



***ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DES ACTIONNAIRES***

22 MAI 2015

22 mai 2015

ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

- 1 2014 : solides résultats dans les marchés globalement peu porteurs
- 2 T1 2015 : ventes nettes de 5 milliards d'euros, en croissance de 5,6%
- 3 2015 : objectif de croissance en ligne avec les Marchés

22 mai 2015

ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

1

2014 : solides résultats dans des marchés globalement peu porteurs

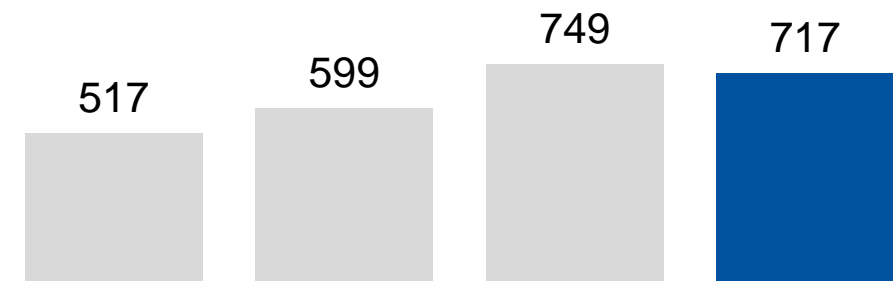
2014 : Solides résultats dans des marchés globalement peu porteurs

- Forte génération de cash flow libre hors acquisitions : 722M€
- Effet Prix-mix/matières premières de +118M€, comme attendu
- Plan de compétitivité permettant d'absorber l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux
- Volumes en légère hausse de 0,7%, dans un contexte de ralentissement de la croissance des marchés
- Résultat opérationnel avant non récurrents de 2 170M€, en hausse de 81M€ à périmètre et parités constantes
- Dividende de 2,50€/action, stable par rapport à 2013

**Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2015*

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

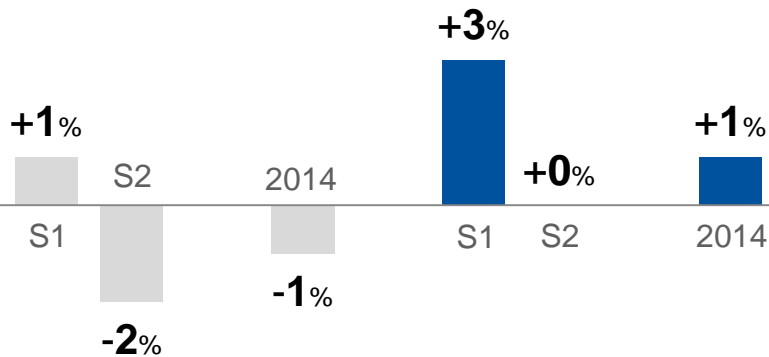
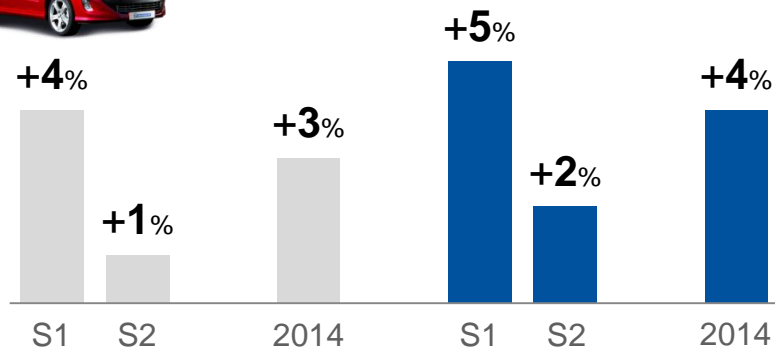
► Cash flow libre structurel



En millions €	2011	2012	2013	2014	Total
Cash flow libre publié ⁽¹⁾	(19)	1 075	1 154	322	2 532
Impact matières premières sur le BFR ⁽²⁾	(739)	21	405	177	(136)
Effet volume fin d'année sur le BFR ⁽³⁾	(200)	344	ns	(172)	(28)
Éléments exceptionnels ⁽⁴⁾	403	111	-	(400)	114
Cash flow libre structurel ^{(1) - (2) - (3) - (4)}	517	599	749	717	2 582

Tourisme camionnette & Poids lourd : ralentissement à compter du 2^{ème} trimestre

► Marchés 2014 / 2013 total monde (variation en %, en nombre de pneus neufs)



