



# RÉSULTATS ANNUELS 2014

---

10 février 2015



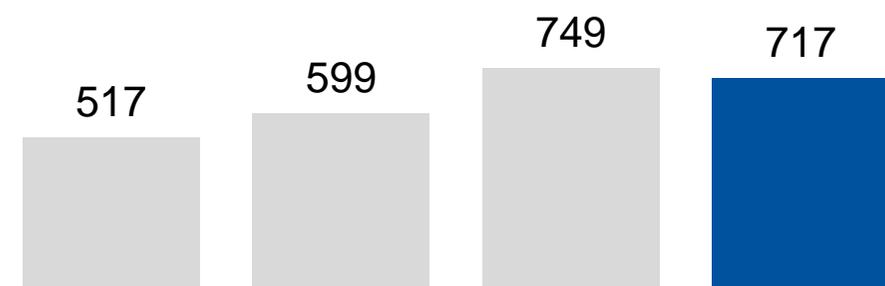
## Solides résultats dans des marchés globalement peu porteurs

- 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
  - approvisionnement insuffisamment réactif et forte pression sur les marques Tier 2
  - progression de la marque MICHELIN en ligne avec les 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



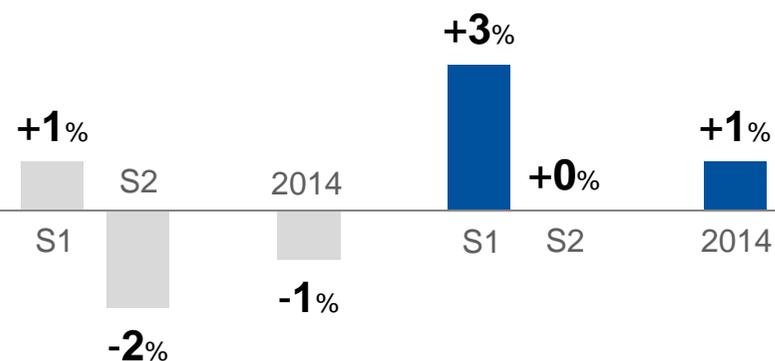
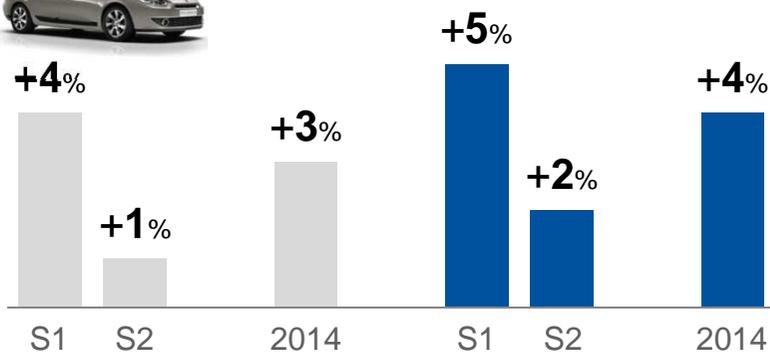
<i>En millions €</i>	2011	2012	2013	2014	Total
<b>Cash flow libre publié <sup>(1)</sup></b>	(19)	1 075	1 154	322	2 532
<b>Impact matières premières sur le BFR <sup>(2)</sup></b>	(739)	21	405	177	(136)
<b>Effet volume fin d'année sur le BFR <sup>(3)</sup></b>	(200)	344	ns	(172)	(28)
<b>Éléments exceptionnels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

## Politique actionnariale et utilisation du cash : maintien du dividende, contrôle de la dilution, croissance externe

- **Dividende stable à 2,50€ par action :**
  - Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2015
- **Politique actionnariale équilibrée :**
  - Suppression de l'option de paiement du dividende en actions
  - Rachats d'actions 2013-2014 : 293M€
  - Annulation d'actions
- **Acquisitions en ligne avec la stratégie du Groupe :**
  - Acquisition de Sascar (400M€)
- **Dette sociale :**
  - Couverture à plus de 85% pour les engagements au titre des régimes à prestations définies (plans USA, Canada, UK)
  - Contribution de 70M€ en 2014

## Tourisme camionnette & Poids lourd : ralentissement à compter du 2<sup>ème</sup> trimestre

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

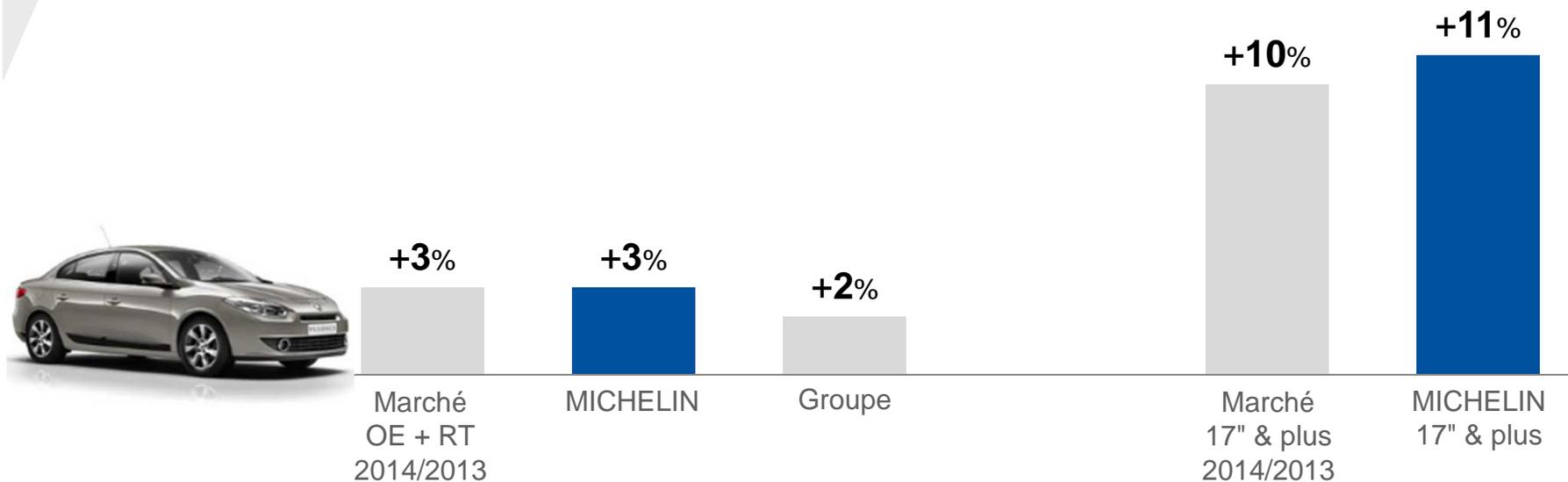


■ Première monte ■ Remplacement

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)

