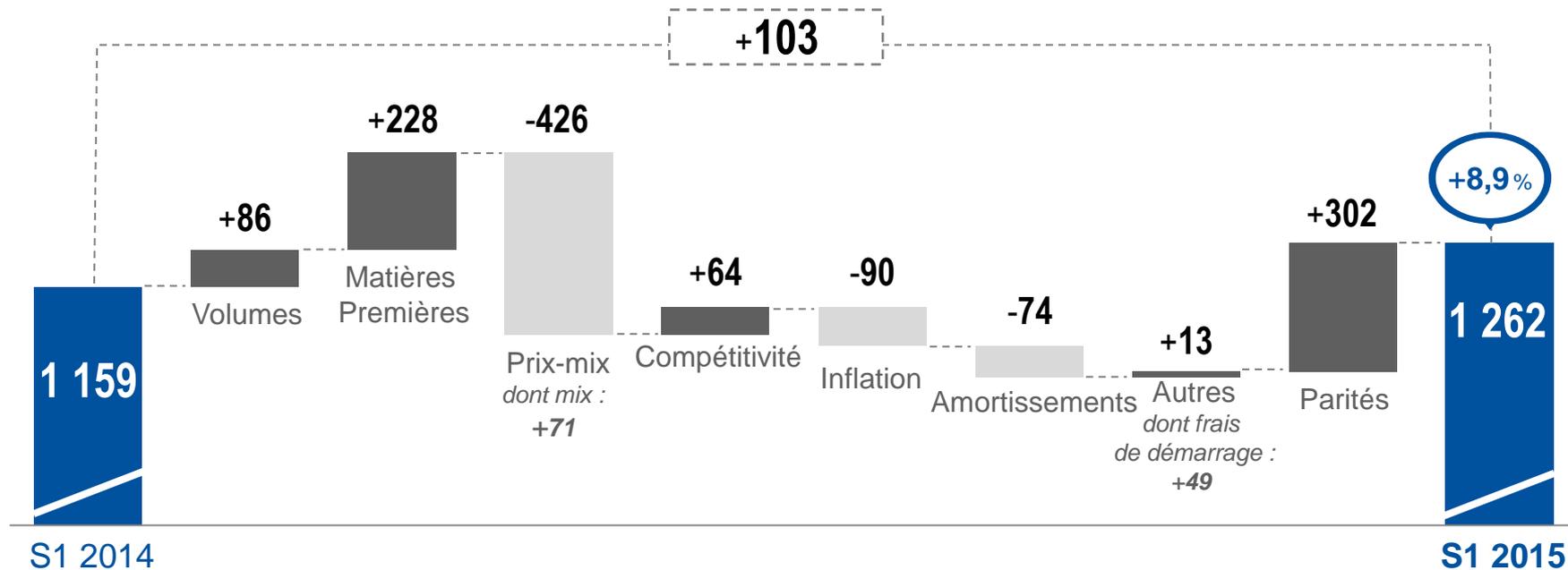
(en millions €)



# Résultat opérationnel avant NR en croissance de 9 %, soit +103M€

## ► Variation semestrielle

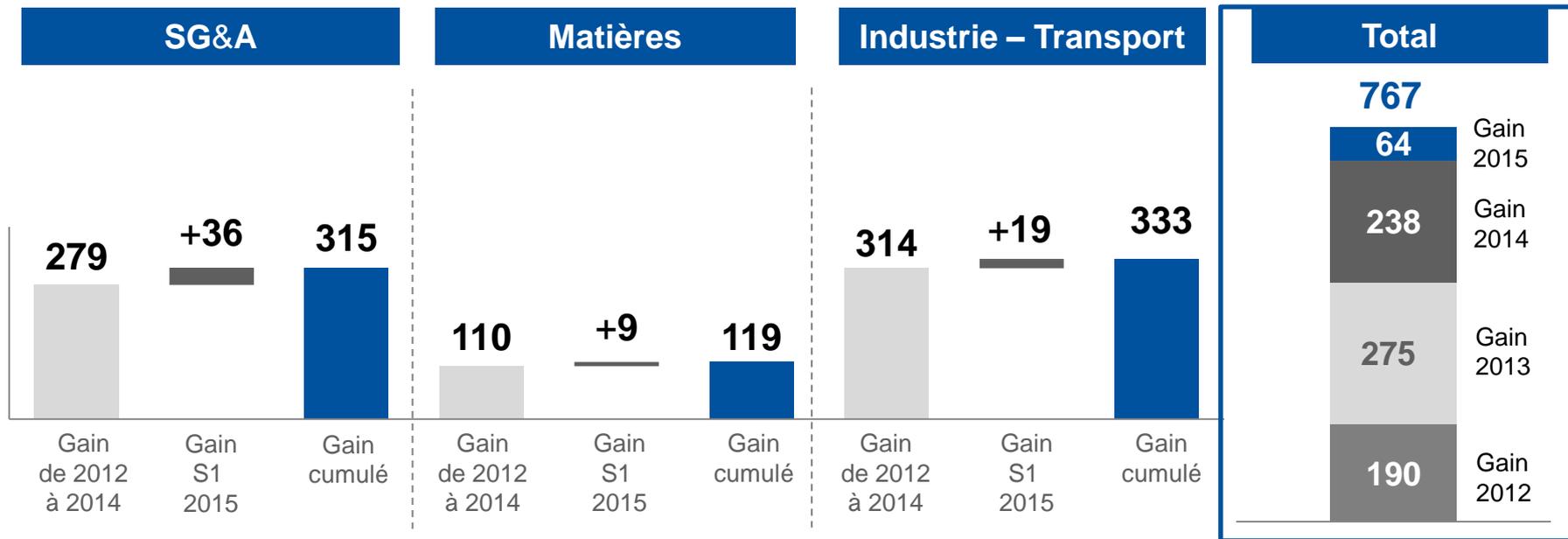
(en millions €)