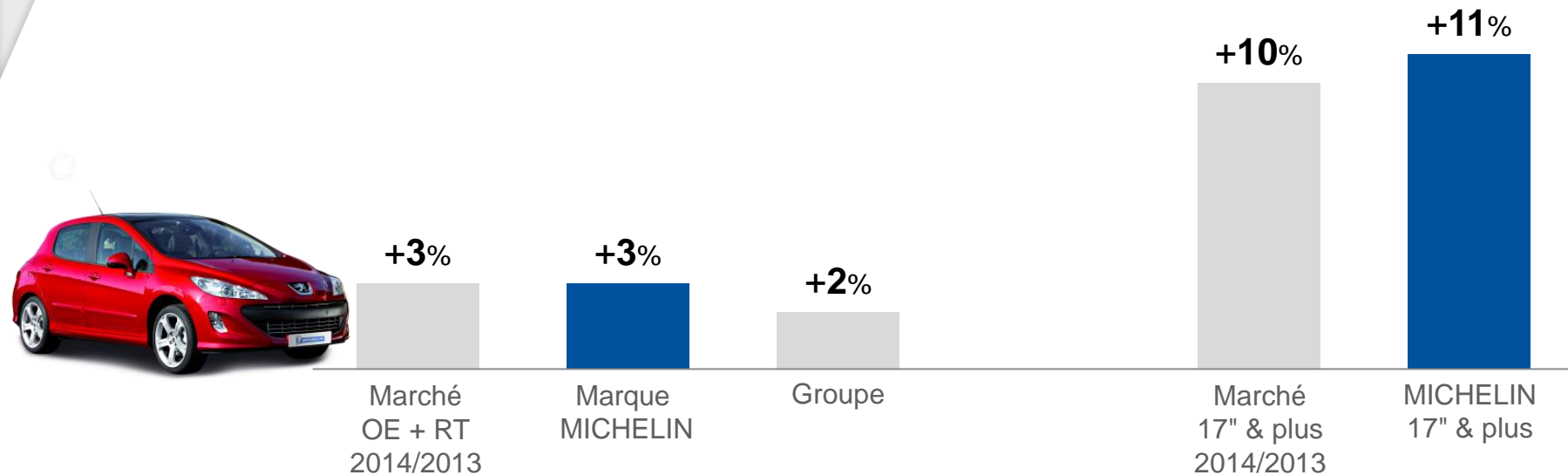
■ Première monte ■ Remplacement

Source : Michelin



Tourisme camionnette : bonne résistance de la marque MICHELIN et de son mix dans un environnement de marché difficile

► Croissance Tourisme camionnette (en kt et en nombre de pneus, variation annuelle)

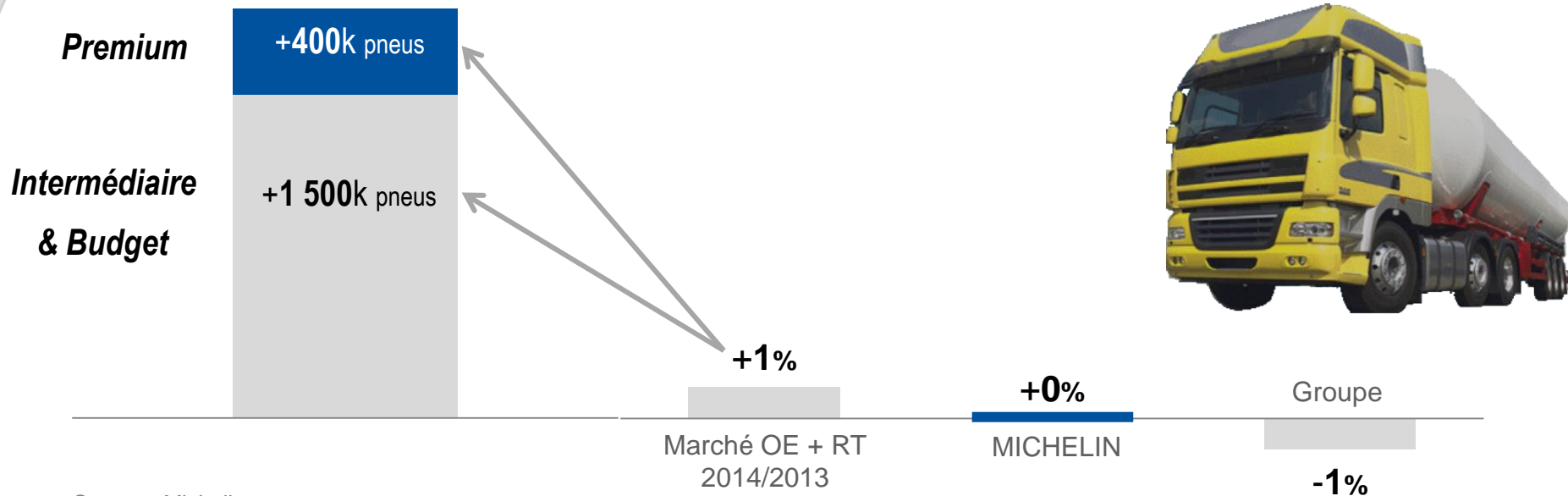


Source : Michelin

Poids lourd : résistance de la marque MICHELIN dans un marché gonflé par la forte croissance du segment *Intermédiaire & Budget*

► Poids lourd

(en kt et en nombre de pneus, variation annuelle)

