



RÉSULTATS ANNUELS 2013

11 février 2014

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



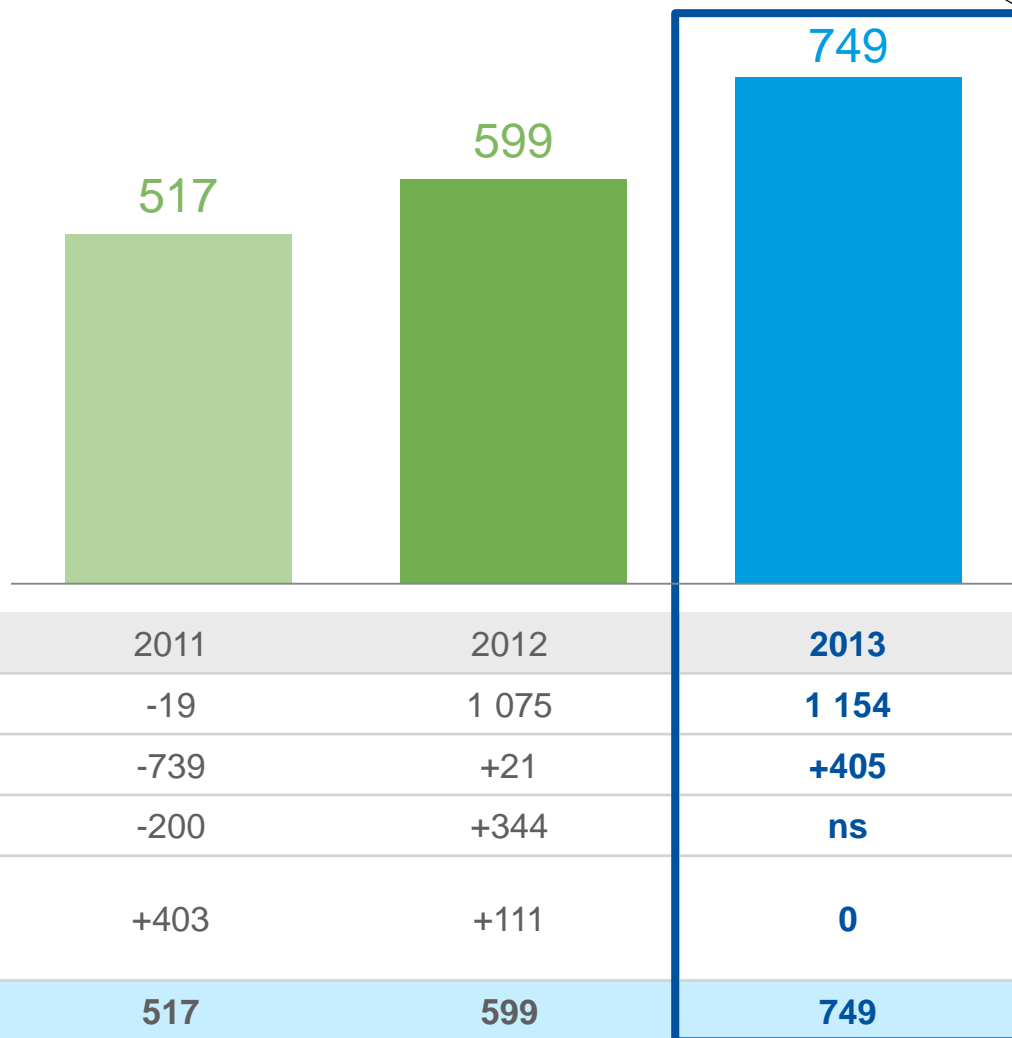
- ▶ **Très forte génération de Cash Flow libre** de 1 154M€, résultat de :
 - La capacité du Groupe à générer structurellement du cash
 - L'objectif de création de valeur donné à toutes les entités
- ▶ **4^{ème} année consécutive de création de valeur** avec un ROCE à 11,9%
- ▶ **Volumes** stables comme attendu
- ▶ **Résultat opérationnel** avant éléments non récurrents **structurellement élevé** à 2 234M€ en hausse de 41M€ à périmètre et parités constants.
 - Pilotage de la marge grâce à un effet prix-matières premières positif (69M€)
 - Efficacité du Plan de compétitivité
 - Rééquilibrage de la contribution de chaque activité, en particulier pour le Poids lourd
- ▶ **Dette nette ramenée à 142M€**



Activité structurellement génératrice de Cash flow libre structurel



Cash flow libre structurel



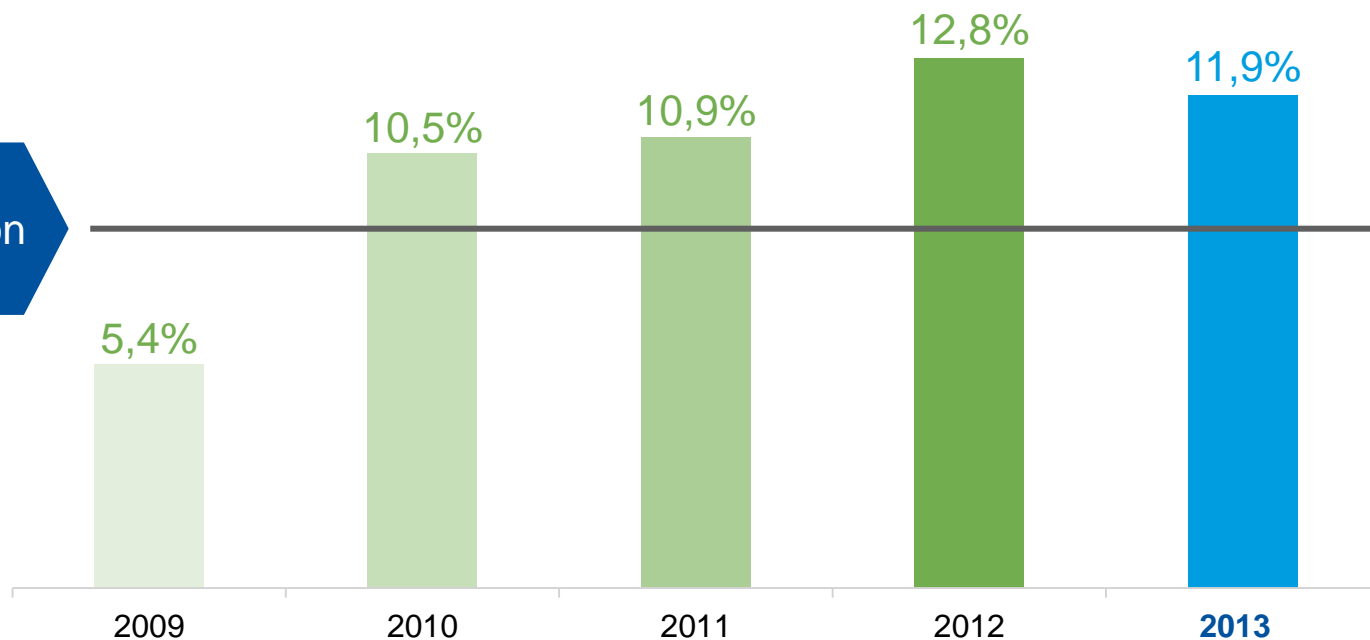
Création de valeur significative tout en investissant dans les zones de croissance



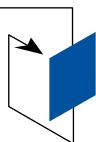
Retour sur capitaux employés (ROCE)

(après impôts)

9%
Seuil de création
de valeur

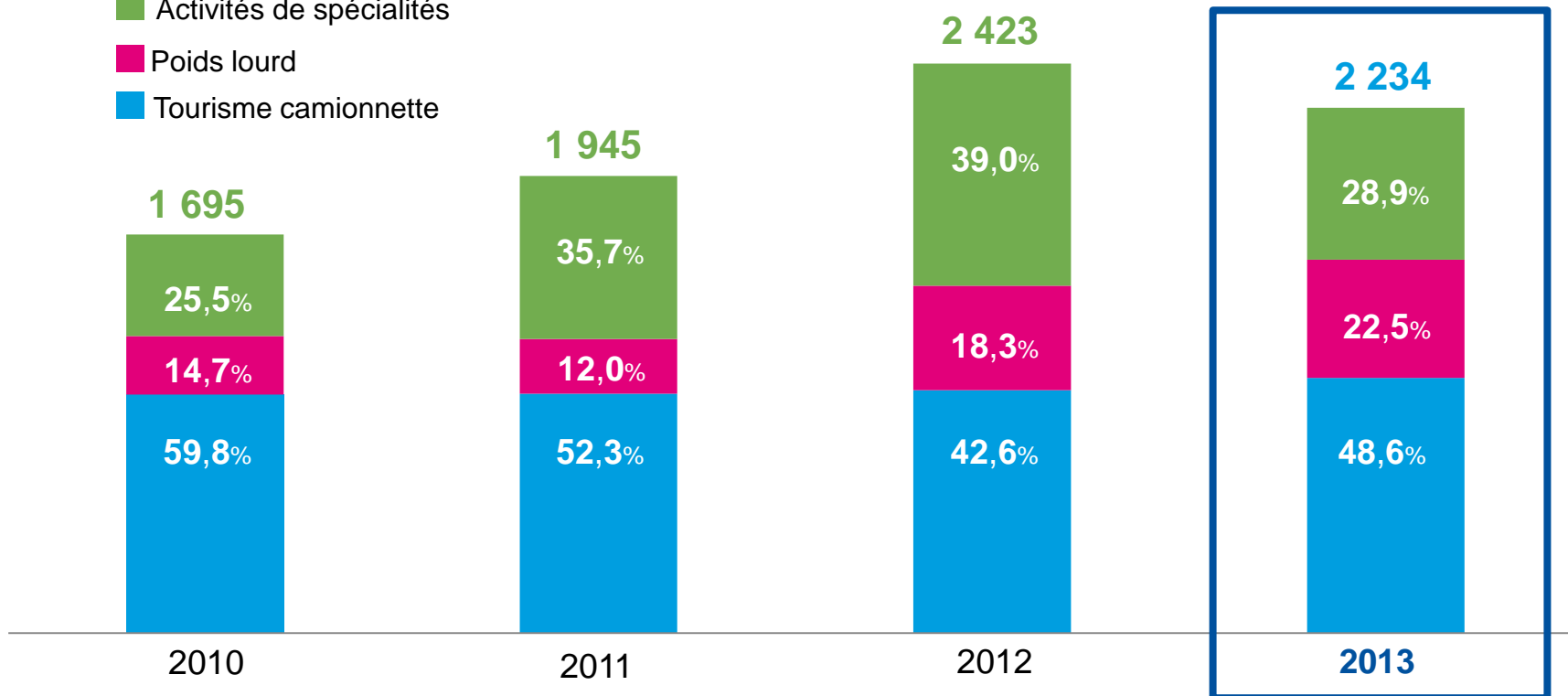


Rééquilibrage de la contribution de chaque activité



Résultat opérationnel par Segment de reporting

- Activités de spécialités
- Poids lourd
- Tourisme camionnette





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
Dettes financières nettes	142	1 053
Endettement net / Fonds propres	2%	12%
Dettes sociales	3 895	4 679
Cash flow libre*	1 154	1 075
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



11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

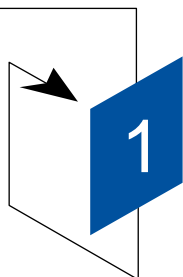
- 1 MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION
- 2 PERFORMANCE SOLIDE
- 3 STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE
- 4 AVANCEMENT DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ
- 5 PERSPECTIVES





11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

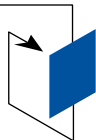


MARCHÉS CONTRASTÉS, GLOBALEMENT EN AMÉLIORATION



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

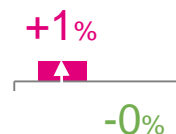
(variation en %, en nombre de pneus)



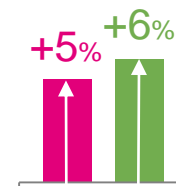
Amérique du Nord



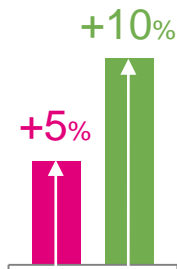
Europe



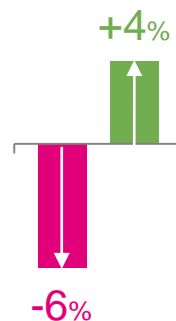
Asie (hors Inde)



Amérique du Sud



Afrique Inde Moyen-Orient



TOTAL MONDE



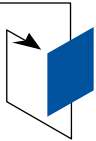
■ Première monte
■ Remplacement

Source : Michelin



Poids lourd :

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

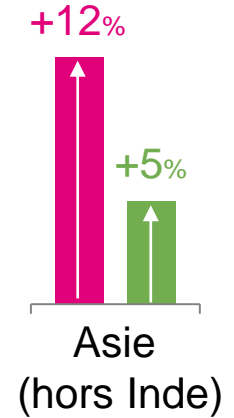
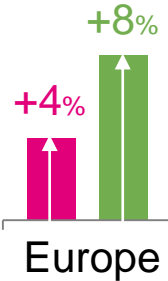
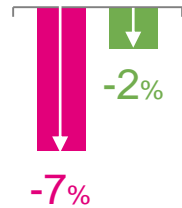


Marchés au 31 décembre 2013 / 2012

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



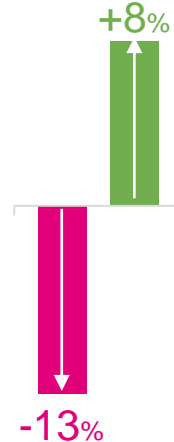
Amérique du Nord



Amérique du Sud



Afrique Inde Moyen-Orient



TOTAL MONDE

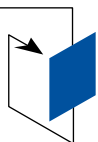


■ Première monte
■ Remplacement

Source : Michelin



Tourisme camionnette & Poids lourd : un deuxième semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 total monde

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



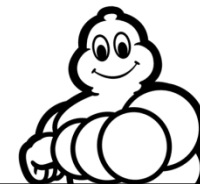
■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin

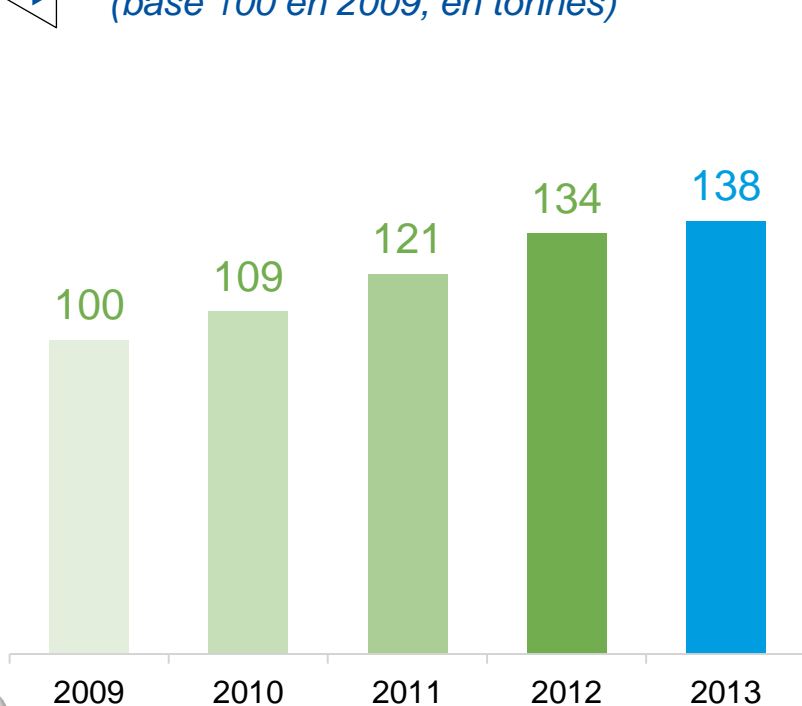


Marchés Génie civil contrastés

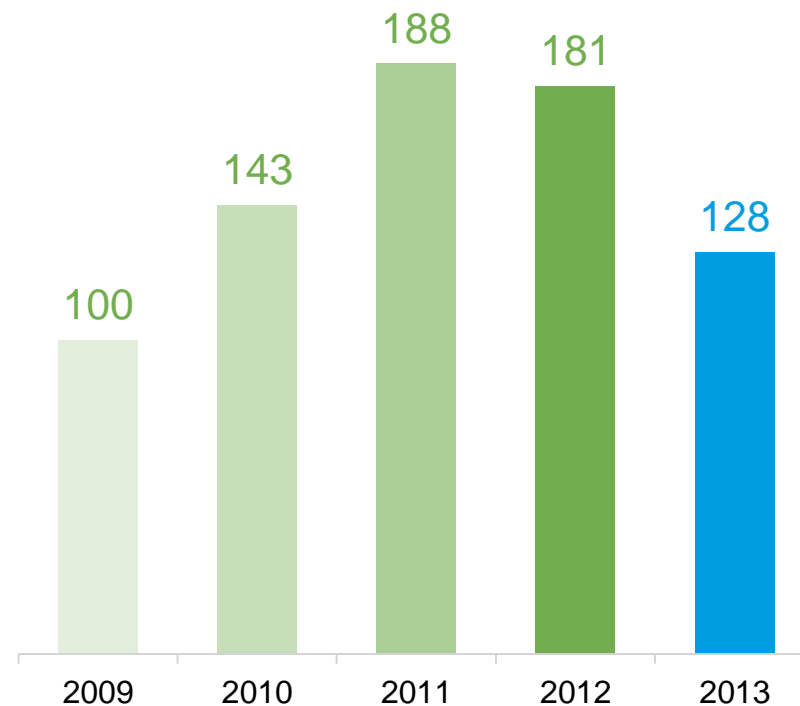


Marchés Génie civil

(base 100 en 2009, en tonnes)



Minier

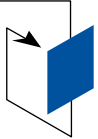


Infrastructure et Première monte

(Europe et Amérique du Nord)



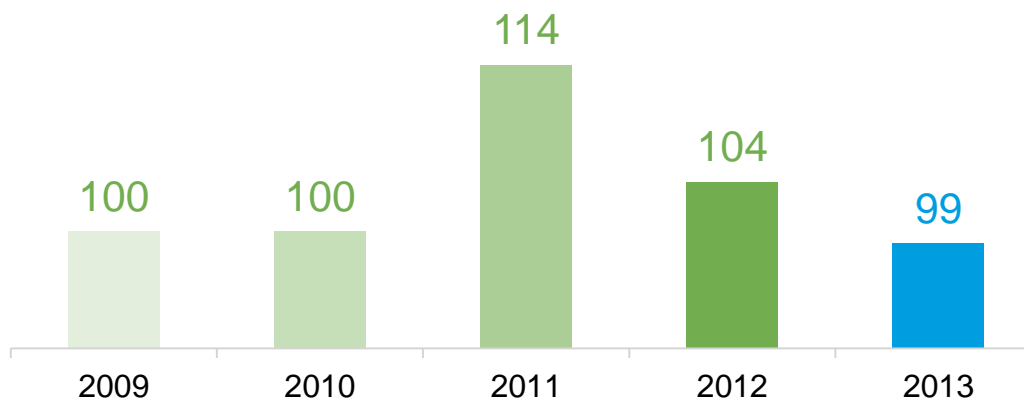
Agricole : en léger recul globalement mais dynamique sur les pneus techniques



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%*



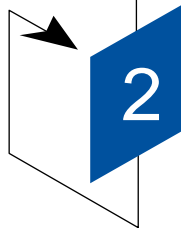
* Estimation Michelin de 2003 à 2013





11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013



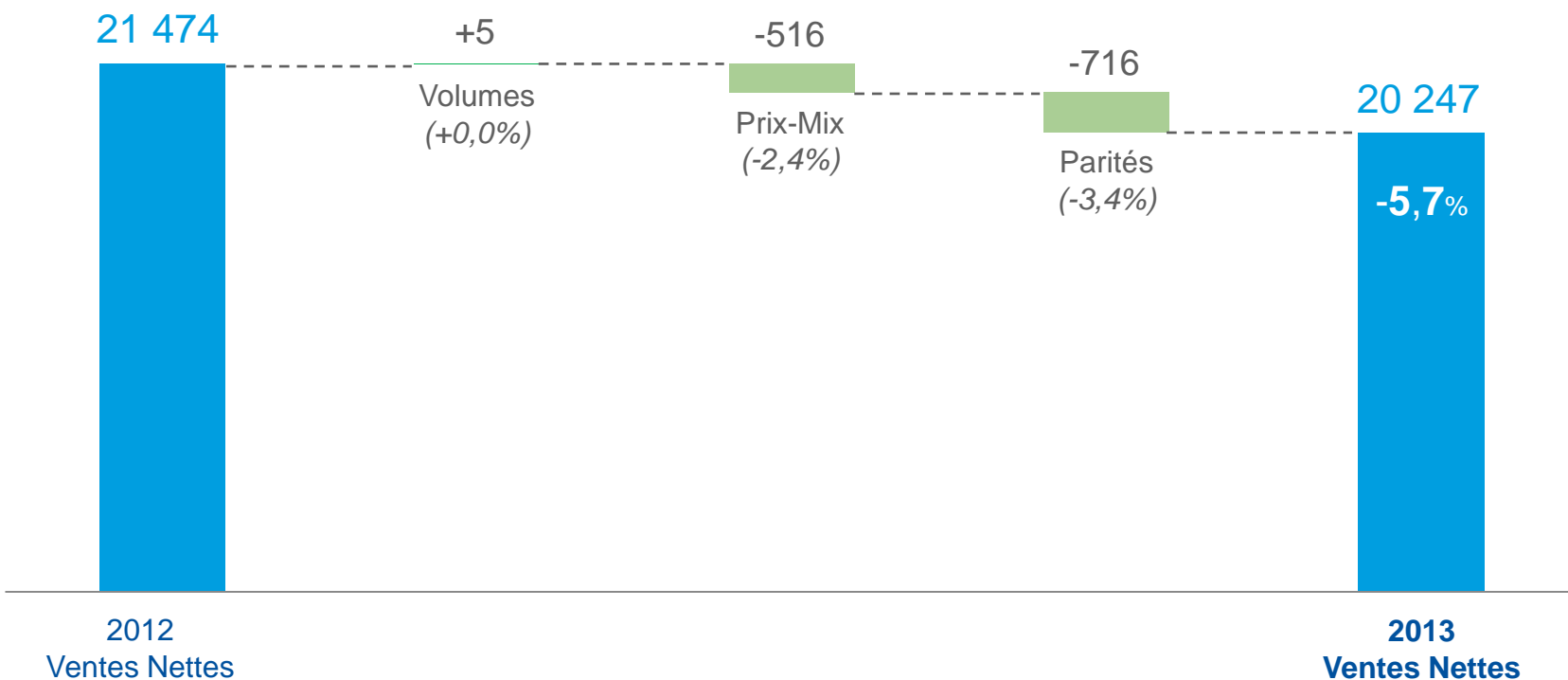
PERFORMANCE SOLIDE

Ventes nettes : stabilité des volumes comme attendu

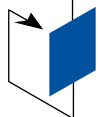


Variation annuelle

(en millions €)



Volumes en amélioration, stabilisation des prix et fort effet de change au 2nd semestre

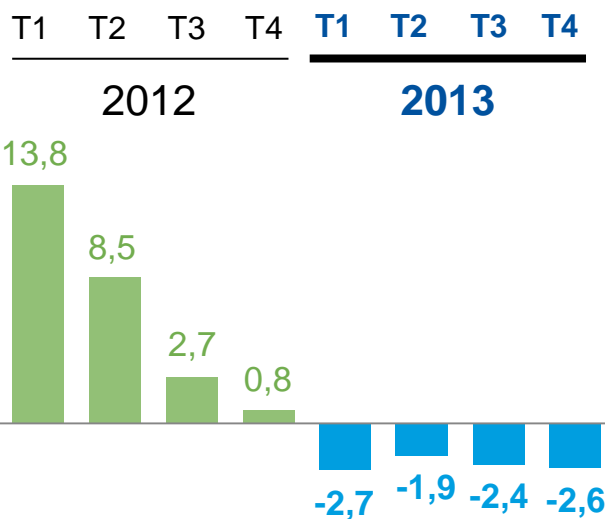


Variation annuelle (en %)

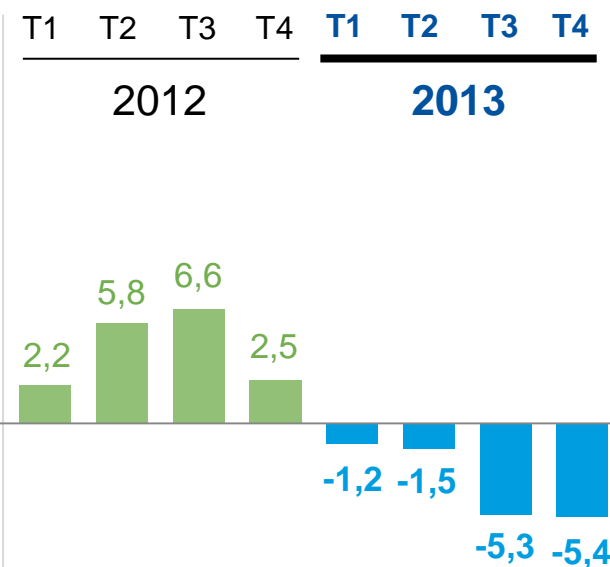
► Volumes



► Prix-mix



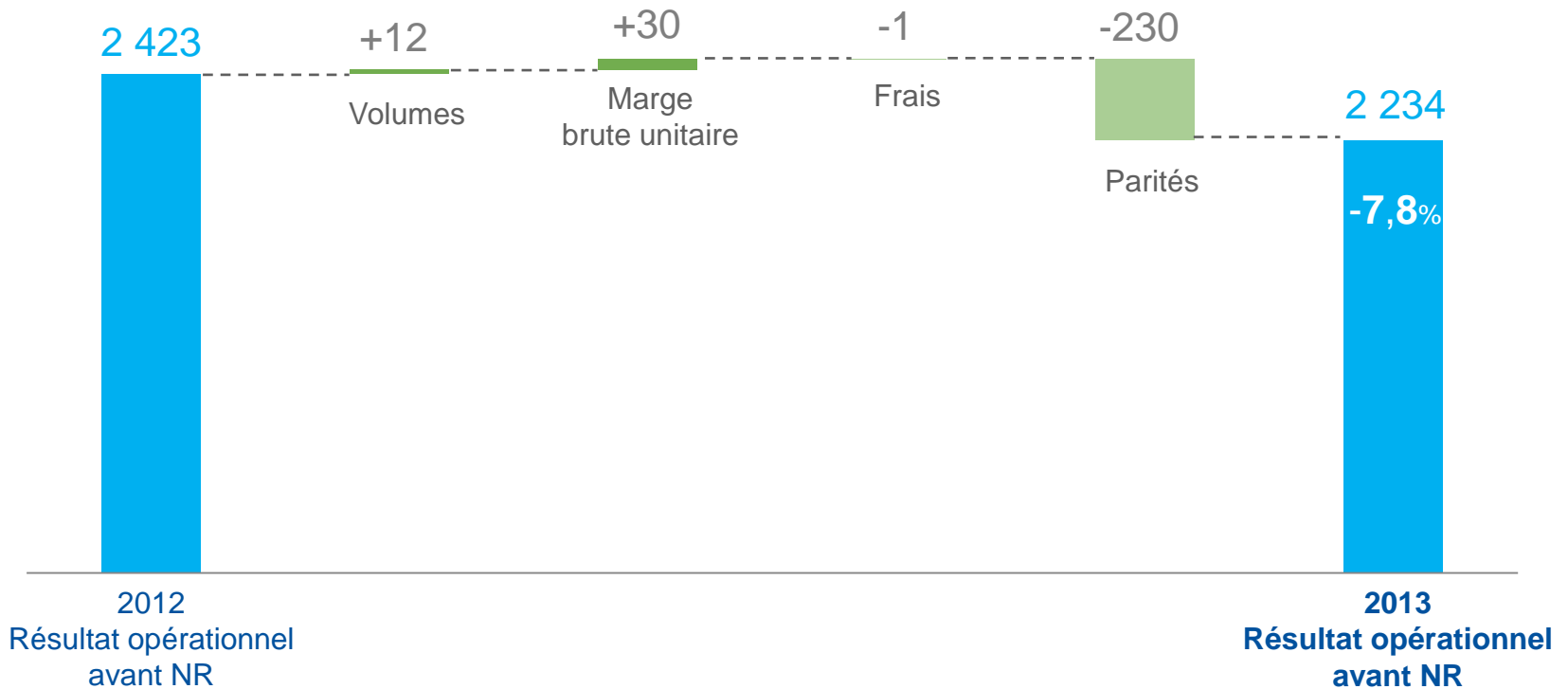
► Parités



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



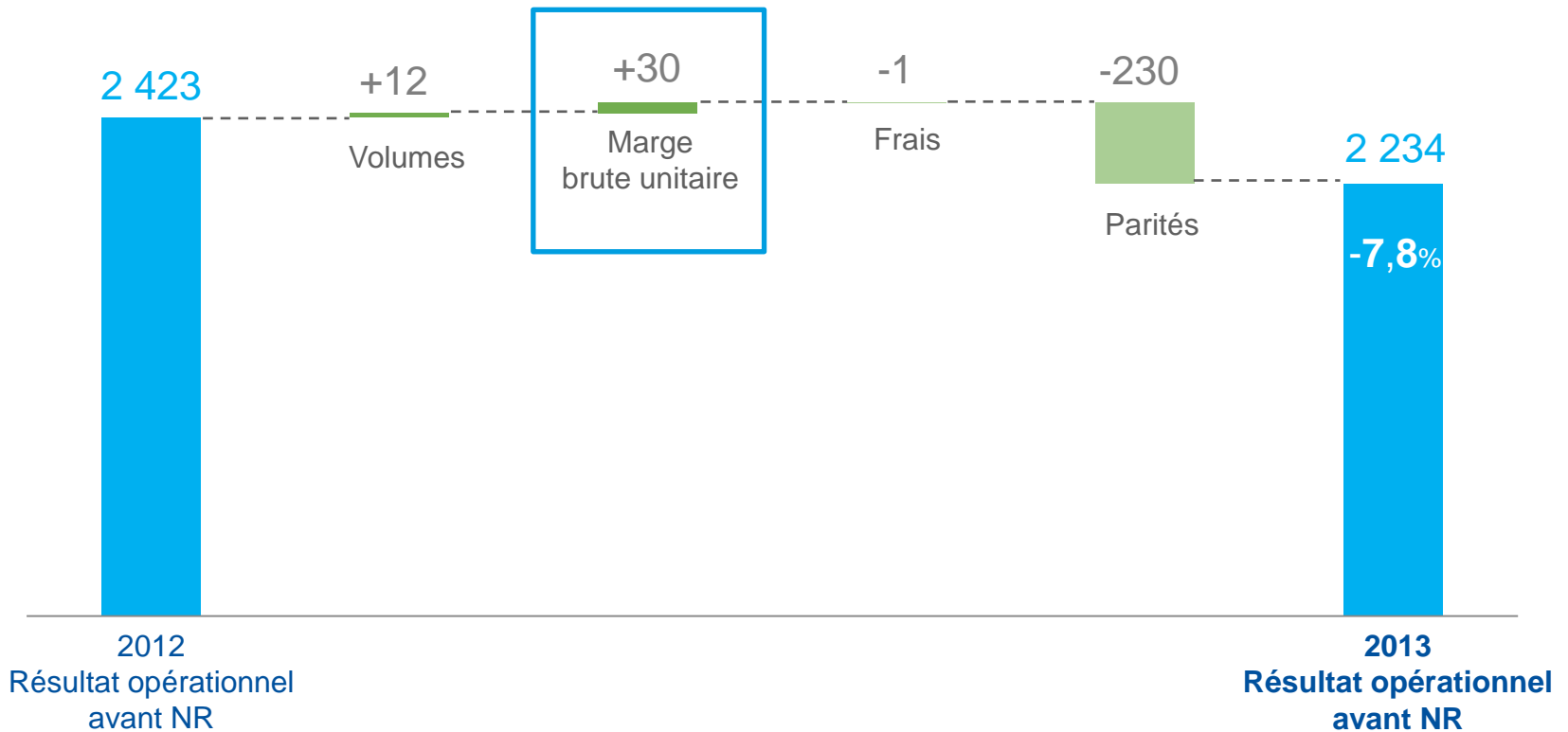
Variation annuelle (en millions €)