# Le plan de compétitivité permettra d'atteindre l'objectif de gains 2015-2016 de 500M€ et de compenser l'inflation sur l'année

## Objectifs de gains\* 2012 – 2016

300M€/ 400M€ + 200M€/ 300M€ + 600M€/ 700M€ = 1 200M€



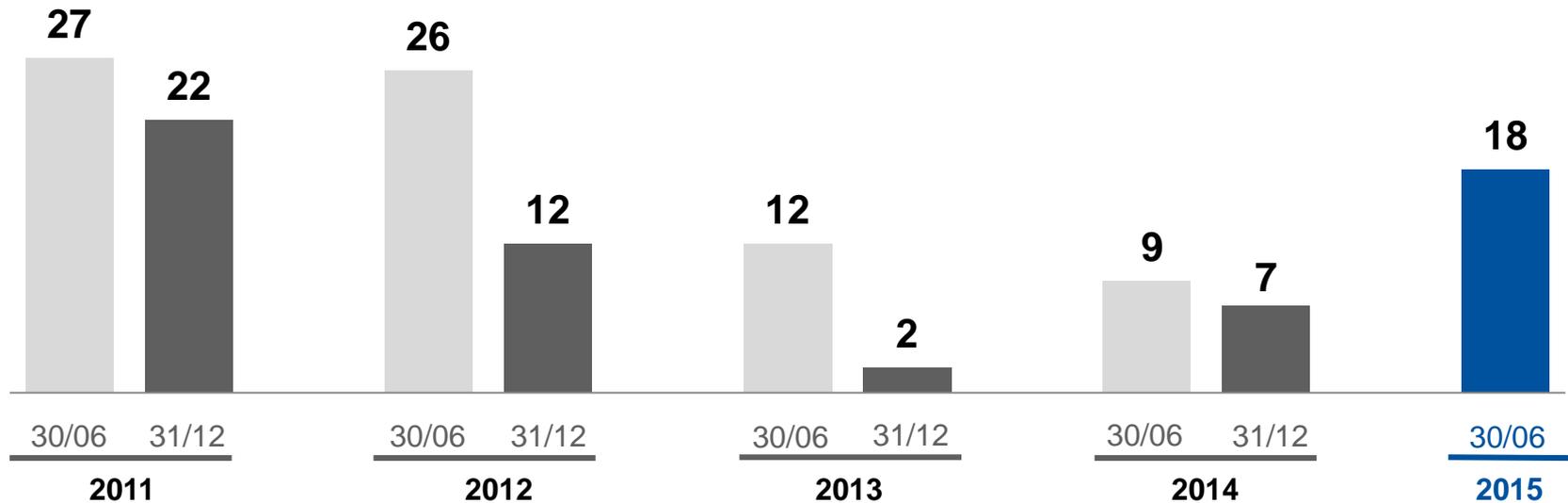
\* Avant inflation et y compris coûts évités

# Amélioration de 132M€ du *Cash flow* libre avant acquisitions

<i>En millions €</i>	S1 2015	S1 2014 publié	Variation
<b>EBITDA</b>	1 916	1 687	229
Variation de BFR opérationnel	(654)	(617)	-37
Cash out restructurations	(48)	(37)	-11
Impôts & intérêts payés	(361)	(385)	24
Autres	(43)	(12)	-31
<b>Trésorerie d'activité</b>	810	636	174
Investissement récurrent ( <i>Maintenance, IS/IT, Distribution</i> )	(404)	(312)	-92
<b><i>Cash flow</i> disponible</b>	406	324	82
Investissement de croissance	(228)	(391)	163
Autres	(278)	(165)	-113
<b><i>Cash flow</i> libre avant acquisitions</b>	<b>(100)</b>	<b>(232)</b>	<b>132</b>
Acquisitions	(119)	(11)	-108
<b><i>Cash flow</i> libre</b>	<b>(219)</b>	<b>(243)</b>	<b>24</b>

# Structure financière toujours robuste après les acquisitions et les rachats d'actions

## ► Ratio d'endettement – Dette nette / Capitaux propres (en %)



28 juillet 2015

## Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2015

3

Résultats opérationnels par SR en ligne  
avec la guidance du Groupe

# TC et distribution associée : croissance des volumes supérieure au marché, qui devrait se poursuivre au second semestre

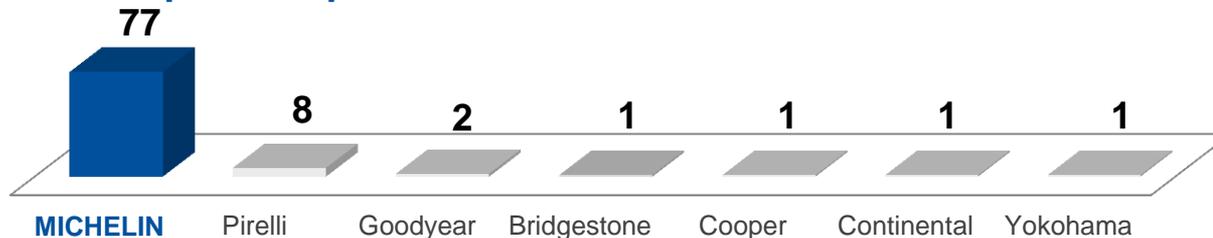
## ► Tourisme camionnette (en millions €)

	S1 2015	S1 2014 publié	Évolution
 <b>Ventes nettes</b> <i>variation des volumes</i>	<b>5 860</b> <b>+7 %</b>	5 167	<b>+13,4 %</b>
 <b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>632</b>	588	<b>+7,5 %</b>
<b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>10,8 %</b>	11,4 %	<b>-0,6 pt</b>

- Volumes du Groupe en hausse de 7 %, très supérieure au marché
  - RT : succès des nouveaux produits MICHELIN CrossClimate et Premier A/S, BFG KO2 et COMP-2
  - OE : croissance de +4 %, supérieure aux marchés portée par les homologations
- Effet Prix
  - Pression prix accélérée sur les nouveaux marchés (en particulier en Chine)
  - Effet clauses matières premières significatif
  - Europe : hausse de prix au second semestre pour compenser la baisse euro / dollar sur les matières premières
- Effet Mix : mix produit très positif atténué par le mix marques avec une forte croissance Tier 2/Tier 3

