

# RÉSULTATS

## 1<sup>er</sup> SEMESTRE 2013

25 juillet 2013



## Performance économique conforme aux objectifs 2013

- ▶ **Résultat opérationnel** à 1 153 M€ (- 12,7% vs 2012), reflétant comme attendu
  - **Volumes** en baisse de 1,5%, dans un environnement de marchés faibles au 1<sup>er</sup> trimestre et en amélioration au 2<sup>ème</sup> trimestre
  - **Maintien des marges unitaires**
  - **Performance industrielle** en progrès
- ▶ **Résultat net** de 507 M€ compte tenu d'une provision de 250 M€ liée au plan de compétitivité
- ▶ **Maintien d'une structure financière** robuste
  - **Cash Flow libre** positif de 147 M€ dans un contexte d'investissements ambitieux

**Guidance 2013 confirmée**



# Chiffres clés

## Chiffres clés publiés S1 2013 et S1 2012

<i>En millions €</i>	S1 2013	S1 2012
<b>Ventes nettes</b>	<b>10 159</b>	10 706
<b>Résultat opérationnel</b> <i>avant non récurrents</i>	<b>1 153</b>	1 320
<b>Marge opérationnelle</b> <i>avant non récurrents</i>	<b>11,3%</b>	12,3%
<b>Éléments non récurrents</b>	<b>-250</b>	+97
<b>Résultat opérationnel</b> <i>après NR</i>	<b>903</b>	1 417
<b>Résultat net</b>	<b>507</b>	915
<b>Investissements</b>	<b>762</b>	660
<b>Endettement net / Fonds propres</b>	<b>12%</b>	26%
<b>Cash flow libre*</b>	<b>147</b>	7

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



25 juillet 2013

## RÉSULTATS SEMESTRIELS



- 1 MARCHÉS EN REPRISE SUR DES NIVEAUX TOUJOURS FAIBLES DANS LES PAYS MATURES
- 2 PERFORMANCE ECONOMIQUE CONFORME AUX OBJECTIFS 2013
- 3 STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE
- 4 LES PILIERS DE LA STRATÉGIE
- 5 PERSPECTIVES

25 juillet 2013

## RÉSULTATS SEMESTRIELS



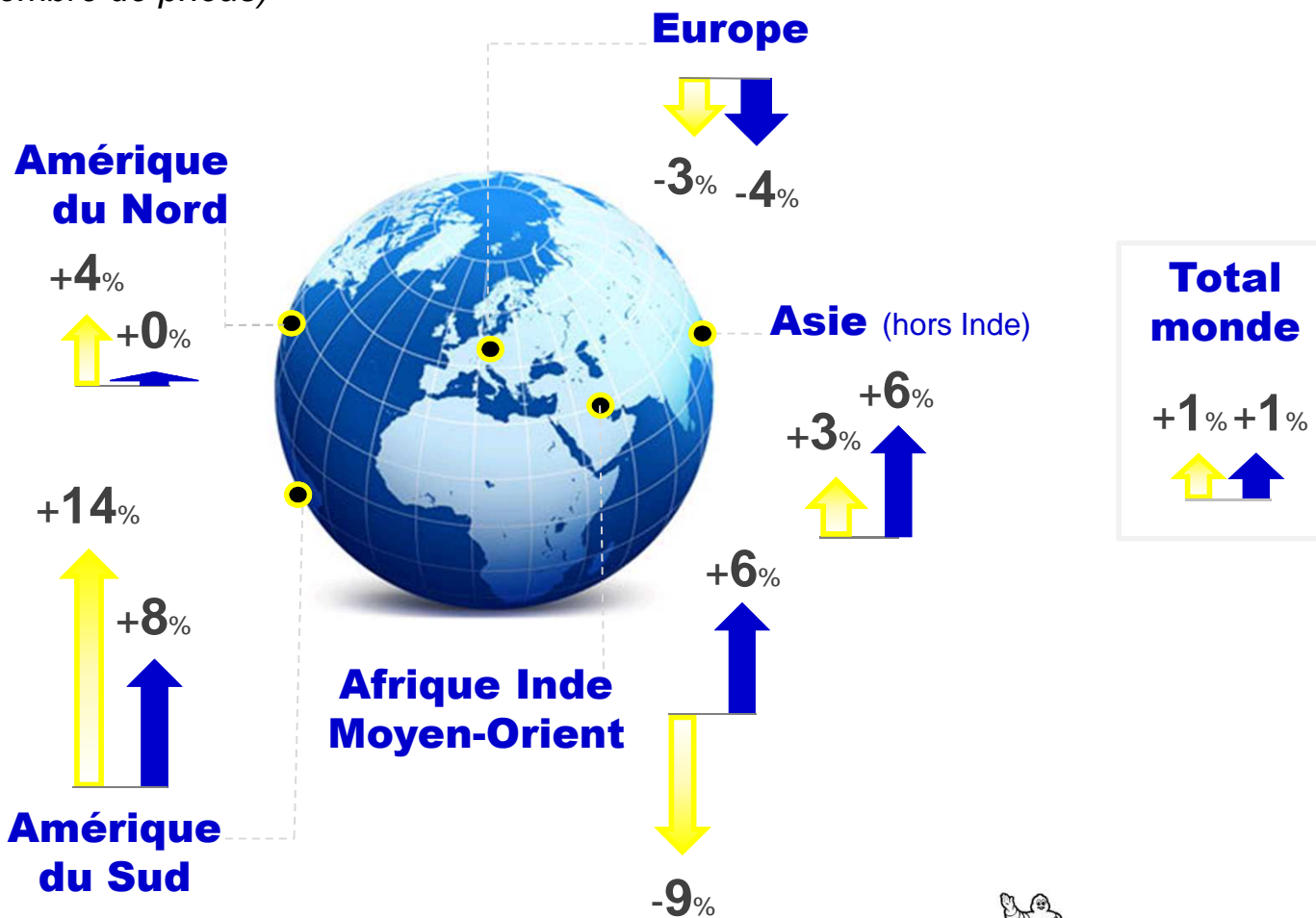
1

**MARCHÉS EN REPRISE SUR  
DES NIVEAUX TOUJOURS  
FAIBLES DANS LES PAYS  
MATURES**

# Tourisme Camionnette : comme attendu, amélioration au 2<sup>ème</sup> trimestre et nouveaux marchés dynamiques

**Marchés au 30 juin 2013 / 2012**

(variation en %, en nombre de pneus)