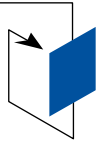
Résultat opérationnel : bon pilotage de la marge brute unitaire et maîtrise des frais



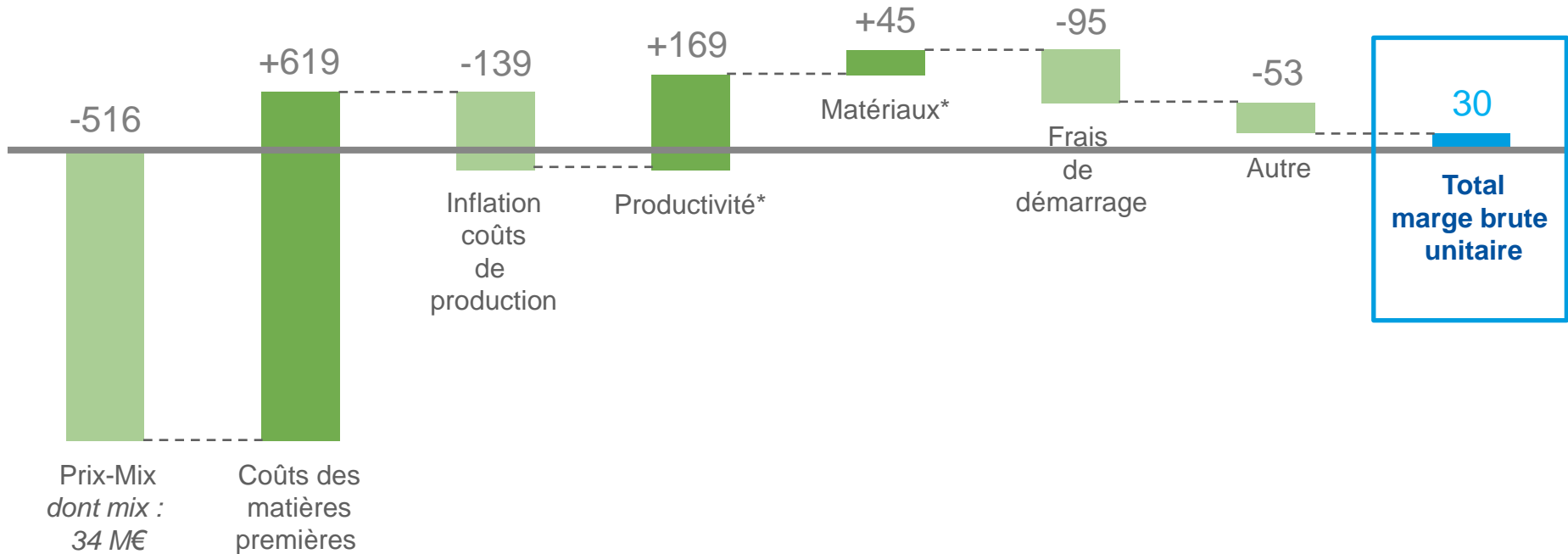
Variation annuelle (en millions €)



Marge brute unitaire : effet prix / matières premières positif



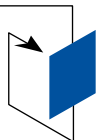
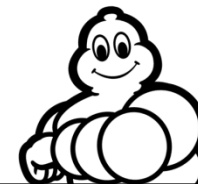
Variation annuelle des éléments de marge brute unitaire (en millions €)



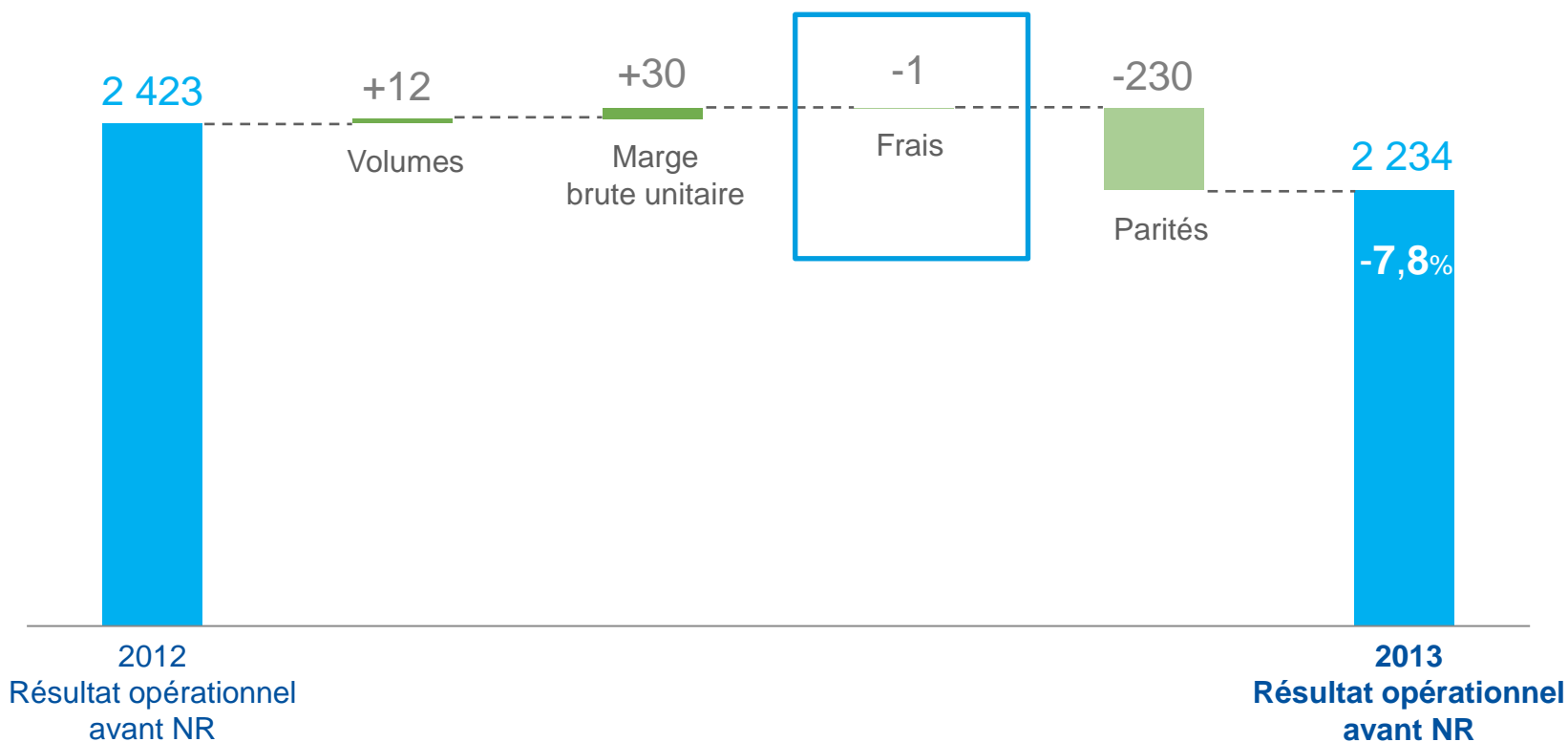
* élément du Plan de compétitivité



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



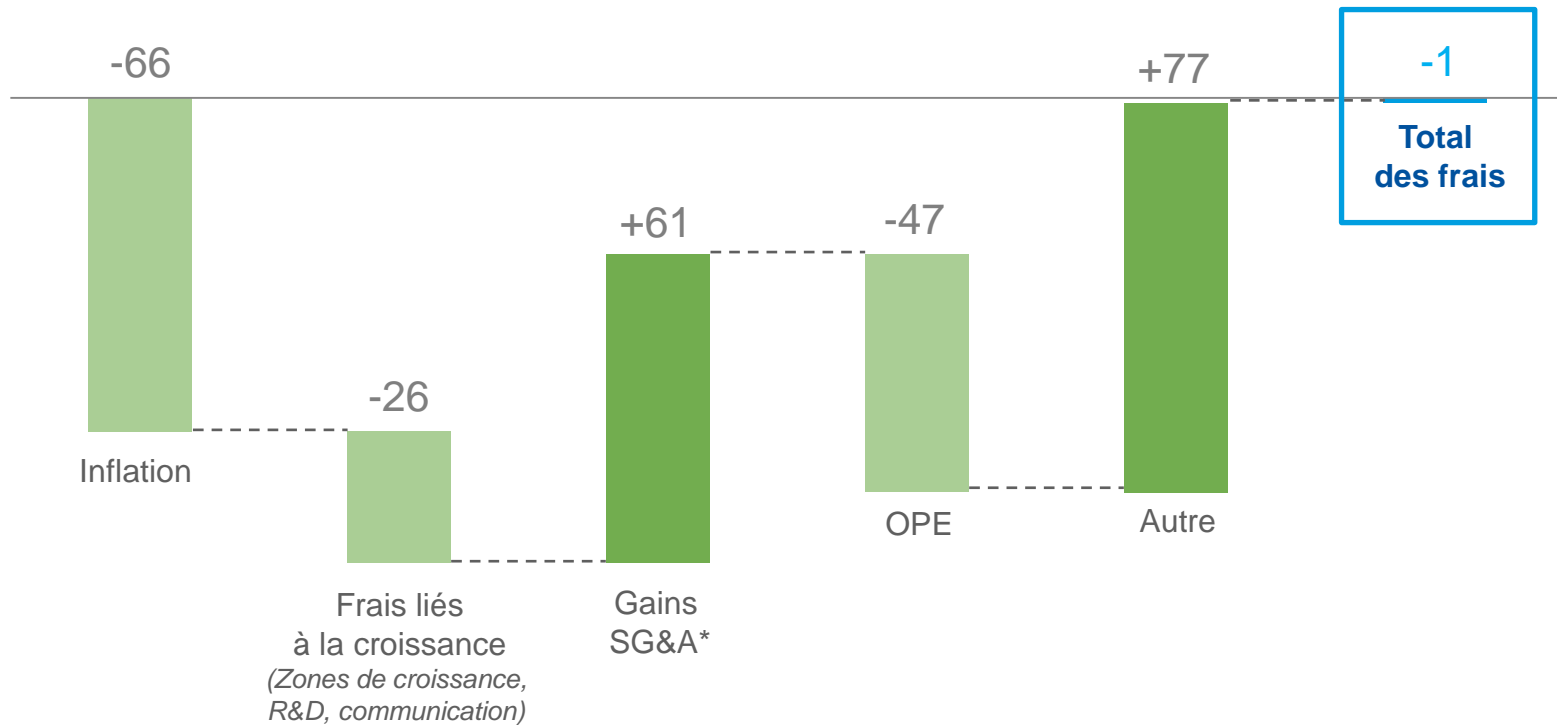
Variation annuelle (en millions €)





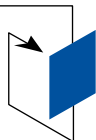
Variation annuelle des frais

(en millions €)



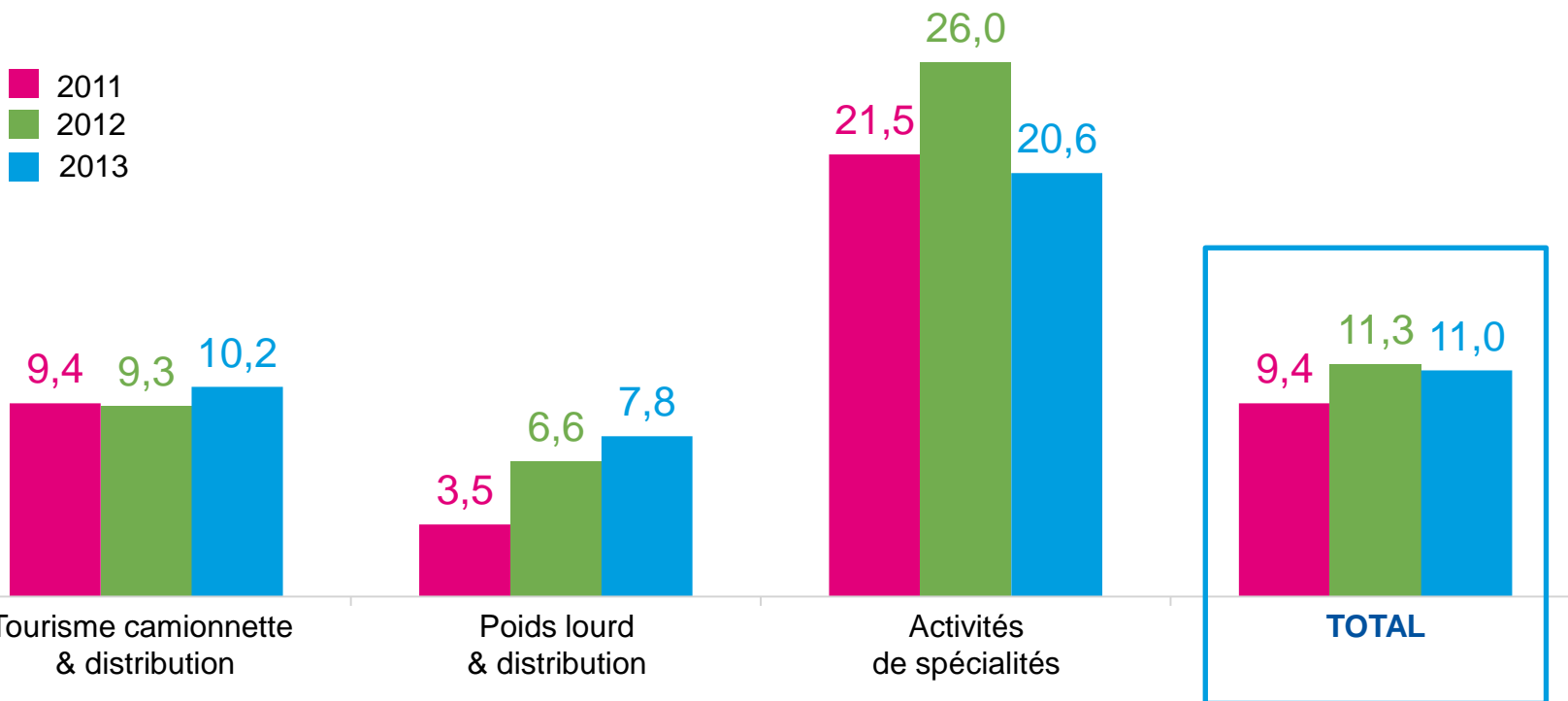
* élément du Plan de compétitivité

Des marges solides, amélioration de la rentabilité des activités TC et PL

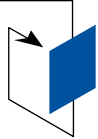


Marge opérationnelle avant éléments non récurrents

(en % des ventes nettes)



TC et distribution associée : croissance de la marque MICHELIN et pilotage de la marge unitaire



Tourisme camionnette (en millions €)



