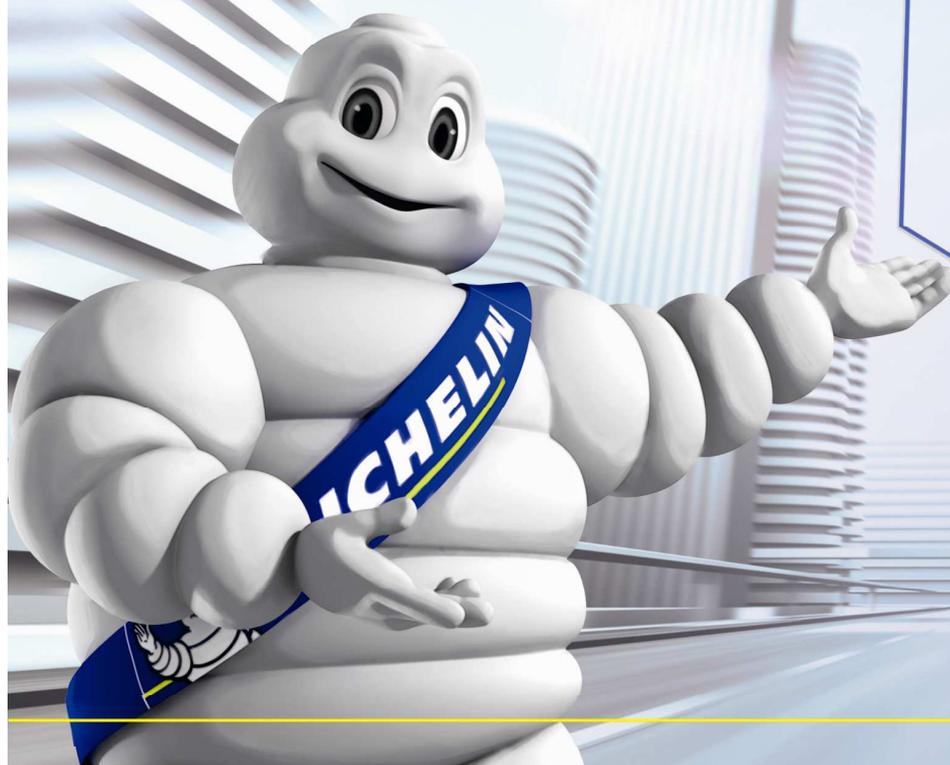


Marc HENRY
Directeur financier

RÉSULTATS 2013 & PERSPECTIVES 2014

**Assemblée Générale
des Actionnaires**

16 mai 2014



16 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

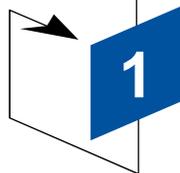


- 1 2013 : DES MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION
- 2 2013 : UNE PERFORMANCE SOLIDE
- 3 2013 : UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE
- 4 INNOVATION, CROISSANCE, COMPÉTITIVITÉ
- 5 PERSPECTIVES 2014
- 6 MESSAGES CLÉS 2013



16 mai 2014

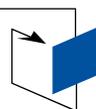
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



2013 : DES MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION

Tourisme Camionnette :

Marchés en croissance à l'exception de la légère baisse prévue du marché hiver en Europe de l'Ouest



Marchés au 31 décembre 2013 / 2012

(variation en %, en nombre de pneus)



Amérique du Nord



Europe



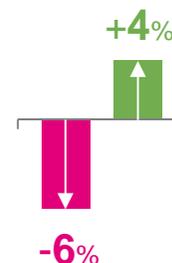
Asie (hors Inde)



Amérique du Sud



Afrique Inde Moyen-Orient



TOTAL MONDE



■ Première monte
■ Remplacement

Source : Michelin



Poids lourd :

Reprise technique en Europe de l'Ouest sur une base faible et zones de croissance très bien orientées



Marchés au 31 décembre 2013 / 2012

(variation en %, en nombre de pneus radial neufs)



■ Première monte
■ Remplacement

Source : Michelin

Amérique du Nord

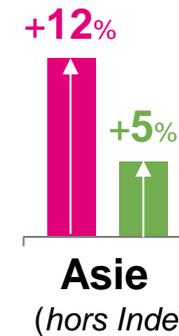


Amérique du Sud



Europe

Afrique Inde Moyen-Orient



Asie (hors Inde)

TOTAL MONDE



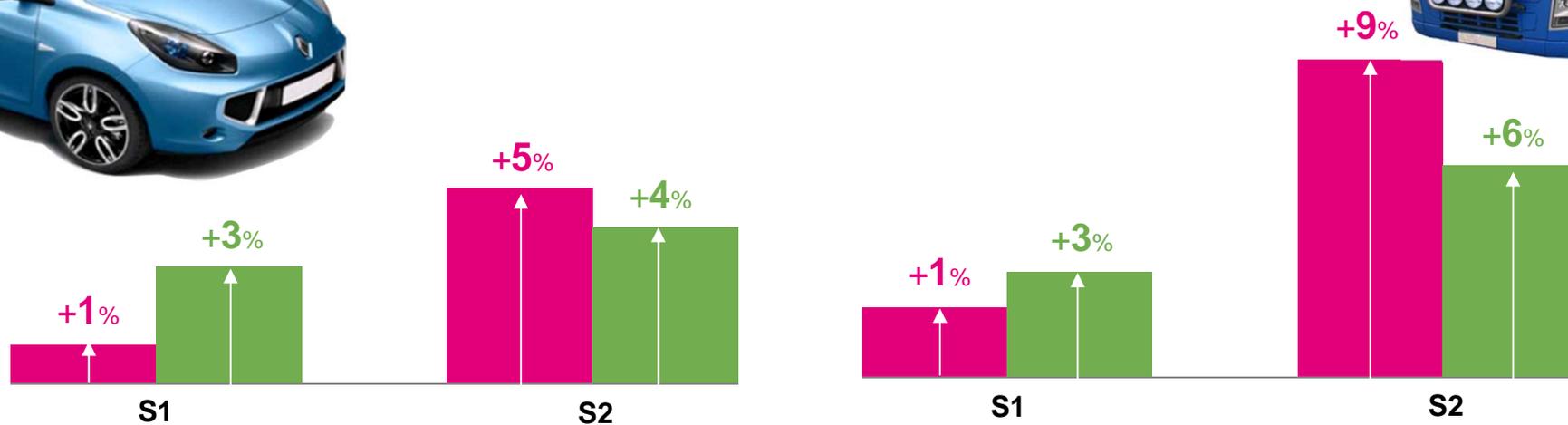
Tourisme camionnette & Poids lourd : un deuxième semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 total monde (variation en %, en nombre de pneus radial neufs)