■ Première monte  
■ Remplacement

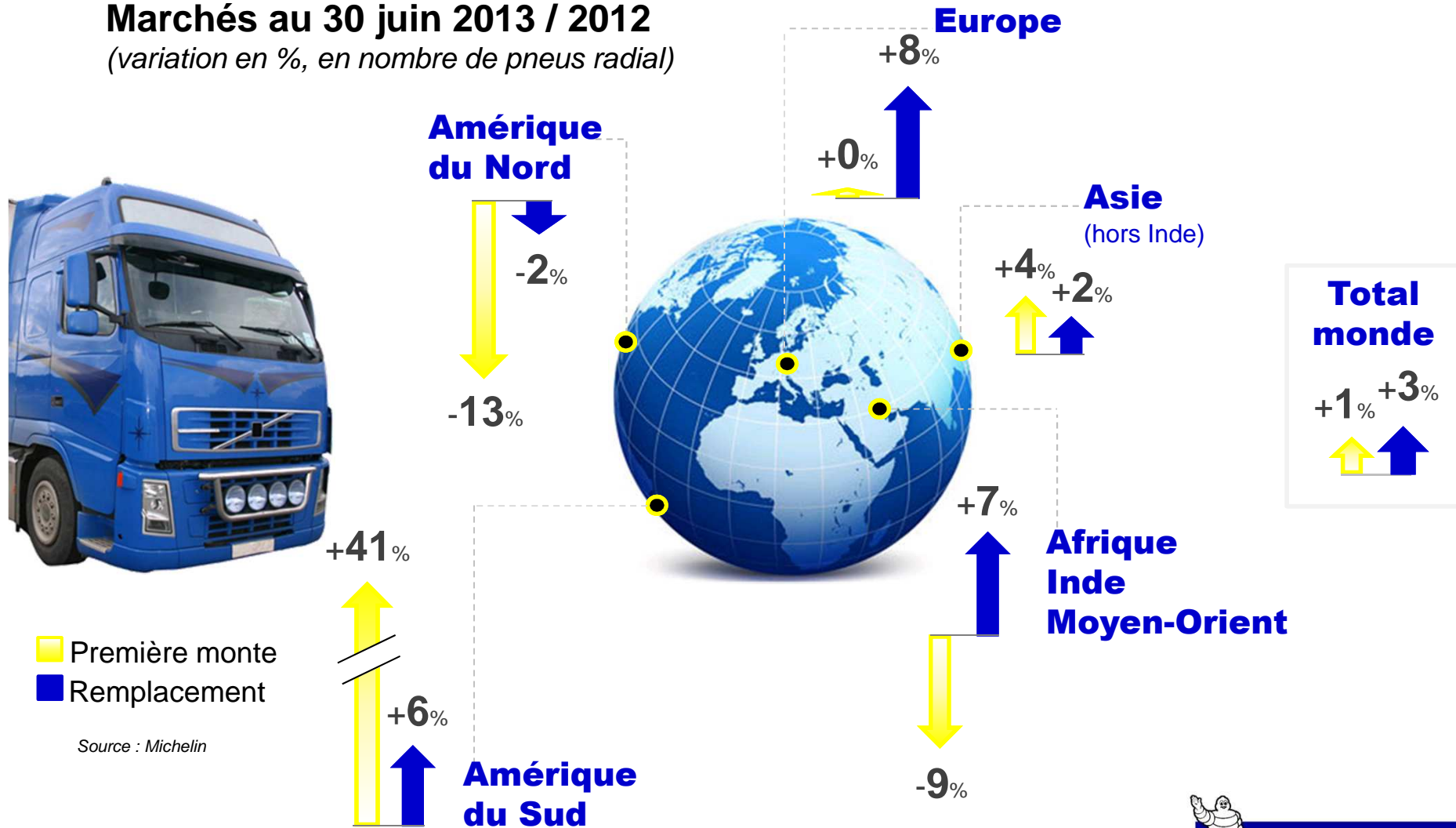
Source : Michelin





# Poids lourd : amélioration au 2<sup>ème</sup> trimestre et reprise technique en Europe sur une base faible

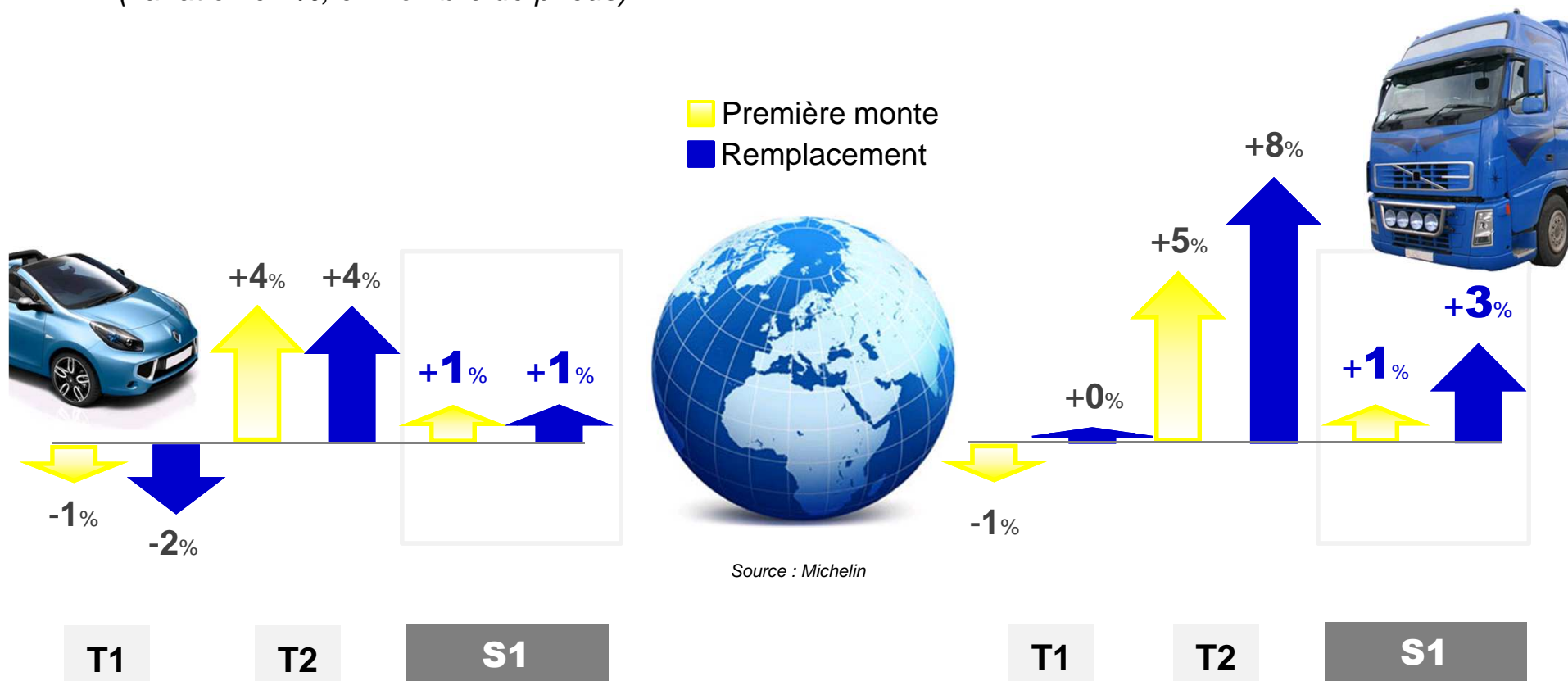
**Marchés au 30 juin 2013 / 2012**  
(variation en %, en nombre de pneus radial)



# TC & PL : un deuxième trimestre bien orienté

## Marchés trimestriels 30 juin 2013 / 2012 total monde

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin

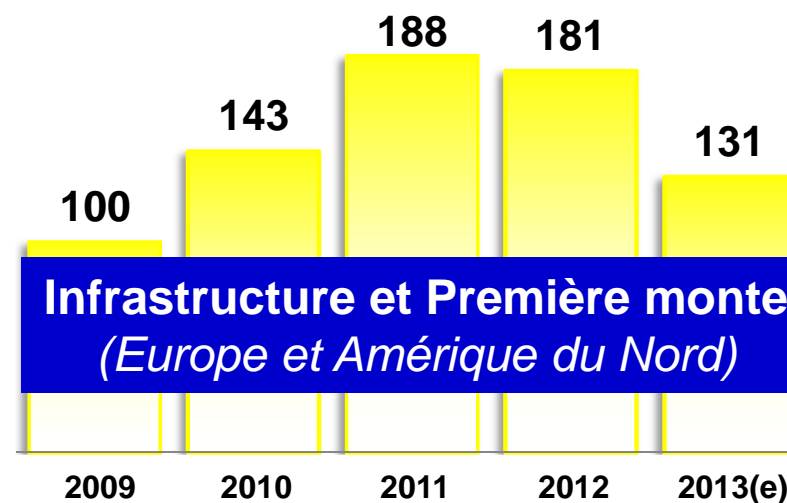
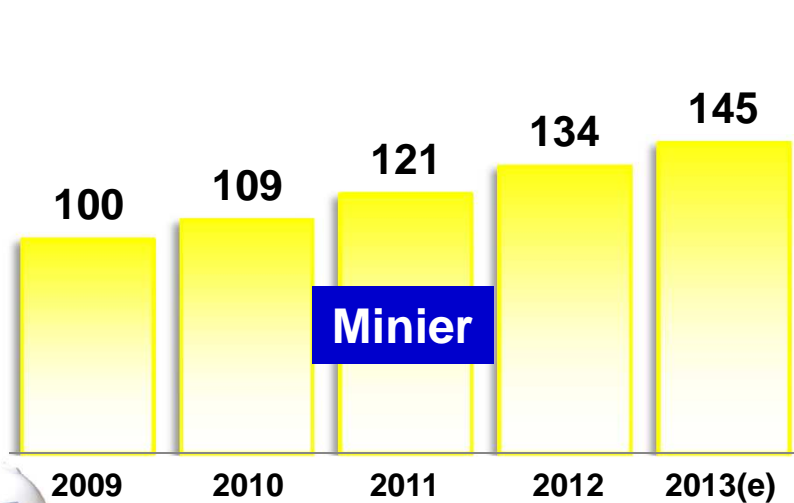




# Marchés Génie civil contrastés

## Marchés Génie civil

(base 100 en 2009, en nombre de pneus)



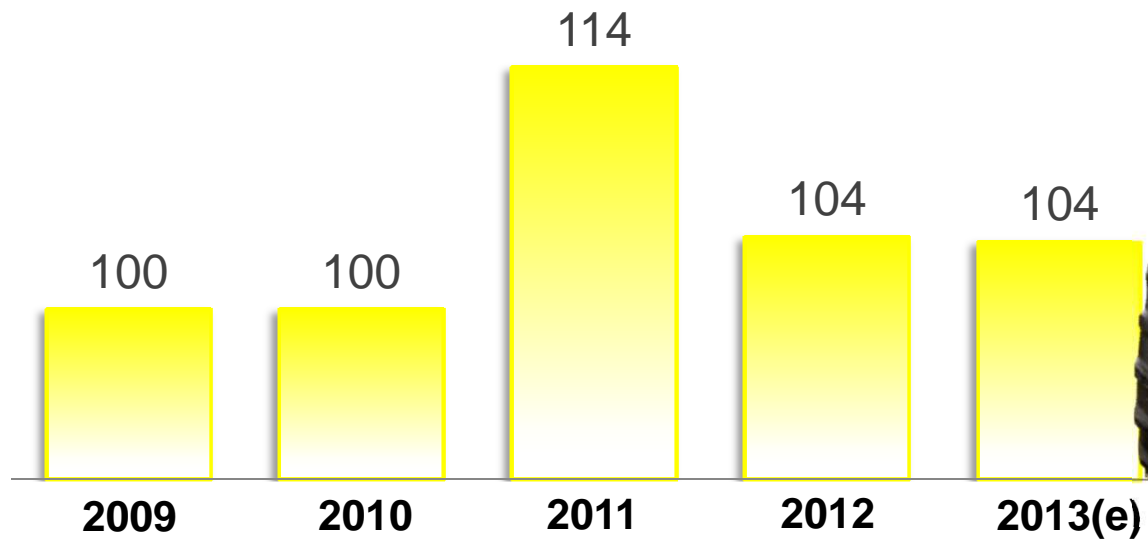
Source : Michelin



# Stabilisation des marchés agricoles des pays matures

## Marchés Agricoles

(En nombre de pneus 1<sup>ère</sup> monte et remplacement, base 100 en 2009)



Source : Michelin



25 juillet 2013

## RÉSULTATS SEMESTRIELS



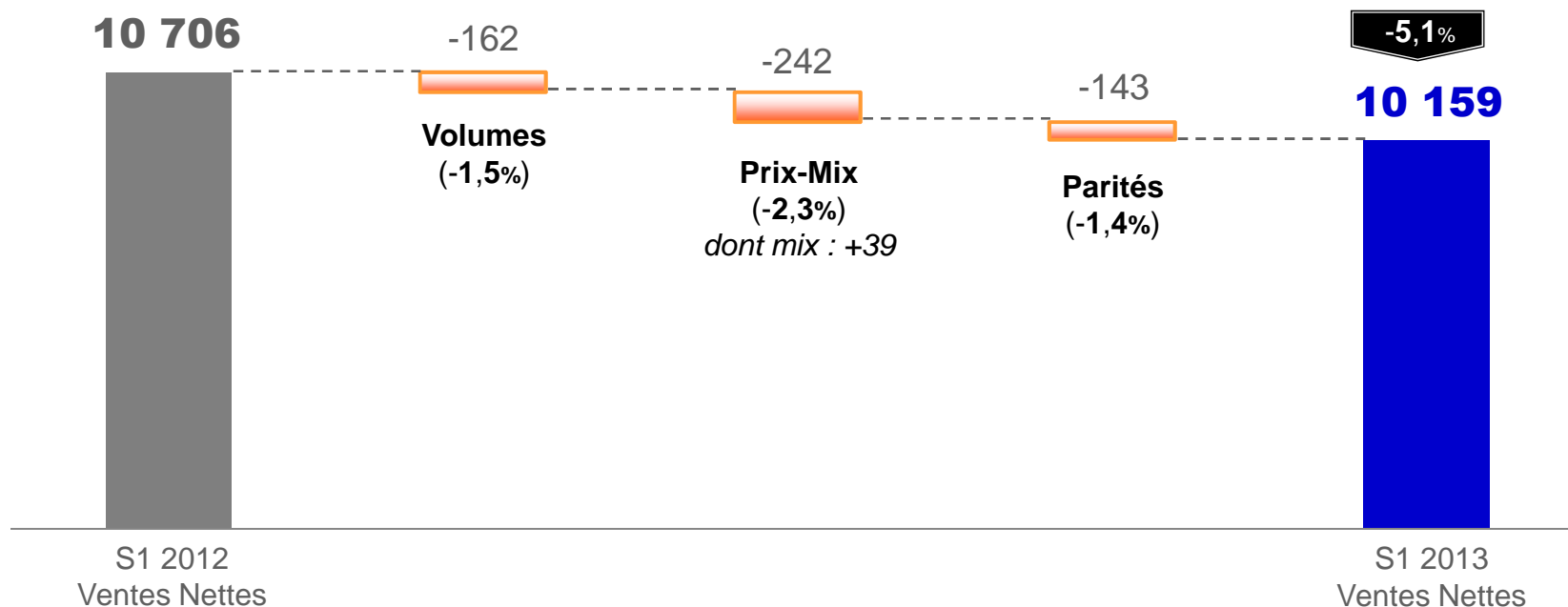
2

# PERFORMANCE ECONOMIQUE CONFORME AUX OBJECTIFS 2013

# Ventes nettes : comme attendu, léger recul dans un environnement défavorable

## Variation annuelle

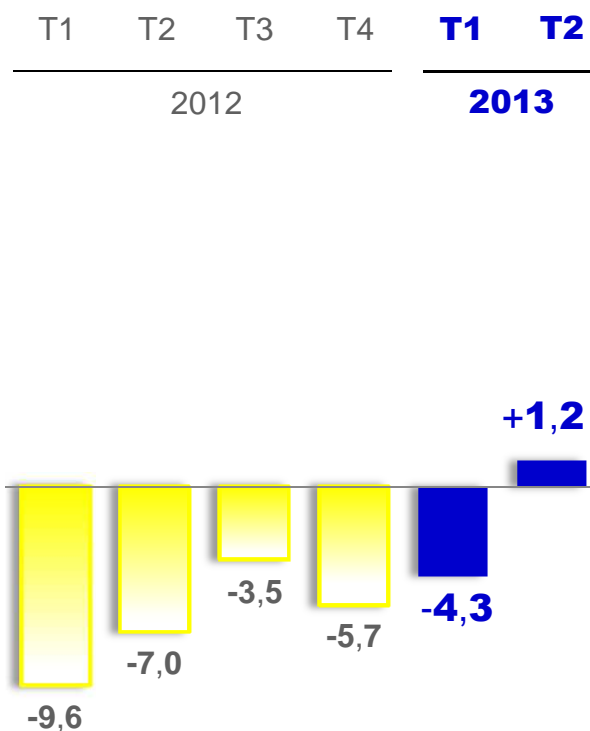
(en millions € et en % des ventes nettes)