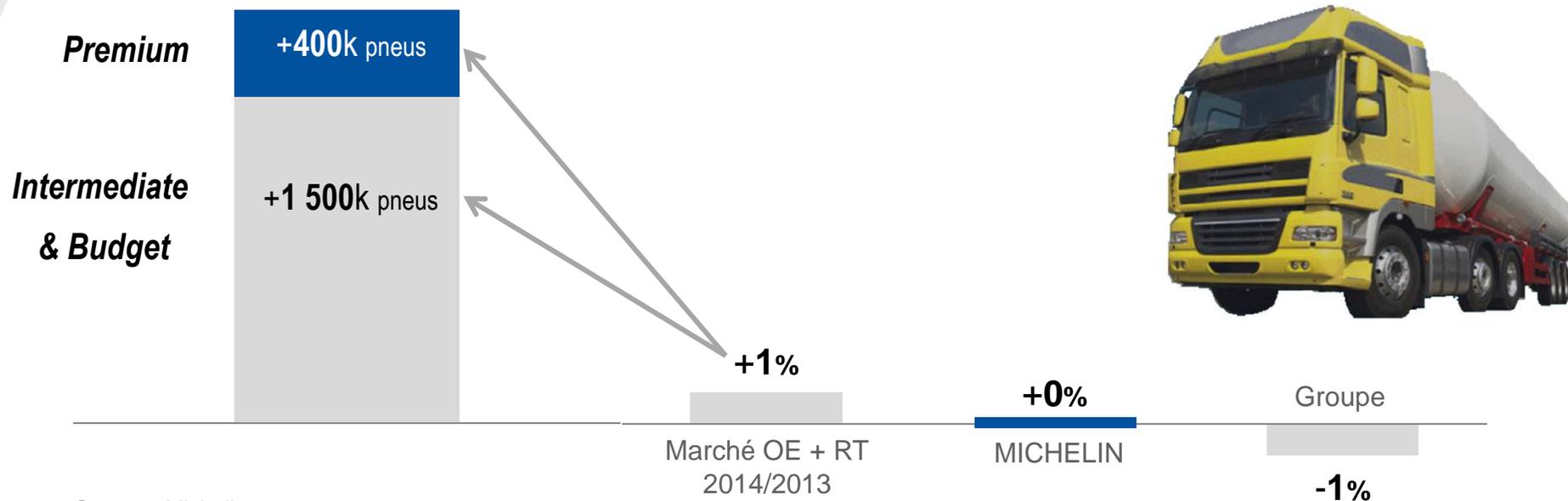


Source : Michelin

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

### ► Poids lourd

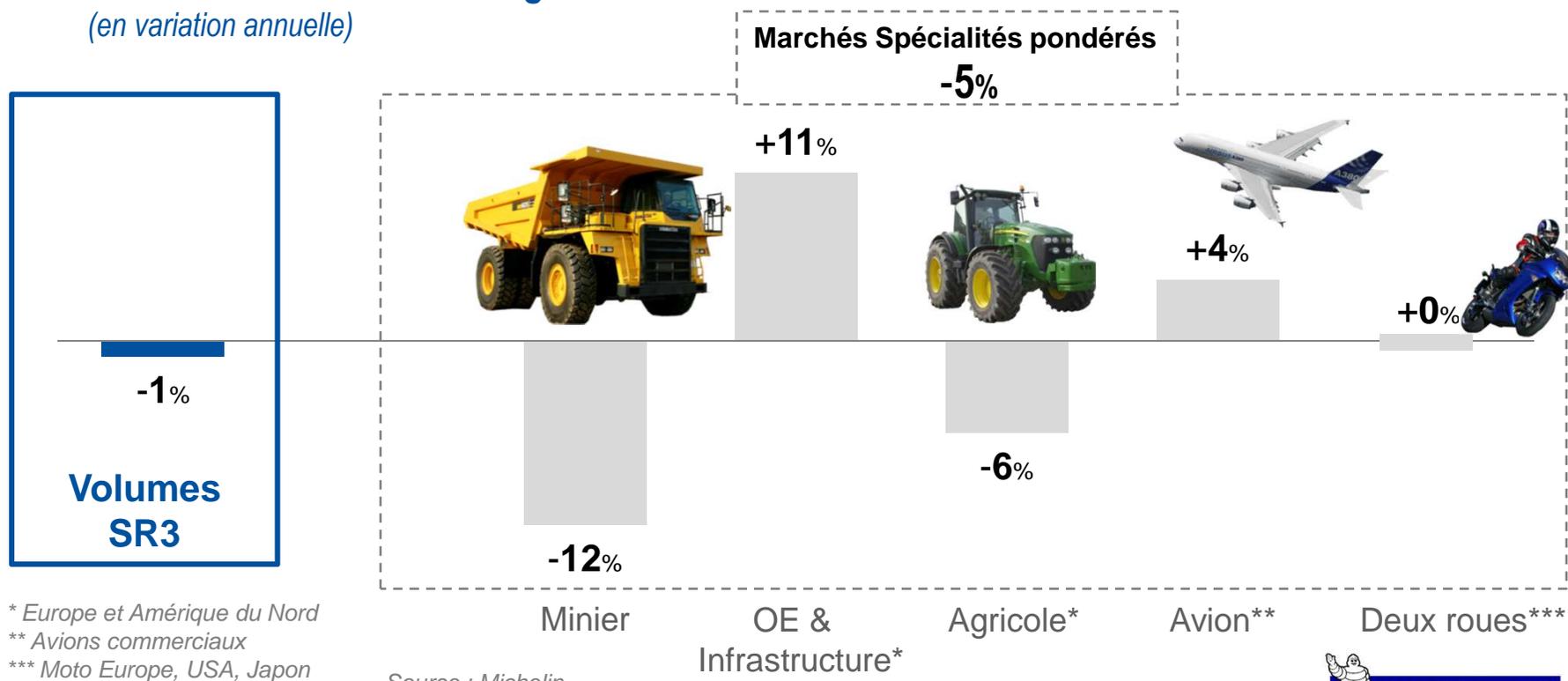
(en kt et en nombre de pneus, variation annuelle)