■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin

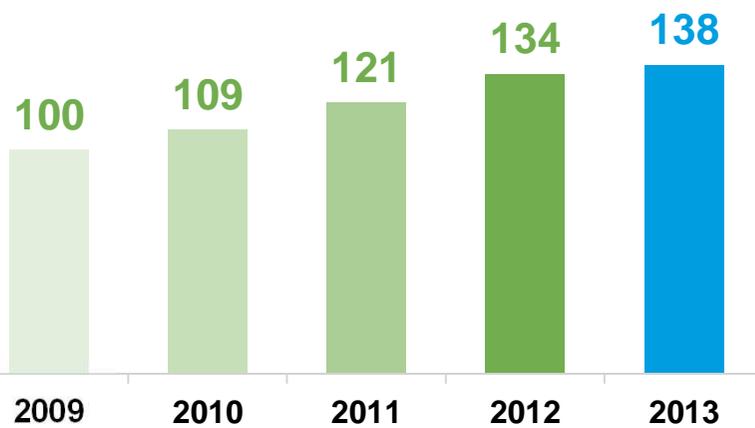


Marchés Génie civil difficiles

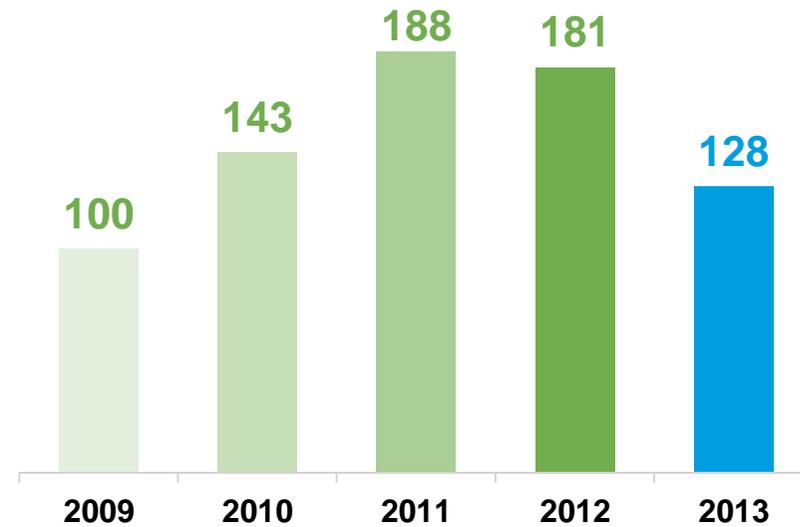


Marchés Génie civil

(base 100 en 2009, en tonnes)



Minier



Infrastructure et Première monte
(Europe et Amérique du Nord)



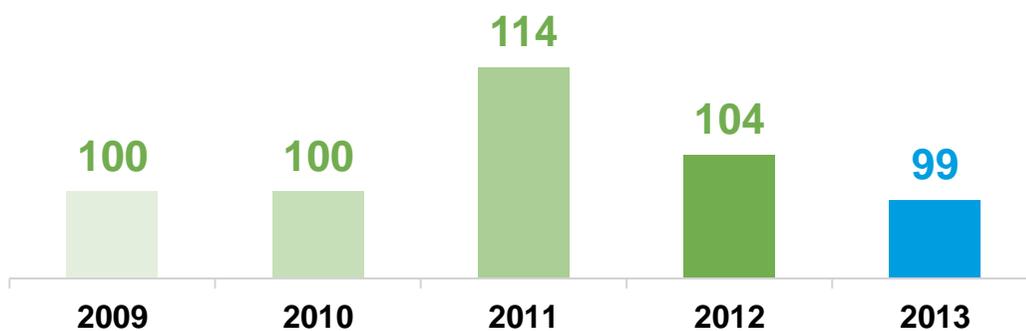
Agricole : en léger recul globalement mais dynamique sur les pneus techniques



Marchés agricoles Europe et Amérique du Nord

(en nombre de pneus, base 100 en 2009)

- ▶ 1^{ère} monte en léger retrait
- ▶ Remplacement en légère reprise en Europe
- ▶ Croissance de la demande de pneus techniques
 - Puissance moyenne des tracteurs vendus en Amérique du Nord en hausse de près de 40%*