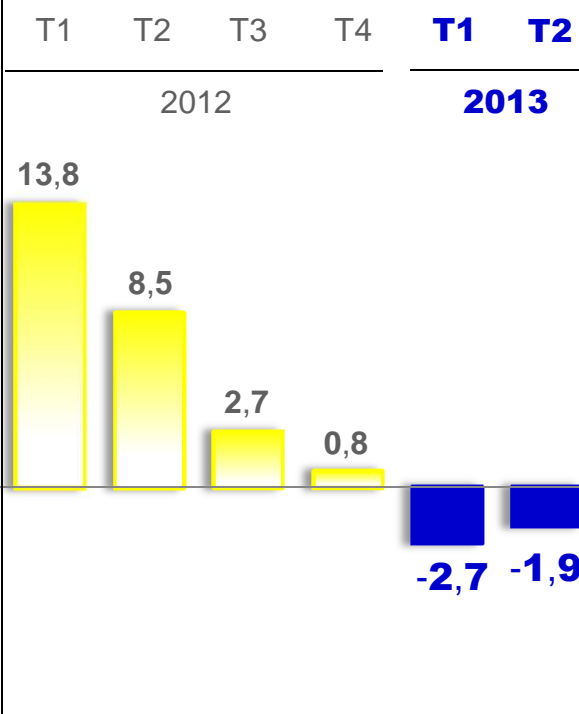
**Volumes** : reprise au T2 comme attendu  
**Prix-mix** : stabilisation des prix au T2 vs T1

**Variation annuelle**  
(en %)

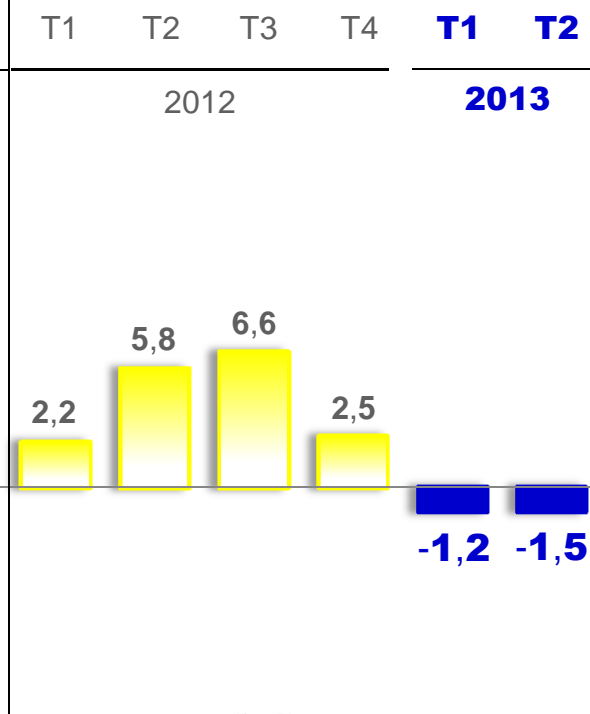
► Volumes



► Prix-mix



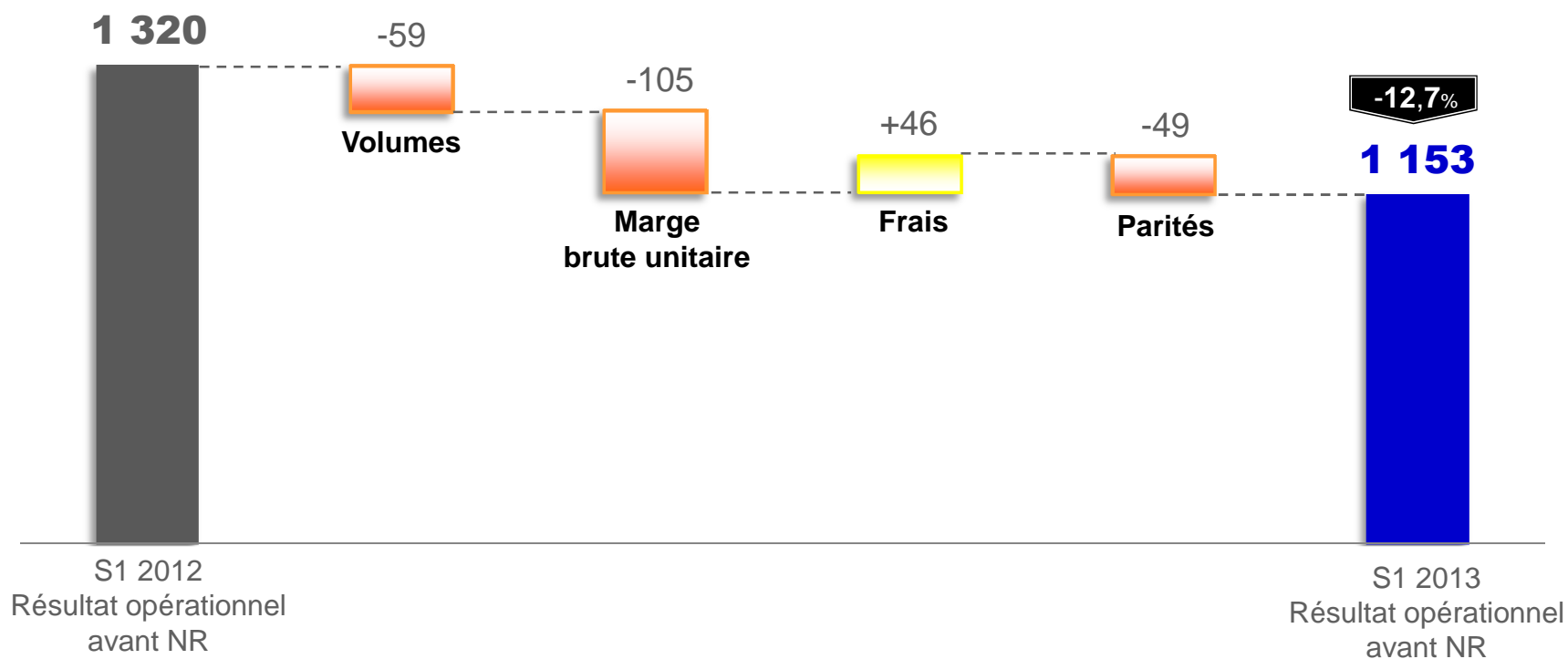
► Parités



# Résultat opérationnel : reflet du cadencement semestriel attendu pour l'année

## Variation annuelle

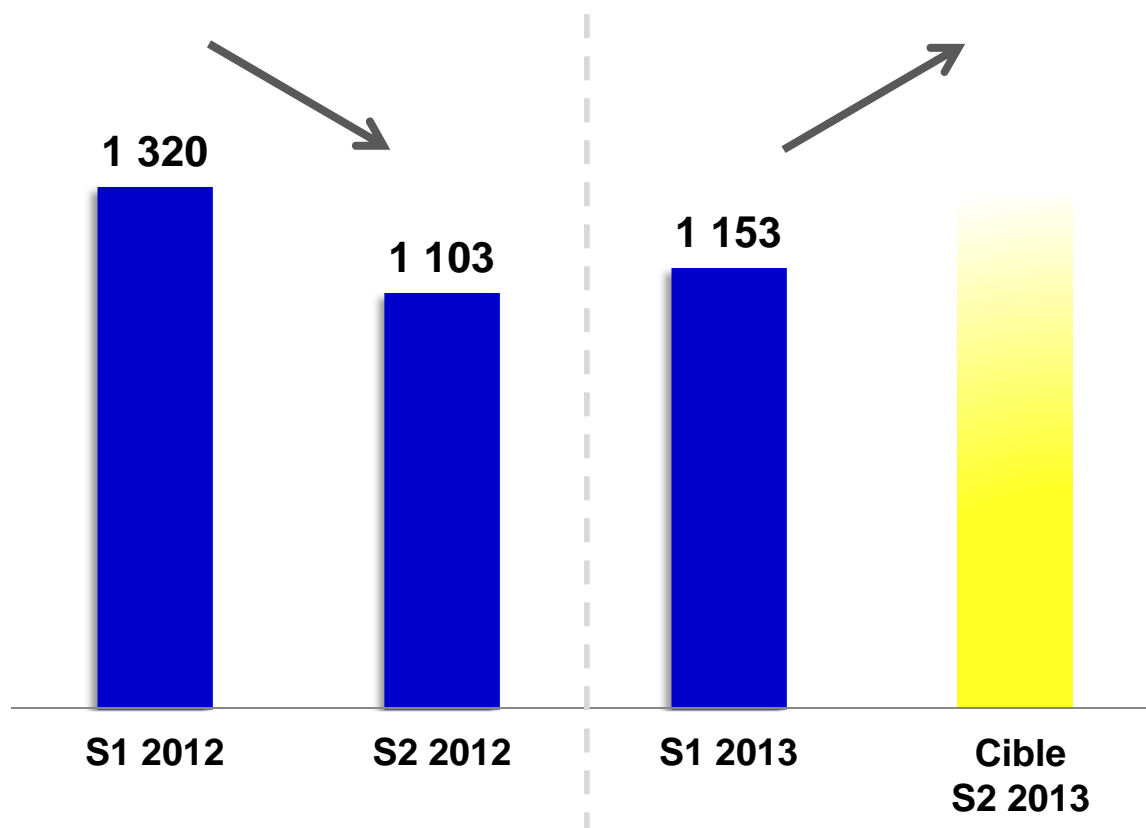
(en millions €)