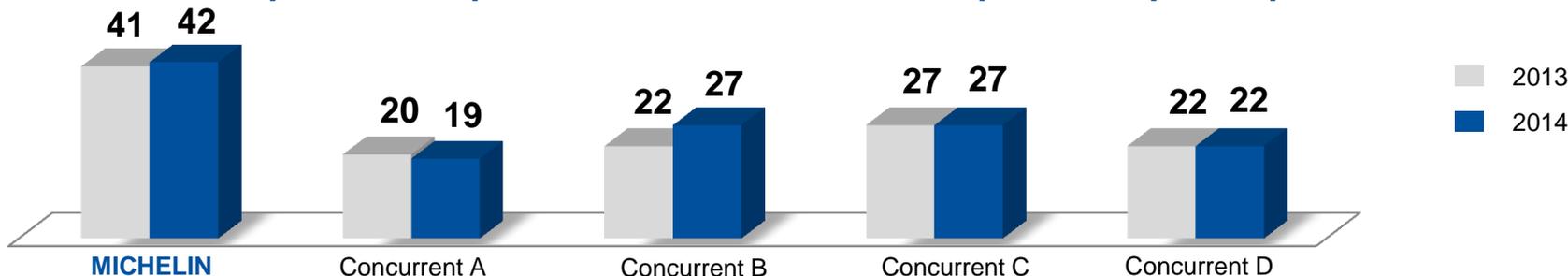
# Michelin largement en tête des enquêtes consommateurs Tourisme en Europe et en Amérique du Nord

- ▶ 77 “J.D. Power awards” pour la marque MICHELIN, cinq fois plus de récompenses que ses concurrents réunis



Source: JD Power & Associates Awards, consumer satisfaction survey 1989-2014

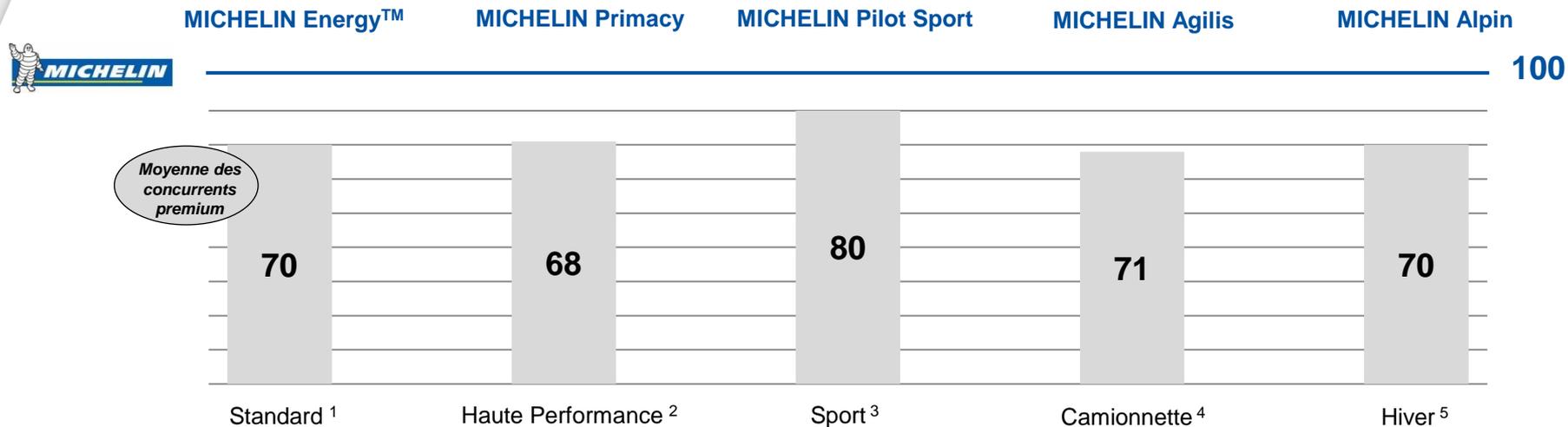
- ▶ Performance plébiscitée par les consommateurs européens de pneus premium



NPS (Net Promoter Score) : panel de consommateurs ayant acheté des pneus dans les 6 derniers mois  
Source étude GFK – Consumer Behavior Monitoring - Périmètre FR, IT, SP, DE, UK, TR



## ► Performance longévité en Europe (MICHELIN = base 100)



Source : Classements basés sur des résultats aux tests effectués sur plusieurs dimensions de pneus par des centres indépendants (Dekra 2012-2013-2014), TÜV SÜD Product Service (2010-2011) et tests presse (Autobild 2011 à 2014)

(1) Standard sur 14"/15"/16 – (2) Haute Performance sur 16"/17" – (3) Sport sur 18" – (4) Camionnette sur 16" - (5) Hiver sur 15"/16"/17"

# Une distribution plus offensive

- Croissance des réseaux traditionnels
  - Prises de participations minoritaires dans certains marchés
    - Exemple : Rodi en Espagne
  - Développement de la franchise : 146 nouveaux points de vente au 1<sup>er</sup> semestre
    - Euromaster en Europe et TyrePlus dans le reste du monde
    - Plateforme d'achats, systèmes d'informations...
    - 1 500 points de vente TyrePlus dans le monde, dont 1 200 en Chine
- Développement de nouvelles voies d'accès aux marchés :
  - Grossisme : acquisition de Ihle en Allemagne
    - La plupart des petits détaillants ont une capacité de stockage insuffisante au vu de la multiplicité des gammes
    - Le grossisme est une réponse de qualité de service pour ces détaillants
  - Ventes en ligne : prise de participation dans Allo pneus et acquisition de Blackcircles
    - En France, 70 % des consommateurs recherchent en ligne et 12 % des consommateurs achètent en ligne
    - Forte croissance de la vente sur Internet : +10 % par an