Source : Michelin

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

### ► Evolution 2014/2013 tonnage SR3 vs marchés (en variation annuelle)



\* Europe et Amérique du Nord

\*\* Avions commerciaux

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

Source : Michelin

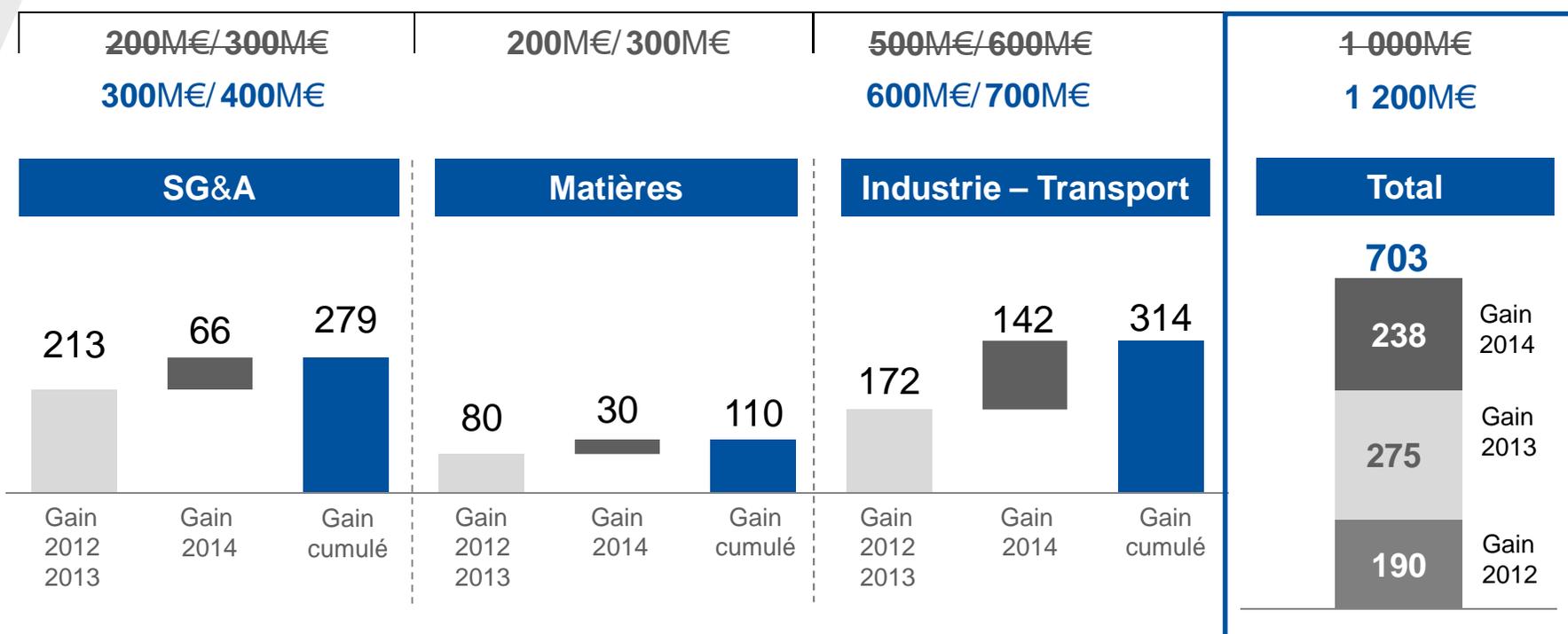


## Focus sur l'agilité et la compétitivité du Groupe

- Focus Client :
  - Time-to-Market 2010-2014 : accélération de 50% avec 600 nouvelles références en 2014
  - Réorganisation du réseau logistique permettant d'offrir une meilleure disponibilité à nos clients
- Focus efficacité SG&A :
  - Michelin Business Solutions (MBS) en charge de piloter et optimiser les Centres de Services Partagés (CESP) internes et externes
  - Allègement de la structure Europe permettant une réactivité accrue
    - Centralisation des missions administratives dans un Centre de services basé à Bucarest (200 personnes)
- Focus efficacité industrielle :
  - Ramp-up des usines Brésil, Inde, Chine et stabilisation des frais de démarrage
  - Standardisation produits en Europe TC et PL 2010-2014 :
    - Offre produits élargie de 70% et réduction des composants de 4%
  - Rotation du catalogue dimensionnel Europe améliorée de 60% entre 2010 et 2014
- Un personnel toujours plus engagé : 74% vs 72% en 2013 (étude Avancer Ensemble 2014, IBM-Kenexa)
  - Benchmark clients Monde IBM-Kenexa : 69% en 2014

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

### OBJECTIFS DE GAINS\* 2012 – 2016



\* Avant inflation et y compris coûts évités



## Les projets 2013 et 2014 d'optimisation industrielle apporteront plus de 100M€ de gains annuels

<i>En millions €</i>	2013	2014	2015e	2016e	2017e	<b>Total</b>
Charges non récurrentes	(250)	(84)				<b>(337)</b>
<i>dont cash out</i>	(42)	(46)	(64)	(25)	0	<b>(177)</b>
Cash in (cessions d'actifs)			23			<b>23</b>
						<b>Gains annuels après 2017</b>
<b>Gains de productivité</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>71</b>	<b>110</b>	<b>114</b>	<b>114</b>

10 février 2015

## RÉSULTATS ANNUELS 2014

- 1 2014 : résultat opérationnel en hausse à parités constantes
- 2 Marges opérationnelles par SR en ligne avec nos objectifs
- 3 2015 : croissance en ligne avec les marchés

10 février 2015

## RÉSULTATS ANNUELS 2014

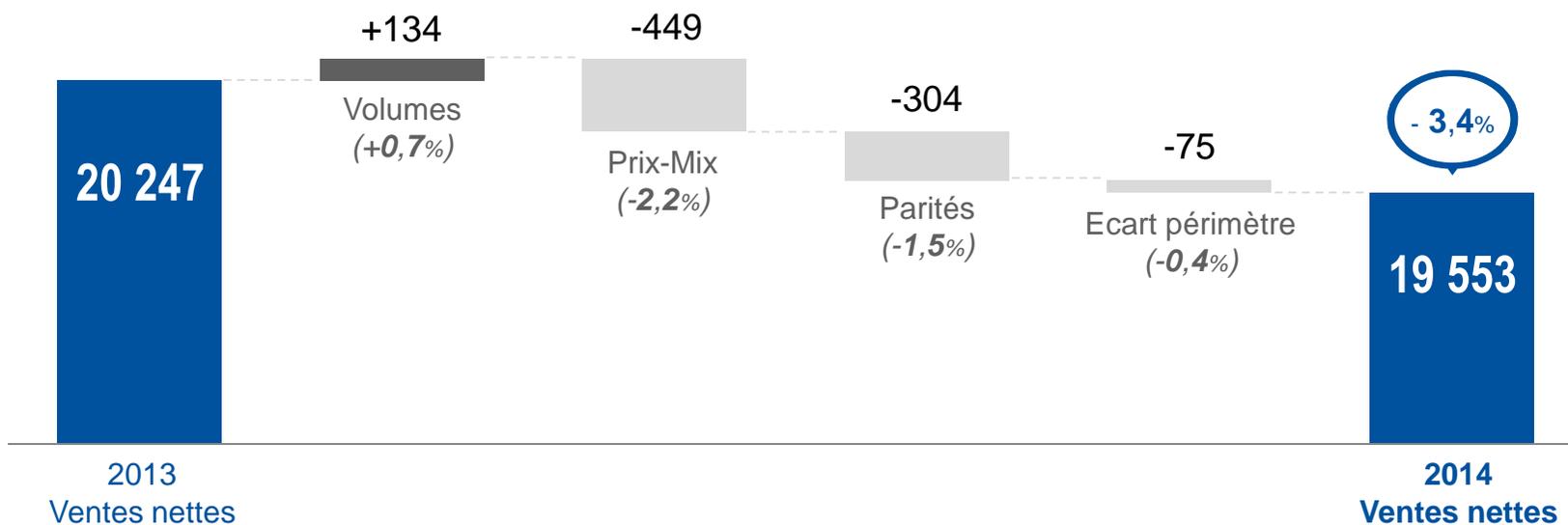
1

**2014 : résultat opérationnel  
en hausse à parités constantes**



## Ventes nettes : légère hausse des volumes

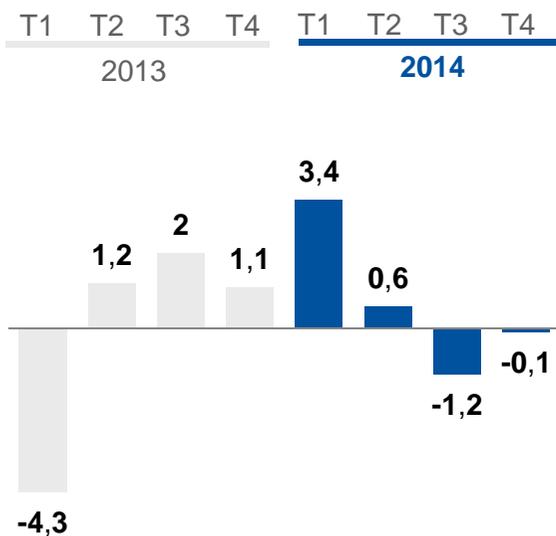
### ► Variation annuelle (en millions €)



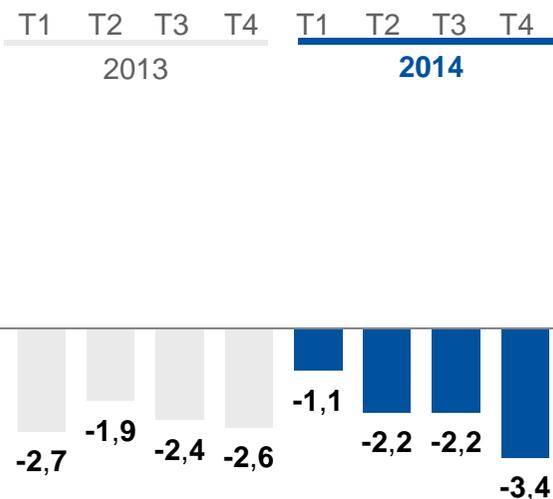
## T4 : volumes affectés par le ralentissement des marchés et positionnement des prix pour assurer une bonne compétitivité en 2015

