



# RÉSULTATS ANNUELS

12 février 2013



# Résultats élevés - Cash flow supérieur à 1 Md€

## Marchés peu porteurs

- ▶ **Résultat** opérationnel avant NR en hausse de 25% à 2 423 M€, reflétant :
  - Politique de prix efficace
  - Présence mondiale, dans un contexte de marchés faibles, notamment en Europe
  - Rentabilité structurellement élevée pour les pneus de Spécialités
  - Rebond de la marge opérationnelle Poids lourd, malgré un marché en net recul
- ▶ **Volumes** en baisse de 6,4%, avec une demande qui reste atone au second semestre
- ▶ **Cash Flow libre** supérieur à 1Md€, traduisant :
  - La capacité du Groupe à générer structurellement du cash
  - La prise en compte de la création de valeur dans les objectifs de toutes les entités

# Chiffres clés

## Chiffres clés publiés 2012 et 2011

<i>En millions €</i>	2012	2011
<b>Ventes nettes</b>	<b>21 474</b>	20 719
<b>Résultat opérationnel <i>avant non récurrents</i></b>	<b>2 423</b>	1 945
<b>Marge opérationnelle <i>avant non récurrents</i></b>	<b>11,3%</b>	9,4%
<b>Résultat net</b>	<b>1 571</b>	1 462
<b>Investissements</b>	<b>1 996</b>	1 711
<b>Endettement net / Fonds propres</b>	<b>12%</b>	22%
<b>Cash flow libre*</b>	<b>1 075</b>	-19
<b>ROCE</b>	<b>12,8%</b>	10,9%
<b>Dividende par action</b>	<b>2,40€ **</b>	2,10€

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

\*\* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 17 mai 2013



12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**



- 1 MARCHÉS PEU PORTEURS
- 2 PERFORMANCE SOLIDE
- 3 STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE
- 4 RÉSULTATS DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ
- 5 ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE ET DIVERSITÉ DU PORTEFEUILLE PRODUITS
- 6 PERSPECTIVES

12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**

---



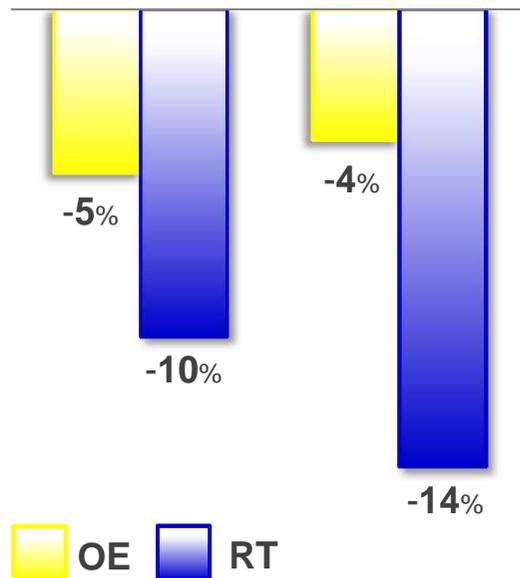
# MARCHÉS PEU PORTEURS

# Europe : baisse marquée des marchés, particulièrement au remplacement



## Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



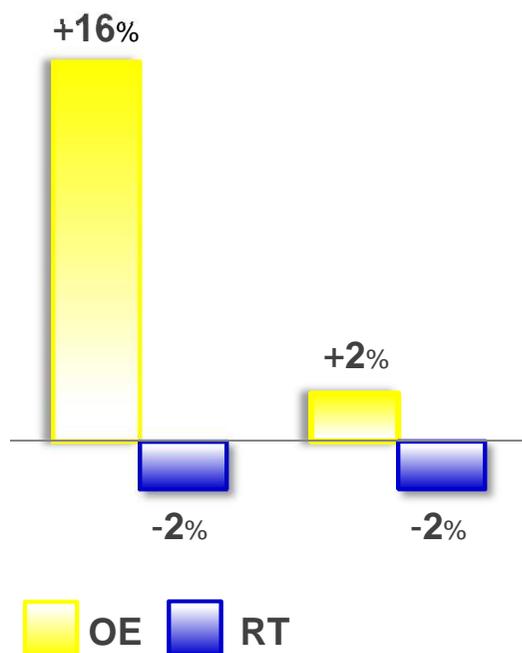
- ▶ Contexte macro-économique défavorable
- ▶ Baisse généralisée du marché sur tous les segments
  - Marché Poids lourd hors Russie inférieur au niveau de 2009
- ▶ Déstockage de la distribution
  - Niveau de stock de la distribution
    - Normal en PL et TC été
    - Encore élevé en TC hiver
- ▶ Sell-out en baisse moins prononcée (environ de moitié) que le Sell-in

# Amérique du Nord : marché de la 1<sup>ère</sup> monte bien orienté



## Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ 1<sup>ère</sup> monte en hausse
  - Parc TC et PL âgés nécessitant un renouvellement
  - Renversement de tendance en 1<sup>ère</sup> monte PL au T4 (-15%)
- ▶ Marché remplacement inférieur à son niveau de 2007
- ▶ Distribution
  - Déstockage au 1<sup>er</sup> semestre au Poids lourd
  - Stocks stables au 2<sup>nd</sup> semestre par rapport au 1<sup>er</sup> semestre

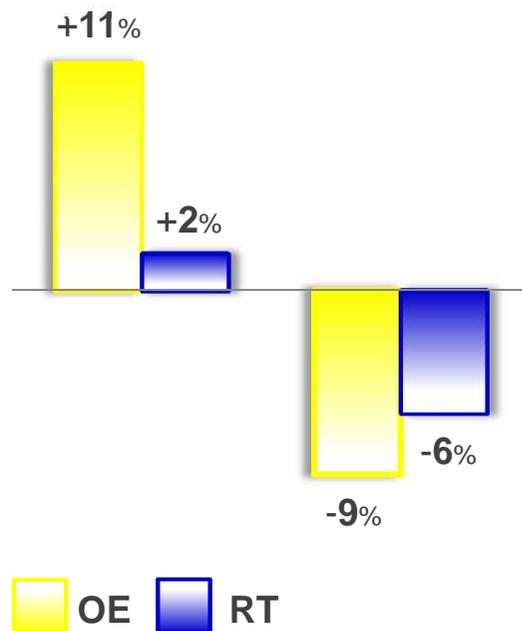


# Asie hors Inde : année de transition en Chine et impact du ralentissement des exportations



## Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ La croissance des pays de la zone marque un ralentissement
  - PL Chine en net recul
  - Résilience des pays de l'ASEAN
- ▶ Rebond technique de la 1<sup>ère</sup> monte TC lié aux catastrophes naturelles de 2011 au Japon et en Thaïlande
- ▶ Remplacement : déstockage de la distribution après un stockage en 2011