## Cadencement semestriel 2013 inverse de celui de 2012, avec un effet matières 1<sup>ères</sup> qui s'accroît

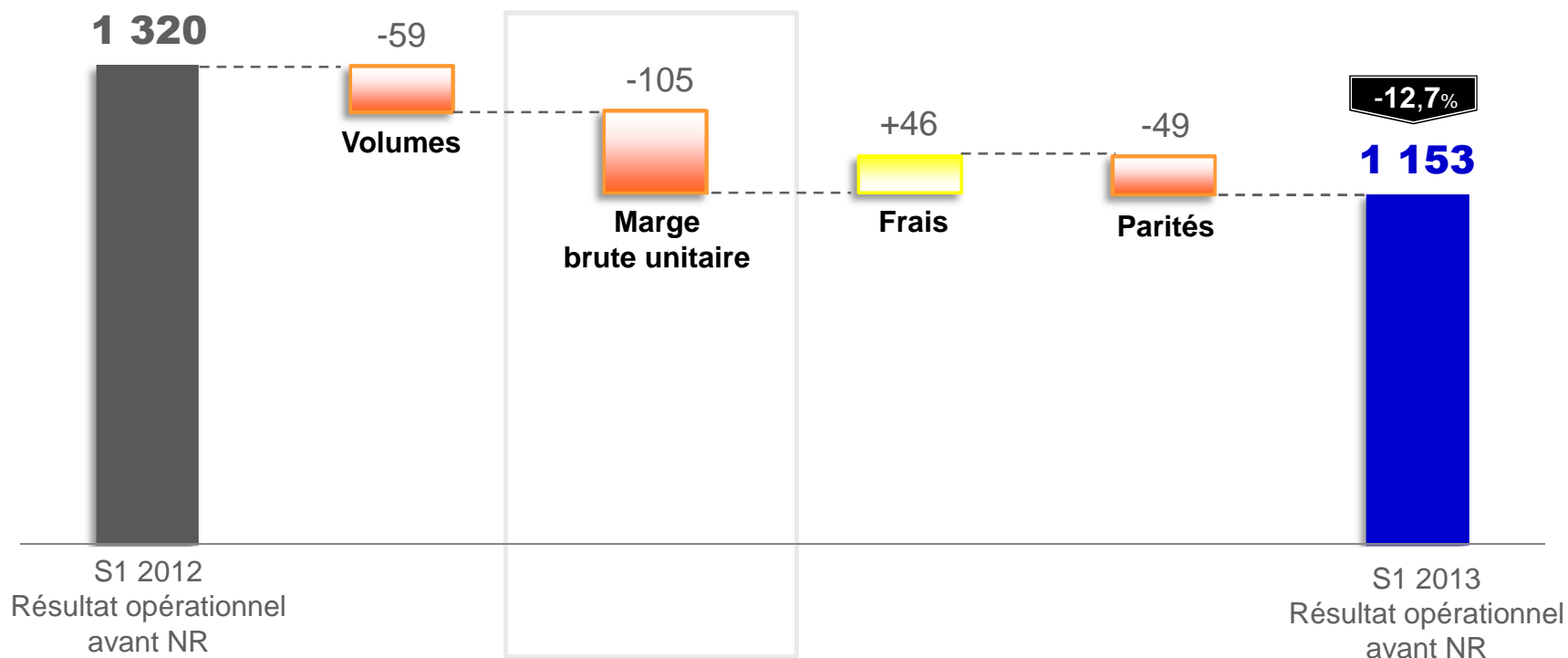
Résultat opérationnel semestriel  
(en millions €)



# Résultat opérationnel : reflet du cadencement semestriel attendu pour l'année

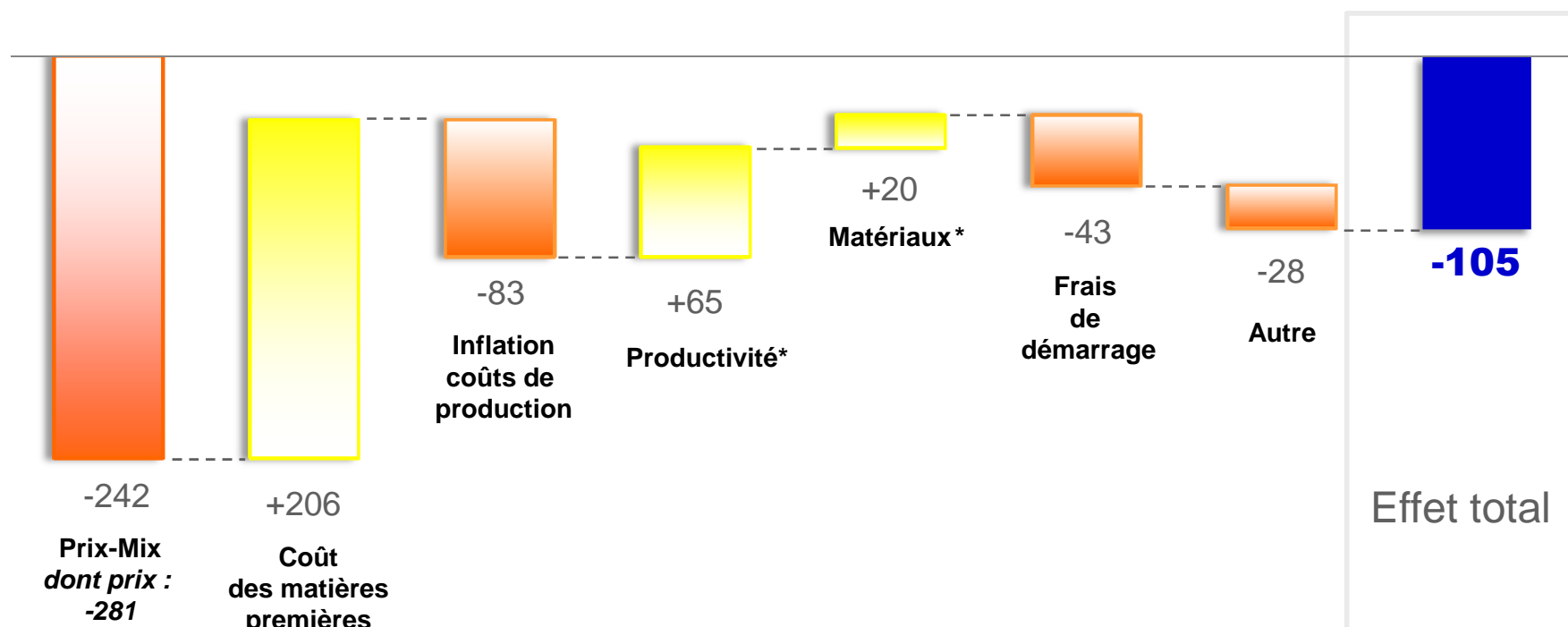
## Variation annuelle

(en millions €)



# Pilotage de la marge unitaire par la maîtrise de la politique de prix et de la productivité

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



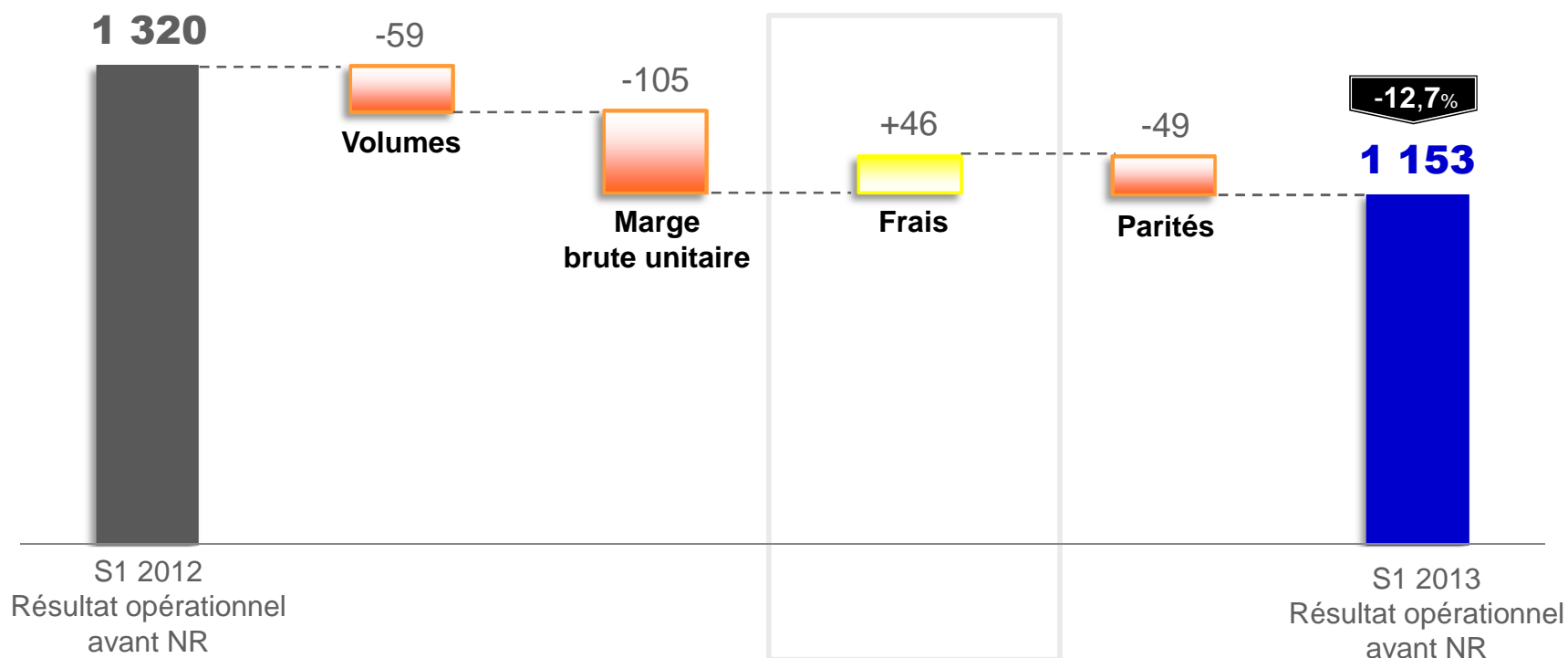
\* Élément du plan de compétitivité



# Résultat opérationnel : reflet du cadencement semestriel attendu pour l'année

## Variation annuelle

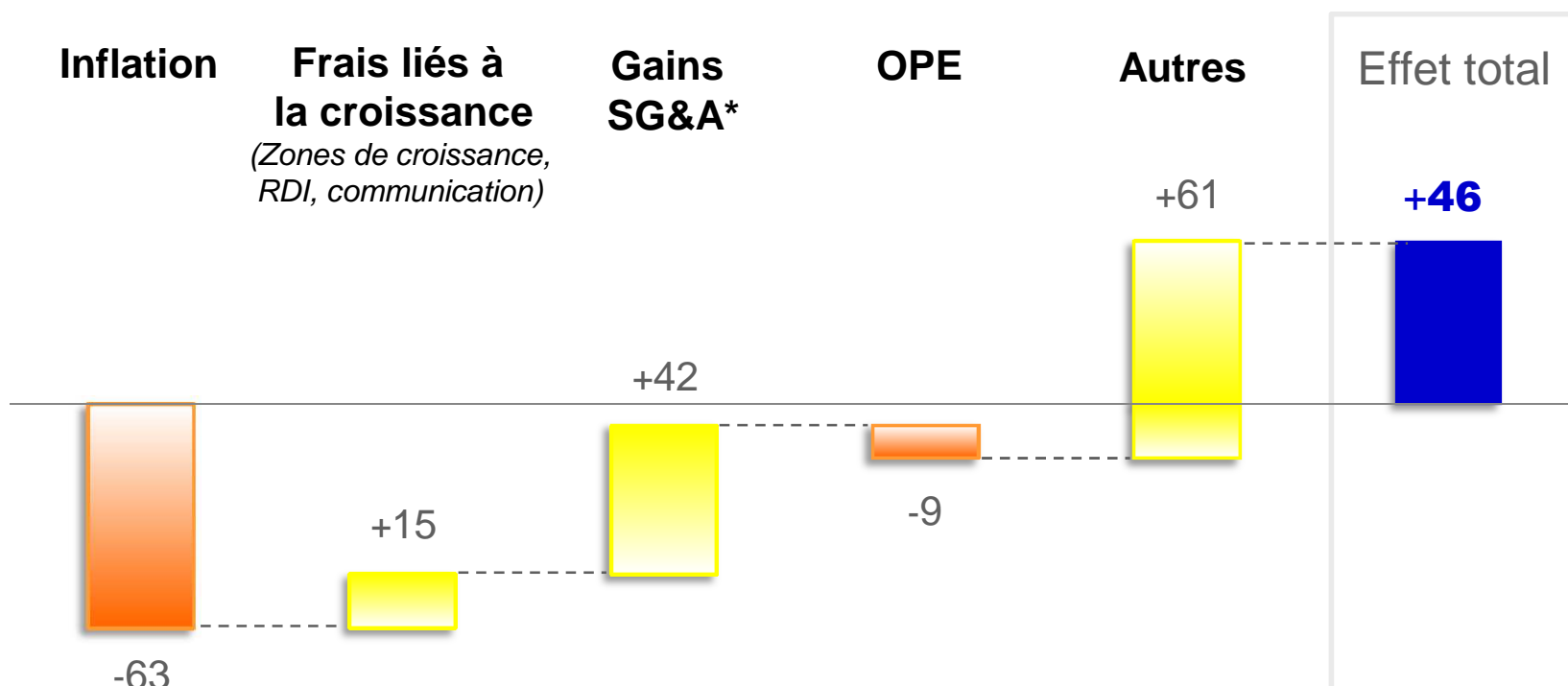
(en millions €)