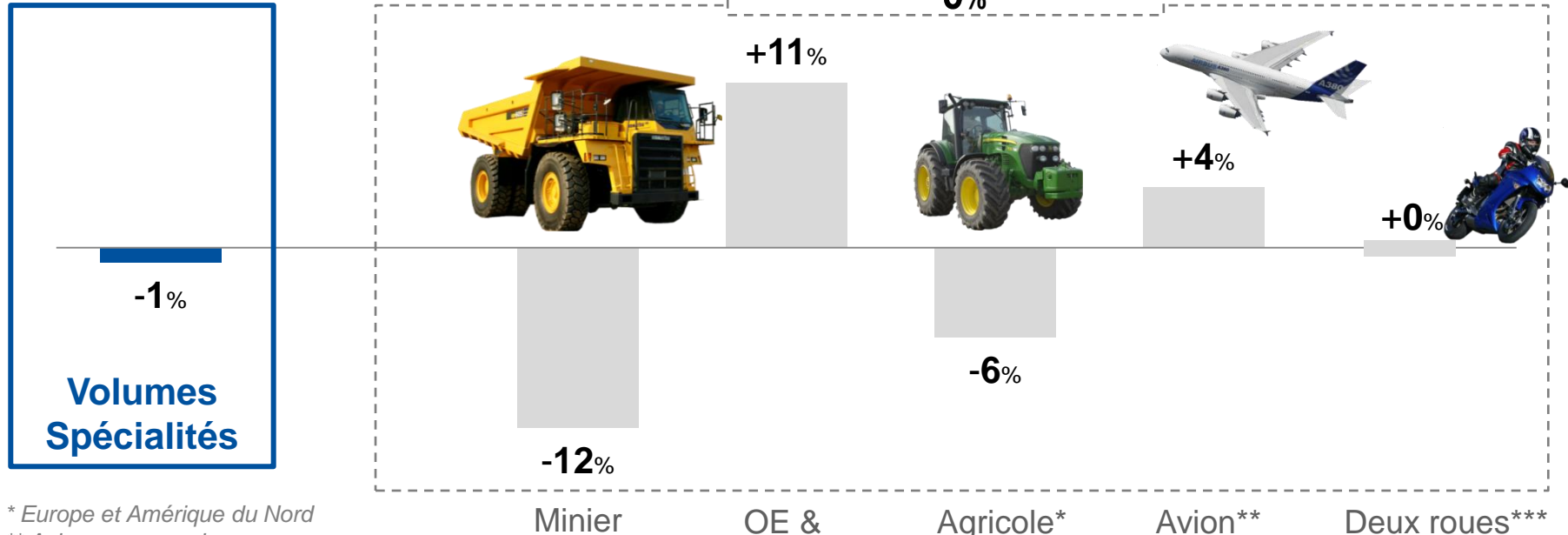


Source : Michelin

Pneus de spécialités : volumes quasiment stables malgré le déstockage en pneus miniers et le ralentissement Agricole

► Evolution 2014/2013 tonnage vs marchés

(en variation annuelle)