	2013	2012	Évolution
Ventes nettes <i>variation des volumes</i>	10 693 +1%	11 098	-3,6%
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	1 086	1 033	+5,1%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	10,2%	9,3%	+0,9 pt

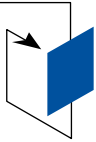
- ▶ Solide croissance de la marque MICHELIN, notamment en Europe, Amériques et Chine
 - Succès des gammes MICHELIN Pilot Super Sport, MICHELIN Alpin 4, MICHELIN Defender
- ▶ Volumes en hausse de 3% au 2nd semestre
- ▶ Poursuite de l'offensive sur le segment ≥ 17"
- ▶ Pilotage de la marge unitaire pour maintenir un écart prix-mix / matières premières positif
- ▶ 1 430 000 pneus vendus par la JV AWTC (Chine), principalement via le réseau Tyre Plus



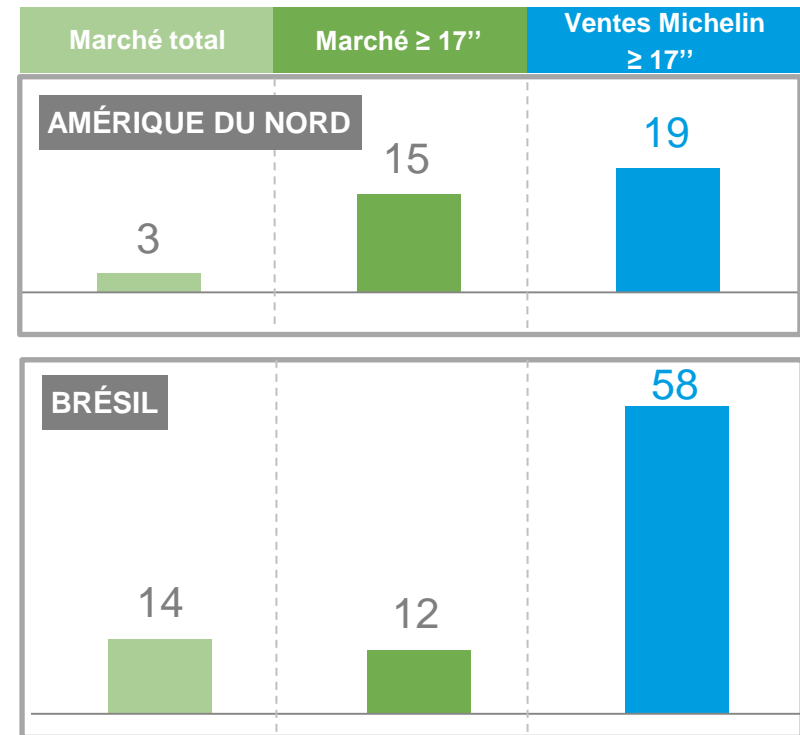
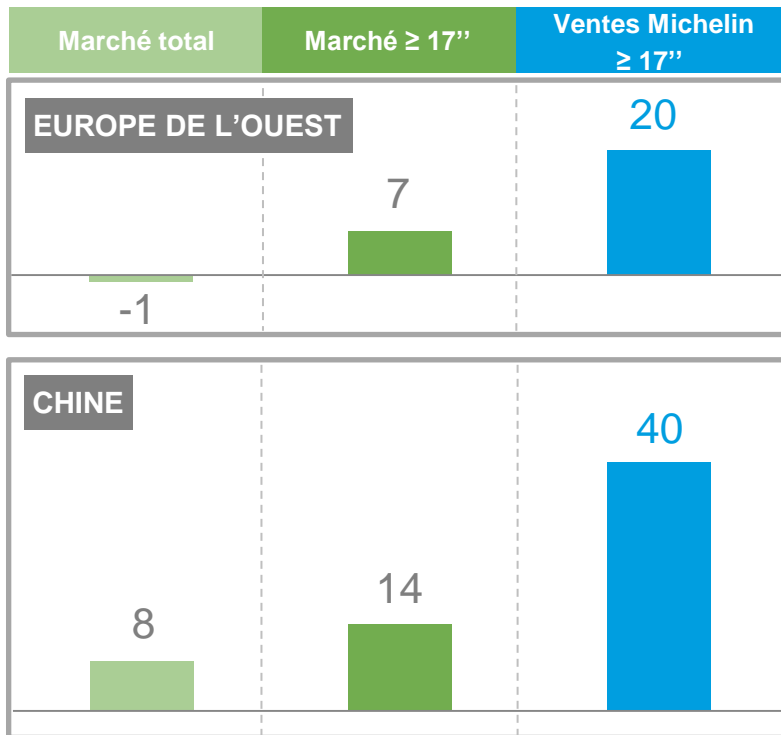
Segment Premium TC : leadership technologique et marque MICHELIN



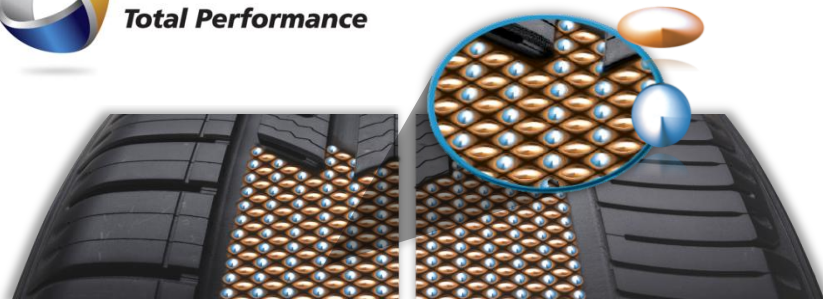
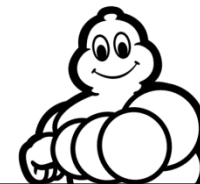
- ▶ **Première monte** : 67% des homologations 2013 en $\geq 17''$
- ▶ **Remplacement** : 39% des ventes 2013 en $\geq 17''$



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



Innovation : la technologie MICHELIN EverGrip™ rend le pneu toujours sûr même usé



- ▶ Des composants révolutionnaires
- ▶ Des sculptures auto-régénérantes

Lancement de la gamme PREMIER® en avril 2014, en Amérique du Nord



PL et distribution associée : poursuite du redressement de la rentabilité



Poids lourd (en millions €)

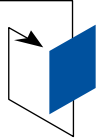


	2013	2012	Évolution
Ventes nettes <i>variation des volumes</i>	6 425 +1%	6 736	-4,6%
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	503	444	+13,3%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	7,8%	6,6%	+1,2 pt

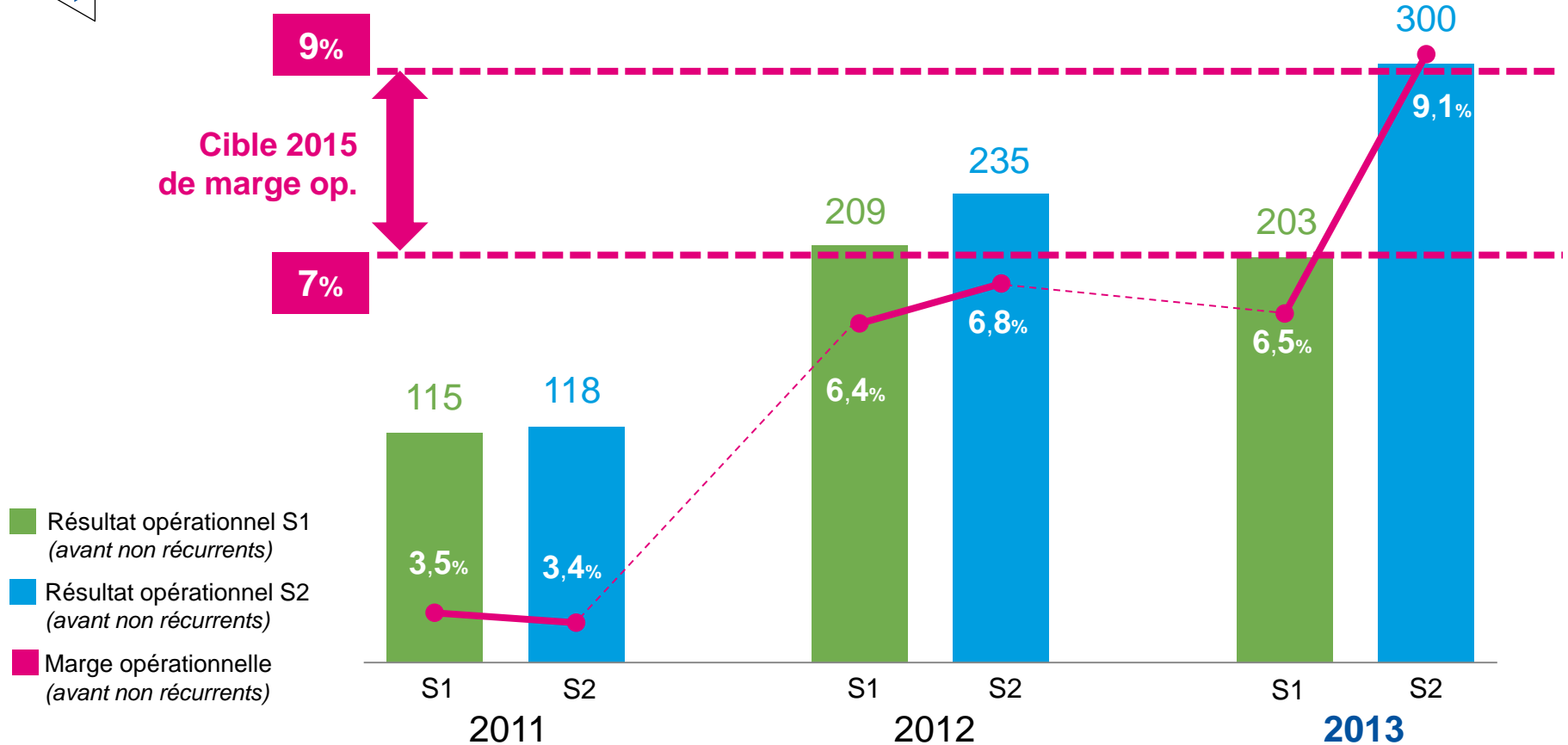
- ▶ Priorité donnée à la rentabilité
- ▶ Volumes en hausse de 5% au 4^{ème} trimestre
- ▶ Accélération des lancements commerciaux et succès de la gamme MICHELIN MultiWay
- ▶ Mise en œuvre du plan d'optimisation industrielle



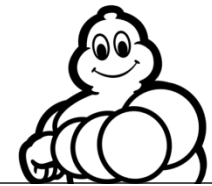
Poids lourd : priorité donnée au redressement de la rentabilité



Résultat opérationnel



Spécialités : maintien d'une rentabilité structurellement élevée sur l'année



Spécialités (en millions €)



Ventes nettes
variation des volumes

Résultat opérationnel
(avant éléments non récurrents)

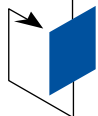
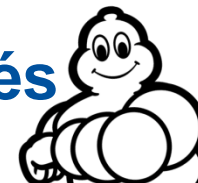
Marge opérationnelle
(avant éléments non récurrents)

	2013	2012	Évolution
Ventes nettes <i>variation des volumes</i>	3 129 -7%	3 640	-14,0%
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	645	946	-31,7%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	20,6%	26,0%	-5,4 pts

- ▶ T4 : déstockage des clients miniers et stabilisation de l'OE Génie civil et Infrastructure
- ▶ Forte croissance des volumes OE Agricole
- ▶ Impact de la variation USD/EUR