### ► Variation trimestrielle 2014 / 2013 en %

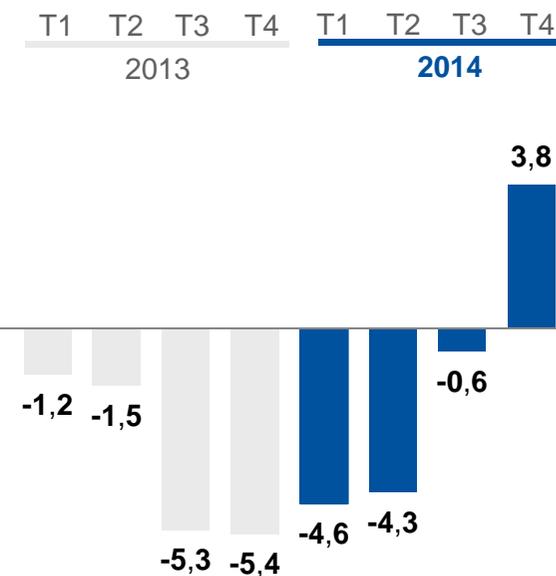
#### ► Volumes



#### ► Prix-Mix

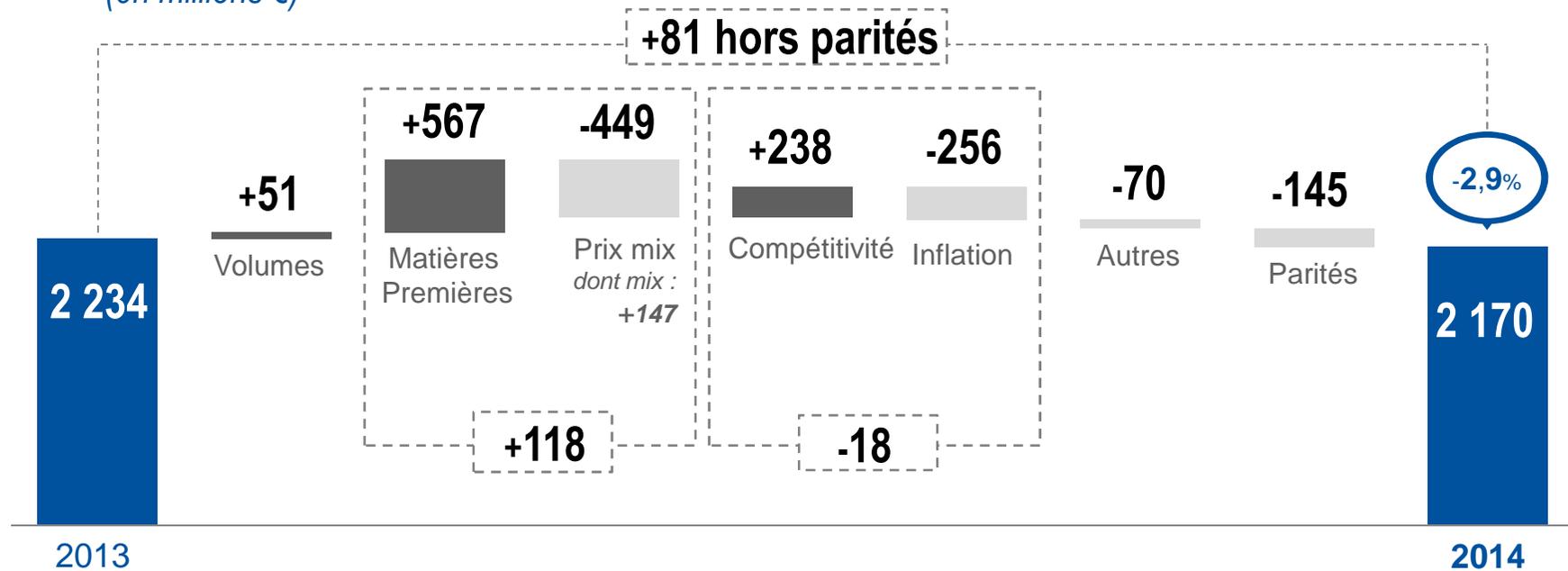


#### ► Parités



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

### ► Variation annuelle (en millions €)

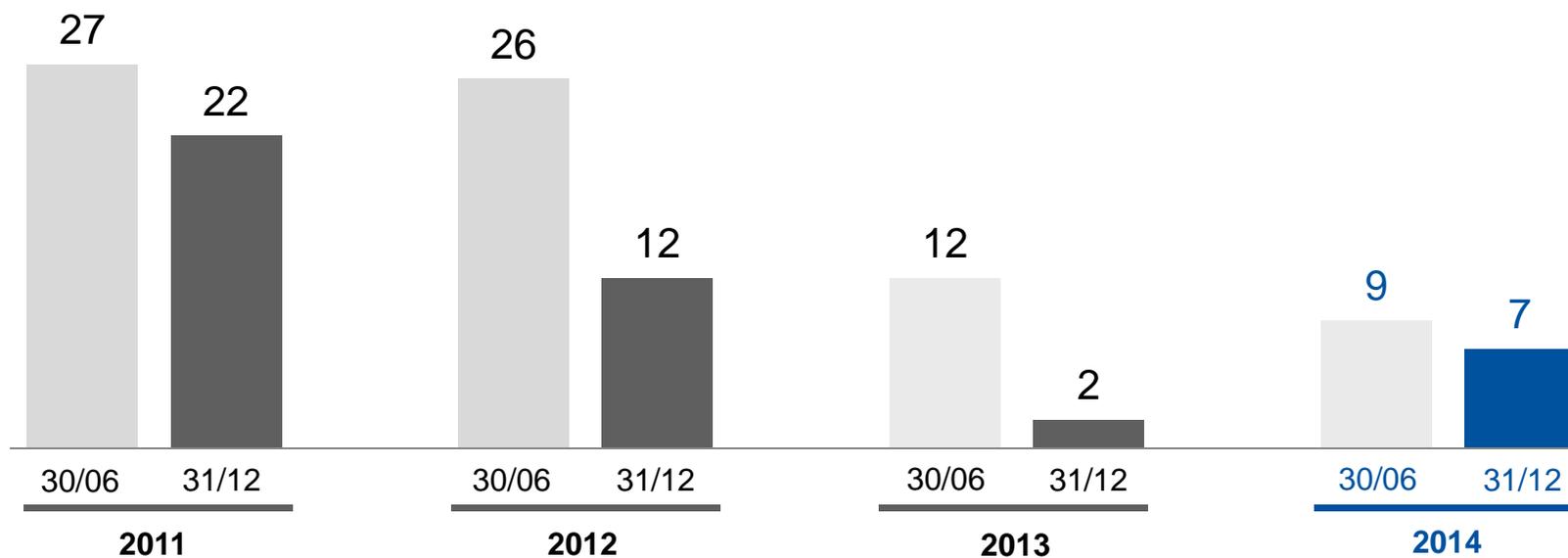


## Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

<i>En millions €</i>	2014	2013
<b>EBITDA</b>	<b>3 286</b>	<b>3 285</b>
Variation de BFR opérationnel	250	818
Cash out restructurations	(76)	(119)
Contribution fonds de retraite	(70)	(185)
Impôts & intérêts payés	(760)	(586)
Autres	(108)	(124)
<b>Trésorerie d'activité</b>	<b>2 522</b>	<b>3 089</b>
Investissement récurrent ( <i>Maintenance, IS/IT, Distribution</i> )	(840)	(772)
<b>Cash flow disponible</b>	<b>1 682</b>	<b>2 317</b>
Investissement de croissance	(1 043)	(1 208)
Acquisition Sascar	(400)	-
Autres	83	45
<b>Cash flow libre après investissement</b>	<b>322</b>	<b>1 154</b>