# Pilotage des frais & effets du programme de compétitivité

## Variation annuelle des frais

(en millions €)



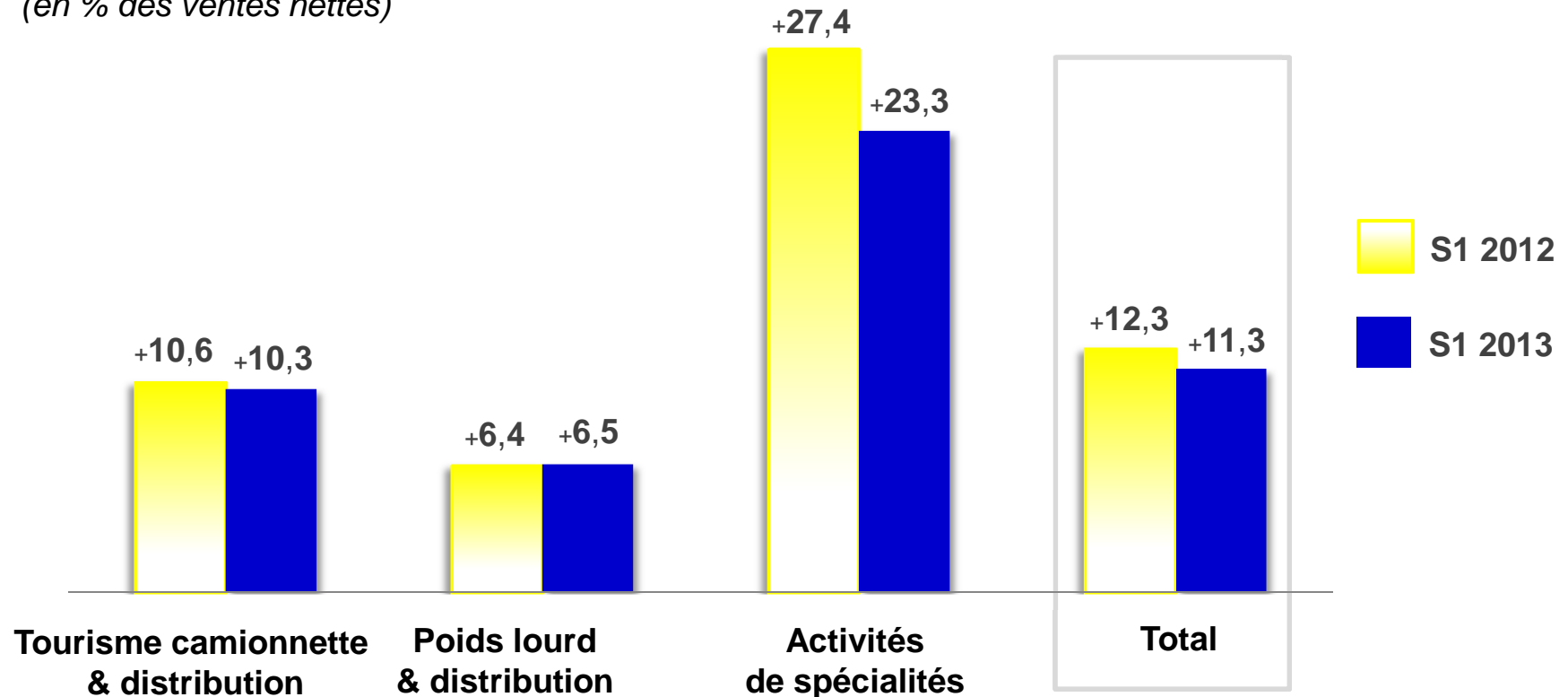
\* Élément du plan de compétitivité



# Marge opérationnelle : bonne résistance des marges opérationnelles

## Marge opérationnelle avant éléments non récurrents

(en % des ventes nettes)





# TC & distribution associée : pilotage des marges unitaires

## Tourisme camionnette

(en millions €)



	S1 2013	S1 2012	Évolution
<b>Ventes nettes</b> variation des volumes	<b>5 321</b> -0,5%	5 501	-3,3%
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>550</b>	581	-5,3%
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>10,3%</b>	10,6%	-0,3 pt

- ▶ Bonne performance commerciale, notamment en 17''&+
- ▶ Bénéfice de la présence globale du Groupe
- ▶ Stabilisation des prix au 2<sup>ème</sup> trimestre par rapport au 1<sup>er</sup>
- ▶ Succès des lancements MICHELIN Pilot Sport All Season en Amérique du Nord et MICHELIN Primacy 3 ST en Asie et au Brésil



## PL et distribution associée : confirmation du potentiel d'amélioration dans un environnement moins favorable

### Poids lourd

(en millions €)



	S1 2013	S1 2012	Évolution
<b>Ventes nettes</b> variation des volumes	<b>3 121</b> -1,8%	3 269	-4,5%
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>203</b>	209	-2,9%
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>6,5%</b>	6,4%	+0,1 pt

- ▶ Bonne résistance de volumes dans des marchés matures encore historiquement faibles, en particulier en Europe
- ▶ Stabilité des prix sur le semestre
- ▶ Succès de la nouvelle gamme MICHELIN X Line Energy en Europe et aux US
- ▶ En bonne voie vers la marge cible de 7 à 9%




# Spécialités : rentabilité dans le haut de la fourchette de marge cible de 20-24%

## Spécialités

(en millions €)



	S1 2013	S1 2012	Évolution
 <b>Ventes nettes</b> variation des volumes	1 717 -4,6%	1 936	-11,3%
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	400	530	-24,5%
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	23,3%	27,4%	-4,1 pts

► Volumes affectés par les marchés :

- Toujours porteur en Minier
- Très défavorable en 1<sup>ère</sup> Monte et en Infrastructure
- Stable en Agricole

► Ajustements contractuels des prix à la baisse, liés aux clauses matières premières

► Marge opérationnelle stable par rapport au S2 2012



25 juillet 2013

## RÉSULTATS SEMESTRIELS

---



3

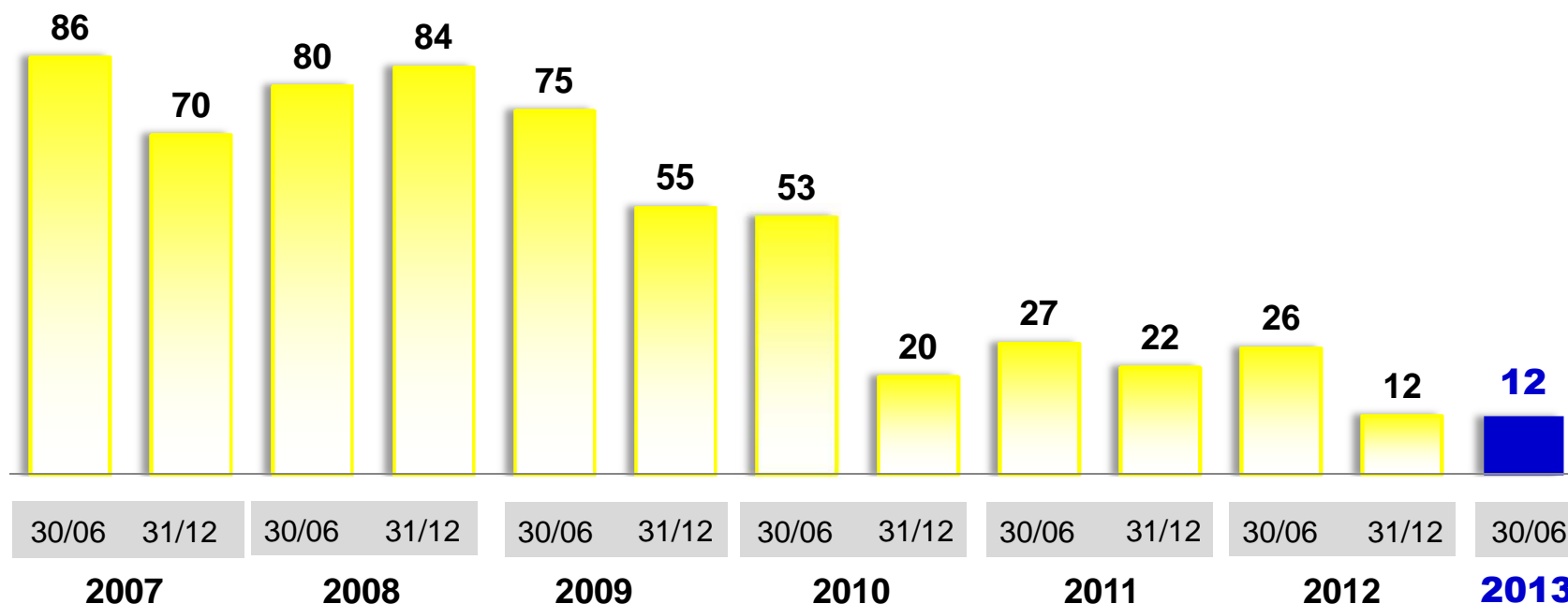
## STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

## Cash Flow libre positif malgré la saisonnalité habituelle

<i>En millions €</i>	S1 2013	S1 2012
<b>EBITDA</b>	<b>1 675</b>	<b>1 823</b>
Variation du BFR	(157)	(680)
Variation des provisions	(109)	(16)
<b>Trésorerie d'exploitation</b>	<b>1 409</b>	<b>1 127</b>
Impôts & intérêts payés	(317)	(384)
Investissements récurrents <i>(Maintenance, IS/IT, Distribution)</i>	(290)	(225)
<b>Cash flow disponible</b>	<b>802</b>	<b>518</b>
Investissements de croissance	(472)	(435)
Autre cash flow d'investissement	(183)	(76)
<b>Cash flow libre après investissement</b>	<b>147</b>	<b>7</b>