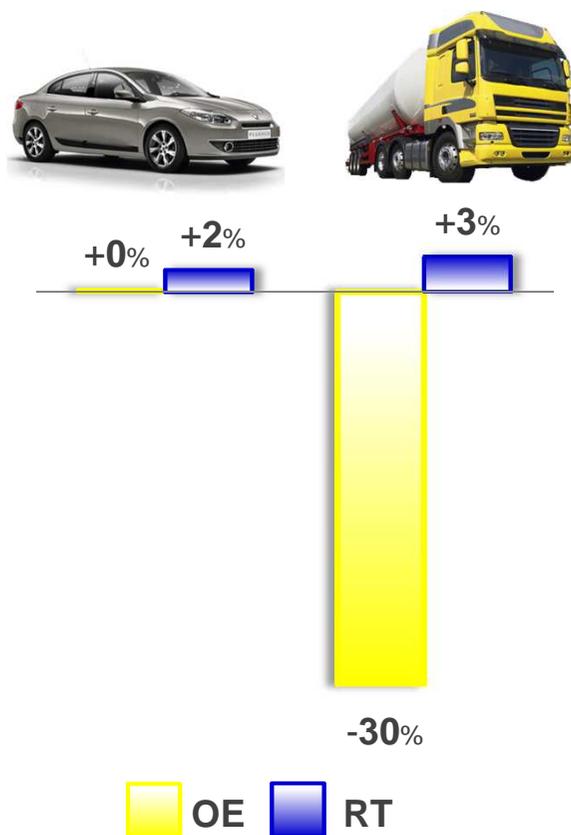


# Amérique du Sud : croissance limitée



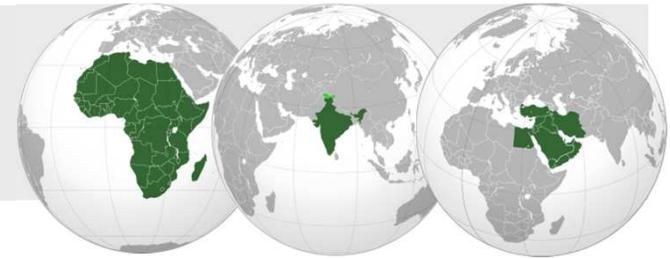
## Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



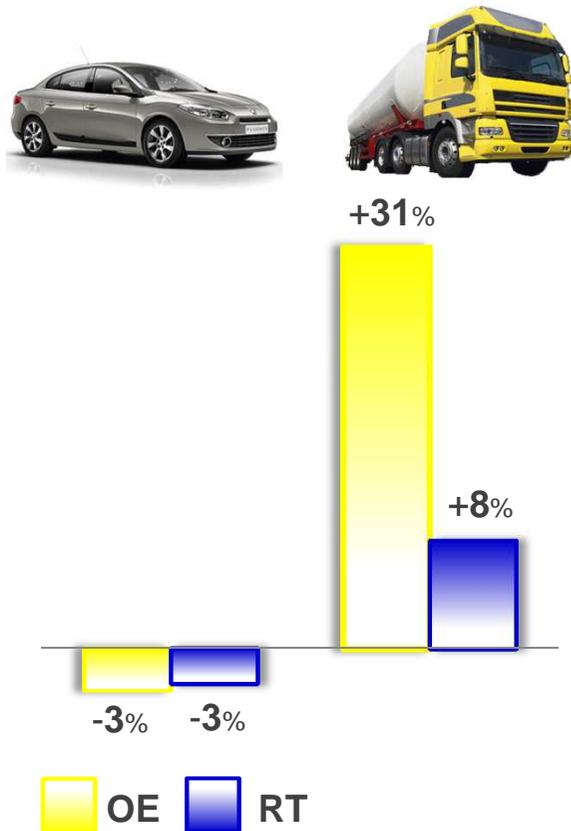
- ▶ Marché légèrement positif, à l'exception du Poids lourd 1<sup>ère</sup> monte, qui subit une baisse technique après un changement de norme (EURO V)
- ▶ Brésil : inflexion favorable du marché au second semestre
- ▶ Argentine, Venezuela : barrières douanières qui freinent la croissance

# Afrique Inde Moyen-Orient : marchés faibles en 2012 en TC



## Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)



- ▶ Marchés affectés par les conditions géopolitiques de la zone
- ▶ Poursuite de la radialisation du marché en Inde

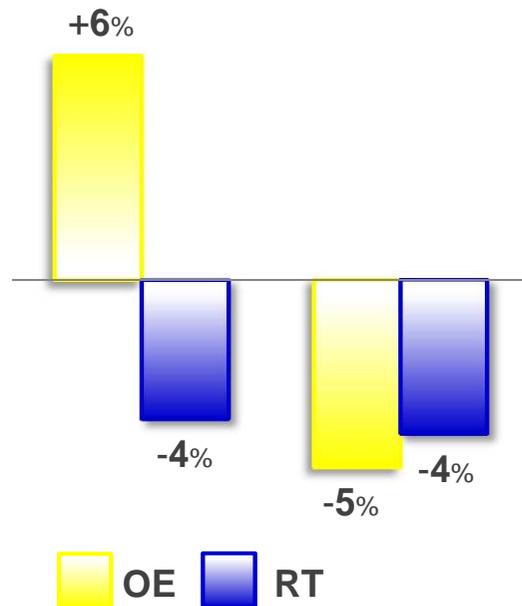


# Un marché mondial en recul



## Marchés au 31 décembre 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus radial)

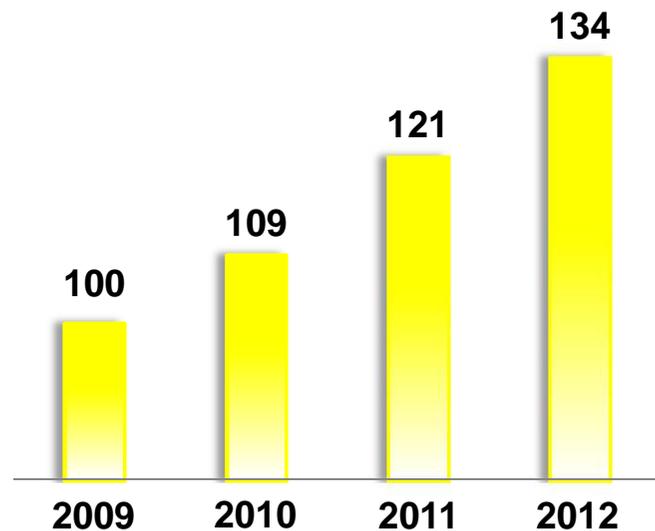


- ▶ Mix marché 1<sup>ère</sup> monte / remplacement défavorable
- ▶ Marché remplacement revenu au niveau de 2010
- ▶ Nouveaux marchés toujours en croissance à l'inverse des marchés des pays matures