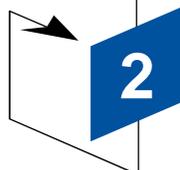
* Estimation Michelin de 2003 à 2013





16 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

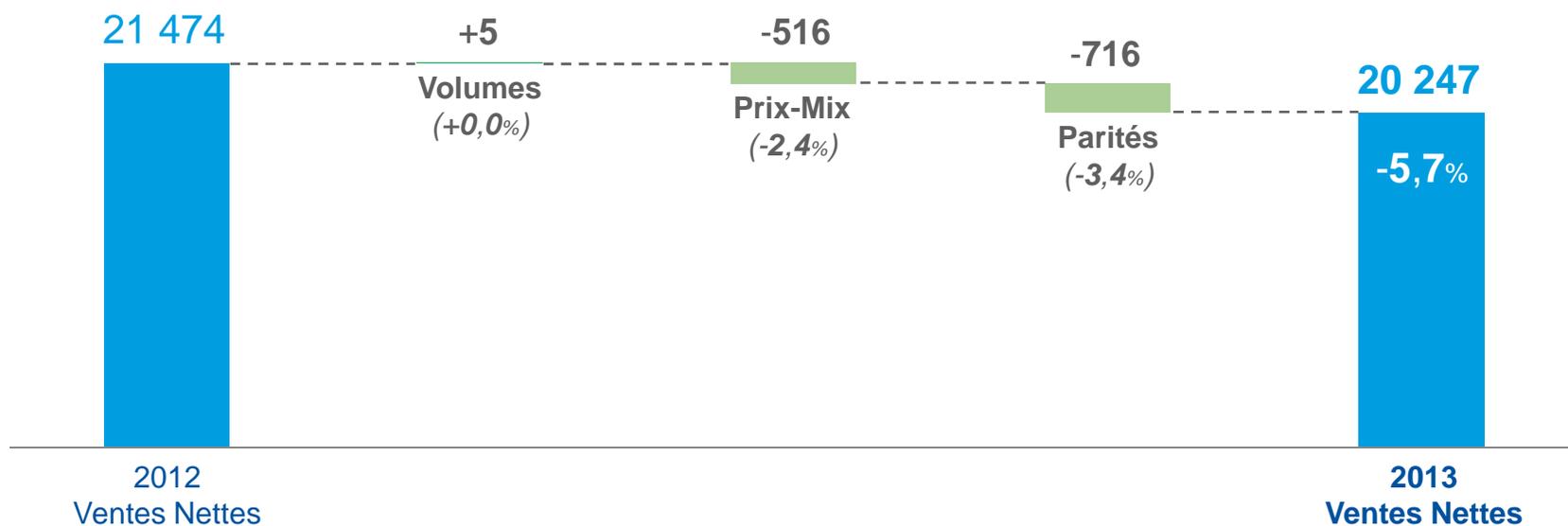


2013 : UNE PERFORMANCE SOLIDE

Ventes nettes : stabilité des volumes comme attendu



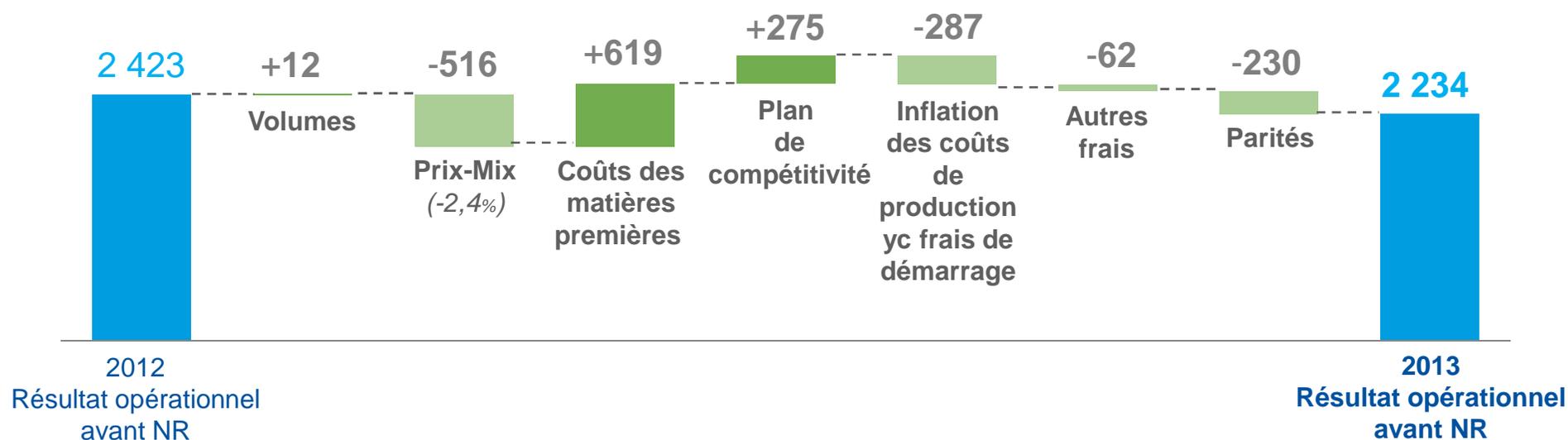
Variation annuelle (en millions €)



Résultat opérationnel : bon pilotage de la marge brute unitaire et maîtrise des frais



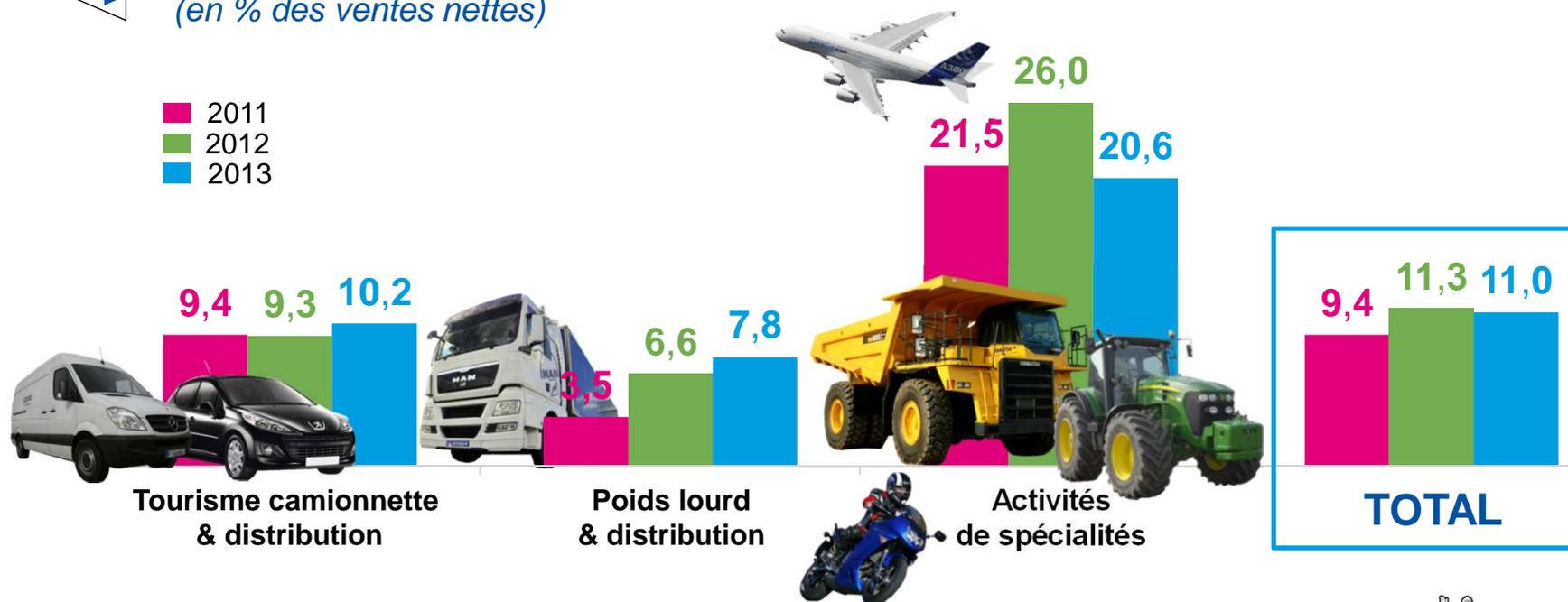
Variation annuelle (en millions €)