# PL et distribution associée : poursuite du redressement de la rentabilité et saisonnalité historiquement favorable au second semestre

## ► Poids lourd (en millions €)

	S1 2015	S1 2014 publié	Évolution
 <b>Ventes nettes</b> <i>variation des volumes</i>	<b>3 068</b> -1 %	2 927	+4,8 %
 <b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>293</b>	226	+29,6 %
<b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>9,6 %</b>	7,7 %	+1,9 pt

- Résilience des volumes face à la baisse des marchés
  - Forte croissance en OE sur les marchés matures
  - Bonne résistance des ventes rechapage dans un marché en recul marqué
  - Lancements réussis des nouvelles gammes *Intermediate* dans un environnement surcapacitaire
- Hausse de prix en Europe au second semestre pour compenser la baisse euro / dollar sur les matières premières
- Positionnement prix, approvisionnement des marchés en croissance et maîtrise des frais permettent l'amélioration de la marge

# Spécialités : une marge opérationnelle 2015 en ligne avec celle de 2014

## ► Spécialités (en millions €)

		S1 2015	S1 2014 publié	Évolution
	<b>Ventes nettes</b> <i>variation des volumes</i>	<b>1 569</b> -5 %	1 579	-0,6 %
	 	<b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>337</b>	345
	<b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>21,5 %</b>	21,8 %	-0,3 pt

- Evolution des volumes vendus légèrement meilleure que celle des marchés
  - Poursuite du déstockage des compagnies minières dans un marché des matières premières atone
  - Agricole : Michelin élu fournisseur de l'année chez John Deere et CNH Industrial
- L'effet retard des clauses matières premières pénalise la marge unitaire

28 juillet 2015

## Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2015

4

Guidance confirmée

# Guidance confirmée

	2015	2015 antérieure
<b>Volumes</b>	<b>Croissance supérieure aux marchés</b>	<b>Croissance en ligne avec les marchés</b>
<b>Résultat opérationnel avant non récurrents</b>	<b>En croissance hors effet parités</b>	<b>En croissance hors effet parités</b>
Effet matières premières*	Idem	Favorable d'environ 600M€
Effet Prix-Mix-Matières premières	Activités indexées : négatif Autres activités : neutre	Négatif au H1, positif sur l'année
Compétitivité / Inflation coûts	Idem	Equilibre sur l'année
Effet Parités sur Résultat opérationnel*	Idem	Au-delà de 350M€
<b>Cash Flow Libre structurel</b>	<b>Supérieur à 700M€</b>	<b>Environ 700M€</b>
Investissements	Idem	Environ 1 800M€
<b>ROCE</b>	<b>Supérieur à 11 %</b>	<b>Supérieur à 11 %</b>

\* Sur base d'un cours moyen annuel de : EUR/USD = 1,12 ; d'un pétrole à 60 USD ; d'un caoutchouc naturel à 1,6 USD/Kg.



# Programme de rachat d'actions de 750M€

Première tranche de 250M€ quasiment achevée en date du 22 juillet

- Quantité de titres achetés : 2 415 485
- Coût d'acquisition : 230M€
- Prix moyen pondéré : 95,16 €

# Key Takeways

- **Croissance solide**
- **Confirmation par le marché de la pertinence de nos offres**
- ***Cash flow* libre en amélioration au 1er semestre 2015**
- **Guidance confirmée**

**NEW MICHELIN  
CROSSCLIMATE TYRE.  
ARM YOURSELF FOR EVERY  
WEATHER CONDITION.**



Michelin creates CrossClimate, the first tyre able to cope with unexpected weather thanks to its revolutionary and traction on snow (certified 3PMSF for performance on snow).

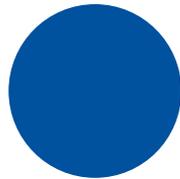
Test the MICHELIN CrossClimate Innovation at: [www.crossclimate.michelin.co.uk](http://www.crossclimate.michelin.co.uk)

performances in dry braking, wet grip ("A" rating for wet braking)