## Structure financière robuste : impact favorable de la génération de FCF et de l'évolution de la dette sociale

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





25 juillet 2013

## RÉSULTATS SEMESTRIELS

---



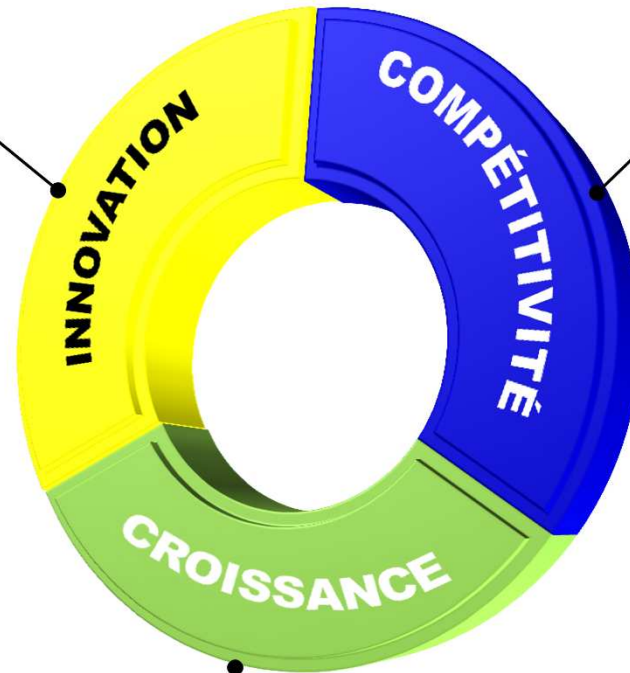
4

## LES PILIERS DE LA STRATÉGIE

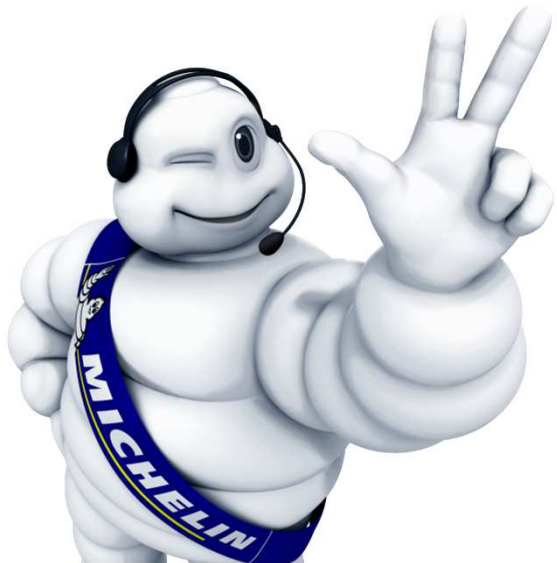
# Les 3 piliers de la stratégie

**1** Se démarquer  
et fidéliser par l'innovation

Etre toujours  
plus compétitif **2**



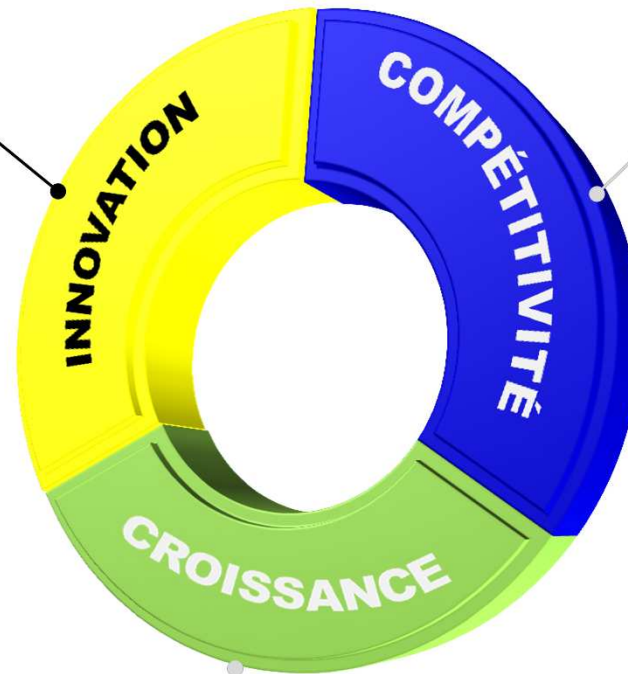
**3** Dynamiser  
la croissance



# Les 3 piliers de la stratégie

**1** Se démarquer  
et fidéliser par l'innovation

Etre toujours  
plus compétitif **2**



**3** Dynamiser  
la croissance



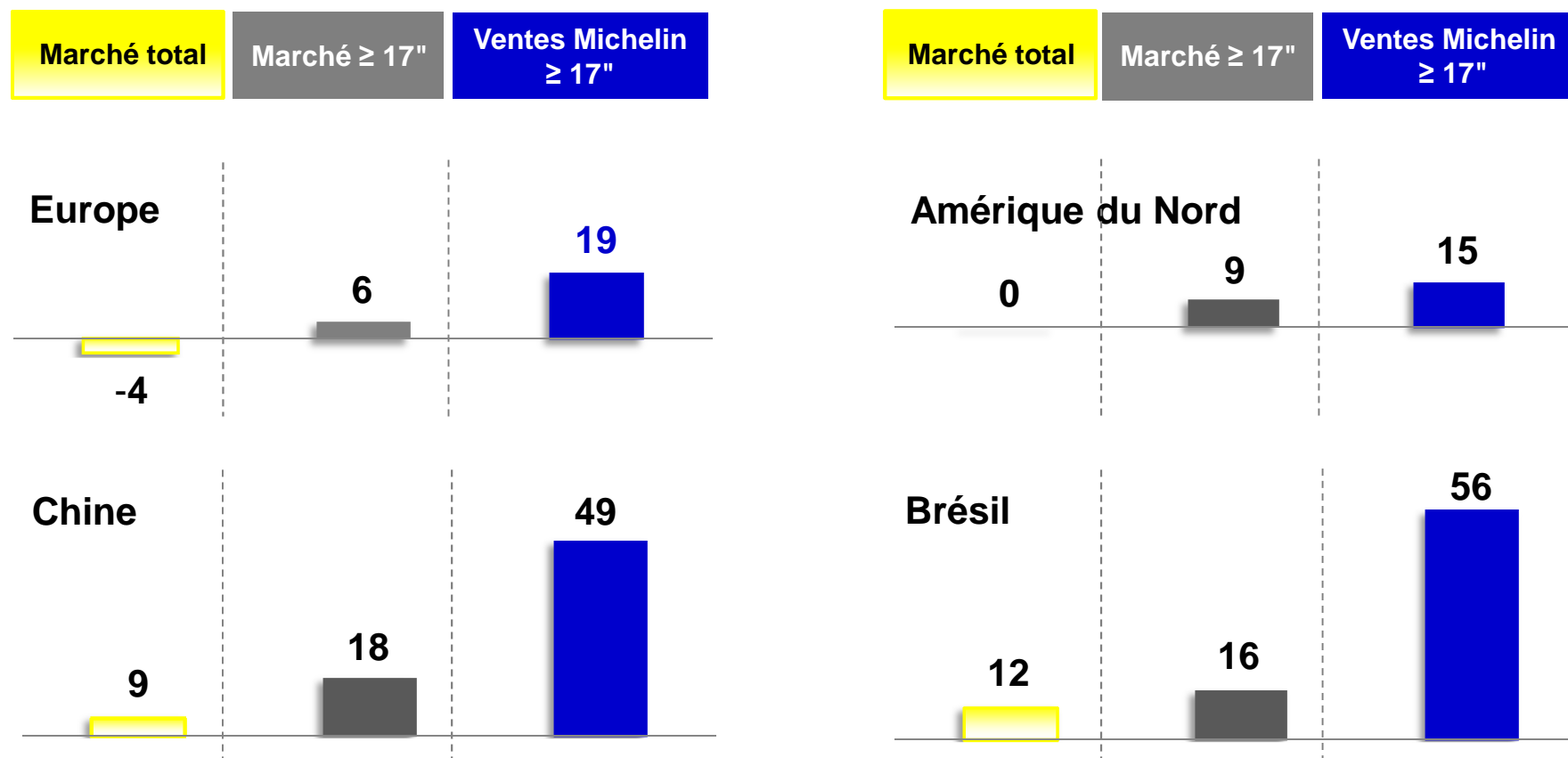
# Poursuite des lancements de produits innovants



# Segment Premium TC : une forte opportunité de croissance, saisie par Michelin

## Croissance du marché TC remplacement

(S1 2013 / S1 2012 en %)



Source : Michelin





# Investissements en Indonésie pour porter la technologie et préserver la valeur ajoutée

## ► Le projet indonésien

- Usine de caoutchouc synthétique à horizon 2017
- Co-entreprise avec Petrokimia Butadiene Indonesia
- Montant de l'investissement : 435 M\$
  - Part Michelin : 55%

## ► Vision stratégique de l'intégration verticale

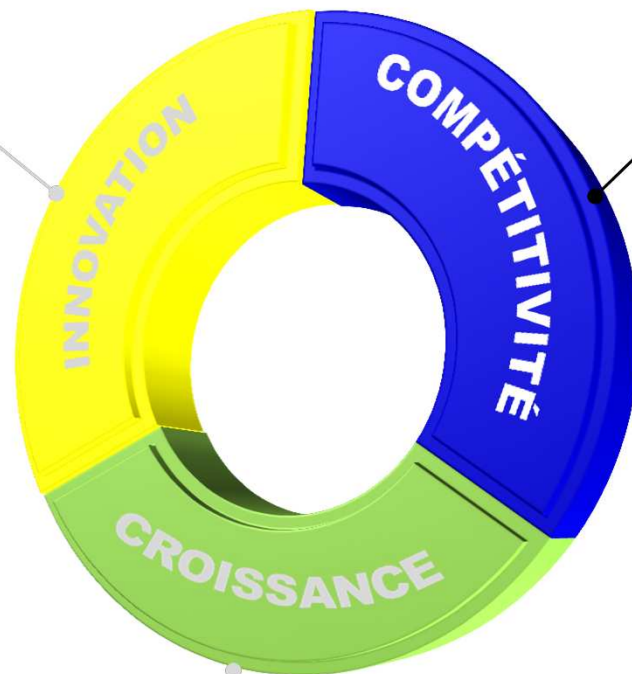
- Sécurisation des approvisionnements
- Maintien et protection de la technologie
- Conservation de la valeur ajoutée
- Coût



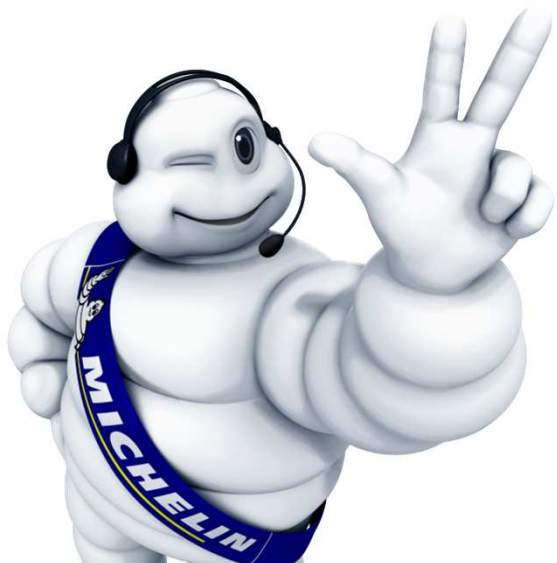
# Les 3 piliers de la stratégie

**1** Se démarquer  
et fidéliser par l'innovation

Etre toujours  
plus compétitif **2**



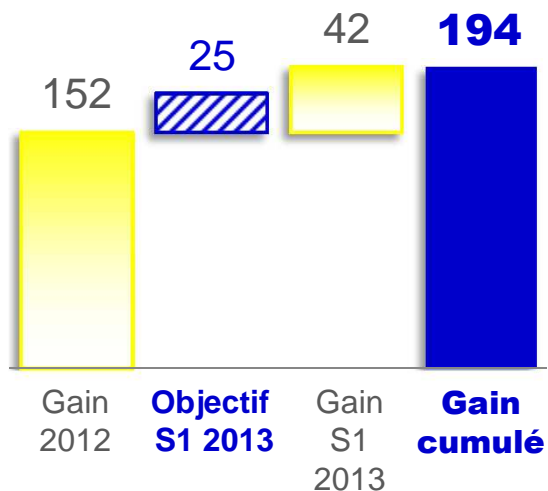
**3** Dynamiser  
la croissance



# Plan de compétitivité : gains de 127 M€ au 1<sup>er</sup> semestre 2013, limités par des volumes faibles



## SG&A



## Matières



## Industrie – Transport



En millions €



## **Annnonce juin 2013 : un projet au service de la compétitivité**

- ▶ Développement d'un pôle industriel de pneus Poids lourd très compétitif à La Roche-sur-Yon, portant d'ici 2019 la production de 800 000 à 1,6 million d'unités par an.
- ▶ Projets de fermeture d'ateliers Poids lourd en France, en Algérie et en Colombie.
- ▶ Modernisation du centre mondial de R&D à Clermont-Ferrand.