# Génie civil : poursuite de la croissance du marché minier

## Marchés au 31 décembre

(En nombre de pneus, base 100 en 2009)

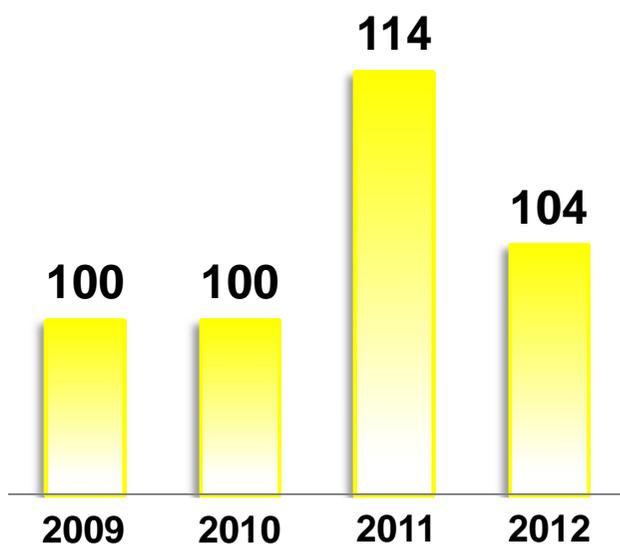


- ▶ Minier : toujours en croissance
  - Tiré par la demande en minerais et énergie
  - Porteur pour les pneus géants
- ▶ 1<sup>ère</sup> monte : ajustement des stocks constructeurs
- ▶ Infrastructure : en retrait, particulièrement en Europe

# Agricole : marchés RT matures pénalisés par les incertitudes économiques

## Marchés au 31 décembre

(En nombre de pneus, base 100 en 2009)