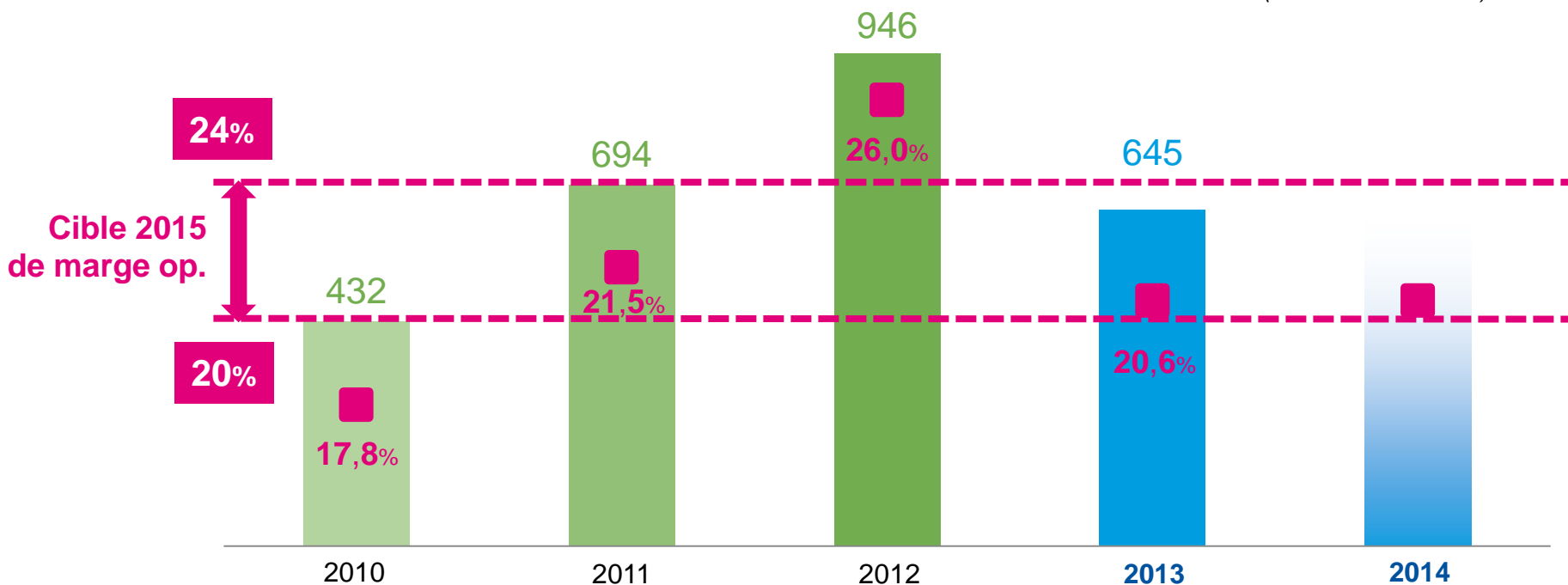


Robustesse structurelle des Activités de spécialités

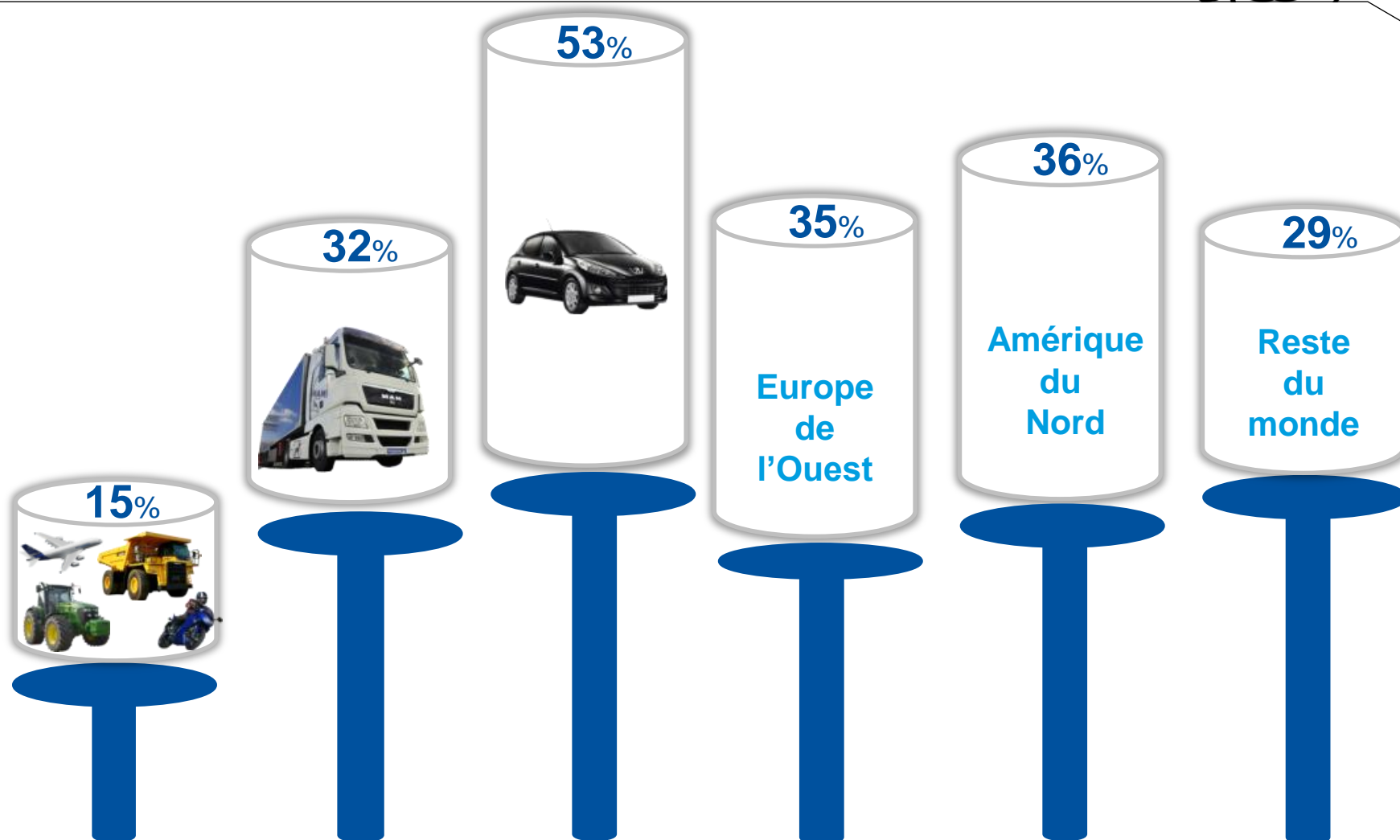


Résultat opérationnel du SR3

- Résultat opérationnel (avant non récurrents)
- Résultat opérationnel (avant non récurrents)
- Marge opérationnelle (avant non récurrents)



Une couverture naturelle à travers un mix géographique et produits équilibré



Poids du segment / zone dans les ventes nettes Groupe 2013

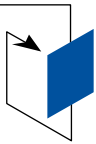
Résultat net : charges de restructuration, frais financiers et taux d'imposition



Résultats publiés 2013 et 2012

<i>En millions €</i>	2013	2012
Ventes nettes	20 247	21 474
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents, en % des ventes nettes)</i>	2 234 <i>11,0%</i>	2 423 <i>11,3%</i>
Eléments non récurrents	-260	46
Résultat opérationnel	1 974	2 469
Coût de l'endettement net	(94)	(155)
Autres produits et charges financiers	(177)	(22)
Impôts	(575)	(736)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(1)	15
Résultat net	1 127	1 571
Résultat par action	6,08	8,62
Dettes financières nettes	142	1 053

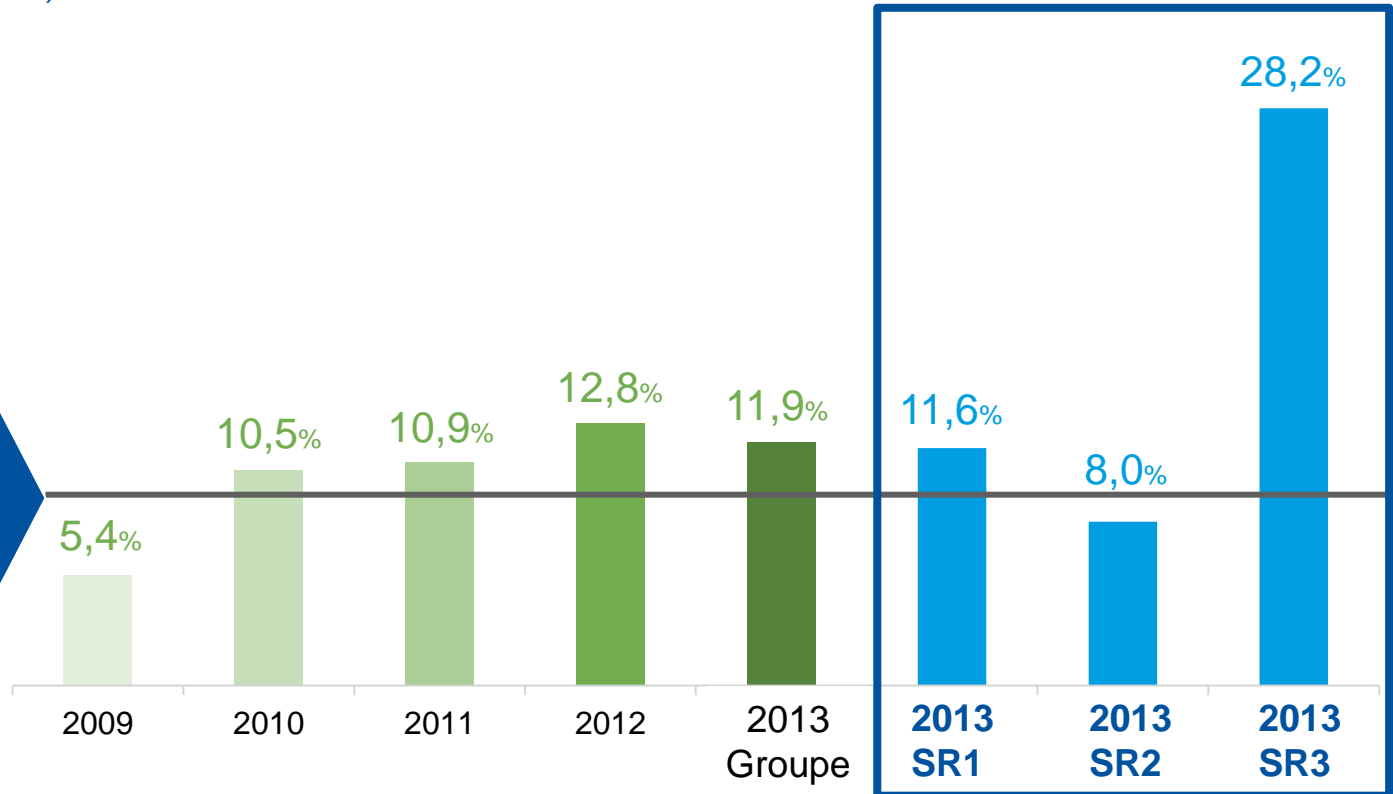
4^{ème} année consécutive de création de valeur tout en investissant dans les zones de croissance



Retour sur capitaux employés (ROCE)

(après impôts)

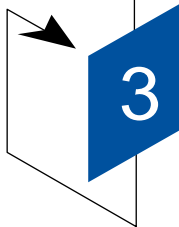
9%
Seuil de création de valeur





11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013



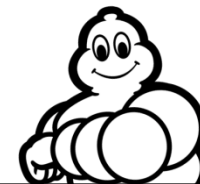
STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

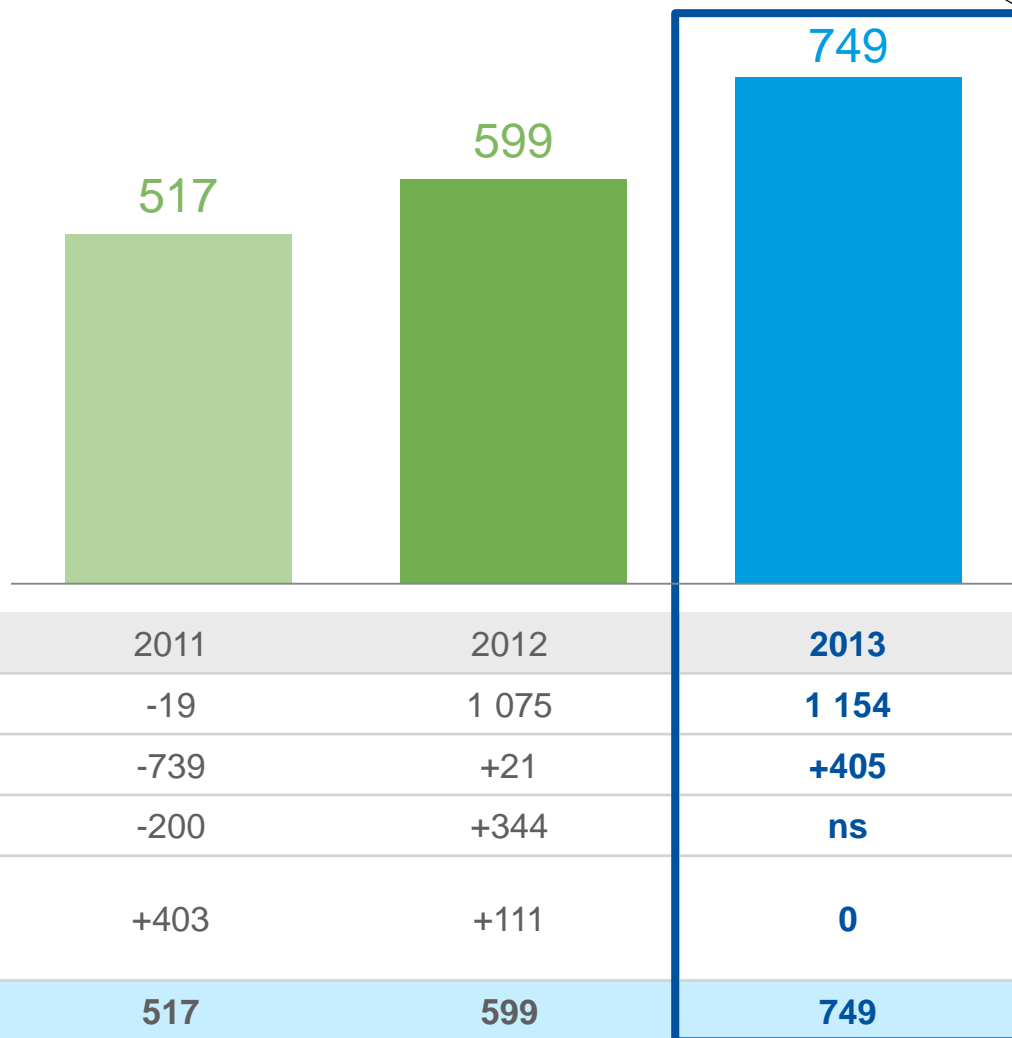


<i>En millions €</i>	2013	2012
EBITDA	3 285	3 445
Variation de BFR opérationnel	818	276
Cash out restructurations	(119)	(93)
Contribution fonds de retraite	(185)	(269)
Impôts & intérêts payés	(586)	(849)
Autres	(124)	416
Trésorerie d'activité	3 089	2 926
Investissement récurrent (<i>Maintenance, IS/IT, 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



Cash flow libre structurel



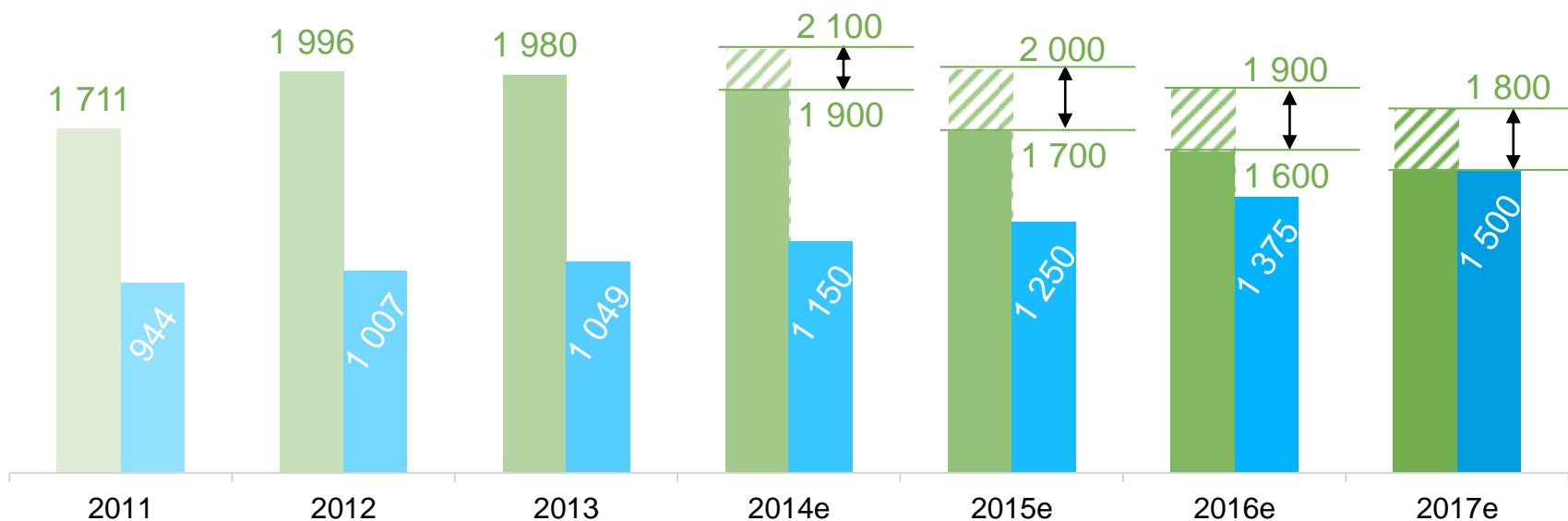
Pic des investissements en 2014



Investissements et amortissements

(en millions €)

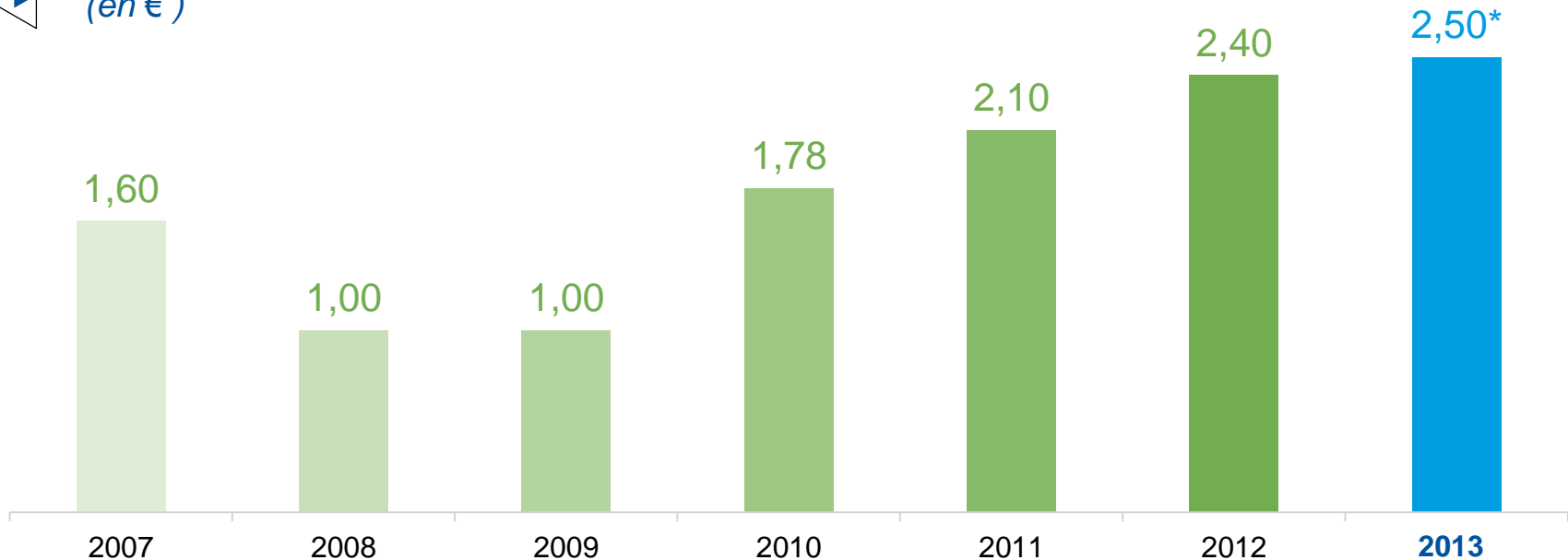
- Investissements
- Amortissements



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



 **Dividende par action**
(en €)

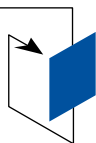


Nouveau taux de distribution 2013-2020 : 35% du résultat net consolidé
(hors éléments non-récurrents)