Des marges solides, amélioration de la rentabilité des activités Tourisme camionnette et Poids lourd



Marge opérationnelle avant éléments non récurrents (en % des ventes nettes)



Chiffres clés



Chiffres clés publiés 2013 et 2012

<i>En millions €</i>	2013	2012
Ventes nettes	20 247	21 474
Résultat opérationnel (<i>avant non récurrents</i>)	2 234	2 423
Marge opérationnelle (<i>avant non récurrents</i>)	11,0%	11,3%
Résultat net	1 127	1 571
Investissements	1 980	1 996
Cash flow libre*	1 154	1 075
Dette financière nette	142	1 053
Endettement net / Fonds propres	2%	12%
Dette sociale	3 895	4 679
ROCE	11,9%	12,8%
Dividende par action	2,50€**	2,40€

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

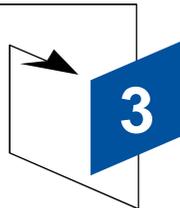
** Soumis à approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 Mai 2014





16 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



2013 : UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

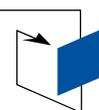
Activité structurellement génératrice de Cash flow libre



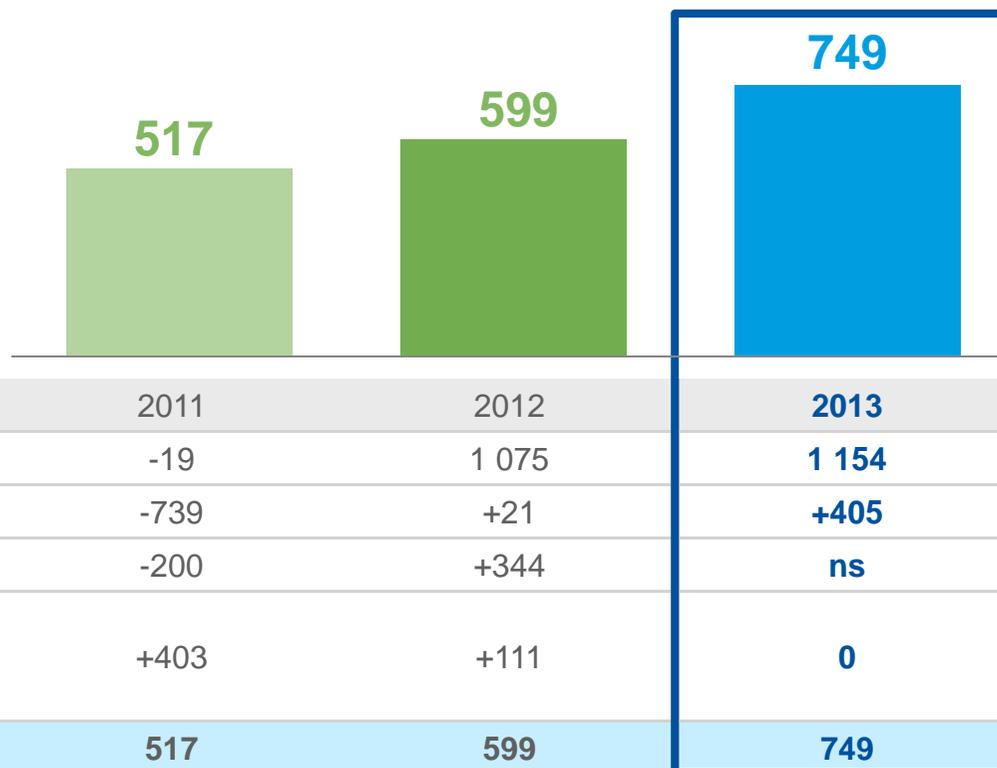
<i>En millions €</i>	2013	2012
EBITDA	3 285	3 445
Variation de BFR opérationnel	818	276
Cash out restructurations	(119)	(93)
Contribution fonds de retraite	(185)	(269)
Impôts & intérêts payés	(586)	(849)
Autres	(124)	416
Trésorerie d'activité	3 089	2 926
Investissement récurrent (<i>Maintenance, IS/IT, Distribution</i>)	(772)	(659)
Cash flow disponible	2 317	2 267
Investissement de croissance	(1 208)	(1 337)
Autres	45	145
Cash flow libre après investissement	1 154	1 075