## Structure financière robuste

- ▶ **Ratio d'endettement – Dette nette / Capitaux propres**  
(en %)



## Chiffres clés publiés 2014 et 2013

<i>En millions €</i>	2014	2013
<b>Ventes nettes</b>	<b>19 553</b>	20 247
<b>Résultat opérationnel</b> ( <i>avant non récurrents</i> )	<b>2 170</b>	2 234
<b>Marge opérationnelle</b> ( <i>avant non récurrents</i> )	<b>11,1%</b>	11,0%
<b>Éléments non récurrents</b>	<b>-179</b>	- 260
<b>Résultat net</b>	<b>1 031</b>	1 127
<b>Résultat par action</b> ( <i>en € par action de base</i> )	<b>5,52</b>	6,08
<b>Investissements</b> ( <i>hors acquisitions</i> )	<b>1 883</b>	1 980
<b>Cash flow libre avant acquisition Sascar*</b>	<b>722</b>	1 154
<b>Endettement net / Fonds propres</b>	<b>7%</b>	2%
<b>Dette sociale</b>	<b>4 612</b>	3 895
<b>ROCE</b>	<b>11,1%</b>	11,9%
<b>Dividende par action</b>	<b>2,50€**</b>	2,50€

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

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



10 février 2015

## RÉSULTATS ANNUELS 2014

2

### Marges opérationnelles par SR en ligne avec nos objectifs



## TC et distribution associée : une marge opérationnelle en ligne avec nos objectifs

### ► Tourisme camionnette

(en millions €)

	2014	2013	Évolution
 <b>Ventes nettes</b> <i>variation des volumes</i>	<b>10 498</b> <b>+2%</b>	10 693	-1,8%
 <b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>1 101</b>	1 086	+1,4%
<b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>10,5%</b>	10,2%	+0,3 pt

- Effet parités de -0,4 pt soit une marge de 10,9% à parités constantes, en ligne avec nos objectifs
- Volumes MICHELIN à +3% en ligne avec le marché et +11% en Premium soit 42% de nos ventes en 2014
- Forte croissance à l'OE avec un record de 253 homologations techniques dont 72% en premium
- Nombreux lancements de gammes: Premier A/S (*technologie Evergrip*), Latitude Sport 3, Pilot Sport Cup 2 (*technologie Premium Touch*), Agilis R à la marque MICHELIN, BFGoodrich 4x4 (KO2)

## PL et distribution associée : une marge opérationnelle en ligne avec nos objectifs

### ► Poids lourd (en millions €)

	2014	2013	Évolution
 <b>Ventes nettes</b> <i>variation des volumes</i>	6 082 -1%	6 425	-5,3%
 <b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	495	503	-1,6%
<b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	8,1%	7,8%	+0,3 pt

- Effet parités de -1 pt, soit une marge de 9,1% à parités constantes, en ligne avec nos objectifs
- Bonne résistance de la marque MICHELIN
- Un record de lancements produits, avec des technologies innovantes *Infinicoil™*, *Energyflex™*, *Regenion™* et *Carbion™* qui répondent aux besoins des transporteurs
- Lancements réussis de marques Tier 2 assurant un bon positionnement de prix/performance et de rentabilité (Uniroyal, BFGoodrich, Kormoran, Siamtyre)

## Spécialités : maintien d'une rentabilité structurellement élevée

### ► Spécialités (en millions €)

	2014	2013	Évolution
   <b>Ventes nettes</b> <i>variation des volumes</i>	<b>2 973</b> -1%	3 129	-5%
 <b>Résultat opérationnel</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>574</b>	645	-11%
 <b>Marge opérationnelle</b> <i>(avant éléments non récurrents)</i>	<b>19,3%</b>	20,6%	-1,3 pt

- Effet parités de -0,6 pt, soit une marge de 19,9% à parités constantes, en ligne avec nos objectifs
- Une performance Génie civil, Agricole, Avion et 2 Roues permettant de compenser le ralentissement des marchés miniers (-12% sur l'année) et première monte Agricole

10 février 2015

## RÉSULTATS ANNUELS 2014

3

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

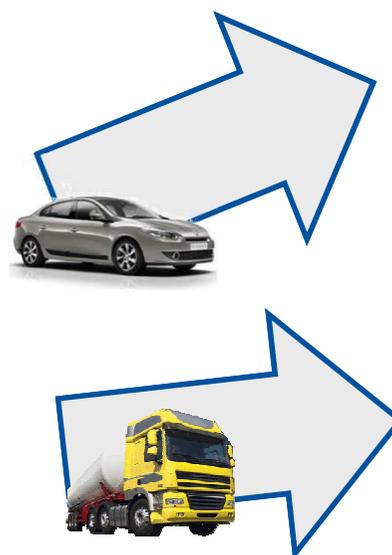


# Perspective 2015 : poursuite des tendances des marchés

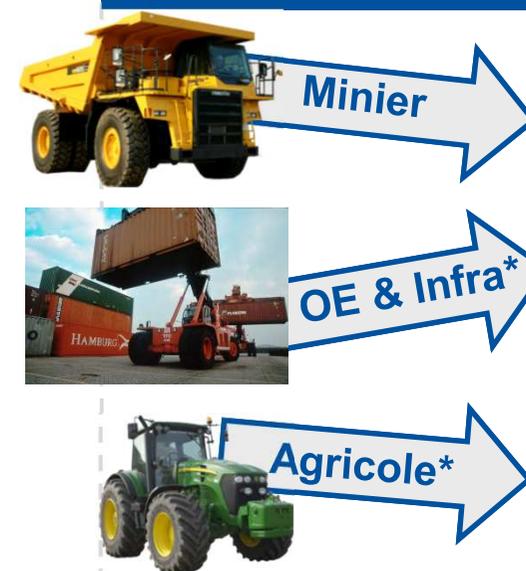
## MARCHÉS MATURES



## NOUVEAUX MARCHÉS



## MARCHÉS DE SPÉCIALITÉS



\* En Europe et Amérique du Nord

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



## Guidance 2015

	Année 2015
Volume	<b>Croissance en ligne avec les marchés</b>
Effet matières premières	<b>Tailwind d'environ 450M€</b>
Compétitivité / Inflation coûts	<b>Equilibre</b>
Effet Parités sur Résultat opérationnel	<b>Environ +150M€* dont +250M€ liés à EUR/USD</b>
Résultat opérationnel avant non récurrents	<b>En croissance au-delà de l'effet parités</b>
ROCE	<b>Supérieur à 11%</b>
CAPEX	<b>Entre 1 700 et 1 800M€</b>
Cash Flow Libre structurel	<b>Environ 700M€</b>

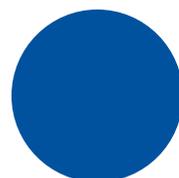
\* Sur la base des parités moyennes de janvier 2015

## Calendrier financier 2015

- **22 avril 2015** : Ventes nettes du 1<sup>er</sup> trimestre 2015
- **22 mai 2015** : Assemblée générale des actionnaires
- **28 juillet 2015** : Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2015
- **22 octobre 2015** : Ventes nettes du 3<sup>ème</sup> trimestre 2015