► Remplacement : ralentissement

■ Sécheresse aux Etats-Unis

■ Attentisme en Europe

► 1<sup>ère</sup> monte : bonne résistance



12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**

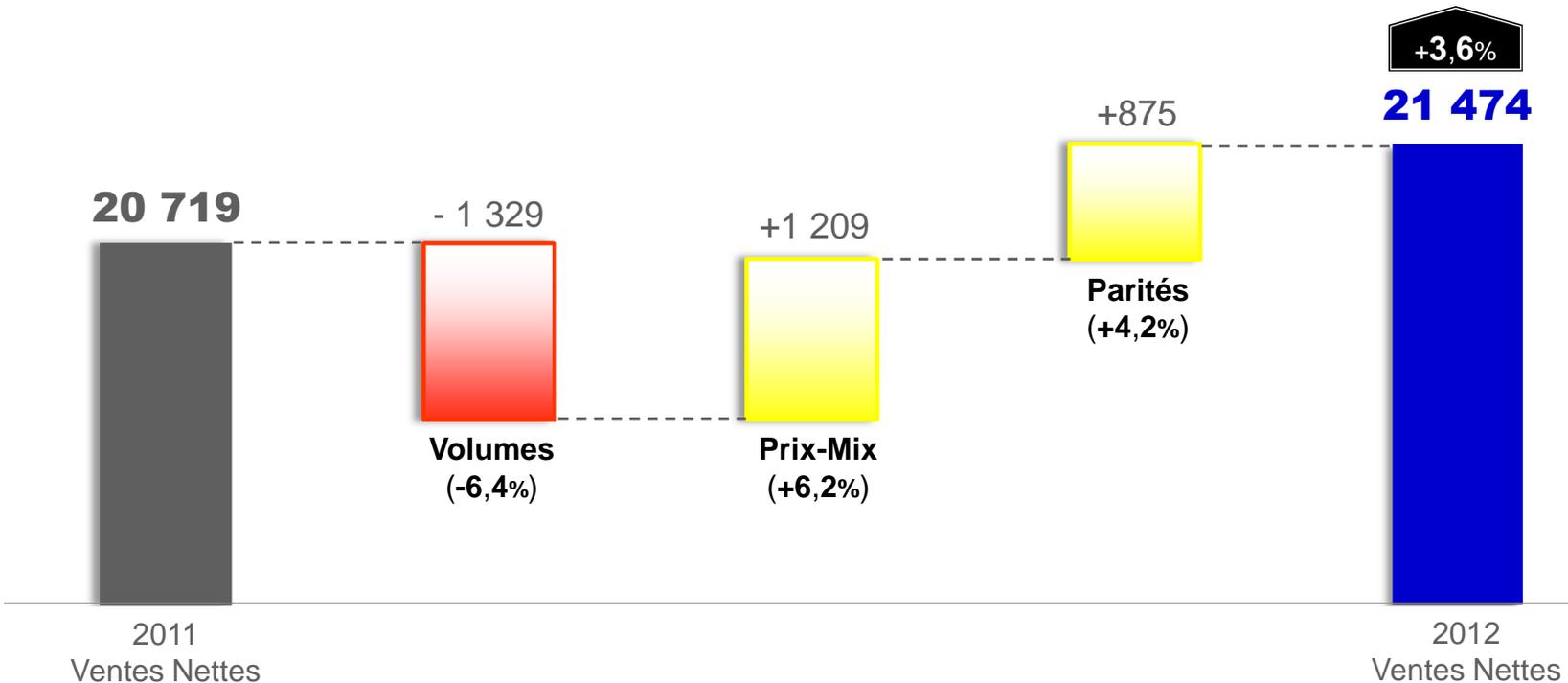
---



## **PERFORMANCE SOLIDE**

# Hausse des ventes nettes tirée par un effet prix significatif et l'amélioration du mix

## Variation annuelle (en millions €)

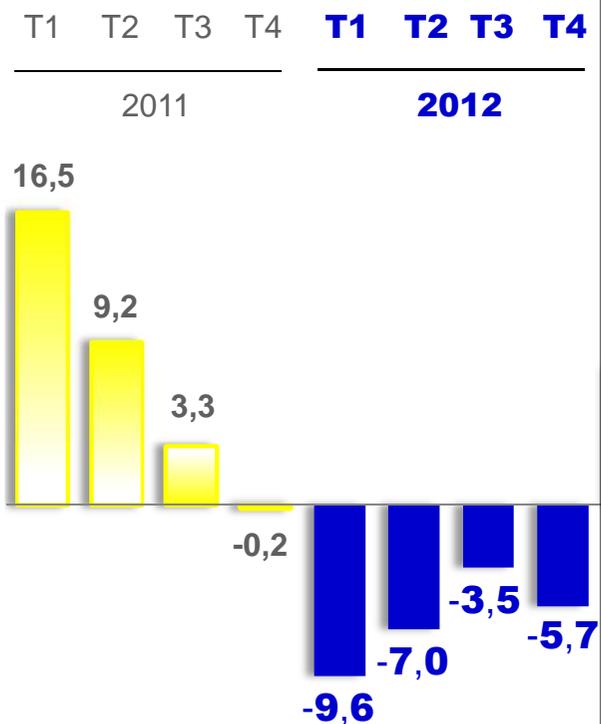


# Volumes T4 : en ligne avec les marchés

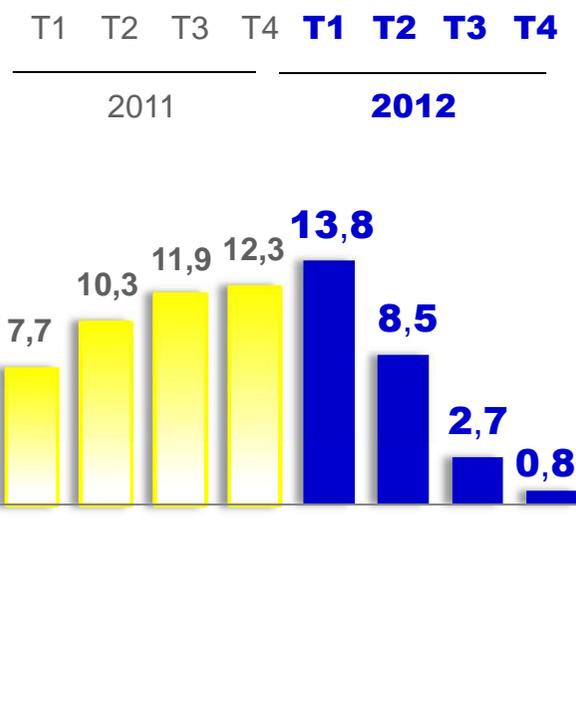
## Prix-mix T4 : maintien d'un effet positif malgré les clauses