* Europe et Amérique du Nord

** Avions commerciaux

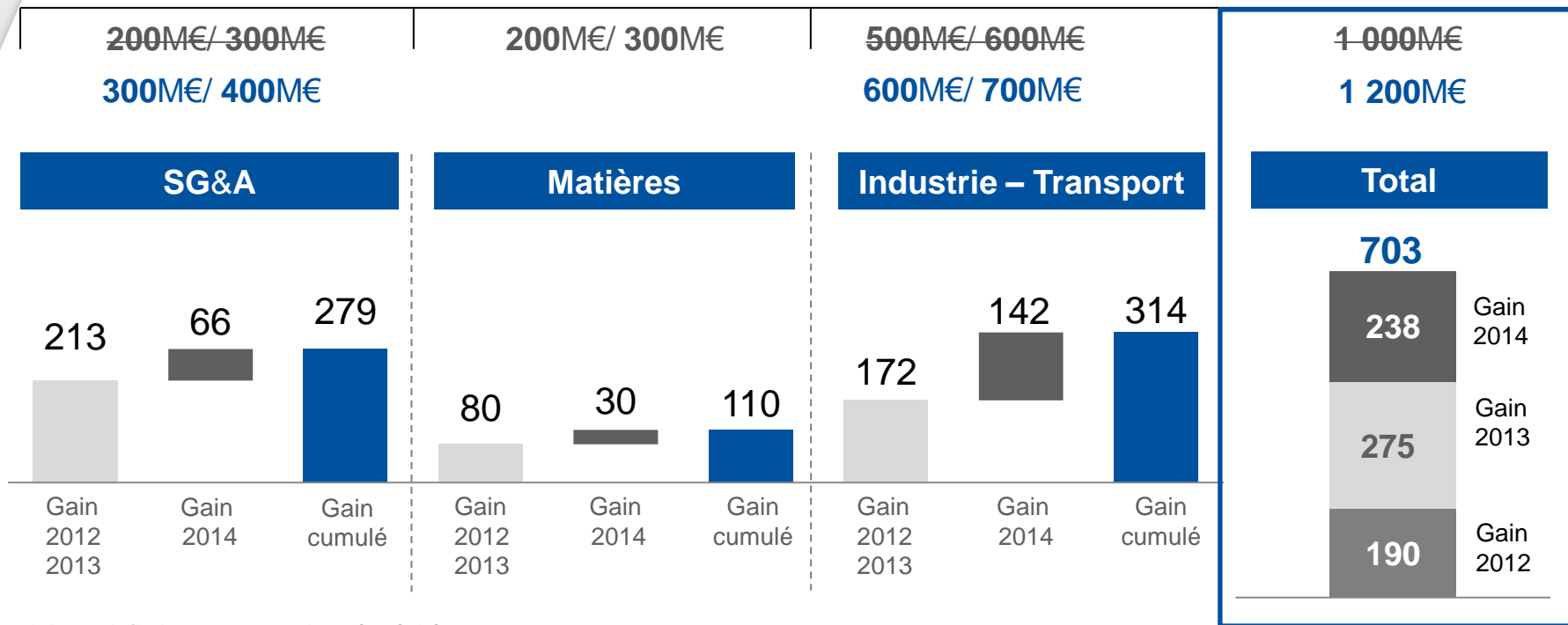
*** Moto Europe, USA, Japon

Source : Michelin



Accélération du plan de compétitivité 2012-2016 : objectif porté à 1 200M€

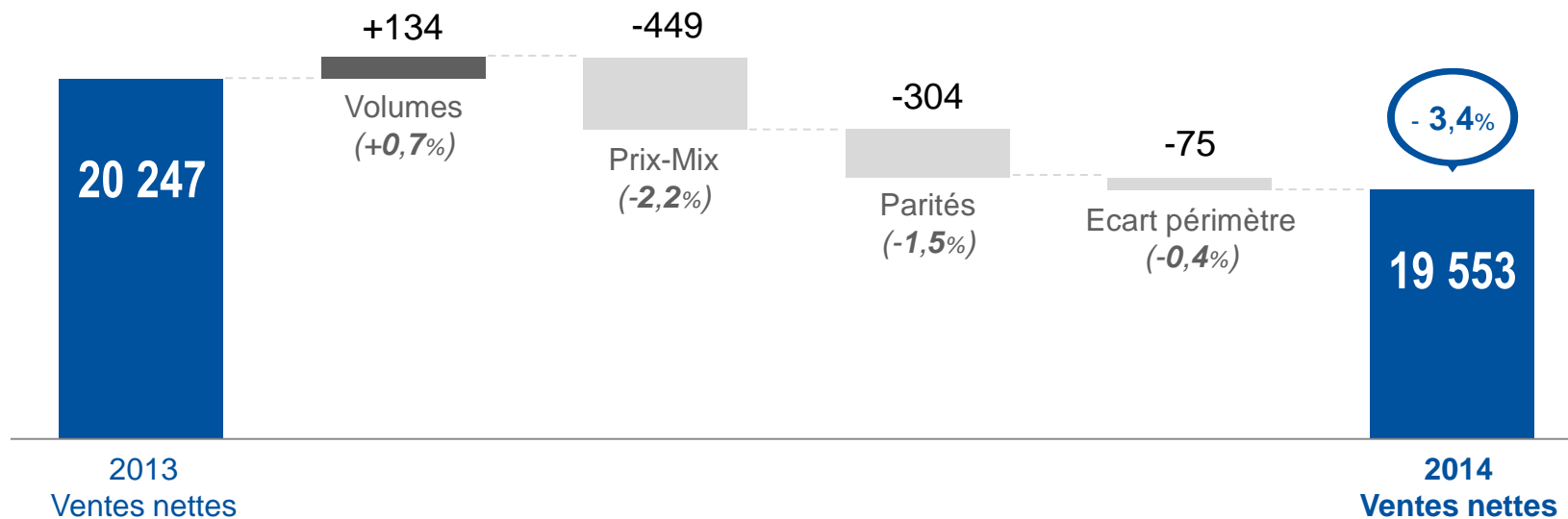
OBJECTIFS DE GAINS* 2012 – 2016



* Avant inflation et y compris coûts évités

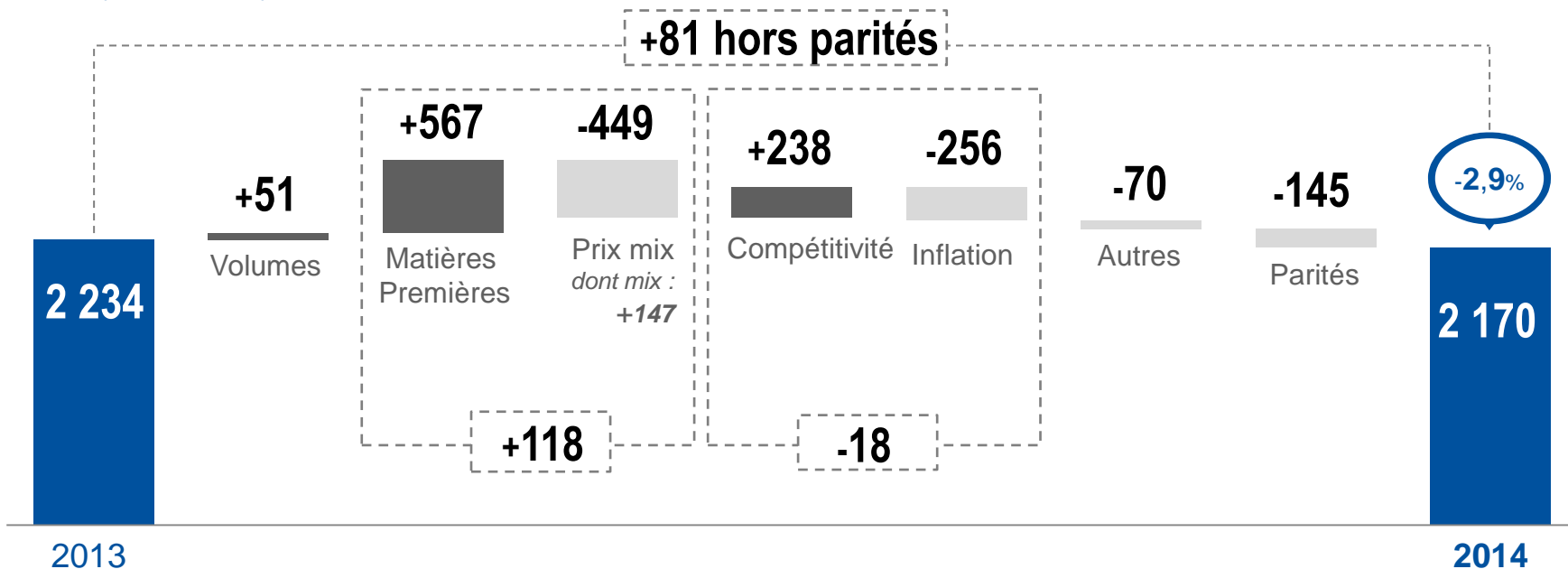
Ventes nettes 2014 : légère hausse des volumes

► Variation annuelle (en millions €)