Activité structurellement génératrice de Cash flow libre structurel



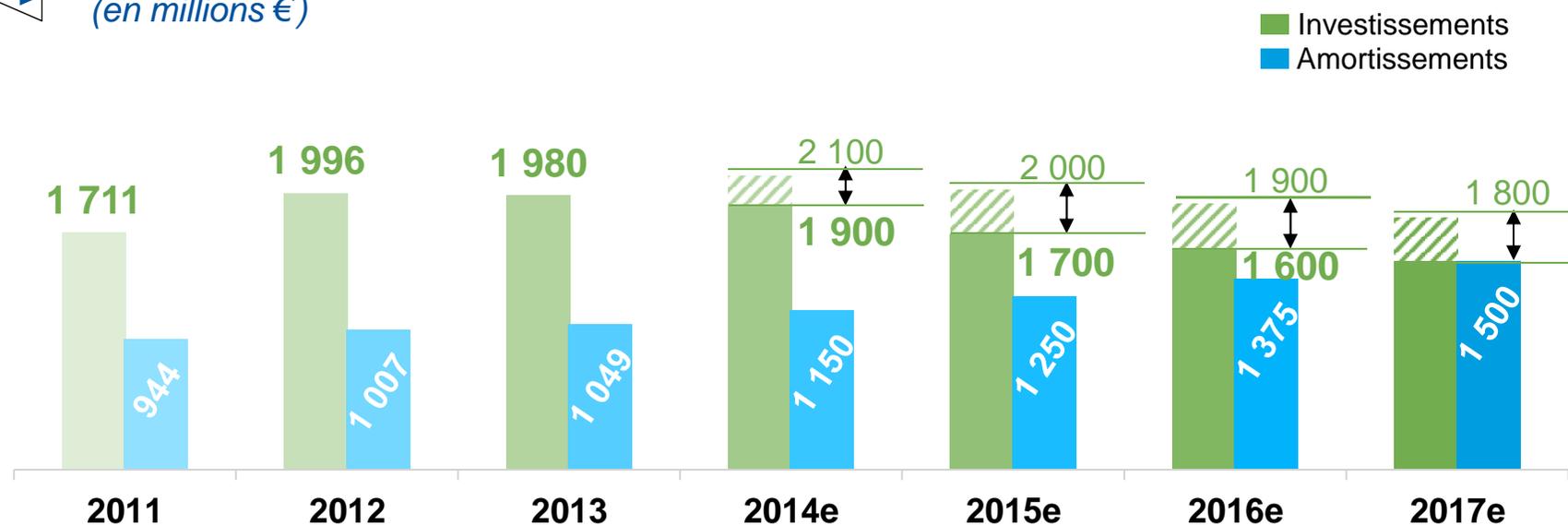
Cash flow libre structurel



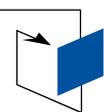
Pic des investissements en 2014



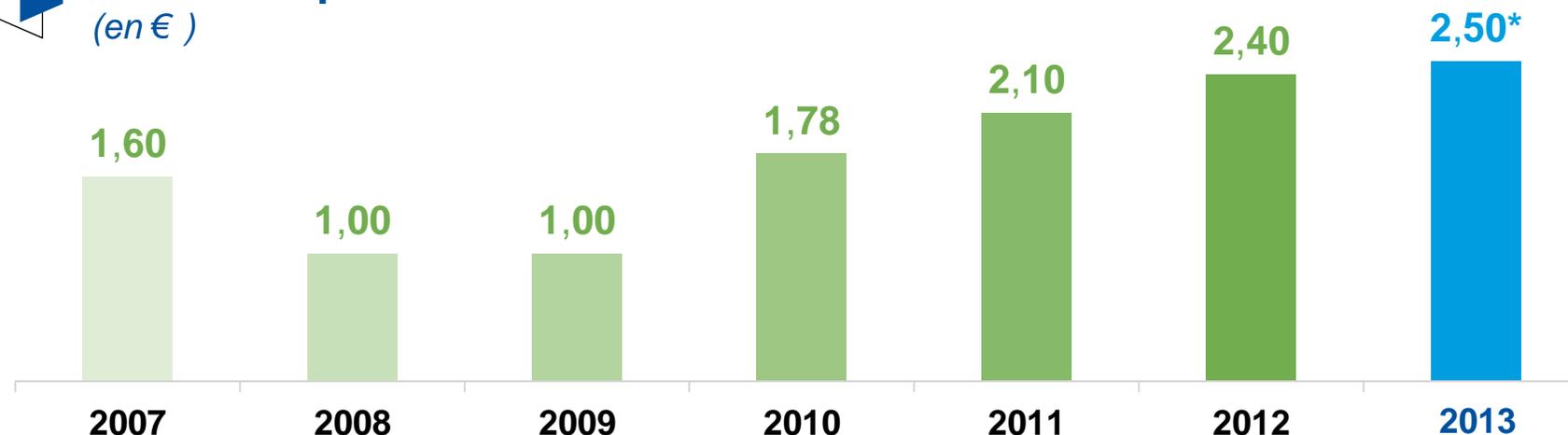
Investissements et amortissements (en millions €)



Politique actionnariale et utilisation du cash : taux de distribution porté à 35%



Dividende par action (en €)



Nouveau taux de distribution 2013-2020 : 35% du résultat net consolidé
(hors éléments non-récurrents)

* Soumis à approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 Mai 2014



Politique actionnariale et utilisation du cash : rachat d'actions



Interventions sur le titre Michelin

(autorisation Assemblée générale 17 mai 2013 : acquisition de 10% du capital max.)

	Nombre d'actions	Millions €
Rachat d'actions	2 685 194	206
Vente de titres aux salariés	845 934	68
Annulation d'actions	1 809 260	136
Nombre d'actions au 31 décembre 2012		182 556 713
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions		4 467 601
Annulation d'actions		- 1 809 260
Augmentation de capital résultant de l'exercice de souscription d'actions		574 583
Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE		6
Nombre d'actions au 31 décembre 2013		185 789 643
Nombre moyen d'actions en 2013		184 179 000





16 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



INNOVATION, CROISSANCE, COMPÉTITIVITÉ

Quelques exemples de lancements produits à la marque MICHELIN : X-Coach en Chine et Alpin 5 en TC