### Variation annuelle (en %)

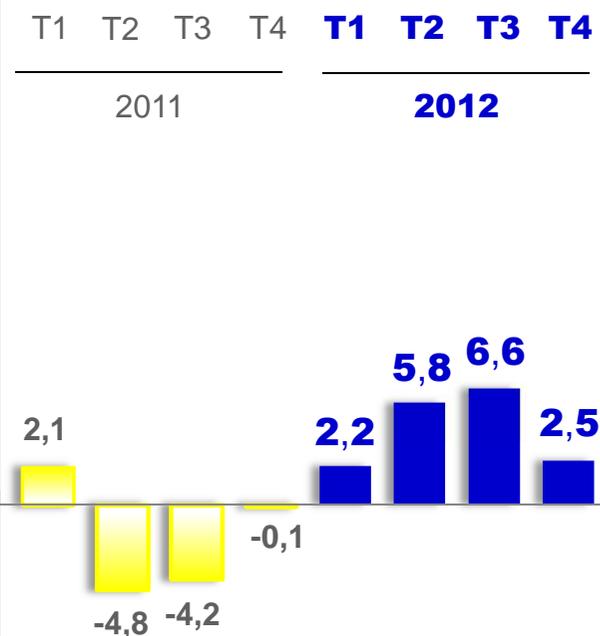
#### ► Volumes



#### ► Prix-mix

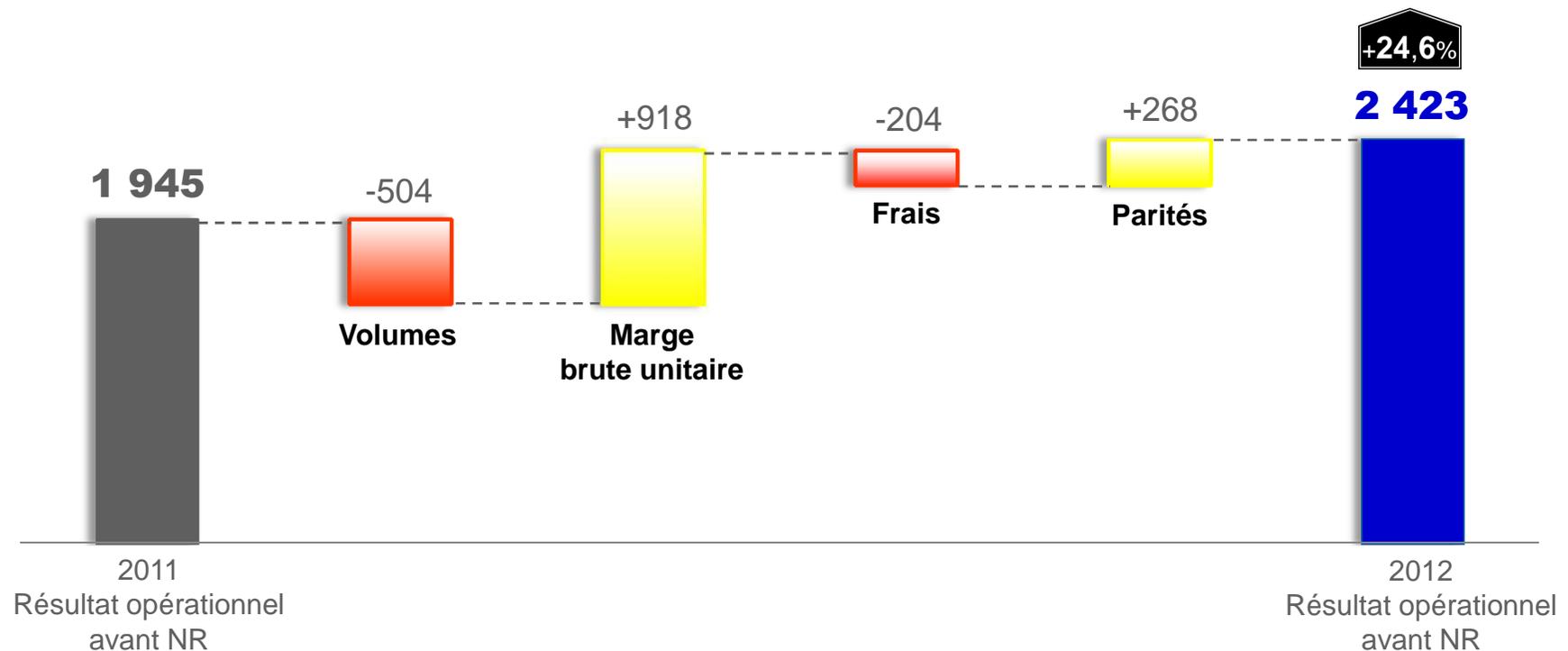


#### ► Parités



# Hausse du résultat opérationnel tirée par l'amélioration de la marge brute unitaire

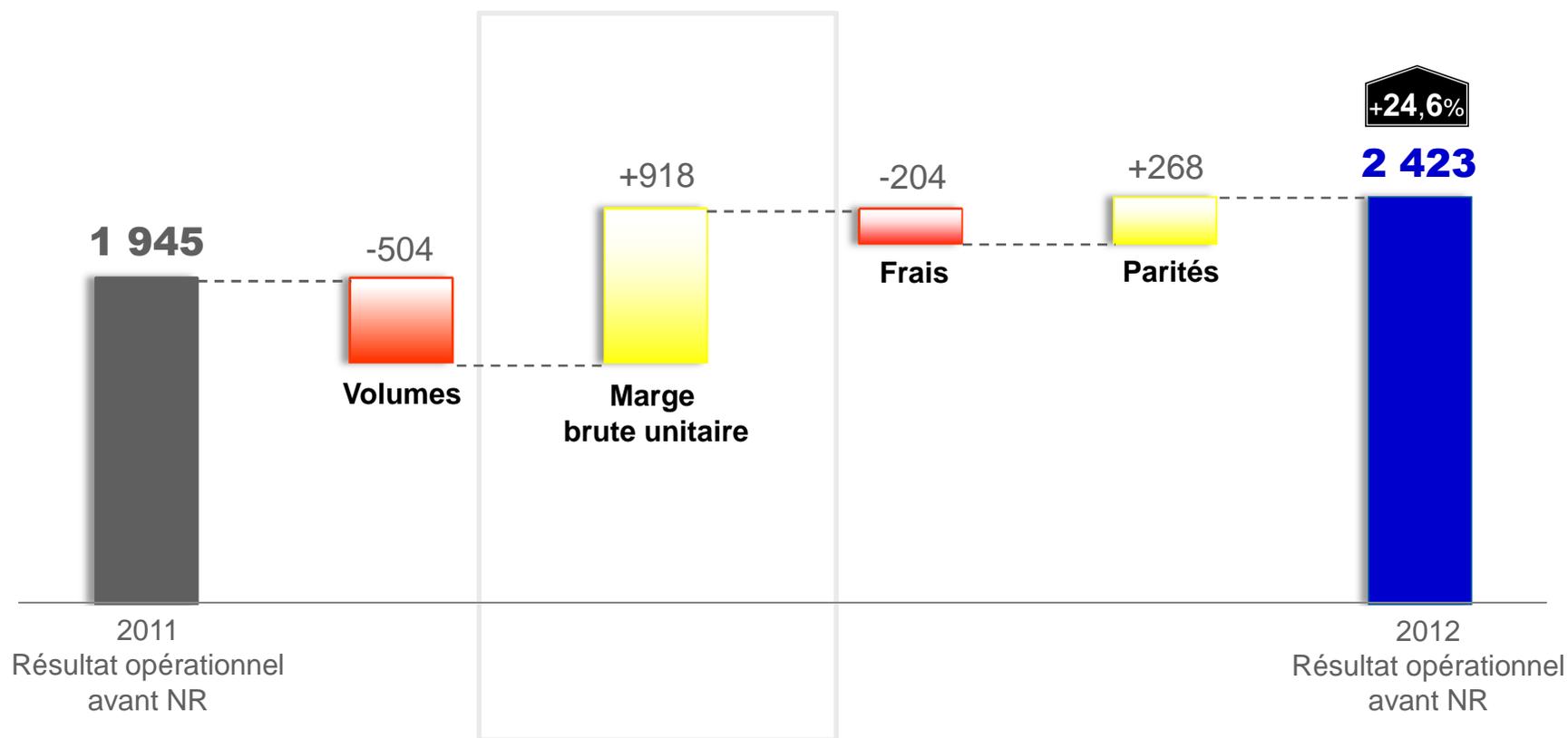
Variation annuelle  
(en millions €)