* 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

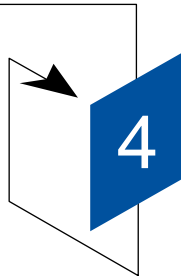
Nombre d'actions au 31 décembre 2012	182 556 713
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	4 467 601
Annulation d'actions	- 1 809 260
Augmentation de capital résultant de l'exercice de souscription d'actions	574 583
Augmentation de capital résultant de la conversion d'OCEANE	6
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	185 789 643
Nombre moyen d'actions en 2013	184 179 000





11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013

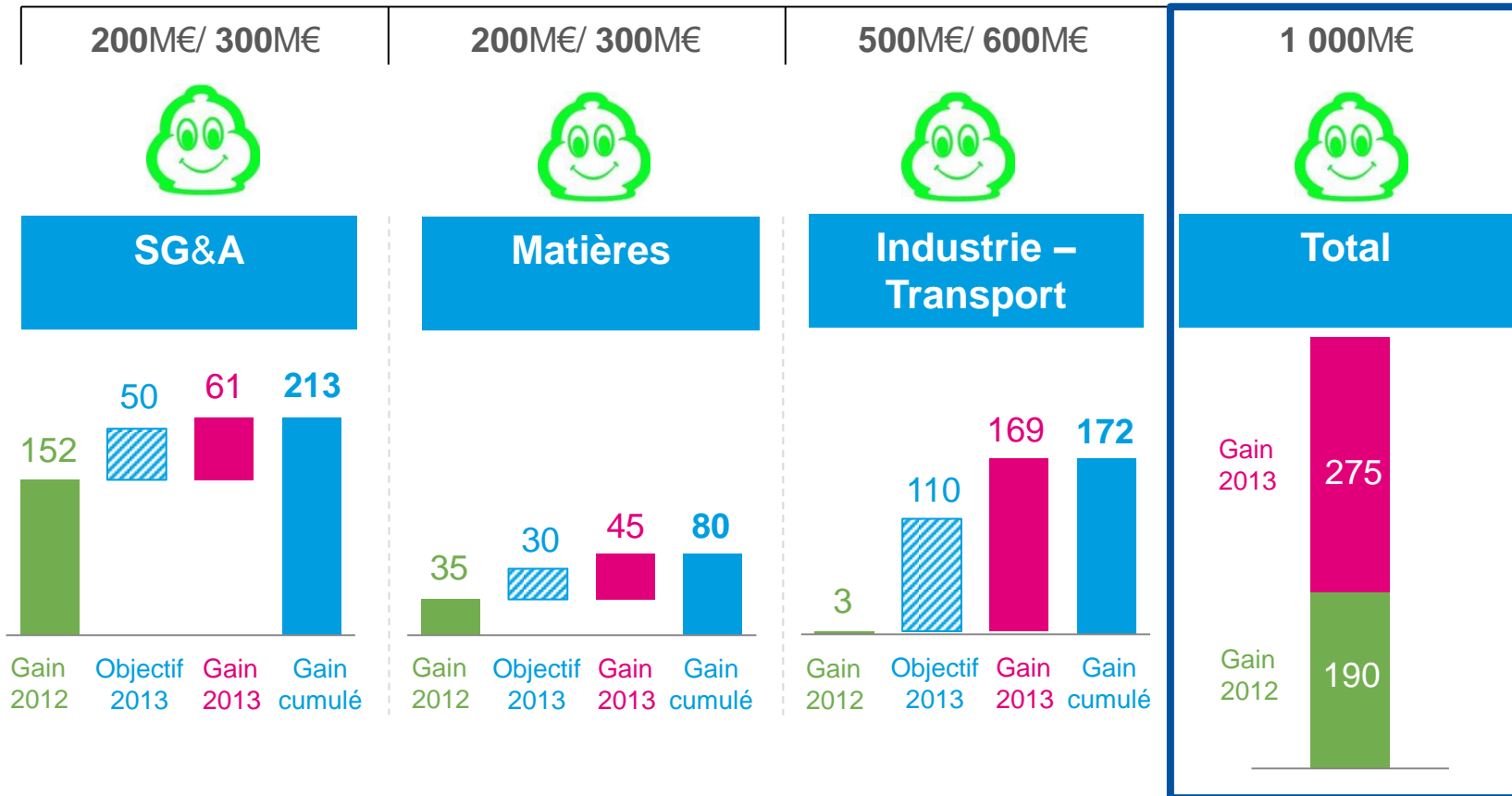


AVANCEMENT DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ

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



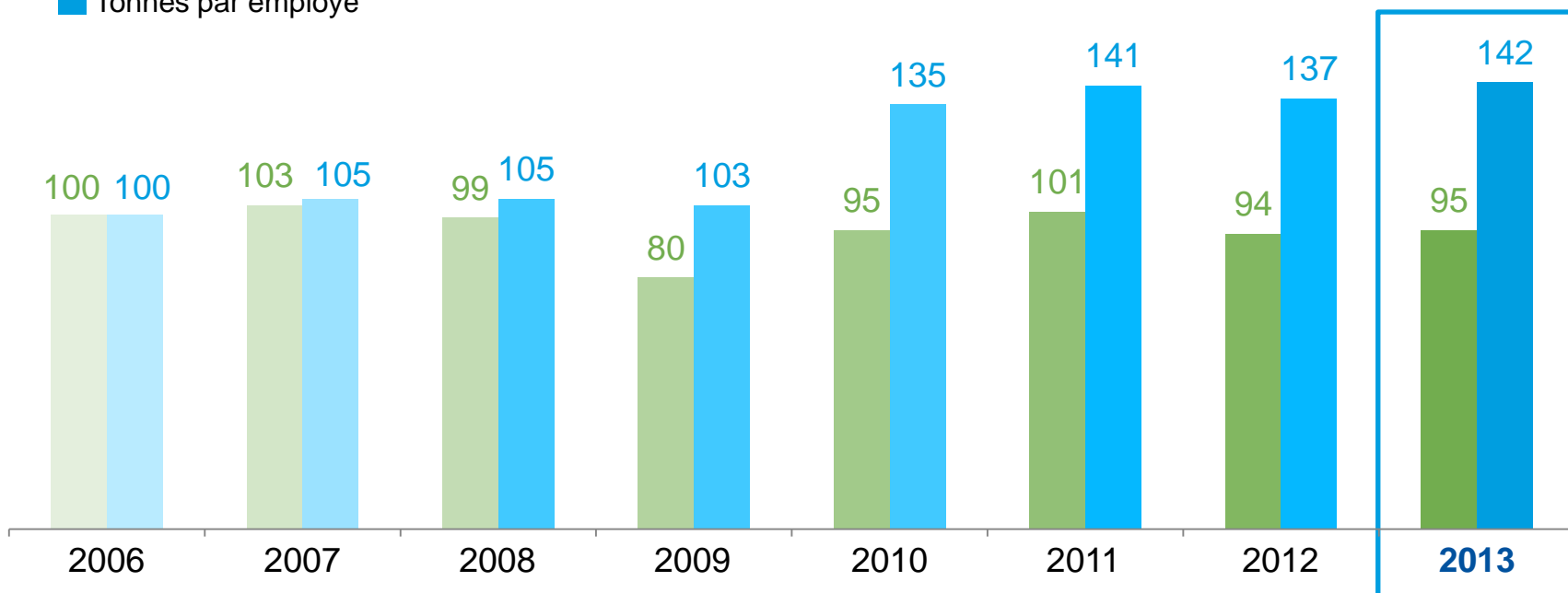
Compétitivité : améliorer notre efficacité industrielle



Tonnes par employé

(base 100 en 2006)

- Production
- Tonnes par employé



OPE : de nouveaux modes de fonctionnement et des systèmes d'information standards et transverses



AMONT

Matières premières
produits semi-finis

Activités :

- R&D
- Industrie
- Achats
- Supply chain
- Logistique



FINANCE - ACHATS

Flux en valeur

Activités :

- Finance
- Comptabilité
- Achats



AVAL

Produits finis

Activités :

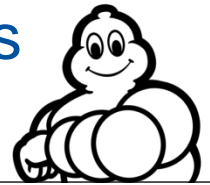
- Supply chain
- Logistique
- Commerce

Résultats attendus à l'horizon 2017 :

- ▶ Réduction des coûts annuels (SG&A et logistique) d'au moins 200 M€
- ▶ Baisse des stocks d'au moins 250 M€

■ Coût annuel du programme : de l'ordre de 100 M€ sur les 4 prochaines années

Programme OPE en 2013 : dans les délais et dans le budget

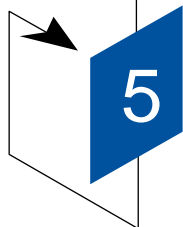


- ▶ Plan de déploiement 2013 effectivement mis en oeuvre
- ▶ Cash out 2013 en ligne avec le budget
- ▶ Domaine Finance/Achats : mise en place d'un ERP standard
 - Fin 2013 : couverture de sociétés représentant ~40% des ventes nettes Groupe
 - Objectif 2014 : 65% après le déploiement en Europe de l'Ouest
- ▶ Domaine Relation clients : réactivité et agilité
 - Exemple de Quick win : lancement d'un nouveau service de livraison basé sur "make to order" pour un taux de satisfaction >90%
 - Exemple de Quick win : mise en place d'une gestion centralisée pour accélérer la rotation des stocks de pneus $\geq 17''$ et Agro
 - Ouverture d'un portail de commandes pour la distribution



11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013



PERSPECTIVES

Guidance : un résultat opérationnel 2014 en ligne avec nos objectifs 2015*

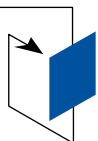


- ▶ **Hausse des volumes d'environ 3%**
- ▶ Prix-Matières Premières : **positif**
- ▶ Industrie : **absorption**
 - de l'inflation annuelle des coûts de production
 - par la poursuite du plan de compétitivité 2012 – 2016
 - stabilité des frais de démarrage
- ▶ SG&A **en légère hausse** :
 - poursuite du plan de compétitivité 2012 – 2016
 - accompagnement de la croissance
 - poursuite du programme OPE
- ▶ FCF structurel > **500M€**
- ▶ ROCE : >**11%**

* exprimés en parités moyennes 2012

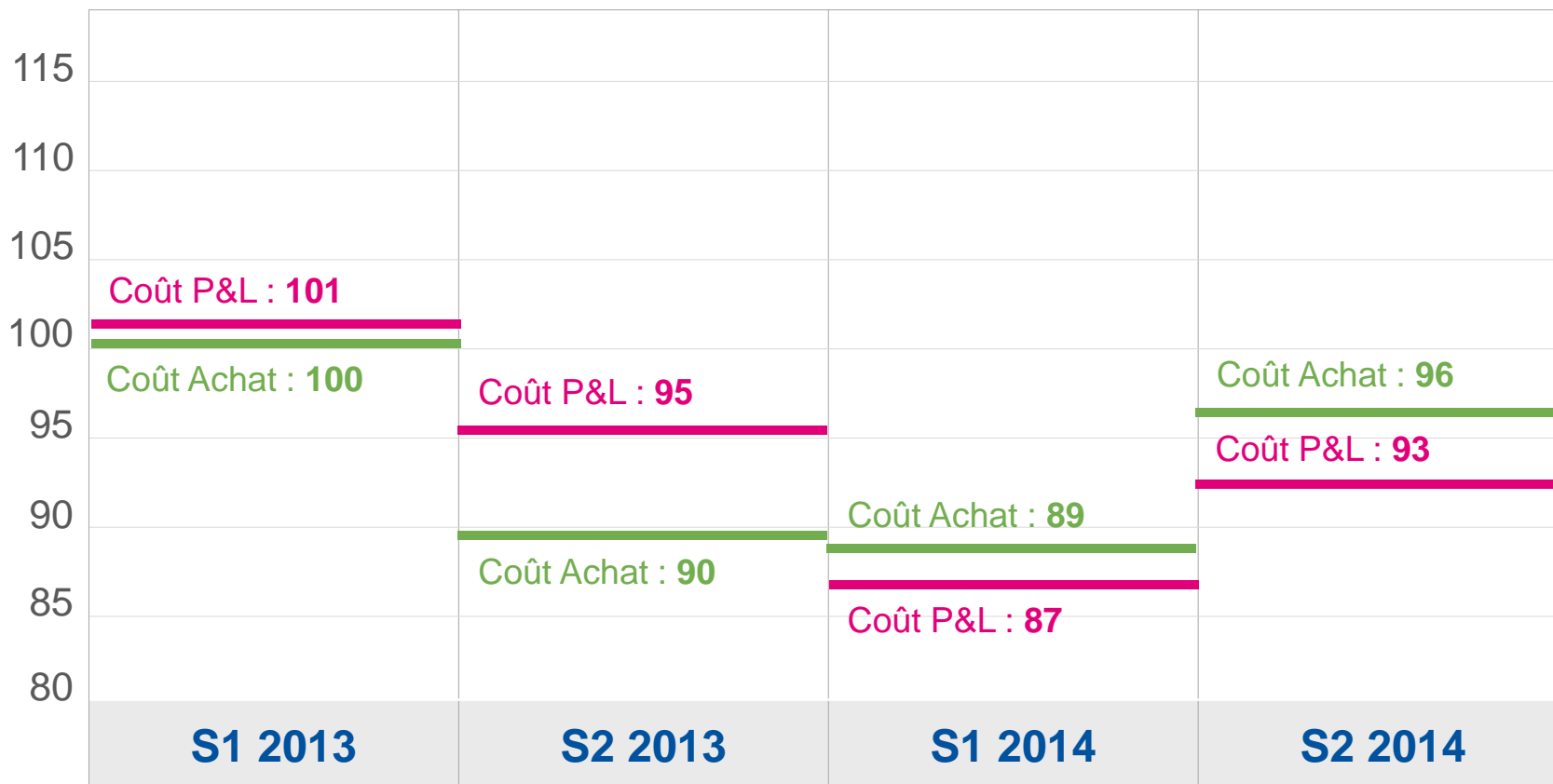


Matières premières : env. 300 M€ d'effet favorable au 1^{er} semestre



Hypothèses Michelin pour 2014

(avec 1€ = 1,369 USD)



Guidance : une performance économique en ligne avec nos objectifs 2015*



	2013	Guidance 2014
Volume	+ 0%	Hausse d'environ 3%
Effet matières premières	+ 619 M€	Tailwind (rappel : stock de matières premières valorisé au coût moyen pondéré)
Prix / matières premières	+ 69 M€	Positif
Compétitivité / frais industriels	+ 30 M€	Equilibre
Variation des SG&A	- 1 M€	En légère hausse
Résultat opérationnel avant NR	2 234 M€	Bénéfice de la croissance, aux effets de change près
Marge opérationnelle avant NR – SR1	10,2%	Milieu de la fourchette 10-12%
Marge opérationnelle avant NR – SR2	7,8%	Haut de la fourchette 7-9%
Marge opérationnelle avant NR – SR3	20,6%	Bas de la fourchette 20-24%
ROCE	11,9%	Supérieur à 11%
CAPEX	1 980 M€	Environ 2 000 M€
FCF structurel	749 M€	Supérieur à 500 M€