10 février 2015

## RÉSULTATS ANNUELS 2014

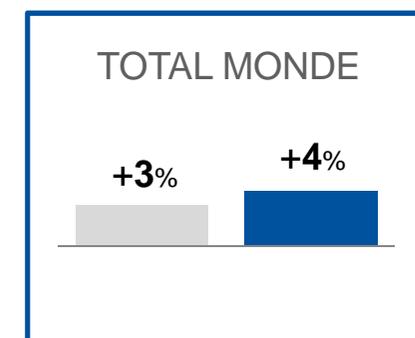
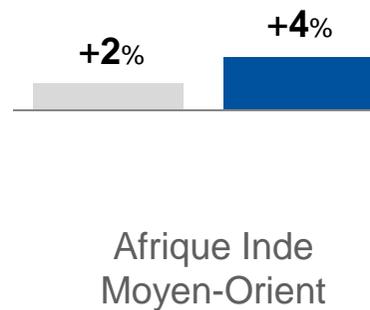
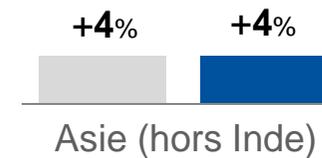
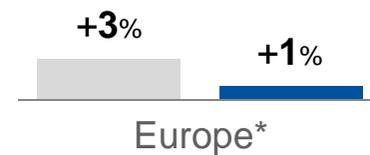
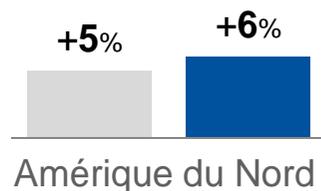


## Annexes



## Marchés Tourisme camionnette au 31 décembre 2014 / 2013

### ► Variation en %, en nombre de pneus



■ Première monte  
■ Remplacement

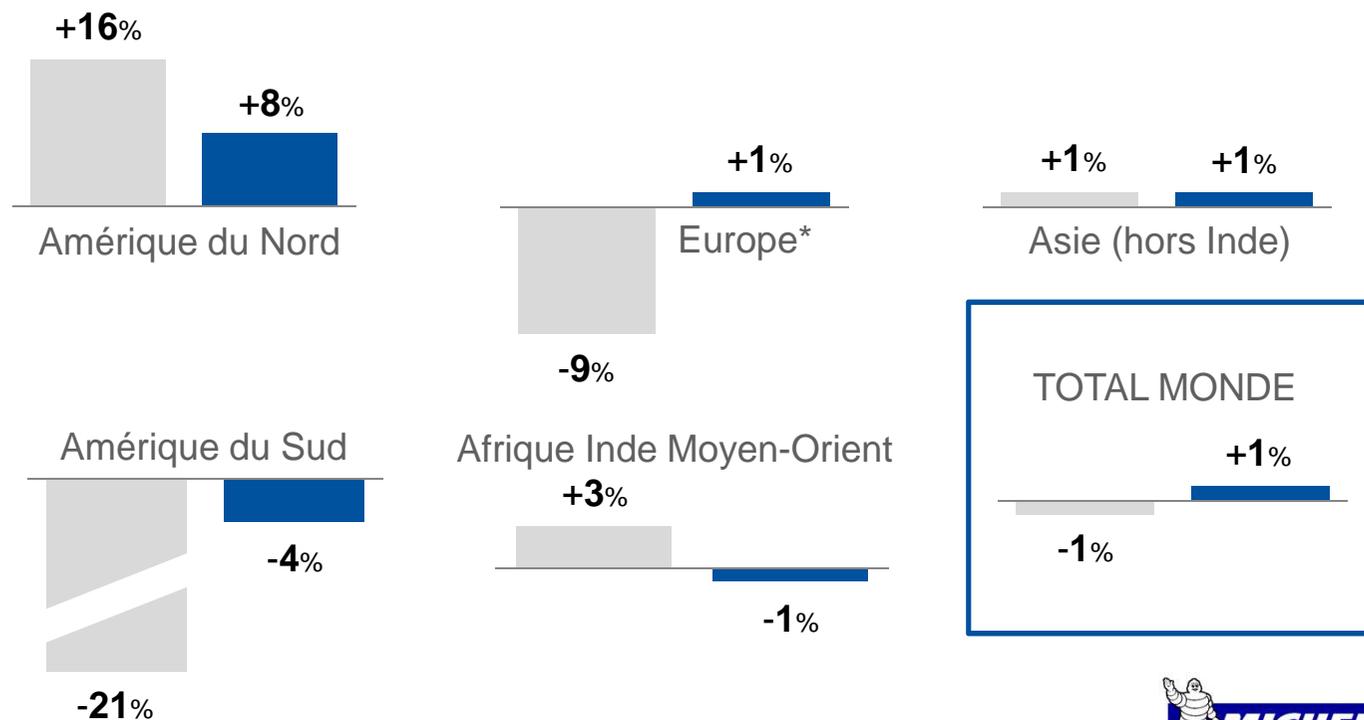
\* Y compris Russie et Turquie

Source : Michelin



## Marchés Poids lourd au 31 décembre 2014 / 2013

### ► Variation en %, en nombre de pneus neufs



■ Première monte  
■ Remplacement

\* Y compris Russie et Turquie

Source : Michelin

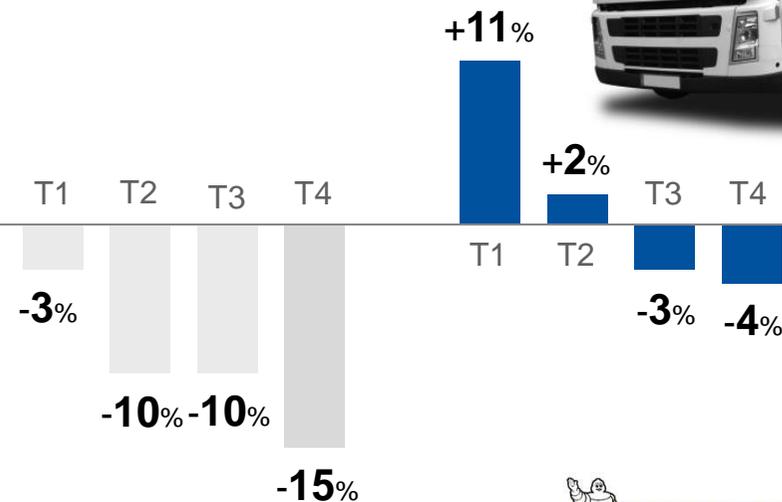
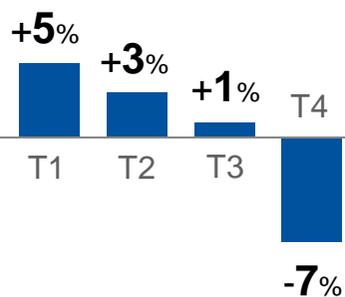
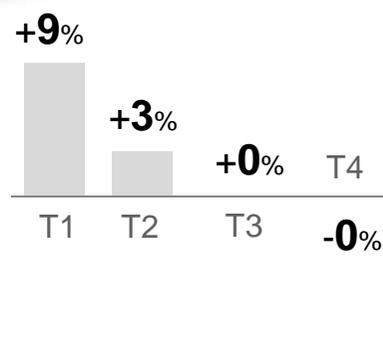