# Hausse du résultat opérationnel tirée par l'amélioration de la marge brute unitaire

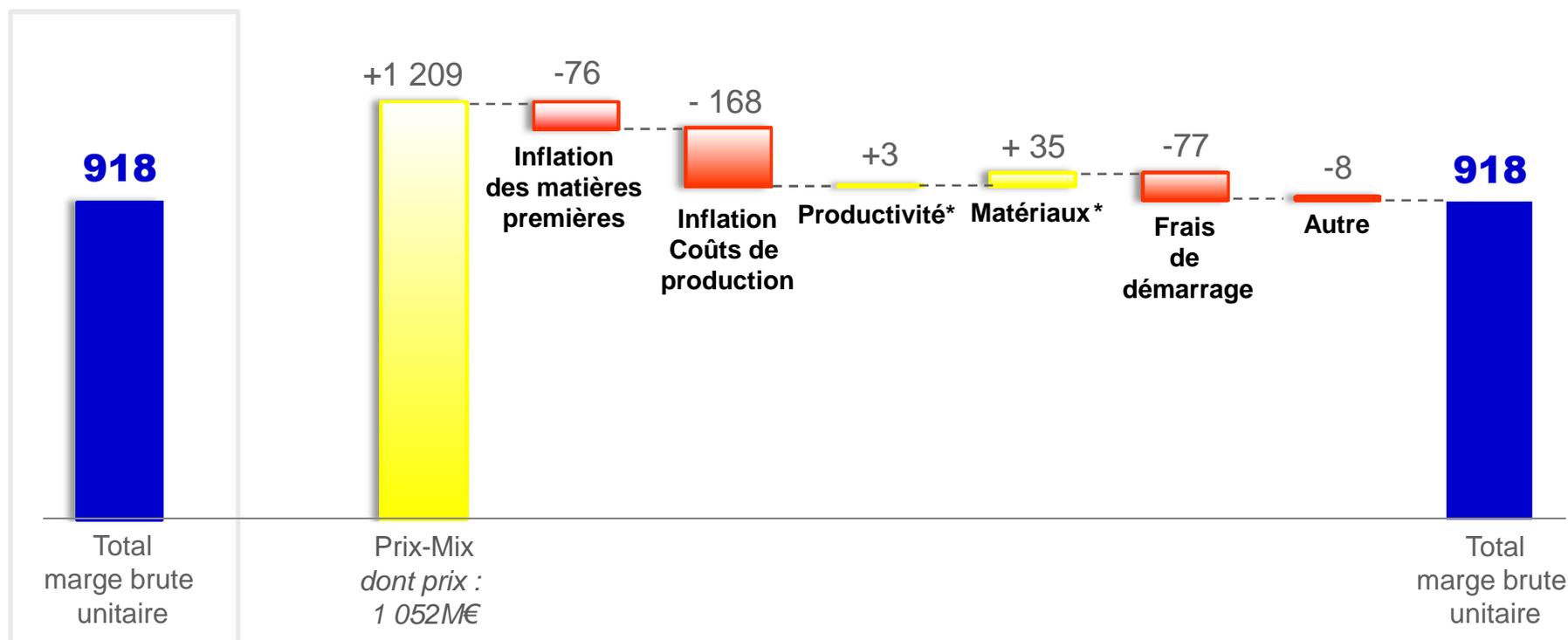
## Variation annuelle

(en millions €)