28 juillet 2015

## Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2015

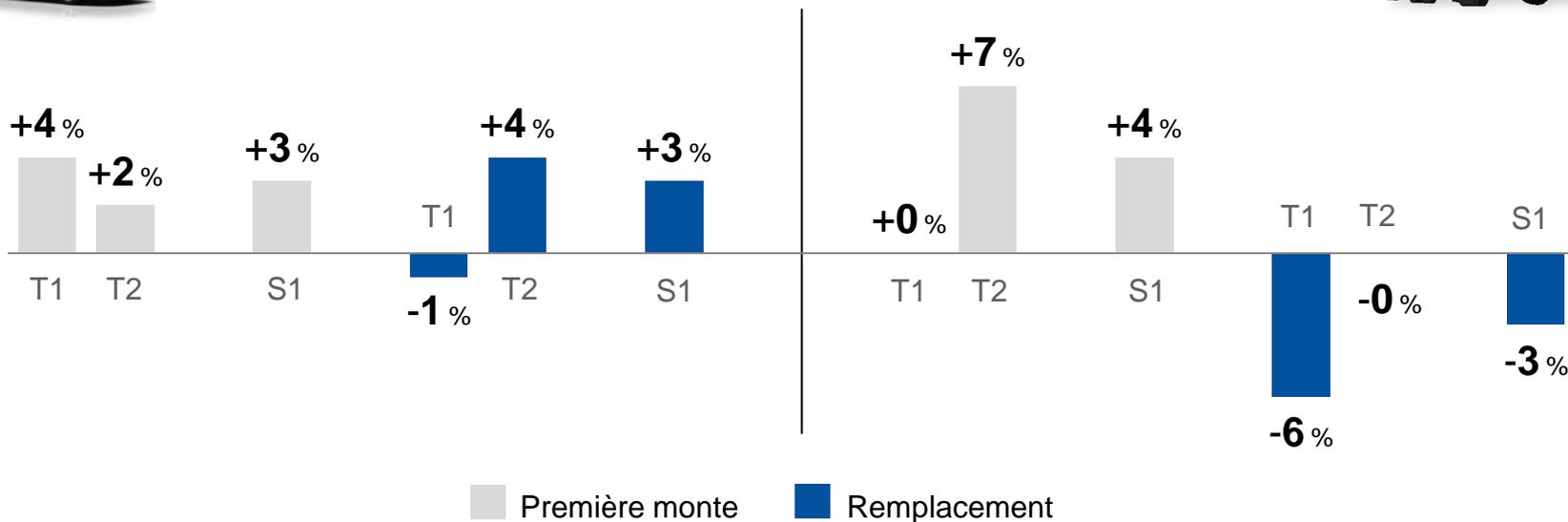


### Annexes

# Europe : zone pénalisée par l'Europe Orientale

## ► Marchés Europe au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

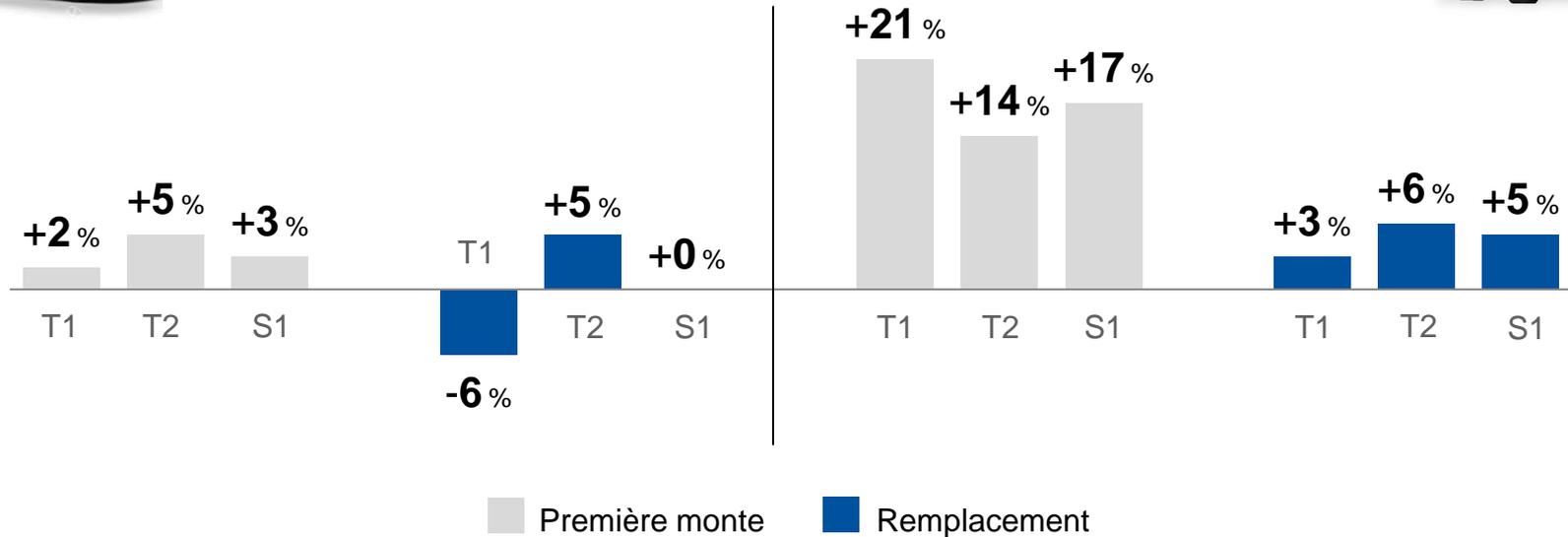


Source : Michelin

# Amérique du Nord : apurement des stocks d'importation chinois en TC et forte croissance en PL

## ► Marchés Amérique du Nord au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

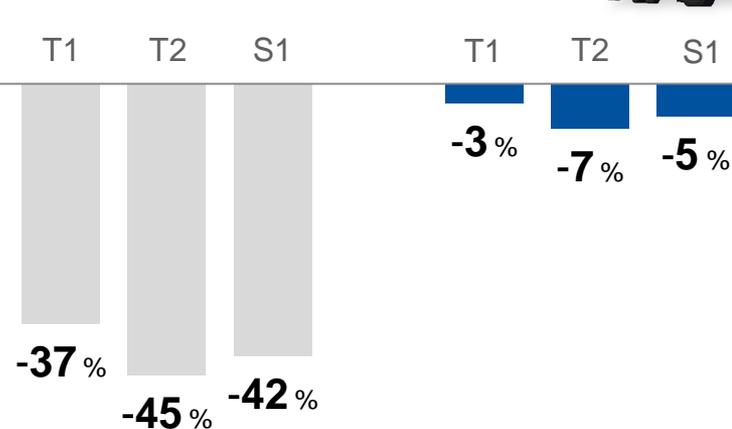
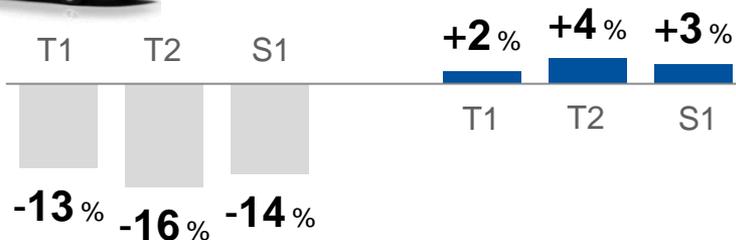