## Marchés 2014 / 2013 TC & PL Europe\*

► Variation en %, en nombre de pneus neufs



■ Première monte ■ Remplacement



\* Y compris Russie et Turquie

Source : Michelin

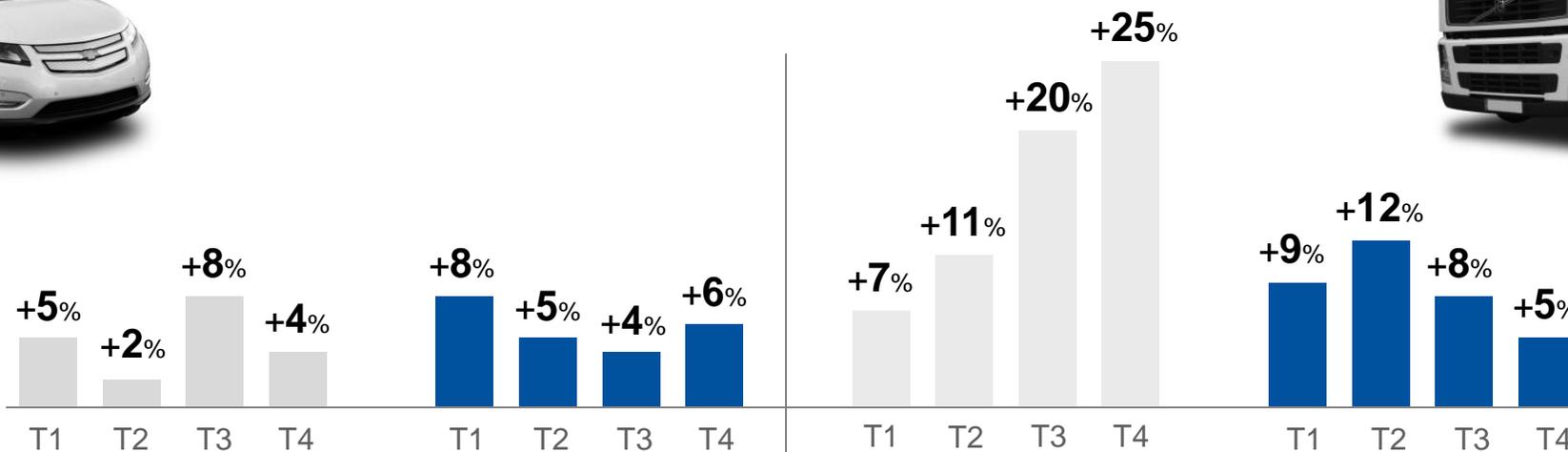


## Marchés 2014 / 2013 TC & PL Amérique du Nord

### ► Variation en %, en nombre de pneus neufs



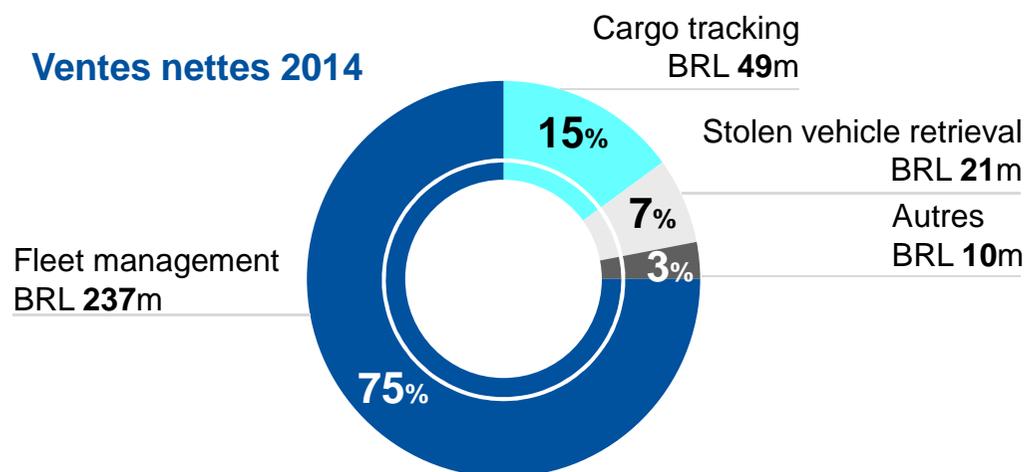
■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin

## Acquisition de SASCAR relative pour le Groupe

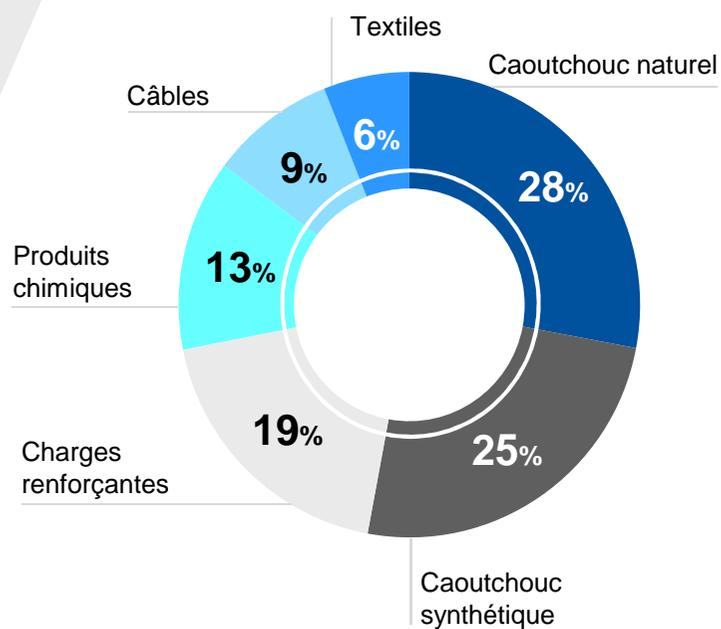
- ▶ **SASCAR : le leader brésilien de la télématique doté d'un service à la pointe**



- ▶ Ventes nettes 2014 : **BRL 317m**
- ▶ Croissance VN 2014 : **11%**
- ▶ EBITDA 2014 hors coûts d'acquisition : **40% des ventes nettes**
- ▶ Parc de véhicules : **238 000** (TB & PC)
- ▶ Employés : **942** au 31 décembre 2014

## Matières premières en 2014

### ► Achats matières premières 2014 (4 958M€)

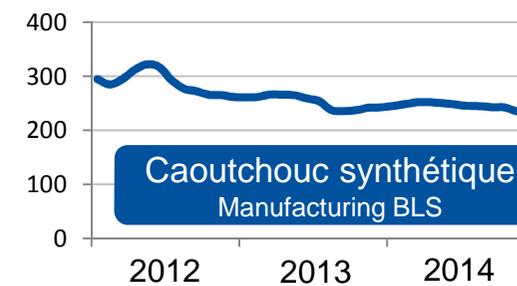
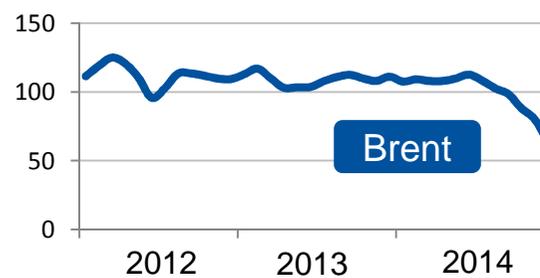
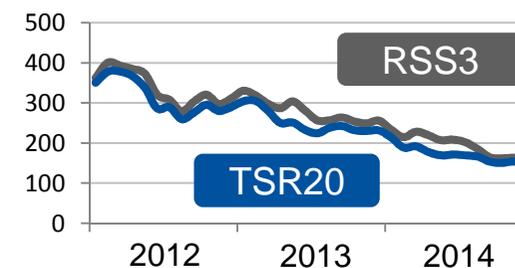