Les pneus MICHELIN® PRIMACY® 3ST et PREMIER® A/S

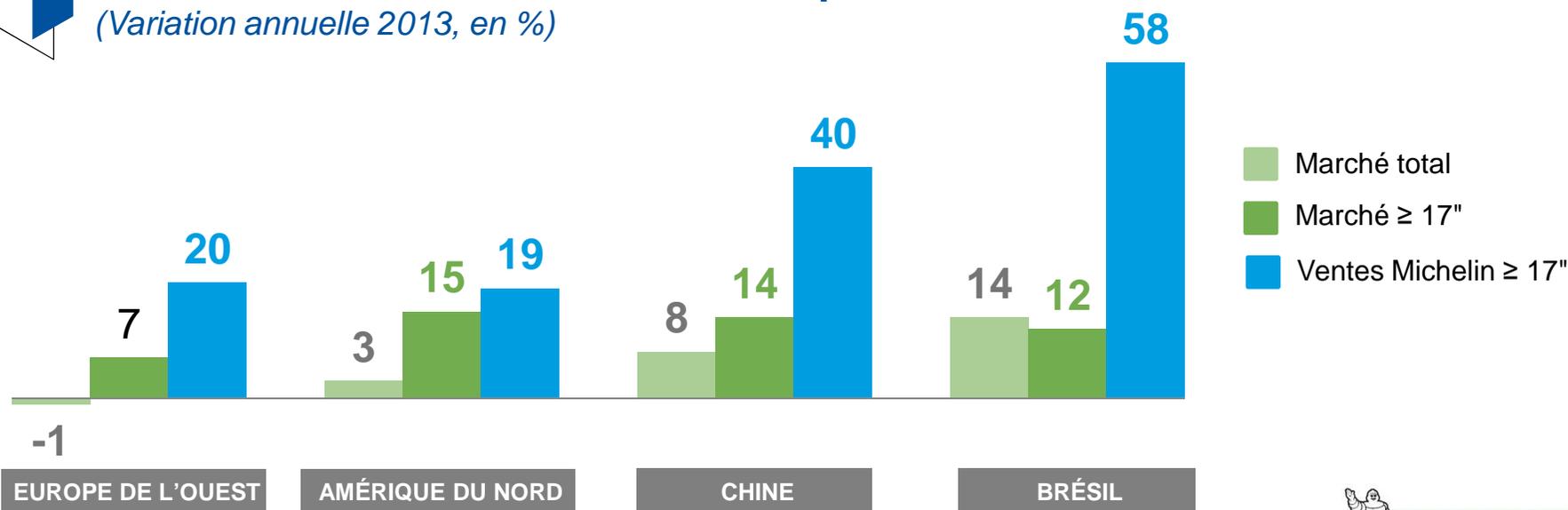


Segment Premium TC : leadership technologique et marque MICHELIN

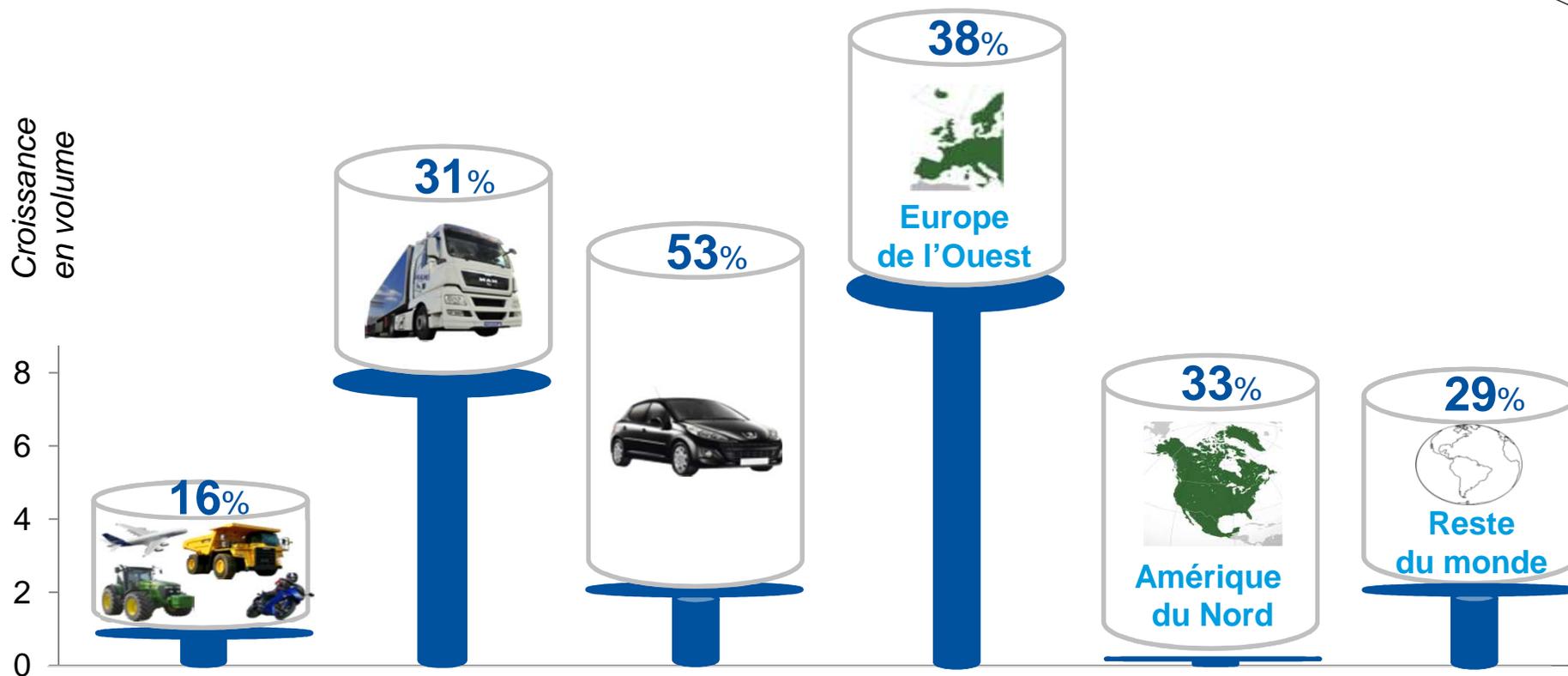


- ▶ **Première monte** : 67% des homologations 2013 en $\geq 17''$
- ▶ **Remplacement** : 39% des ventes 2013 en $\geq 17''$

Marchés Tourisme camionnette remplacement (Variation annuelle 2013, en %)



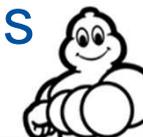
Une couverture naturelle à travers un mix géographique et produits équilibré