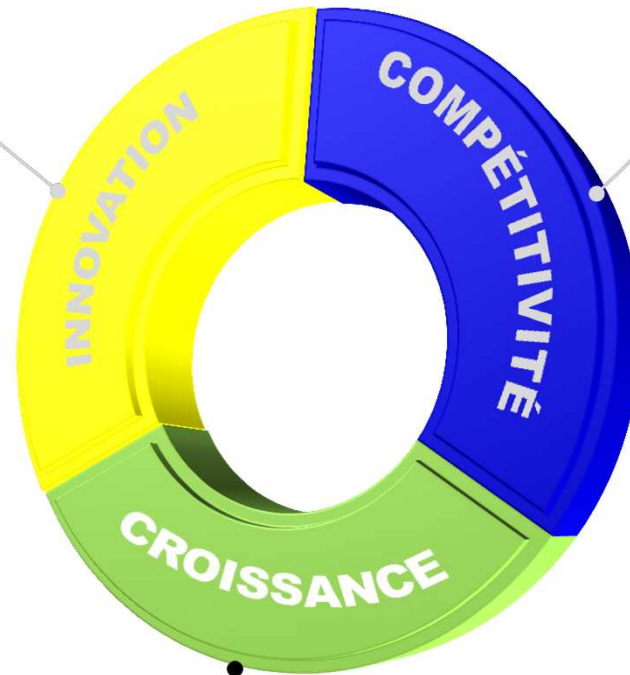
## Annnonce juin 2013 : un gain annuel de productivité de plus de 70 M€ à terme

<i>En millions €</i>	2013	2014	2015	2016	
					<b>Total Charge non récurrente</b>
<b>Charge non récurrente</b>	(250)	0	0	0	(250)
<b>dont Cash out</b>	(42)	(70)	(25)	(10)	
					<b>Net cash</b>
<b>Ventes d'actifs</b>			+23		(135)
					<b>Gain annuel après 2016</b>
<b>Productivité</b>		+53	+65	+72	+72

# Les 3 piliers de la stratégie

**1** Se démarquer  
et fidéliser par l'innovation

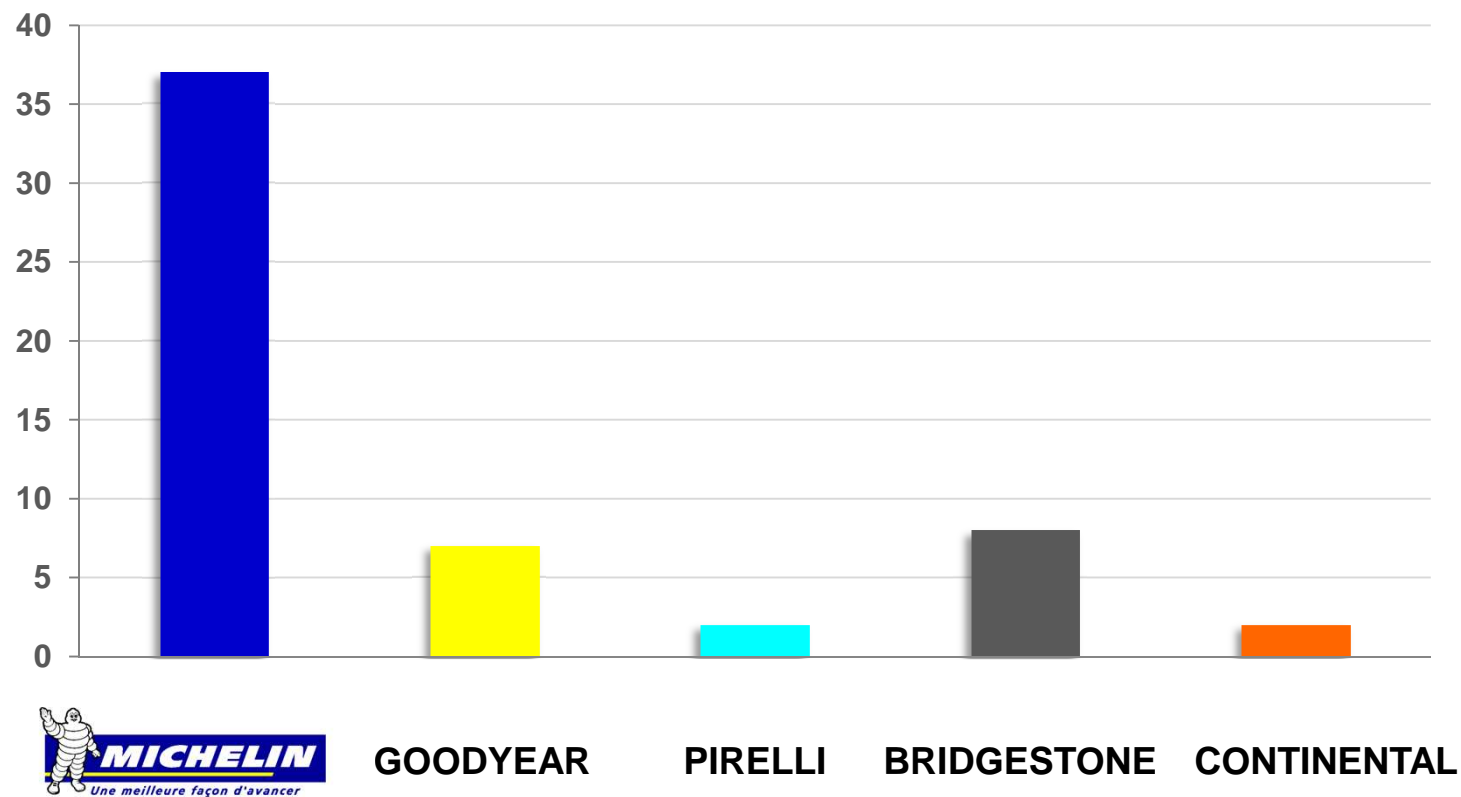
Etre toujours  
plus compétitif **2**



**3** Dynamiser  
la croissance



## Chine : forte *equity* de la marque préférée des clients haut de gamme



Source : Brand Health Research, Nielsen

## Chine : un portefeuille de marques complet pour répondre aux besoins des distributeurs



## Croissance en Chine : le plus vaste réseau de distribution, long terme, partenaire et premium

### Réseaux de distribution – nombre de points de vente

MARQUE	Durable	Advocate	Transactional	TOTAL
<b>MICHELIN</b>	<b>T+</b> (Tyreplus) <b>MTC</b> (Michelin Tyre Service Center) <b>MBA</b> (Michelin Business Acceleration) <b>1 865</b>	<b>MCR</b> (Michelin Certified Retailer) <b>2 536</b>	<b>MSD</b> (Michelin Selected Dealer) <b>2 624</b>	<b>7 025</b>
<b>GOODYEAR</b>	<b>FLAGSHIP</b> <b>400</b>	<b>SERVICE CENTER</b> <b>800</b>	<b>IMAGE SHOP</b> <b>700</b>	<b>1 900</b>
<b>BRIDGESTONE</b>	<b>WOC</b> (Wing Of Car) <b>276</b>	<b>BTS</b> (Bridgestone Tyre Shops) <b>BTS +</b> (Bridgestone Tyre Shops Plus) <b>1 391</b>	<b>BOSS</b> <b>1 328</b>	<b>2 995</b>
<b>CONTINENTAL</b>	<b>Best Drive</b> <b>13</b>	<b>CCS</b> <b>1 071</b>	<b>CAR/CCR</b> <b>2 825</b>	<b>3 909</b>
<b>HANKOOK</b>	<b>T-Station</b> <b>-</b>	<b>Tire Town</b> <b>1 100</b>	<b>Image Shop</b> <b>400</b>	<b>1 500</b>

Source: Michelin





## Investissements conformes au calendrier pour saisir la croissance

- ▶ **Brésil** (Tourisme camionnette) : montée en production (**17KT** en 2013)
- ▶ **Chine** (Tourisme camionnette & Poids lourd) : montée en production (**25KT** en 2013)
- ▶ **Inde** (Poids lourd) : **1<sup>er</sup> pneu** : juillet 2013
- ▶ **Etats-Unis** (pneus miniers) : **1<sup>er</sup> pneu** : fin 2013



25 juillet 2013

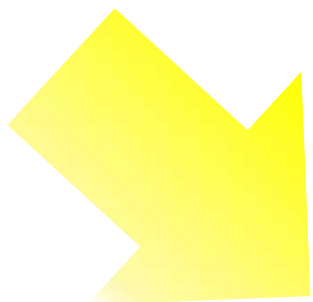
## RÉSULTATS SEMESTRIELS

---



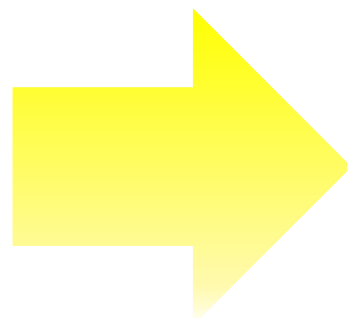
## PERSPECTIVES

## Marchés 2013 : en ligne avec le scénario initial



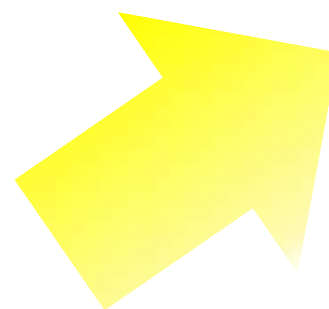
### Europe

Tourisme  
camionnette  
+  
Poids lourd



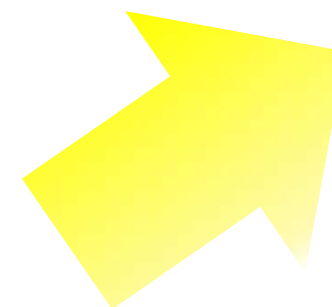
### Amérique du Nord

Tourisme  
camionnette  
+  
Poids lourd



### Nouveaux marchés

Tourisme  
camionnette  
+  
Poids lourd



### Marchés miniers

## Objectif 2013 confirmé

▶ Résultat opérationnel avant non récurrents stable

**Confirmé**

■ Volumes stables

■ Pilotage de la marge : couple prix-mix / matières premières toujours positif

- Effet prix-mix défavorable sous l'effet principal des clauses matières premières et des repositionnements stratégiques de prix
- Matières premières favorables de l'ordre de 350 M€ au 2<sup>nd</sup> semestre

▶ FCF positif

**Confirmé**

■ Investissement autour de 2 Md€

▶ ROCE > 10%

**Confirmé**



## Messages clés

- ▶ **1<sup>er</sup> semestre 2013 : performance économique conforme aux objectifs**
  - **Génération de FCF malgré la saisonnalité habituelle**
  - **Redressement des marchés au 2<sup>ème</sup> trimestre**
  - **Pilotage de la marge par une politique de prix maîtrisée**
  - **Activité pneus miniers toujours en croissance**
  - **Efficacité du plan de compétitivité**
  - **Investissements conformes au plan de mise en œuvre**