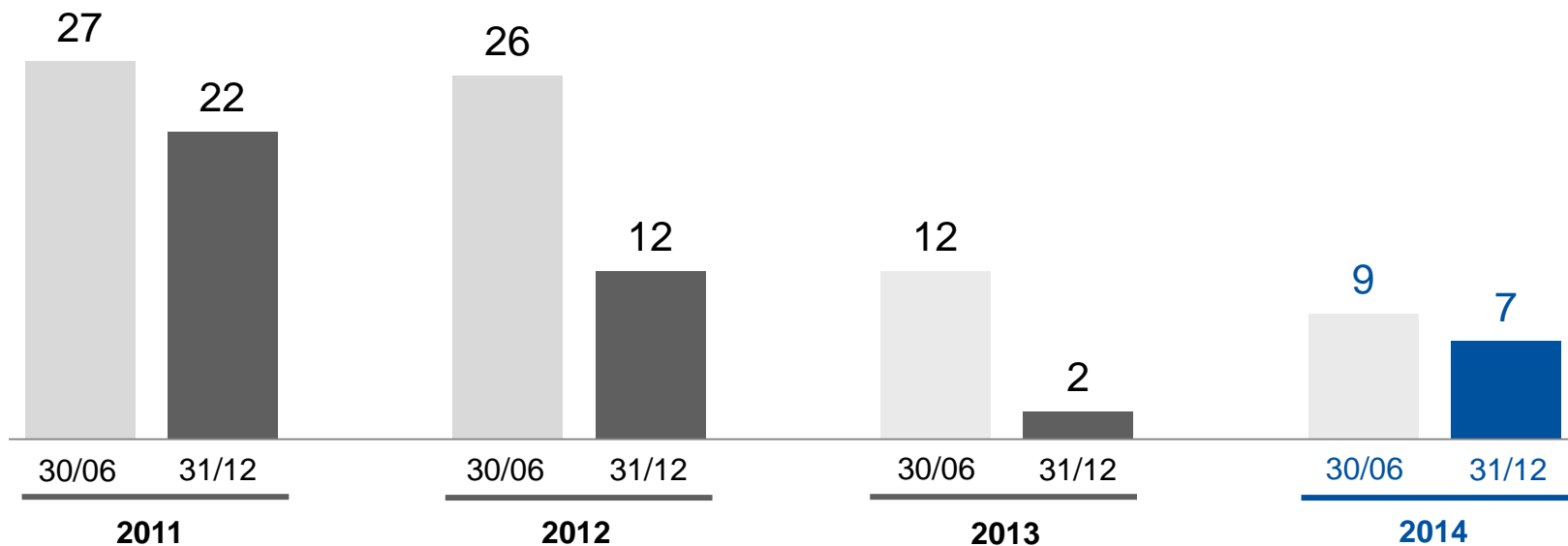
Résultat opérationnel avant NR 2014 en croissance de 81M€ hors parités : pilotage Prix mix vs Matières premières et frais sous contrôle comme attendu

► Variation annuelle (en millions €)



Structure financière robuste

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



22 mai 2015

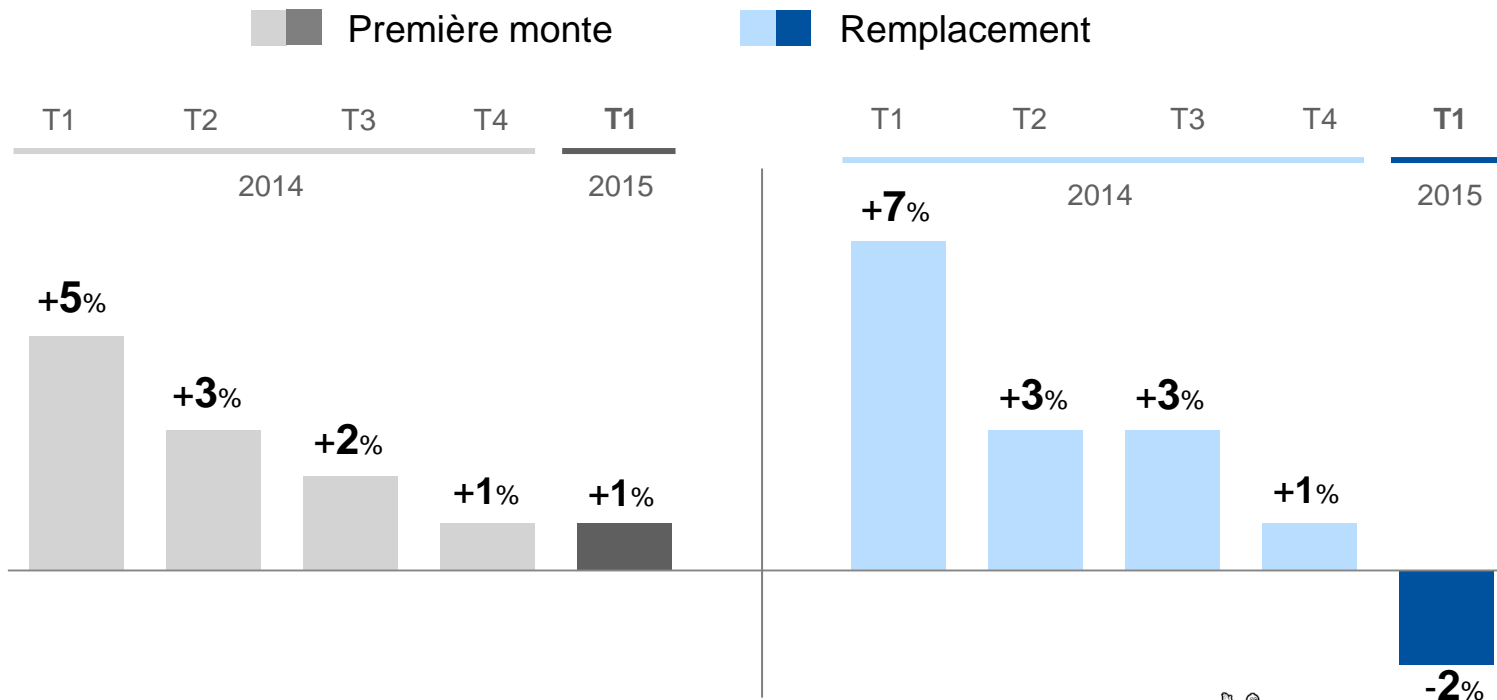
ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