Source : Michelin

# Amérique du Sud : conjoncture économique difficile

## ► Marchés Amérique du Sud au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus neufs)



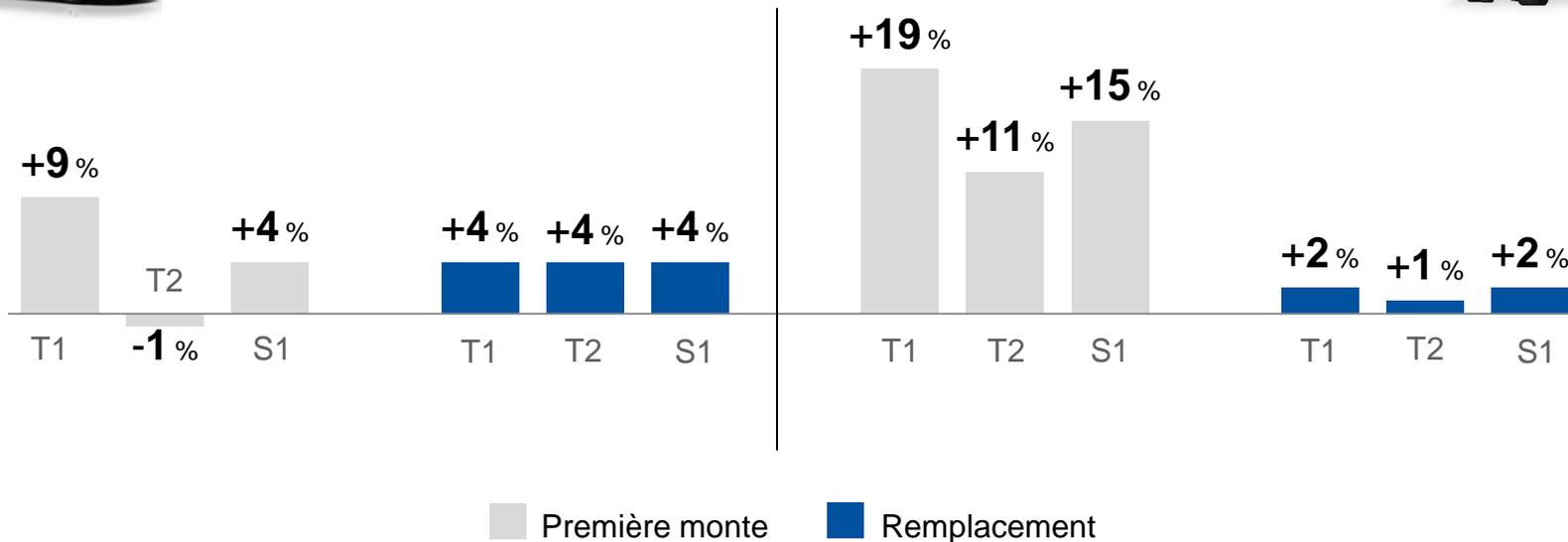
■ Première monte    ■ Remplacement

Source : Michelin

# Afrique Inde Moyen-Orient : croissance portée par le marché indien

## ► Marchés Afrique Inde Moyen-Orient au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

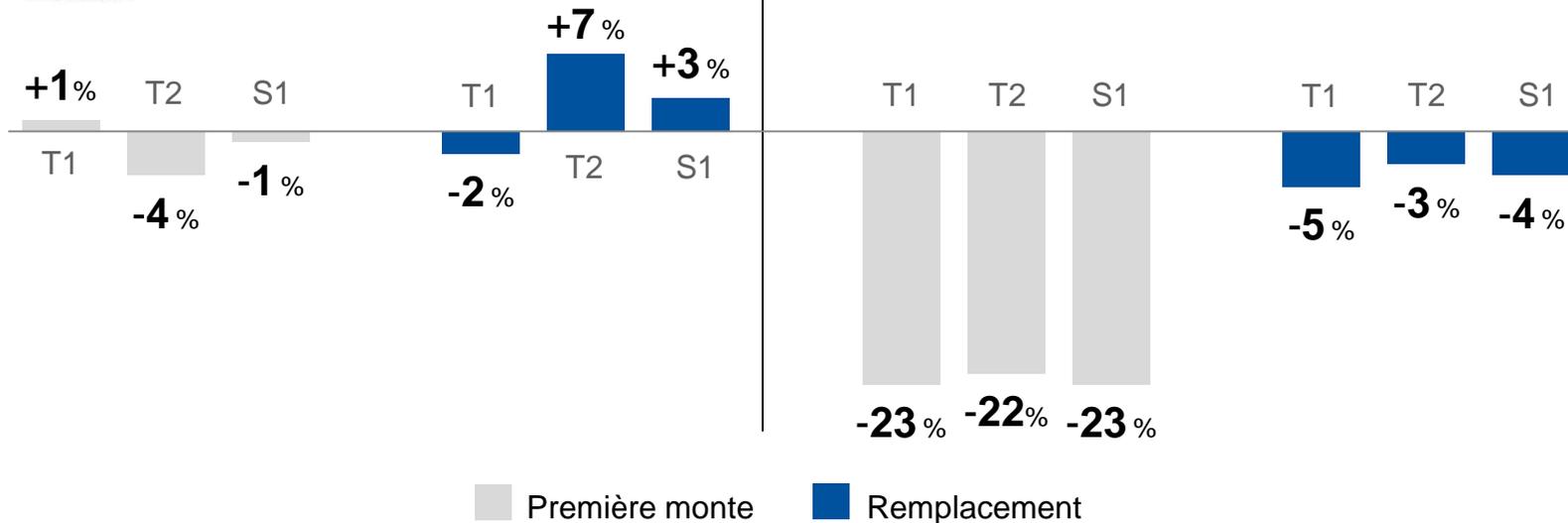


Source : Michelin

# Asie (hors Inde) : TC toujours en croissance en Chine et PL en retrait

## ► Marchés Asie (hors Inde) au 30 juin 2015 / 2014

(variation en %, en nombre de pneus neufs)