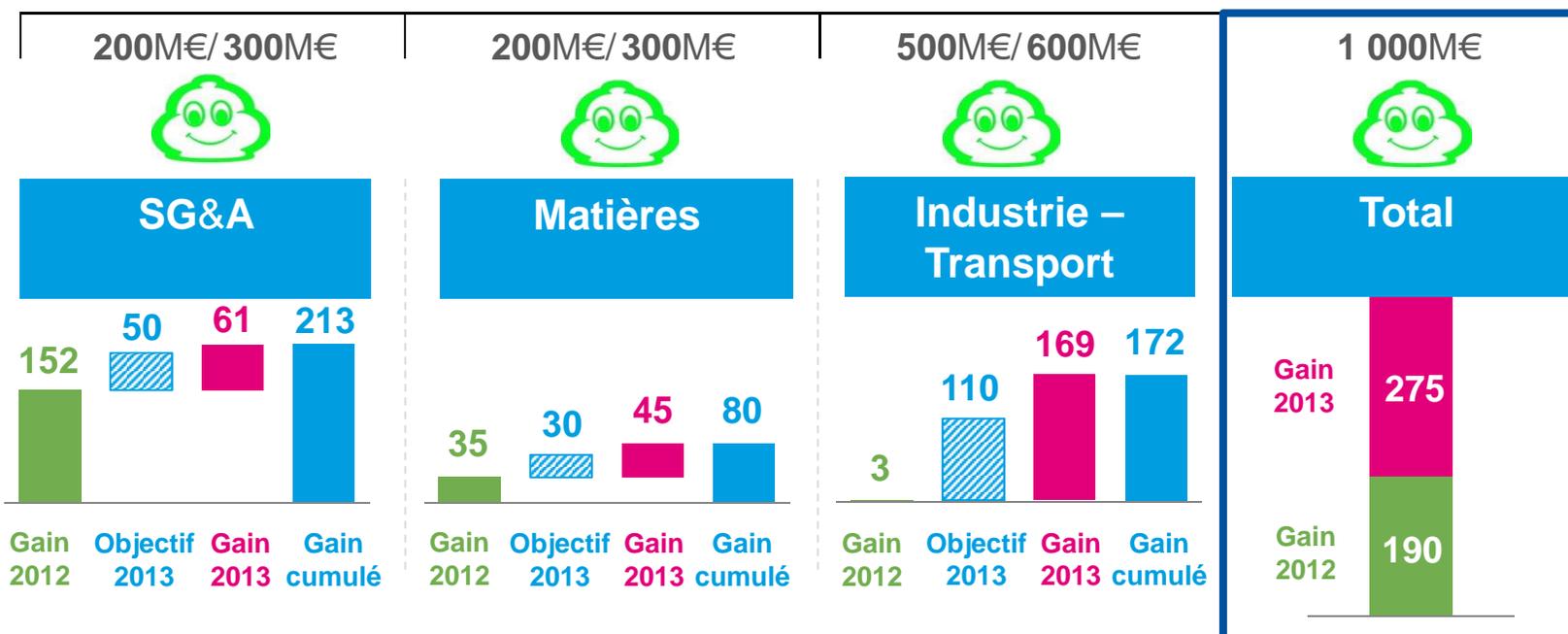
Poids du segment / zone dans les ventes nettes Groupe du 1^{er} trimestre 2014



Plan de compétitivité 2012-2016 : 465M€ de gains en 2 ans malgré des volumes faibles



OBJECTIFS DE GAINS 2012 – 2016*



*Avant inflation et y compris coûts évités



Plus de 100m€ par an de gains de productivité futurs grâce aux optimisations industrielles décidées en 2013 et 2014



<i>En millions €</i>	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Charge non récurrente	-250	-90				
dont cash out	-42	-90	-64	-25	0	-221
Cash in (cessions d'actifs)			23			
						Gains annuels après 2017
Gains de productivité	0	54	71	110	114	114



16 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



PERSPECTIVES 2014

Tourisme Camionnette : marchés en reprise, sauf en Europe Orientale



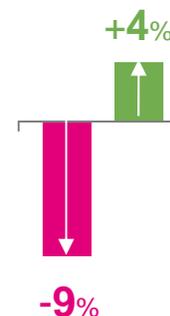
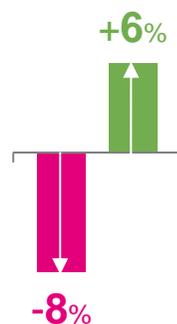
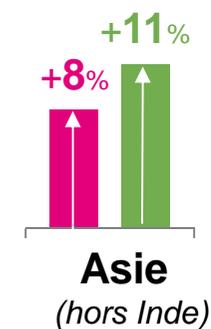
Marchés au 31 mars 2014 / 2013

(Variation en %, en nombre de pneus)



■ Première monte
■ Remplacement

Source : Michelin

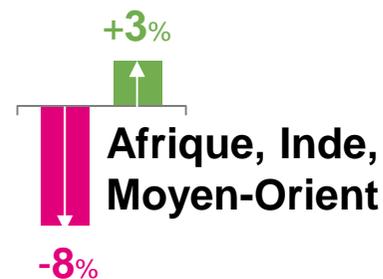
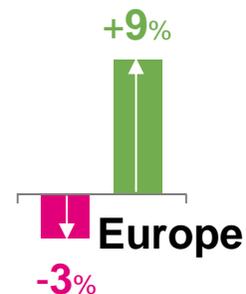


Poids lourd : marchés bias + radial en rebond technique, à l'exception de l'Europe orientale, de l'Asie du Sud-Est et de l'Inde



Marchés au 31 mars 2014 / 2013

(variation en %, en nombre de pneus radial et bias neufs)



■ Première monte
■ Remplacement

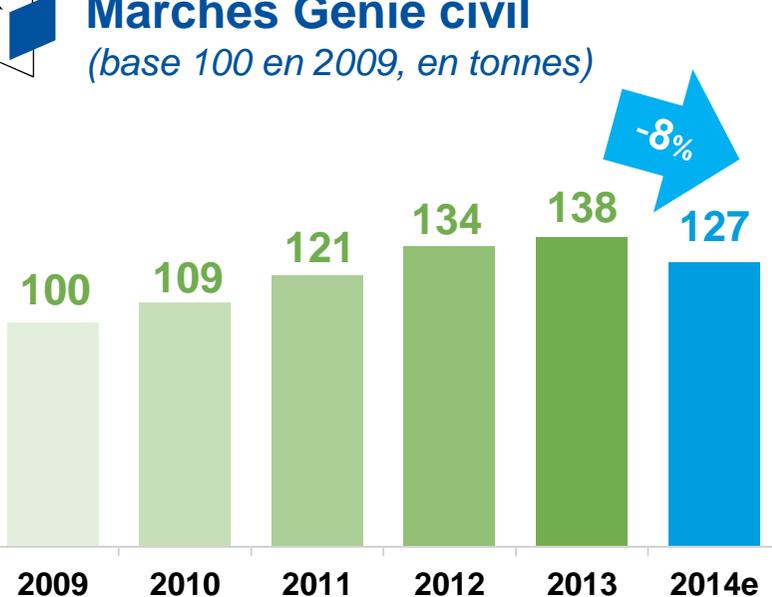
Source : Michelin



Marchés Génie civil contrastés



Marchés Génie civil (base 100 en 2009, en tonnes)