2

**1^{er} trimestre 2015 : ventes nettes de
5 milliards d'euros, en croissance de 5,6%**

Un marché TC Monde en retrait au premier trimestre 2015

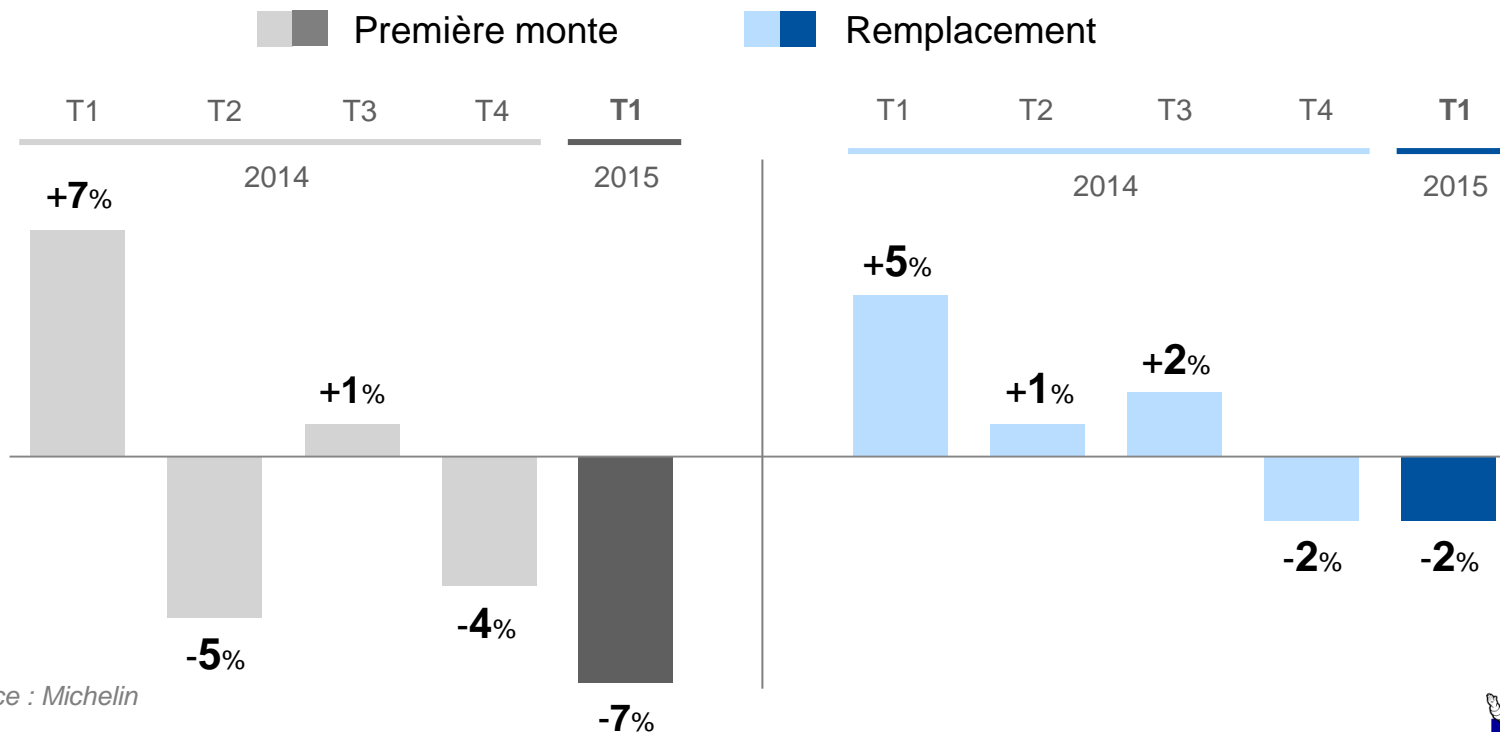
► Variation en %, en nombre de pneus neufs