# Marge brute unitaire soutenue par l'efficacité de la politique de prix et le positionnement premium

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

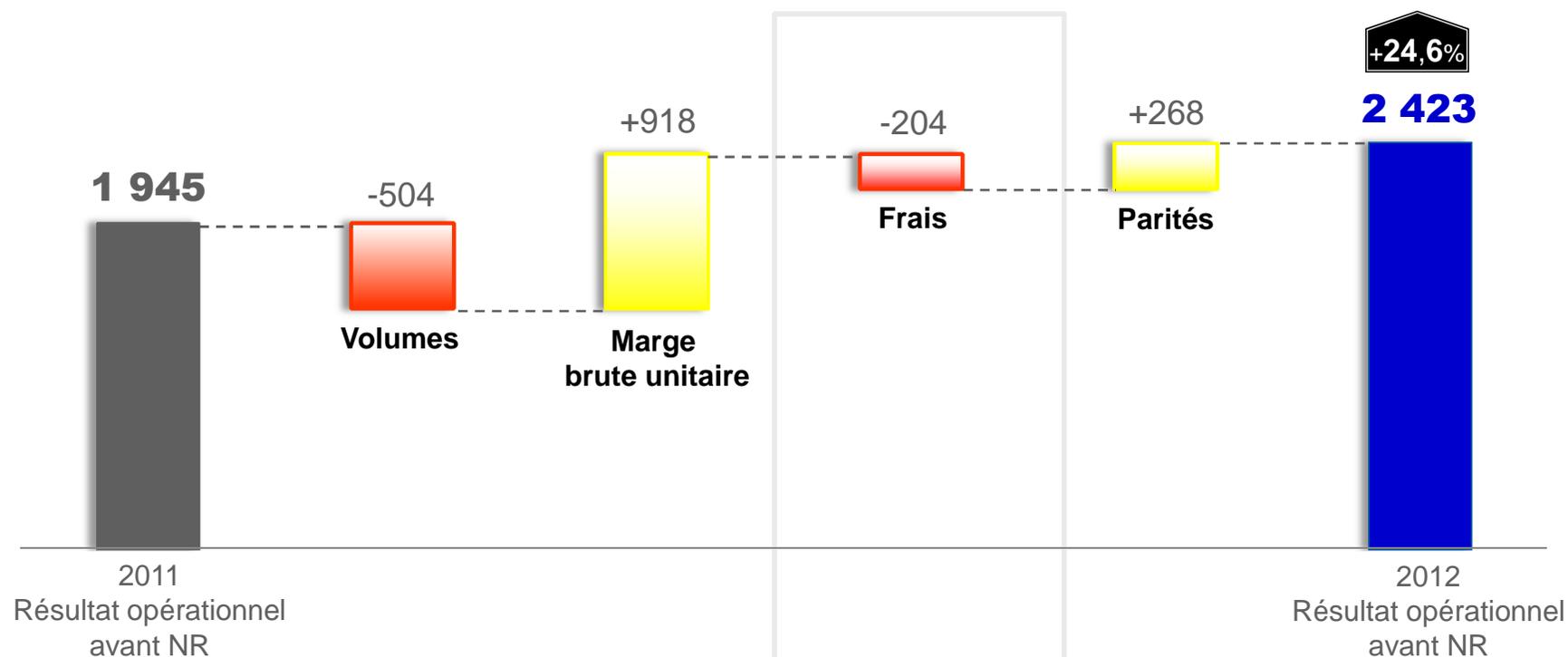


\* élément du plan de compétitivité



# Hausse du résultat opérationnel tirée par l'amélioration de la marge brute unitaire

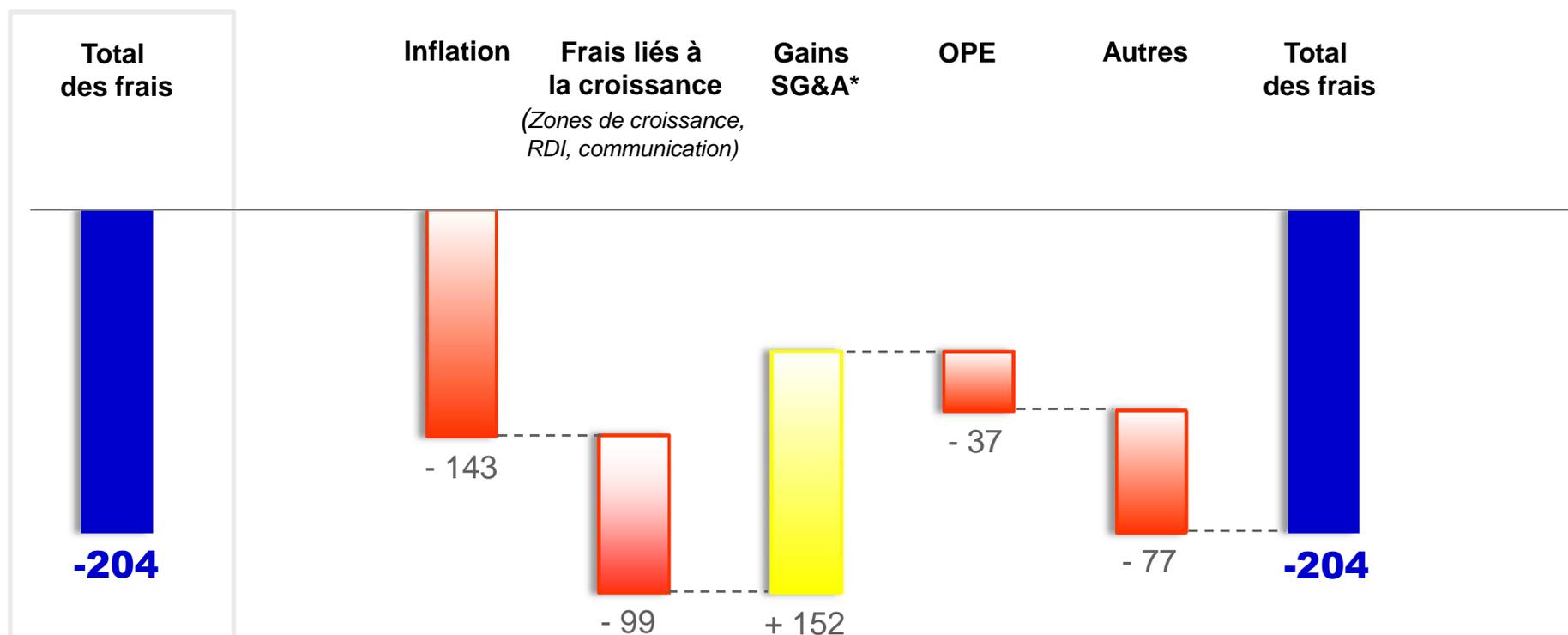
Variation annuelle  
(en millions €)



# Frais : premiers effets du plan d'amélioration de la compétitivité

## Variation annuelle des frais

(en millions €)



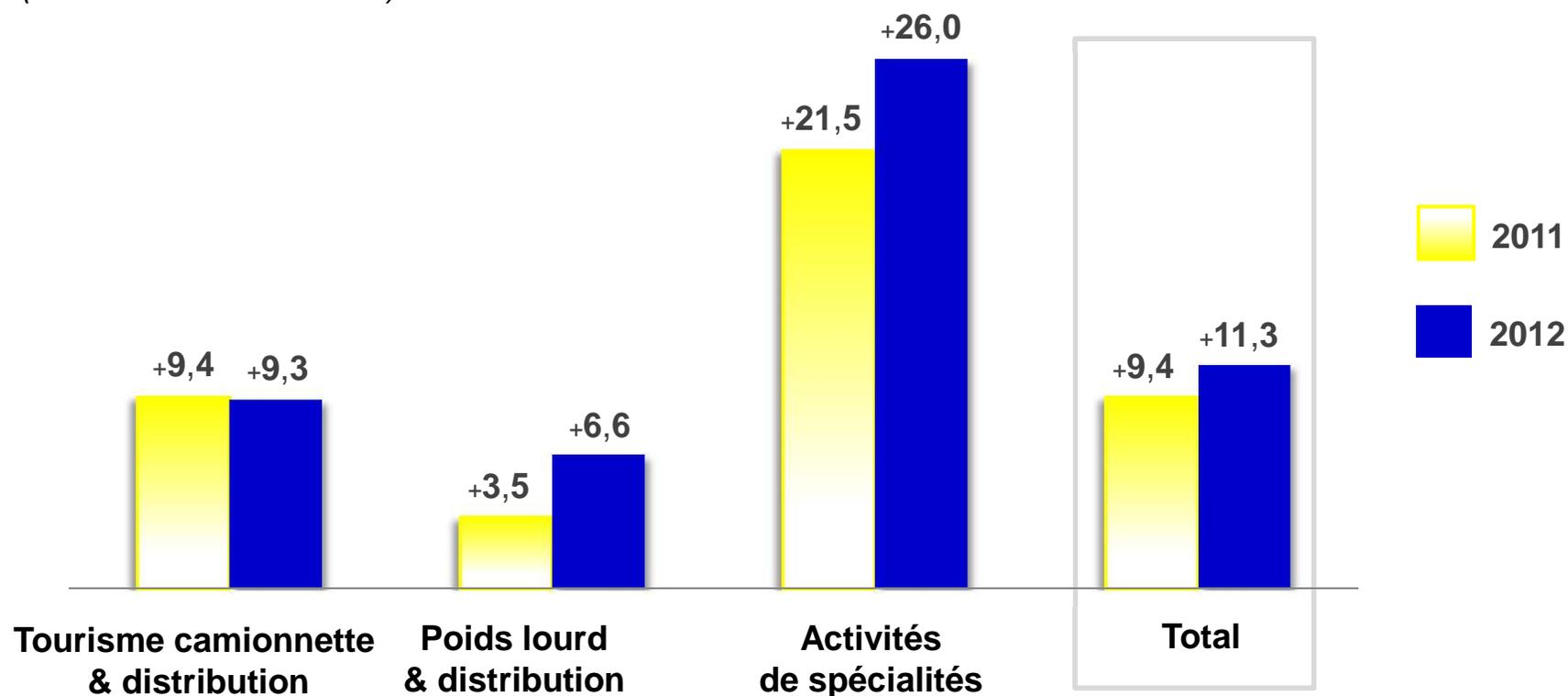
\* élément du plan de compétitivité



## Des résultats solides

### Marge opérationnelle avant éléments non récurrents

(en % des ventes nettes)



# TC et distribution associée : rentabilité robuste

## Tourisme camionnette

(en millions €)

	2012	2011	Évolution
 <b>Ventes nettes</b> variation des volumes	<b>11 098</b> -5,5%	10 780	+2,9%
 <b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>1 033</b>	1 018	+1,5%
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>9,3%</b>	9,4%	-0,1 pt

- ▶ Maintien d'une politique de prix ferme
  - Effet défavorable au 4<sup>ème</sup> trimestre des ajustements contractuels de prix en 1<sup>ère</sup> monte
- ▶ Poursuite de l'amélioration du mix, profitant de la technologie et du positionnement premium de la marque MICHELIN
  - Succès des gammes Michelin Pilot Super Sport, Alpin 4, Defender, ...