* exprimés en parités moyennes 2012



Calendrier financier 2014



- ▶ **Entre le 15 et le 20 du mois** : marchés mensuels
- ▶ **11 février 2014** : résultats 2013
- ▶ **23 avril 2014** : ventes nettes du 1^{er} trimestre 2014
- ▶ **16 mai 2014** : Assemblée générale
- ▶ **23 mai 2014** : Paiement du dividende*
- ▶ **29 juillet 2014** : résultats du 1^{er} semestre 2014
- ▶ **22 octobre 2014** : ventes nettes du 3^{ème} trimestre 2014
- ▶ **10 novembre 2014** : journée investisseurs à Shenyang (Chine)
- ▶ **10 février 2015** : résultats 2014

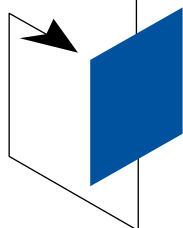
* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 16 mai 2014





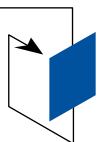
11 février 2014

RÉSULTATS ANNUELS 2013



ANNEXES

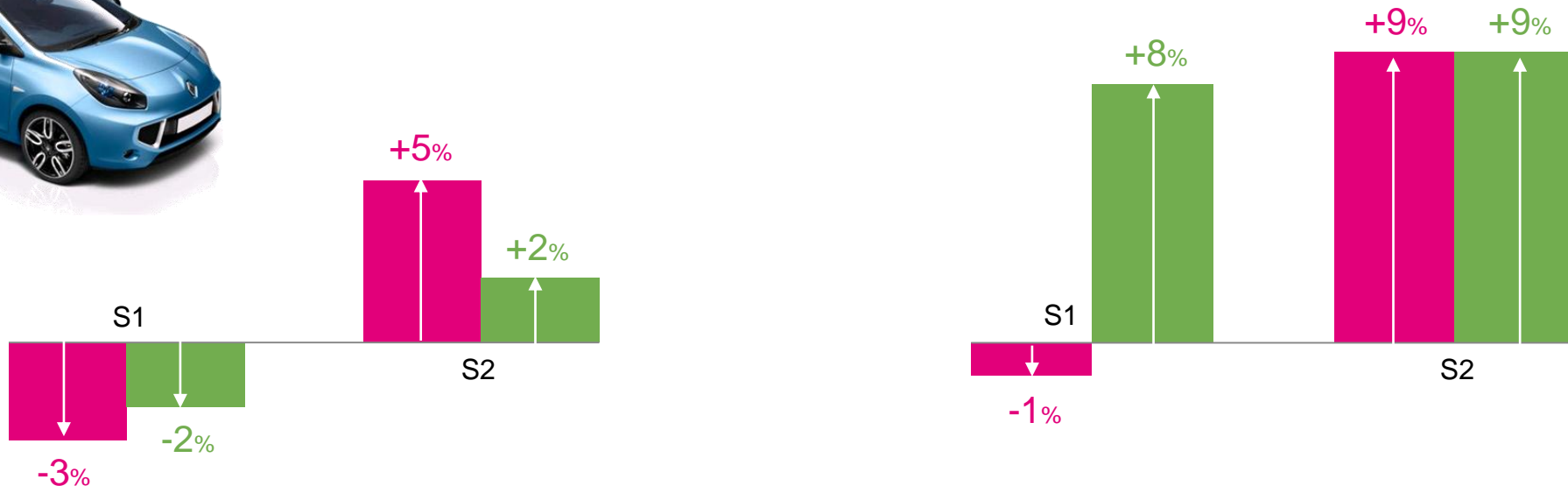
TC & PL Europe : un second semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 Europe (variation en %, en nombre de pneus neufs)



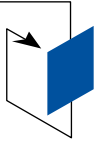
■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin

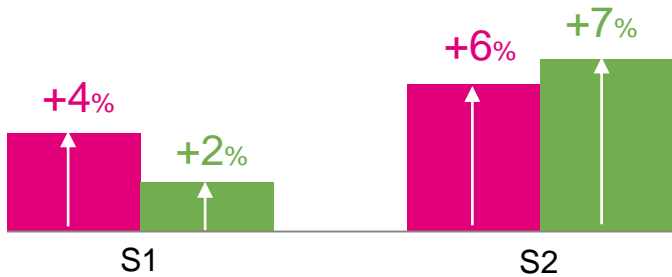


TC & PL Amérique du Nord : un second semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 Amérique du Nord (variation en %, en nombre de pneus neufs)

■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin



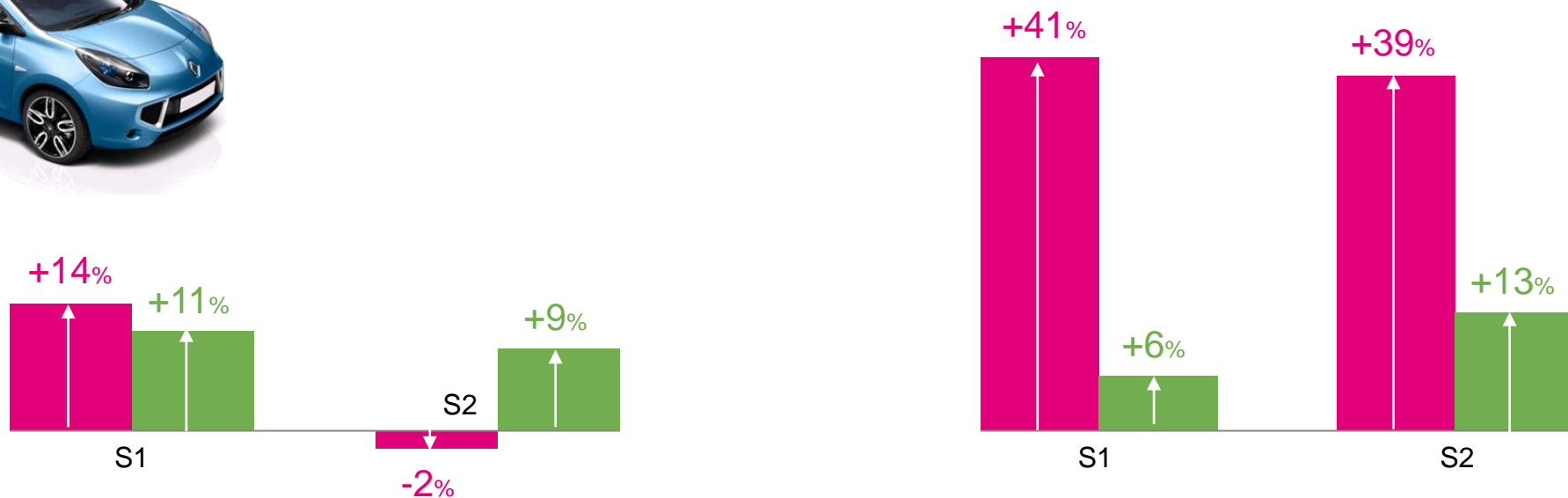
TC & PL Amérique du Sud : un second semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 Amérique du Sud (variation en %, en nombre de pneus neufs)



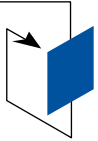
■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin



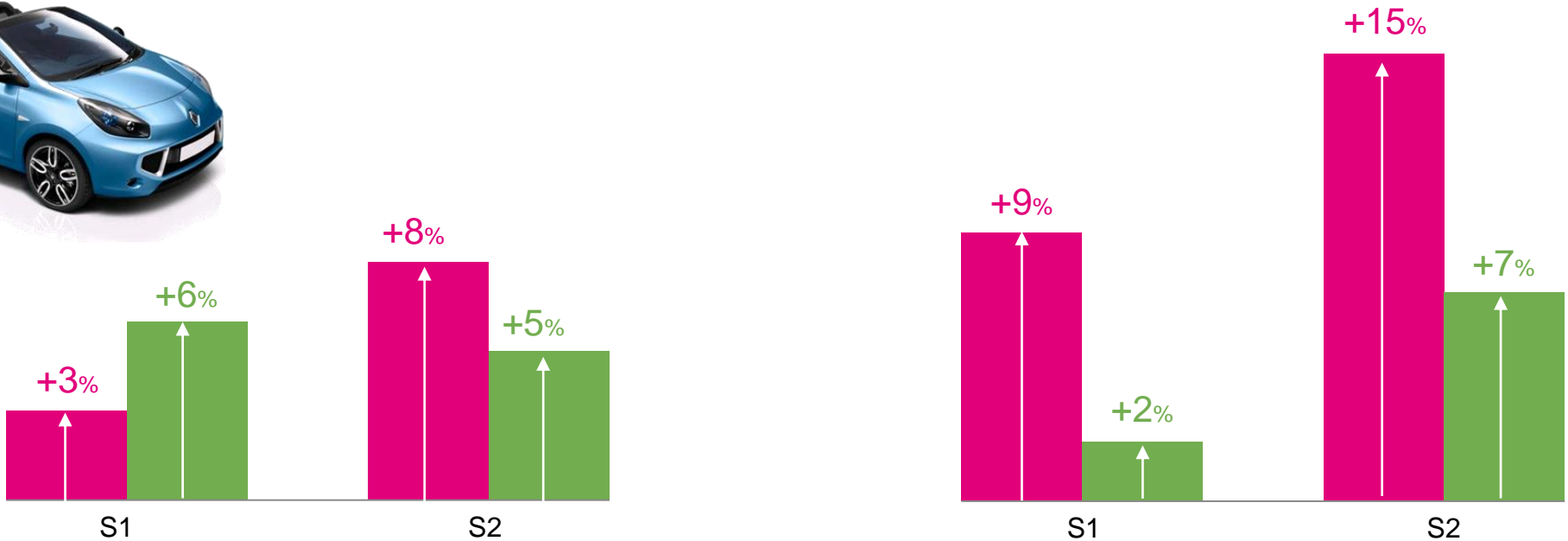
TC & PL Asie (hors Inde) : un second semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 Asie (hors Inde) (variation en %, en nombre de pneus neufs)



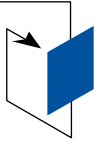
■ Première monte ■ Remplacement



Source : Michelin



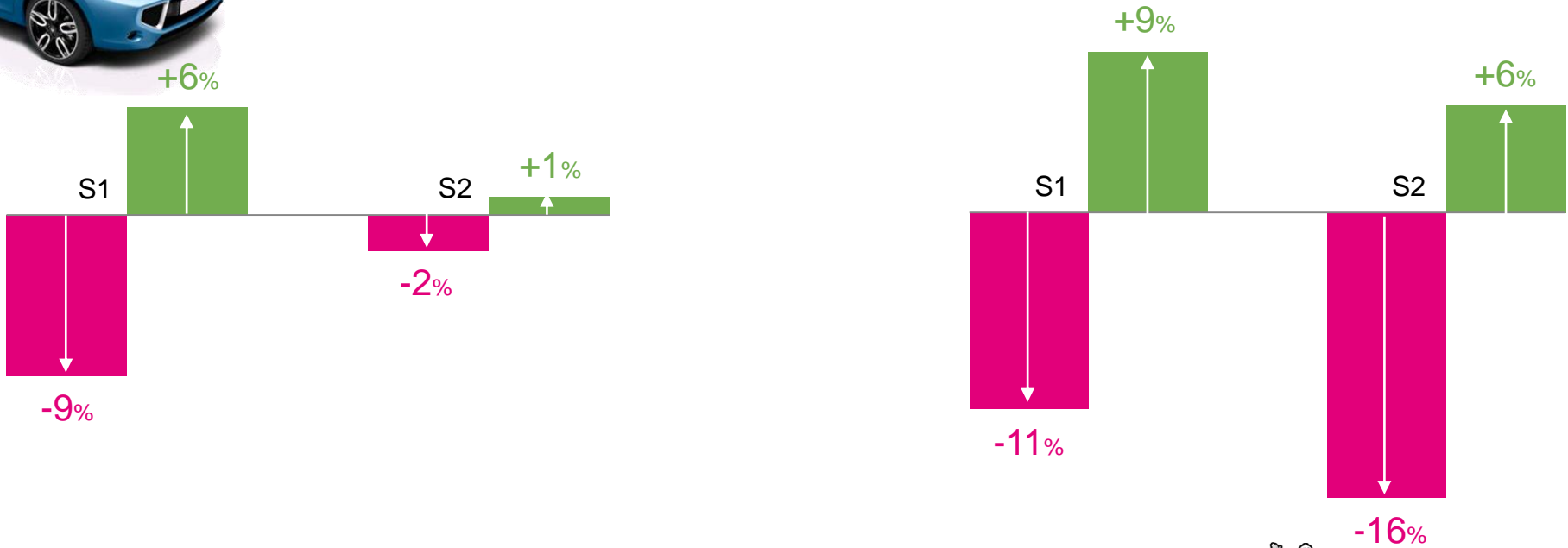
TC & PL Afrique, Inde, Moyen-Orient : un second semestre mieux orienté



Marchés semestriels 2013 / 2012 Afrique Inde Moyen-Orient (variation en %, en nombre de pneus neufs)



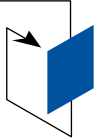
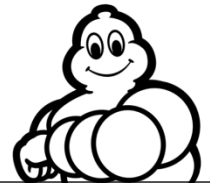
■ Première monte ■ Remplacement



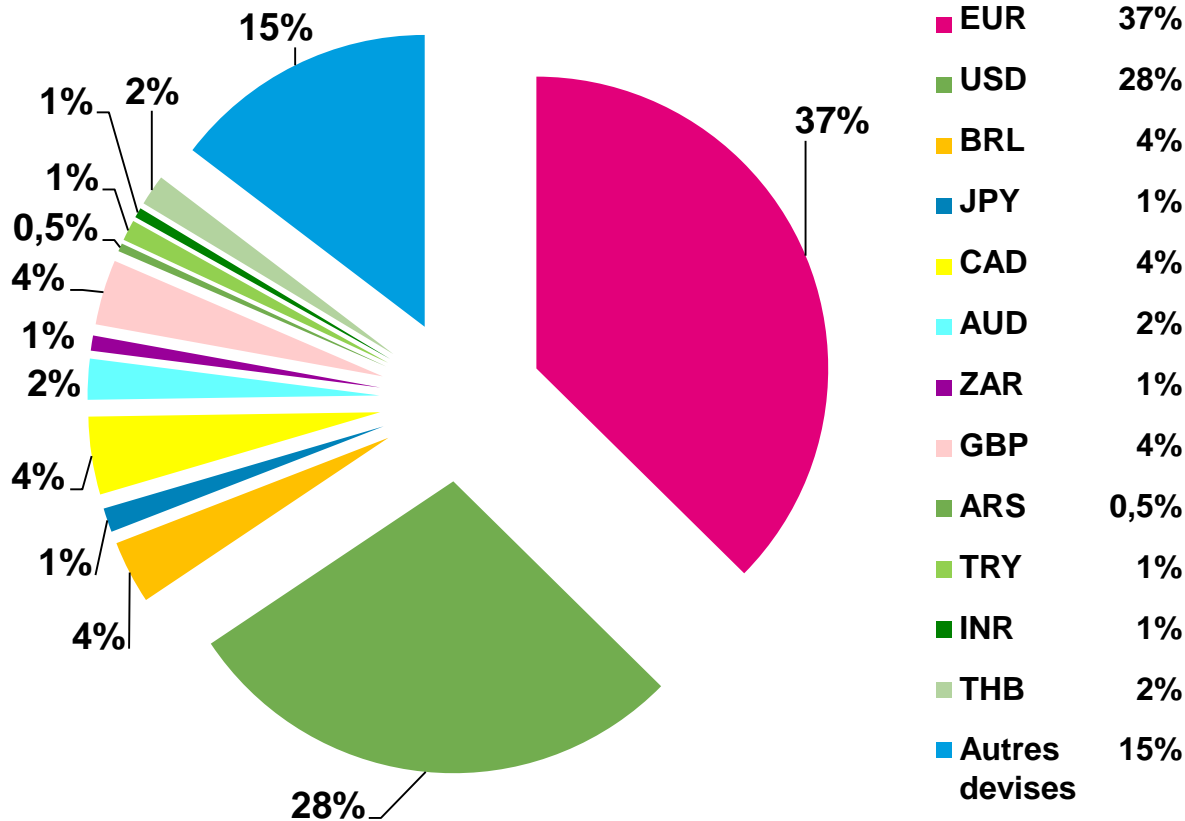
Source : Michelin



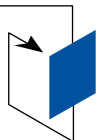
Forte exposition aux parités compte tenu de la présence mondiale du Groupe