Source : Michelin

Des marchés PL Monde en recul au premier trimestre 2015

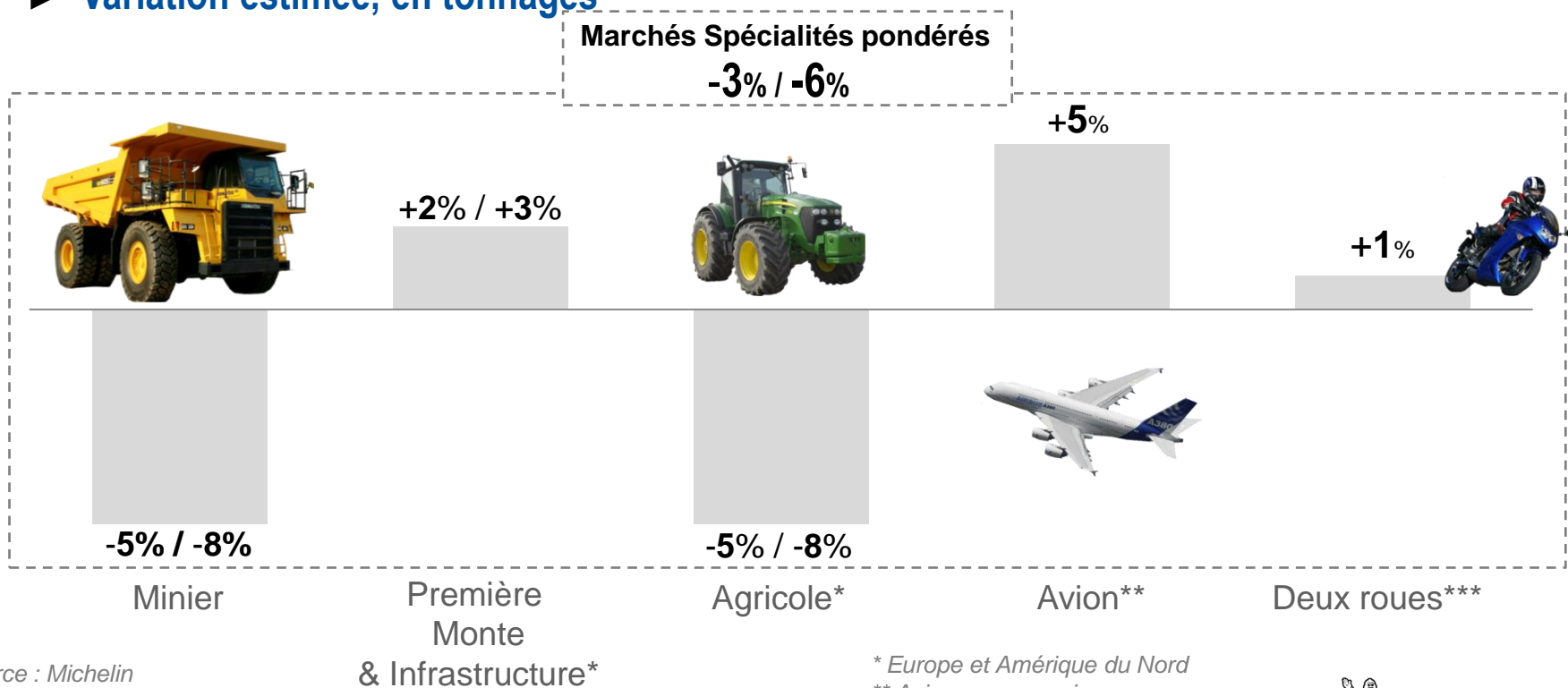
► Variation en %, en nombre de pneus neufs



Source : Michelin

Perspectives 2015 des marchés de spécialités : entre -3% et -6% de baisse estimée sur l'année

► Variation estimée, en tonnages



Source : Michelin

* Europe et Amérique du Nord

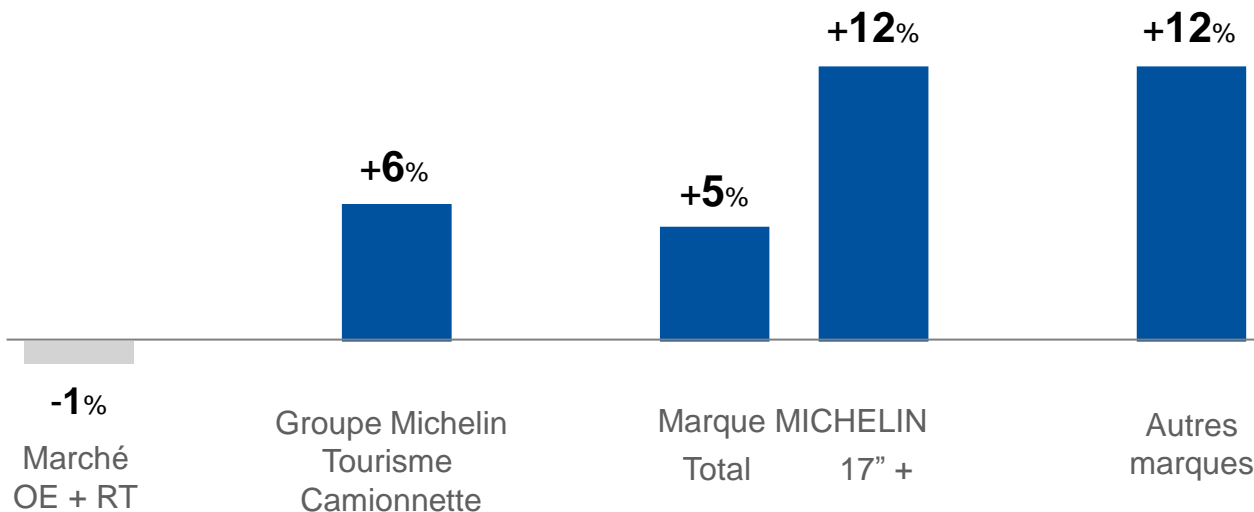
** Avions commerciaux

*** Moto Europe, USA, Japon



TC : bonne dynamique des volumes, poursuite de l'amélioration du mix produits à la marque MICHELIN et nette reprise pour les autres marques