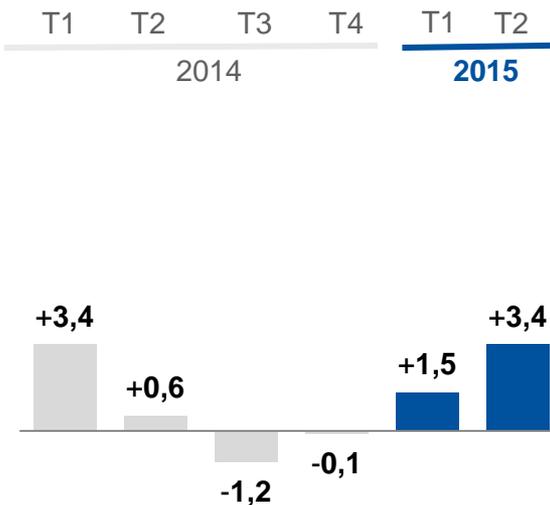


Source : Michelin

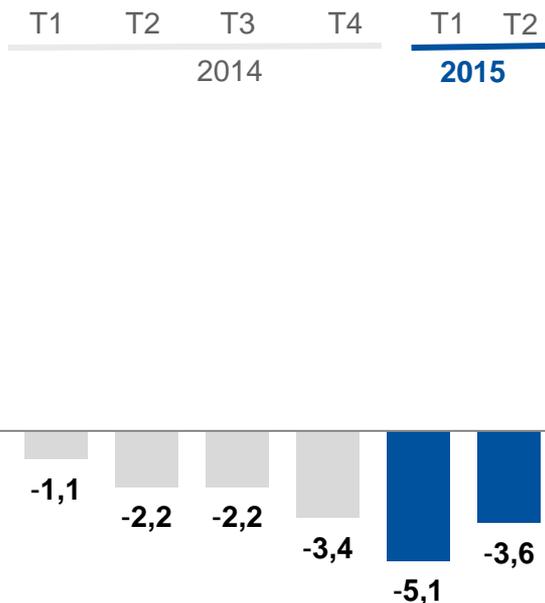
# Comme attendu, amélioration séquentielle des volumes et de l'effet prix-mix entre les deux trimestres

## ► Variation trimestrielle 2015 / 2014 (en %)

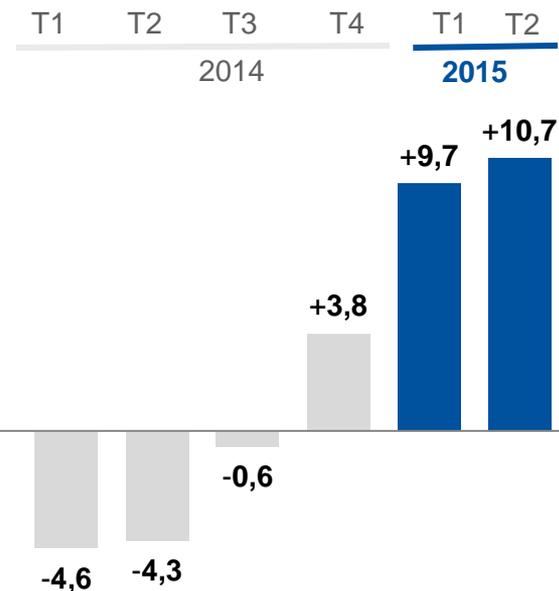
### ► Volumes



### ► Prix-Mix

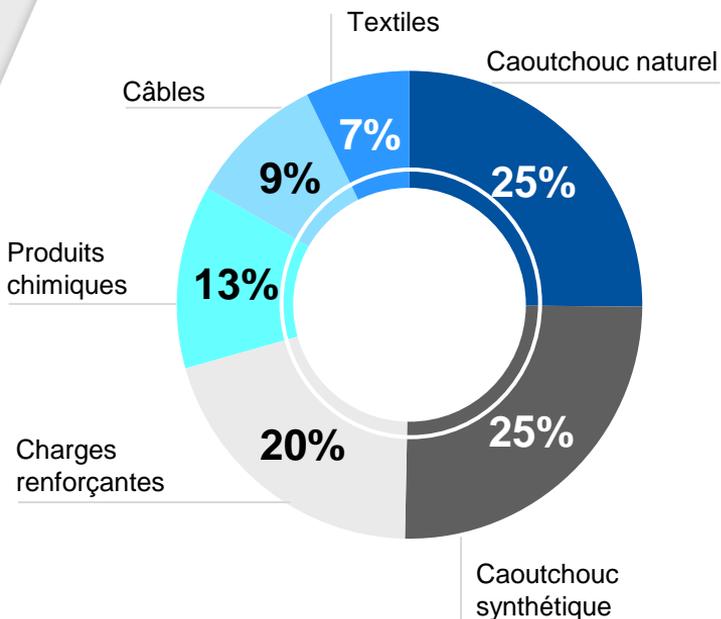


### ► Parités



# Matières premières et évolution de leurs cours sur S1 2015

## ► Achats matières premières S1 2015 (2 414M€)

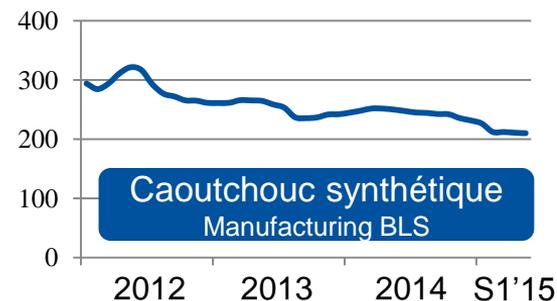
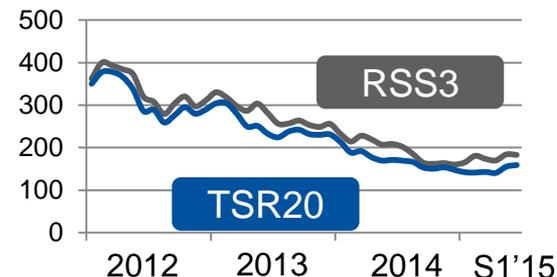
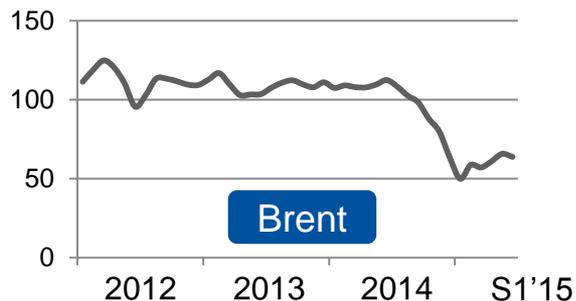