### Taux de change €/€ :

Moyenne FY13 : 1,33

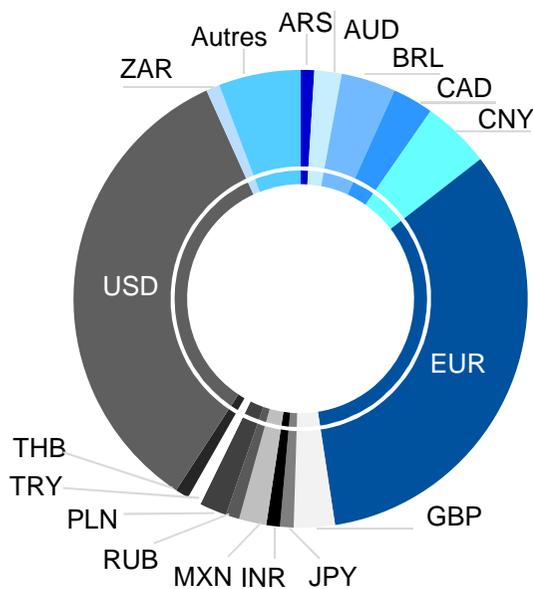
-9%

31/12/2014 : 1,21



## Un effet de change positif de + 3,8% au 4<sup>ème</sup> trimestre

### ► Répartition des ventes nettes 2014 par devises



#### Poids des devises en %

ARS	1%
AUD	2%
BRL	3%
CAD	3%
CNY	5%
EUR	34%
GBP	3%
INR	1%
JPY	1%
MXN	2%
PLN	1%
RUB	1%
THB	1%
TRY	1%
USD	36%
ZAR	1%
Autres	4%

### 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 – 30/01/2015



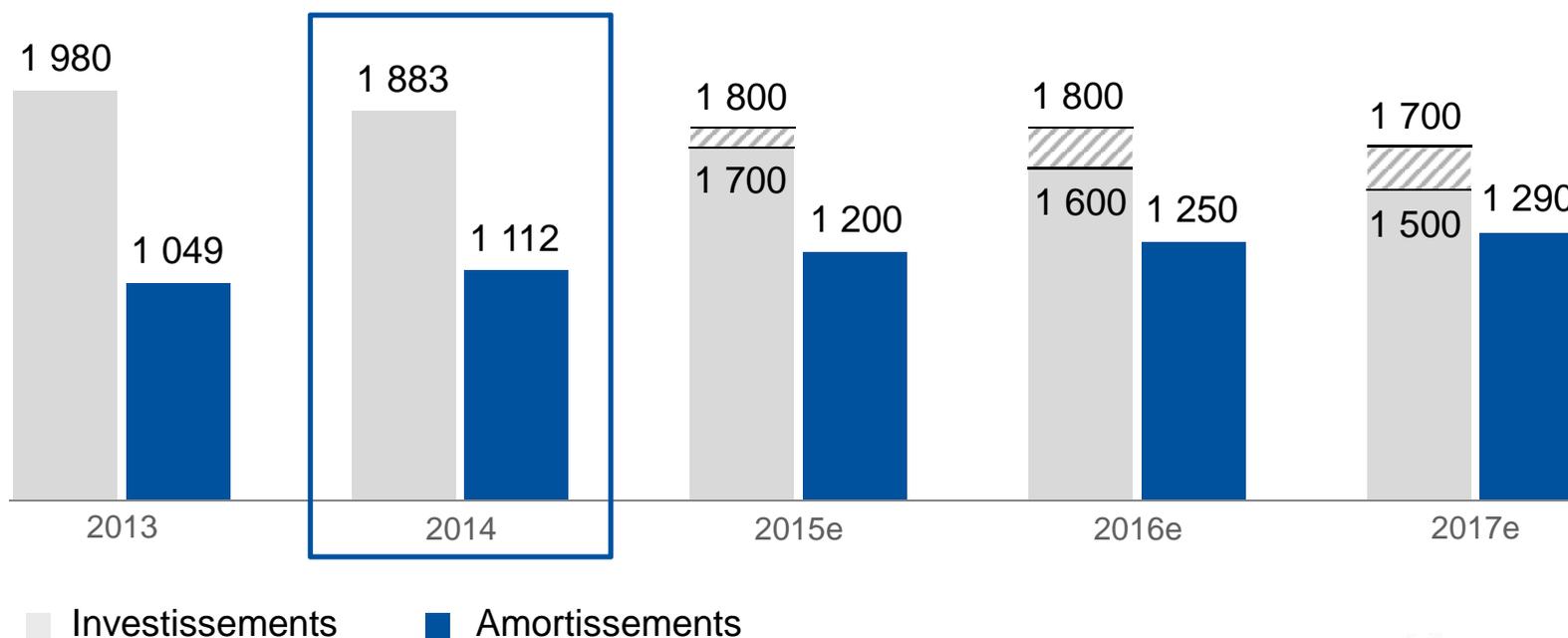
Source : Thomson One



## Investissements 2015 & 2016 ajustés pour permettre une meilleure rotation des actifs

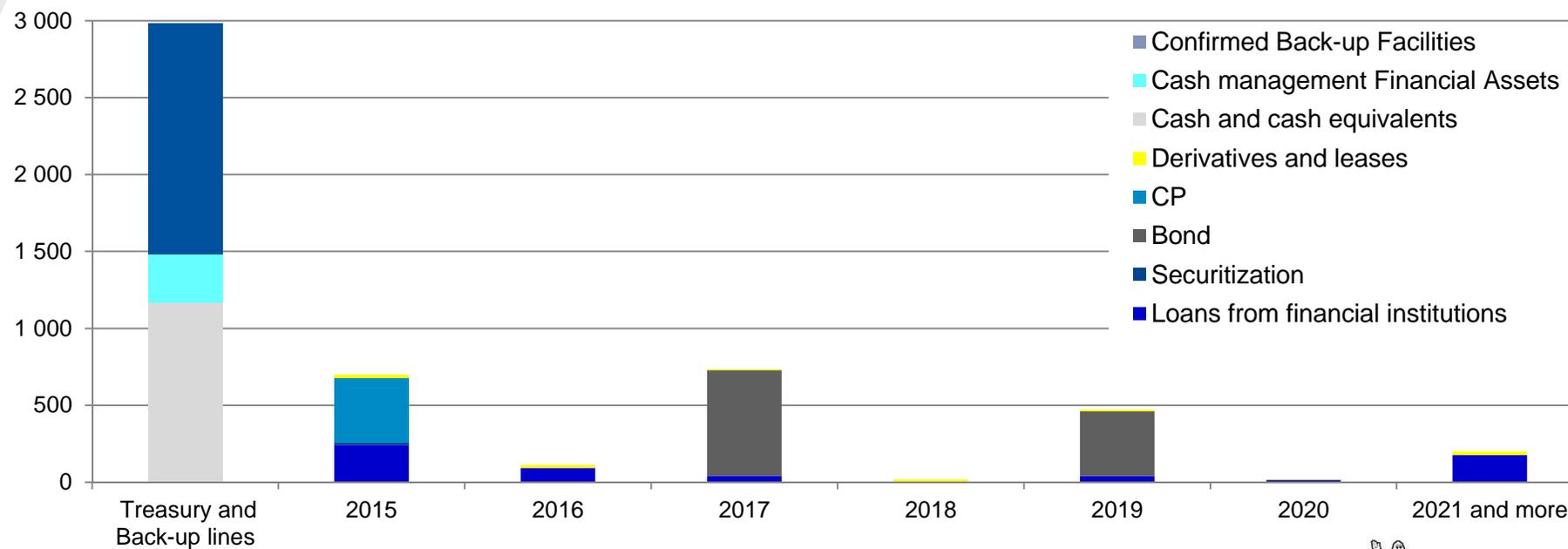
### Investissements et amortissements

(En millions €)



## Une situation de cash confortable

### ► Échéances de la dette au 31 décembre 2014 (Valeur nominale, en millions €)



## Avertissement

*" 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."*

## Contacts

**Valérie MAGLOIRE**  
**Matthieu DEWAVRIN**

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

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

*investor-relations@fr.michelin.com*