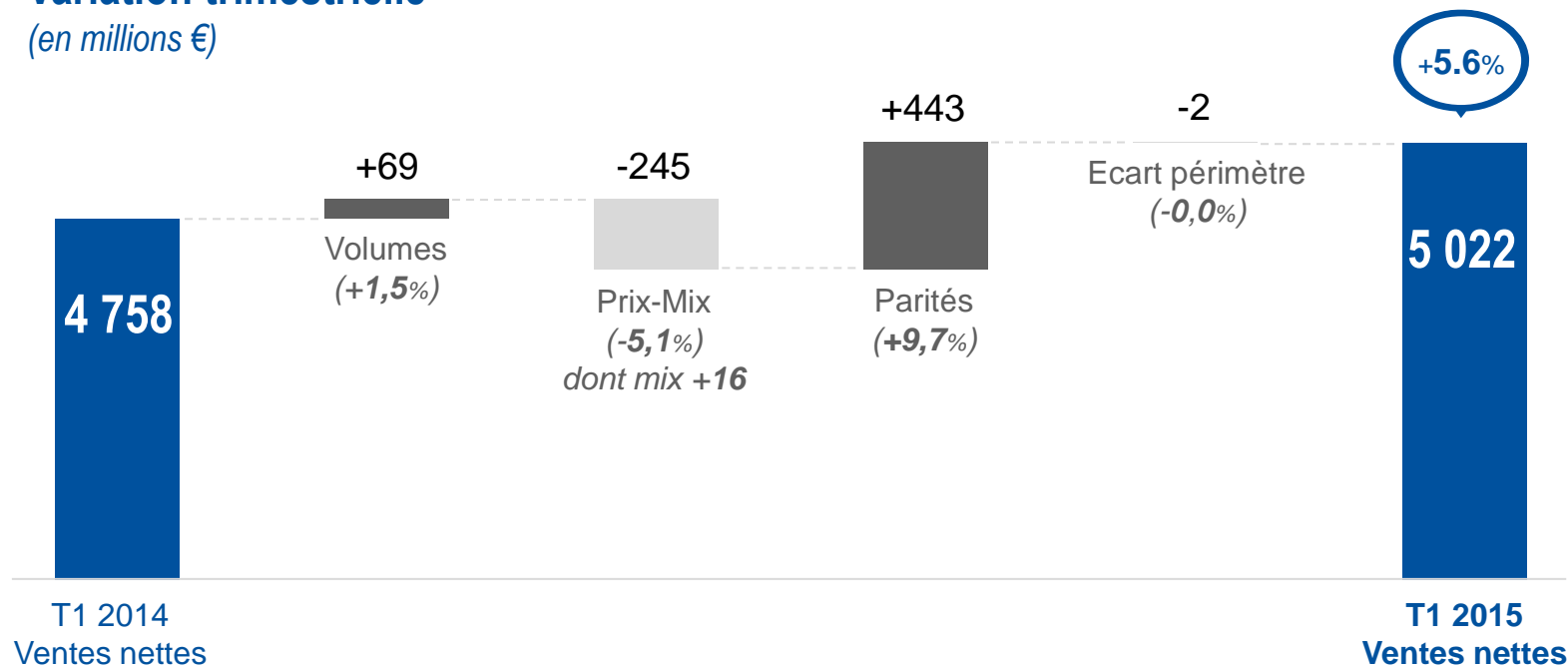
► Croissance Tourisme camionnette (en tonnage, variation annuelle)



Source : Michelin

T1 2015 : ventes nettes de 5 milliards d'€, avec des volumes en hausse de 1,5 %, supérieure à l'évolution des marchés

► Variation trimestrielle (en millions €)



Lancement d'un programme de rachat d'actions de 750M€

- Capacité démontrée à générer de manière récurrente du *cash flow* libre structurel
 - Croissance de l'EBITDA, optimisation du Besoin de Fonds de Roulement
 - Dette sociale sous contrôle (régimes à prestations définies couverts à plus de 85% à fin Décembre 2014)
- Opportunité de création de valeur pour le Groupe
- Montant échelonné sur 18-24 mois à compter du 27 avril 2015 :
 - 750M€, soit environ une année de *cash flow* libre structurel ou un peu plus de deux ans de *cash flow* libre structurel après dividendes
 - En 3 tranches (d'environ 6 mois et 250M€ chacune)
 - Autorisation de l'Assemblée Générale (en cours et à renouveler) : rachat maximum de 10% du capital pour un prix maximum de 140€
 - Réduction du capital prévue en fin d'année par annulation d'actions

Poursuite d'investissements créateurs de valeur

- Réussir nos investissements prioritaires pour la croissance du Groupe
 - Dans la Supply Chain, pour améliorer la qualité de service au client (systèmes d'information et entrepôts logistiques)
 - Dans les marchés en croissance : Tourisme haut de gamme, Amérique du Nord et Chine
 - Dans les services aux flottes Poids lourd et le Digital
 - Dans les matières premières et les produits semi-finis

- Poursuivre l'innovation, en particulier par l'intégration verticale
 - Assurer la production de caoutchoucs synthétiques de haute performance
 - Renforcer nos capacités à fabriquer des moules innovants (gammes CrossClimate, Premier A/S)

22 mai 2015

ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

3

**Objectif 2015 : croissance en ligne
avec les marchés**

Perspective 2015 : poursuite des tendances des marchés

MARCHÉS MATURES

Amérique du Nord



Europe



NOUVEAUX MARCHÉS



MARCHÉS DE SPÉCIALITÉS



Minier



OE & Infra*



Agricole*

* En Europe et Amérique du Nord

Guidance 2015 confirmée : croissance en ligne avec les marchés et EBIT avant éléments non récurrents en hausse au-delà de l'effet parités

	Guidance 2015
Volume	Croissance en ligne avec les marchés
Effet matières premières	Favorable d'environ 600M€
Effet Prix-Mix-Matières premières	Négatif au S1, positif sur l'année
Compétitivité / Inflation coûts	Equilibre sur l'année
Effet Parités sur Résultat opérationnel	Au-delà de 350M€
Résultat opérationnel avant non récurrents	En croissance au-delà de l'effet parités
Rentabilité des capitaux employés	Supérieur à 11%
Investissements	Environ 1 800M€
Cash Flow Libre structurel	Environ 700M€

Produits, distribution et services, au plus près du client, pour capter la croissance

INNOVATION SERVICES



EFFITIRE™ by MICHELIN solutions



ACCÈS AU MARCHÉ



INNOVATION PRODUITS