### Taux de change €/€ :

Moyenne S1'14 : 1,37

-18%

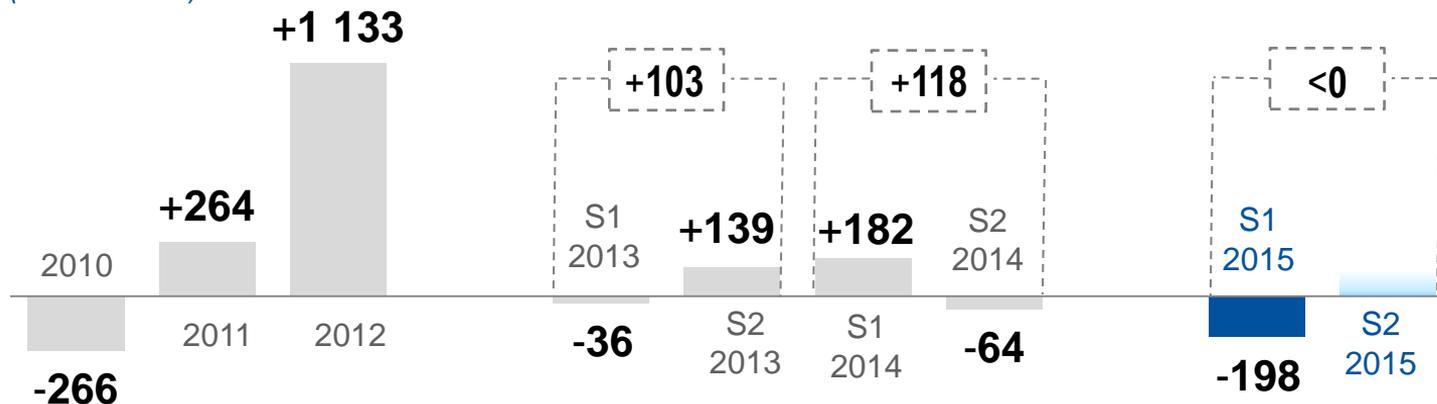
Moyenne S1'15 : 1,12



# Pilotage de la politique de prix dans la durée : effet net positif de plus de 1 100 M€ cumulé depuis 2010

## ► Effet net Prix-mix / Matières premières sur le Résultat opérationnel

(en millions €)



- Clauses d'indexation représentant un tiers de l'effet prix du premier semestre 2015
- Effet Matières premières positif de 600M€ attendu sur l'année 2015 compte tenu des évolutions de cours passées, après 228M€ au premier semestre
- Hausses de prix de 3 % en Europe annoncées pour TC, PL et Agricole au second semestre

# Performance reconnue par la presse allemande

- **MICHELIN Primacy 3** : 1<sup>er</sup> pneu été

- Autobild 2014 : (225/50R17)



- ADAC 2015 : (205/55R16)



- **MICHELIN Pilot Alpin PA4** : meilleure recommandation

- Meilleure recommandation "exemplaire" Autobild 2014 (235/35R19)



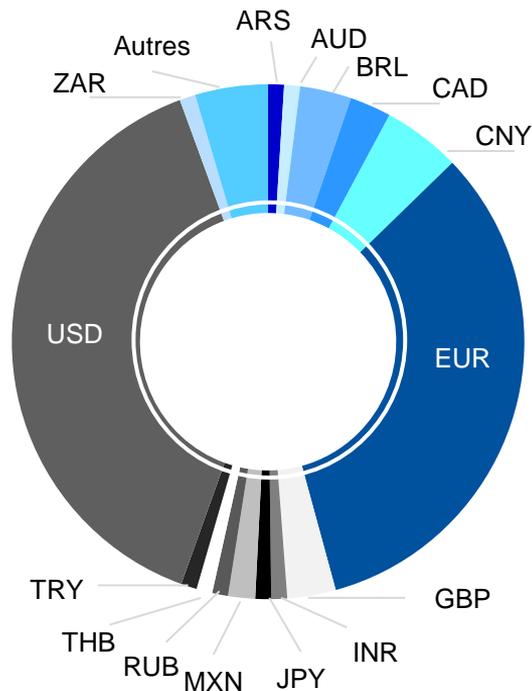
- **MICHELIN Energy™ Saver +** : meilleure recommandation

- Meilleure recommandation "exemplaire" Autobild 2015 (185/60R15)



# Guidance 2015 : un effet de change positif estimé à plus de 350M€ sur l'EBIT

## ► Répartition des ventes nettes S1 2015 par devises



Poids des devises en %	
ARS	1%
AUD	1%
BRL	3%
CAD	3%
CNY	5%
EUR	33%
GBP	3%
INR	1%
JPY	1%
MXN	2%
RUB	1%
THB	1%
TRY	1%
USD	39%
ZAR	1%
Autres	5%

## Rappel de la sensibilité €/€ sur EBIT :

une variation de 1 cent du taux de change moyen annuel €/€ génère une variation entre 15-20M€ de notre EBIT annuel.

Cours Euro / USD – 31/12/2011 – 30/06/2015



Source : Thomson One

*" Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Michelin. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Michelin, nous vous invitons à vous reporter aux documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur notre site Internet <http://www.michelin.com/fre>*

*Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que la Société estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations."*

**Valérie MAGLOIRE**  
**Matthieu DEWAVRIN**  
**Humbert de FEYDEAU**

**+33 (0) 1 78 76 45 36**

27, cours de l'île Seguin  
92100 Boulogne-Billancourt - France

*investor-relations@fr.michelin.com*