Minier



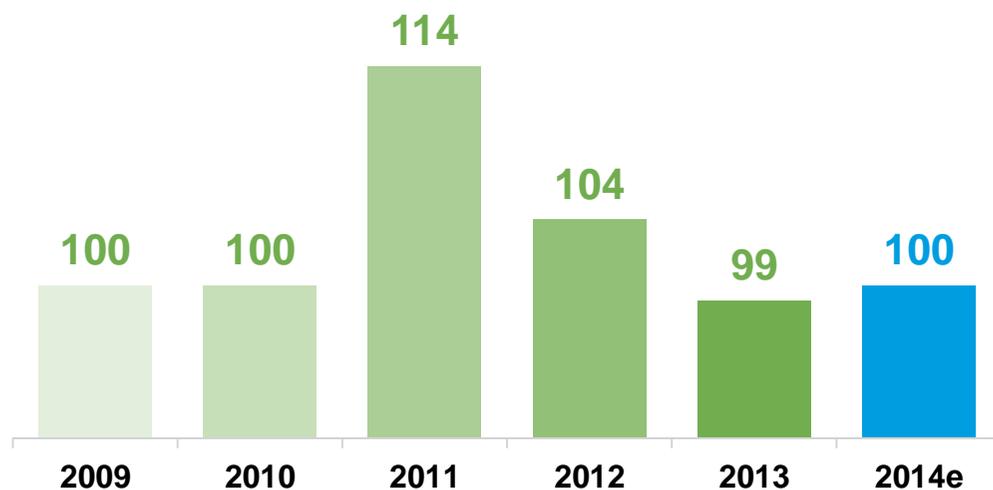
Infrastructure et Première monte
(Europe et Amérique du Nord)



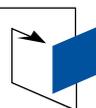
Agricole : globalement stable mais dynamique sur les pneus techniques



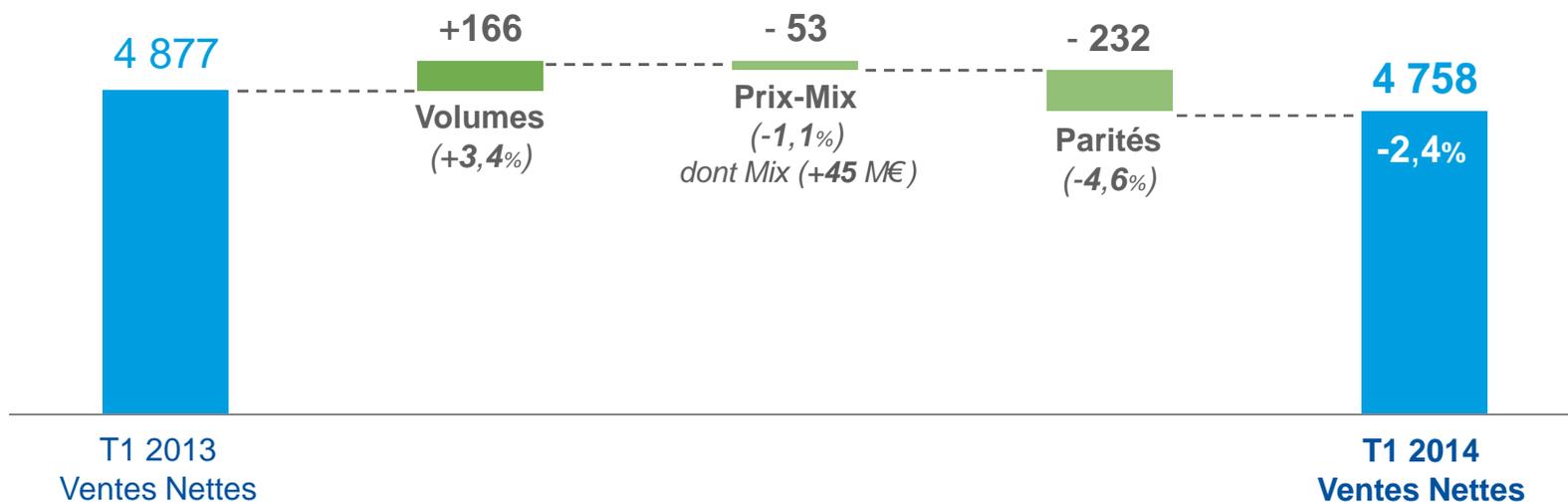
Marchés agricoles Europe et Amérique du Nord (en nombre de pneus, base 100 en 2009)



Ventes nettes en croissance de 2,5% à périmètre et change constants



Variation annuelle (en millions €)



Guidance 2014 confirmée



	2013	Guidance 2014	
Volume	+ 0%	Hausse d'environ 3%	confirmé
Effet matières premières	+ 619 M€	Tailwind (rappel : stock de matières premières valorisé au coût moyen pondéré)	confirmé
Prix / matières premières	+ 69 M€	Positif	confirmé
Compétitivité / frais industriels	+ 30 M€	Equilibre	confirmé
Variation des frais généraux	- 1 M€	En légère hausse	confirmé
Résultat opérationnel avant NR	2 234 M€	Bénéfice de la croissance, aux effets de change près	confirmé
Marge opérationnelle avant NR – TC	10,2%	Milieu de la fourchette 10-12%	confirmé
Marge opérationnelle avant NR – PL	7,8%	Haut de la fourchette 7-9%	confirmé
Marge opérationnelle avant NR – SPÉC.	20,6%	Bas de la fourchette 20-24%	confirmé
ROCE	11,9%	Supérieur à 11%	confirmé
Investissements	1 980 M€	Environ 2 000 M€	confirmé
FCF structurel	749 M€	Supérieur à 500 M€	confirmé



16 mai 2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



MESSAGES CLÉS 2013

Très forte génération de Cash flow libre de 1 154M€



Dans des marchés en hausse au 2nd semestre, après un 1^{er} semestre faible

- ▶ **Très forte génération de Cash Flow libre** de 1 154M€, résultat de :
 - La capacité du Groupe à générer structurellement du cash
 - L'objectif de création de valeur donné à toutes les entités
- ▶ **4^{ème} année consécutive de création de valeur** avec un ROCE à 11,9 %
- ▶ **Dette nette ramenée à 142M€**
- ▶ **Taux de distribution porté à 35 %** du résultat net consolidé hors éléments non récurrents