Répartition des Ventes Nettes 2013 par devises

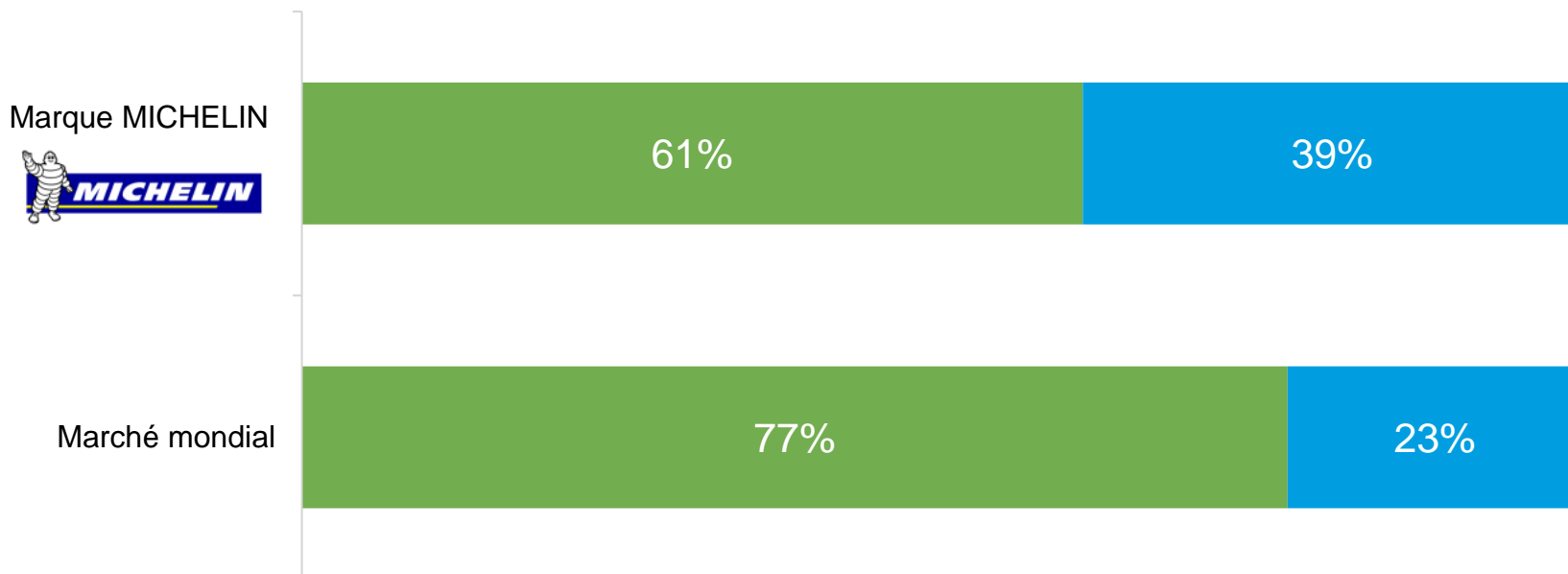


MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

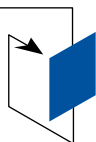


Répartition du marché TC 2013 par dimension (en nombre de pneus)

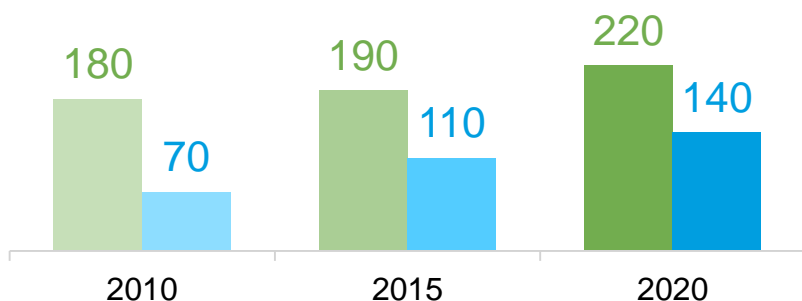
■ ≤16" ■ ≥17"



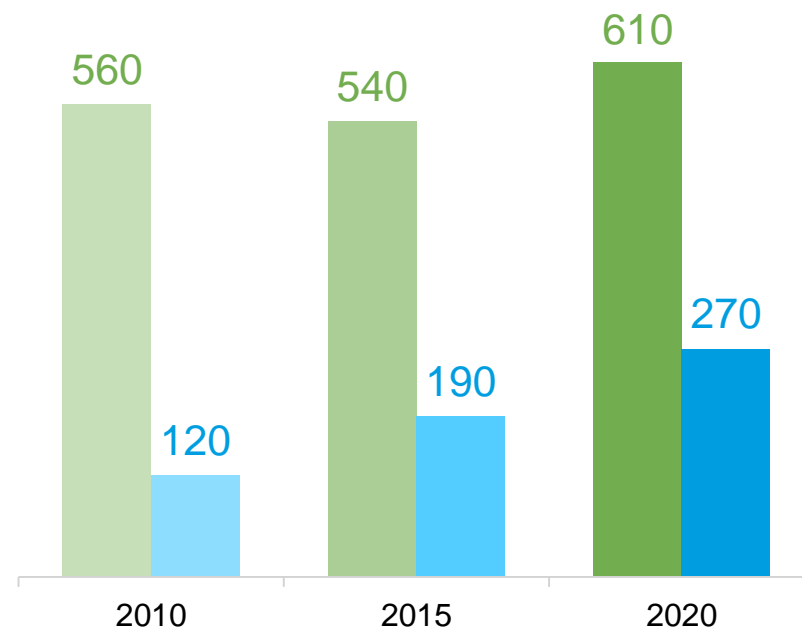
Marchés Premium première monte et remplacement : une croissance bien supérieure à l'ensemble du marché



Marchés première monte* (en millions de pneus)



Marchés remplacement* (en millions de pneus)



► Le marché ≥ 17" devrait presque doubler en 10 ans

*Europe, Amérique du Nord, Chine, Amérique du Sud

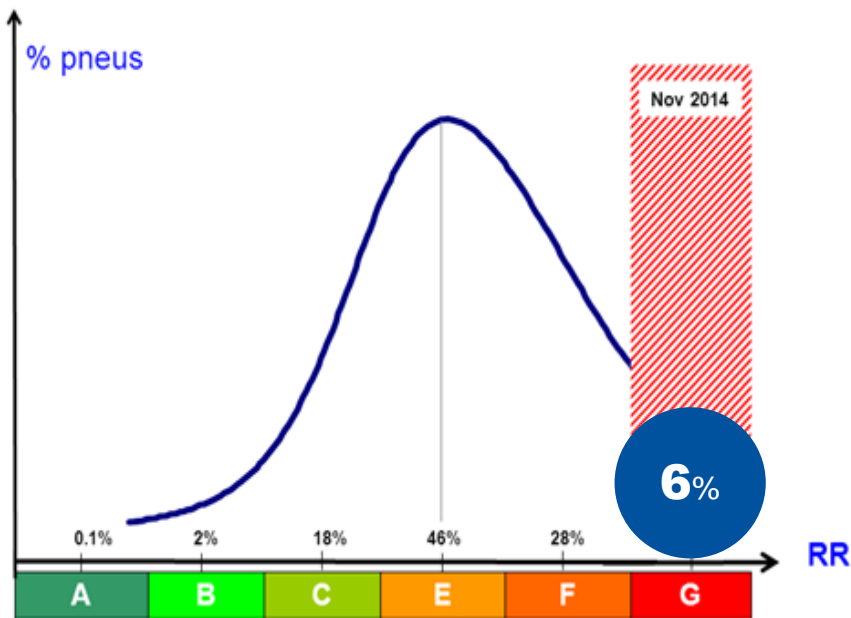


Réglementation européenne TC : 6 à 10% de l'offre actuelle de pneus interdits à la vente en nov. 2014

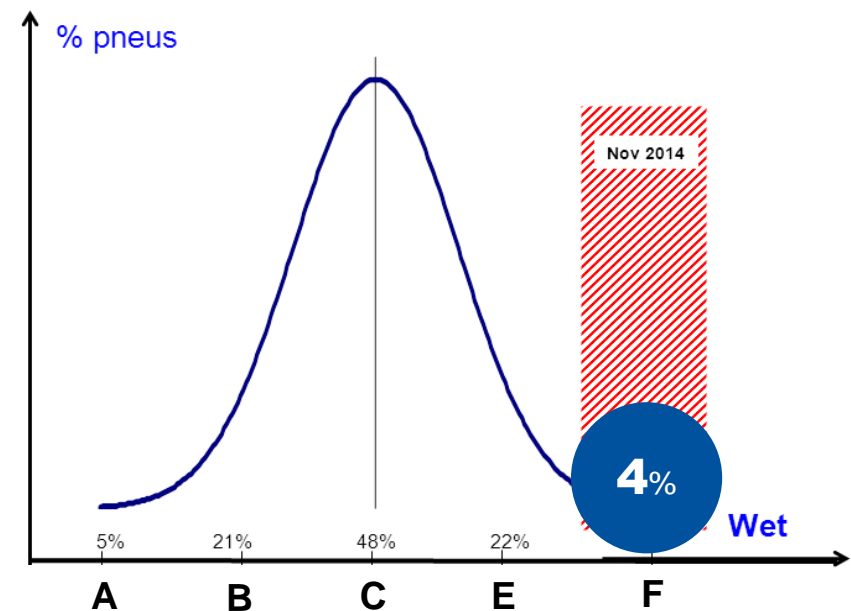


Mise en place des seuils en novembre 2014

(Répartition de l'offre du marché TC par niveau de performance)



Résistance au roulement

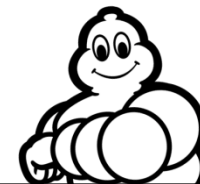


Freinage sur sol mouillé

Source : LIZEO



Investissements conformes au calendrier 2013-2014 pour saisir la croissance



► **Brésil** (*Marque MICHELIN TC haut de gamme*)

- Montée en production: de **17KT** fin 2013 à **30KT** fin 2014

► **Chine** (*Marque MICHELIN TC haut de gamme et MICHELIN Poids lourd radial*)

- Montée en production: de **25KT** fin 2013 à **57KT** fin 2014

► **Inde** (*MICHELIN Poids lourd radial*)

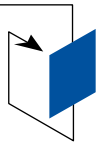
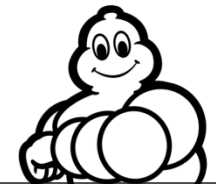
- **Premier pneu** en juillet 2013, montée en production jusqu'à **12KT** en 2014

► **Etats-Unis** (*pneus miniers géants*)

- **Premier pneu** fin 2013

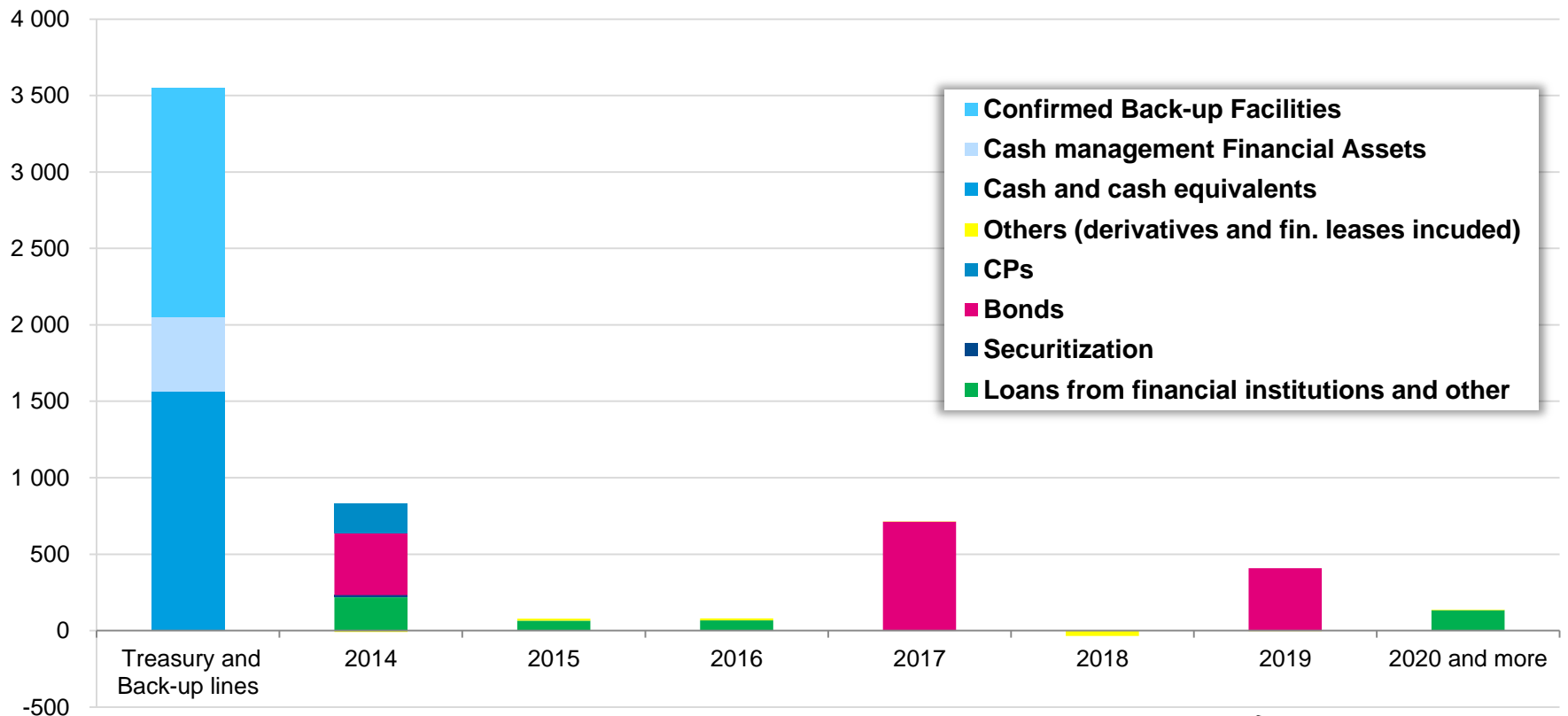


Une situation de cash exceptionnelle



Échéances de la dette au 31 décembre 2013

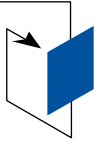
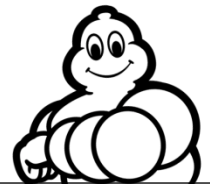
(Valeur nominale, en millions €)





" 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 www.michelin.com.

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."



Relations Investisseurs

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