**Guidance 2013 confirmée**

25 juillet 2013

## RÉSULTATS SEMESTRIELS

---

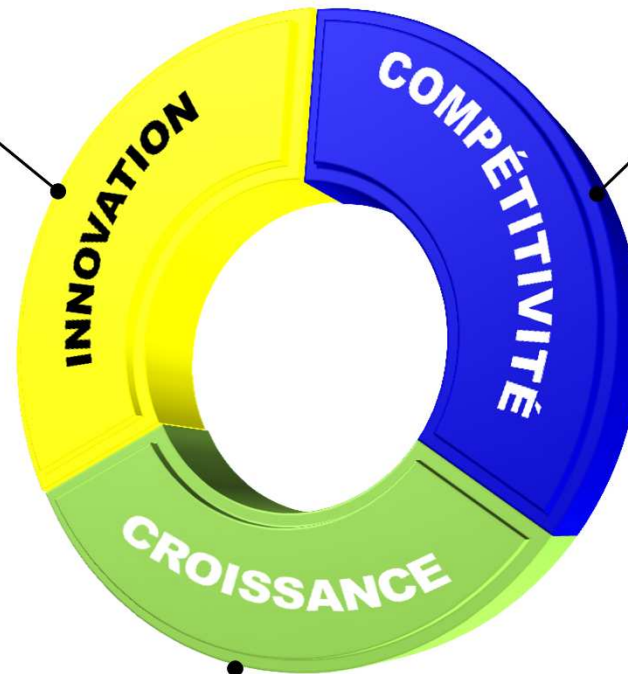


# ANNEXES

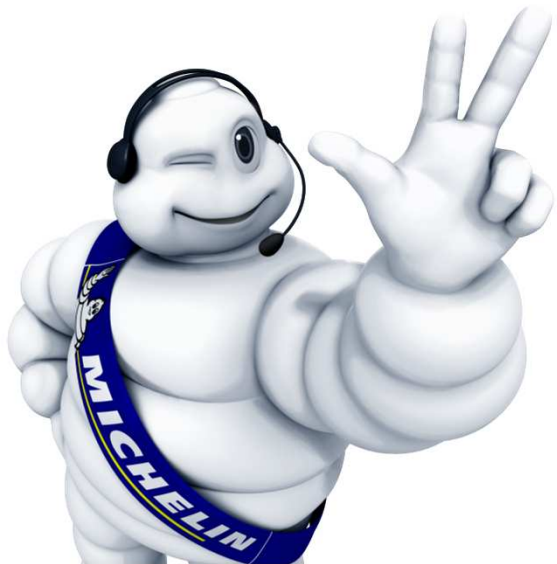
# Les 3 piliers de la stratégie

**1** Se démarquer  
et fidéliser par l'innovation

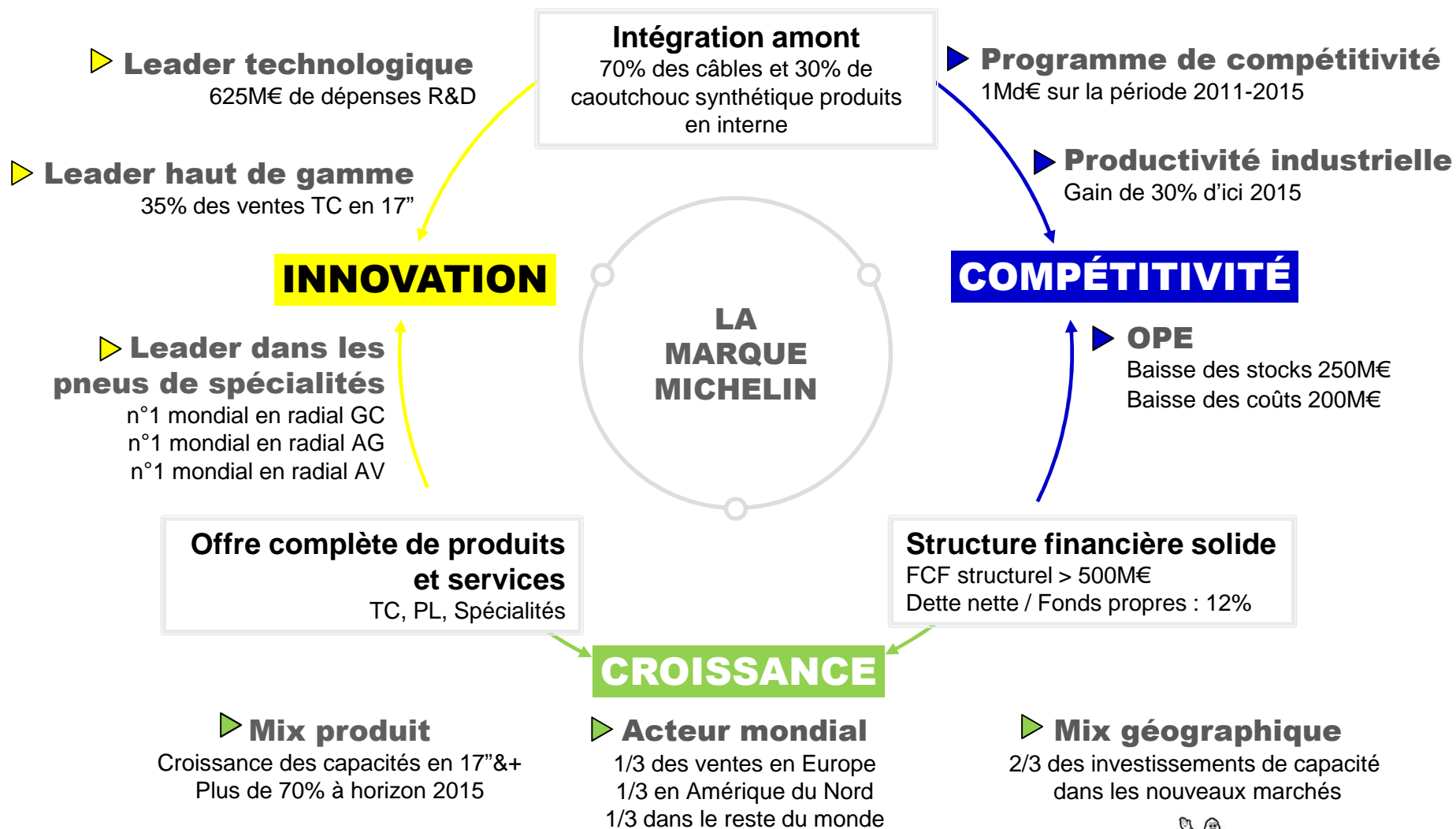
Etre toujours  
plus compétitif **2**



**3** Dynamiser  
la croissance



# Des atouts qui portent la stratégie





## Impact sur le compte de résultat S1-2012 du changement de comptabilisation des benefits (IAS19)

<i>En millions €</i>	Publié S1 2012	Changement comptable	S1 2012 retraité IAS 19
Ventes nettes	10 706	-	10 706
RO avant NR	1 320	+ 28	1 348
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 417</b>	<b>+ 28</b>	<b>1 445</b>
Frais financiers <sup>(1)</sup>	(88)	- 87	(175)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 329</b>	<b>- 59</b>	<b>1 270</b>
Impôts sur le résultat	(414)	+ 20	(394)
<b>Résultat net</b>	<b>915</b>	<b>- 39</b>	<b>876</b>

<sup>(1)</sup> y compris résultat des sociétés mises en équivalence



## Impact sur le bilan S1 2012 du changement de comptabilisation des benefits (IAS19)

<i>En millions €</i>	Publié S1 2012	Changement comptable	S1 2012 retraité IAS19
<b>Actifs non courants</b>	<b>10 779</b>	<b>- 27</b>	<b>10 752</b>
dont impôts différés actifs	1 413	- 27	1 386
<b>Actifs courants</b>	<b>10 287</b>	<b>-</b>	<b>10 287</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>21 066</b>	<b>- 27</b>	<b>21 039</b>

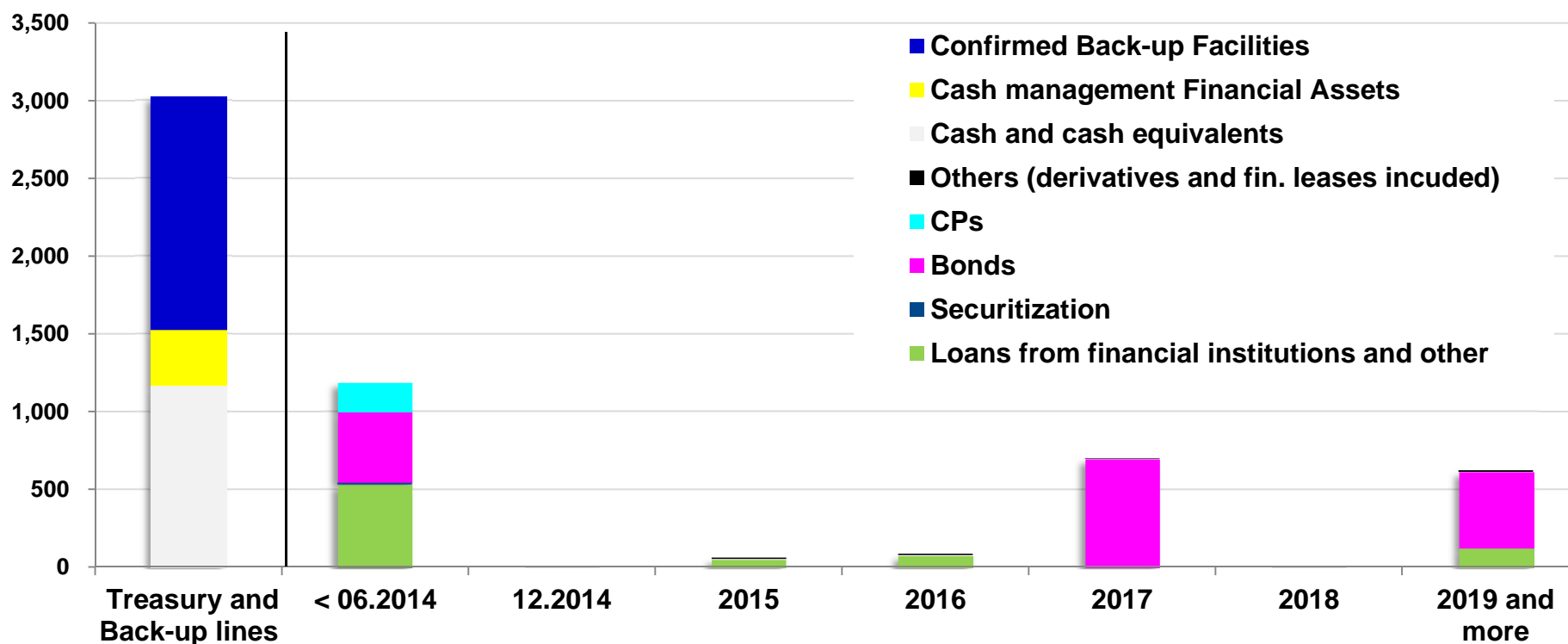
<b>Capitaux propres</b>	<b>8 502</b>	<b>+ 42</b>	<b>8 544</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 598</b>	<b>- 69</b>	<b>7 529</b>
dont provisions pour avantages du personnel	4 180	- 69	4 111
<b>Passifs courants</b>	<b>4 966</b>	<b>-</b>	<b>4 966</b>
<b>Total des capitaux propres et du passif</b>	<b>21 066</b>	<b>- 27</b>	<b>21 039</b>



# Une situation de cash robuste

## Échéances de la dette au 30 juin 2013

(Valeur nominale, en millions €)



# Contacts

## 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](mailto:investor-relations@fr.michelin.com)**

## 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 [www.michelin.com](http://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."*