# PL et distribution associée : redressement de la rentabilité

## Poids lourd

(en millions €)



	2012	2011	Évolution
<b>Ventes nettes</b> variation des volumes	<b>6 736</b> -10,8%	6 718	+0,3%
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>444</b>	233	+90,6%
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>6,6%</b>	3,5%	+3,1 pt

- ▶ Priorité donnée au redressement et à la rentabilité du Poids lourd
- ▶ Volumes reflétant un contexte de marché déprimé
- ▶ 39 lancements commerciaux et succès de la gamme MultiWay
- ▶ Impact favorable des matières premières

# Spécialités : rentabilité structurellement élevée

## Spécialités

(en millions €)

	2012	2011	Évolution
 			
 			
<b>Ventes nettes</b> variation des volumes	<b>3 640</b> <b>+1,7%</b>	3 221	+13,0%
<b>Résultat opérationnel</b> (avant éléments non récurrents)	<b>946</b>	694	+36,3%
<b>Marge opérationnelle</b> (avant éléments non récurrents)	<b>26,0%</b>	21,5%	+4,5 pts

- ▶ Marché minier toujours porteur
- ▶ Ralentissement marqué au T4 en infrastructure, 1<sup>ère</sup> monte et Agriculture RT
- ▶ Effet prix en hausse sur l'ensemble de l'année
  - Effet prix légèrement négatif au T4 suite aux ajustements contractuels de matières premières
- ▶ Fort impact favorable des parités

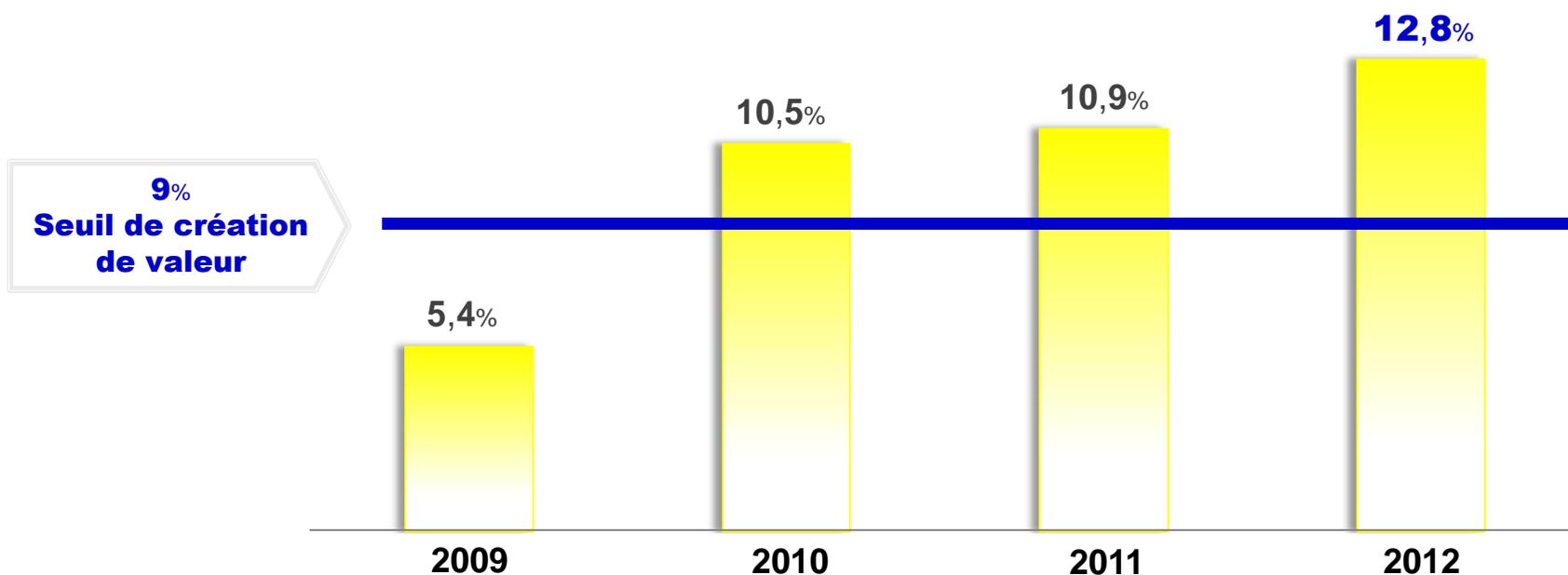


## Résultat net en forte progression

<i>En millions €</i>	2012	2011
Ventes nettes	<b>21 474</b>	20 719
Résultat opérationnel (avant élément non récurrents en % des ventes nettes)	<b>2 423</b> 11,3%	1 945 9,4%
Éléments non récurrents	<b>46</b>	-
Résultat opérationnel	<b>2 469</b>	1 945
Coût de l'endettement net	<b>(155)</b>	(206)
Autres produits et charges financiers	<b>(22)</b>	236
Impôts	<b>(736)</b>	(534)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	<b>15</b>	21
Résultat net	<b>1 571</b>	1 462
Résultat par action	<b>8,62</b>	8,14

## Création de valeur : hausse continue du ROCE tout en accélérant le programme d'investissement

Retour sur capitaux employés (ROCE)



12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**

---



### **3** STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

## Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

<i>En millions €</i>	2012	2011
<b>EBITDA</b>	<b>3 445</b>	<b>2 878</b>
Variation de BFR opérationnel	276	(912)
Cash out restructurations	(93)	(145)
Autres variations de provisions	(124)	13
Autre BFR d'activité	271	(5)
<b>Trésorerie d'activité</b>	<b>3 775</b>	<b>1 829</b>
Impôts & intérêts payés	(849)	(632)
Investissement récurrent <i>(Maintenance, IS/IT, Distribution)</i>	(659)	(671)
<b>Cash flow disponible</b>	<b>2 267</b>	<b>526</b>
Investissement de croissance	(1 337)	(1 040)
Autre Cash flow d'investissement	145	495
<b>Cash flow libre après investissement</b>	<b>1 075</b>	<b>(19)</b>

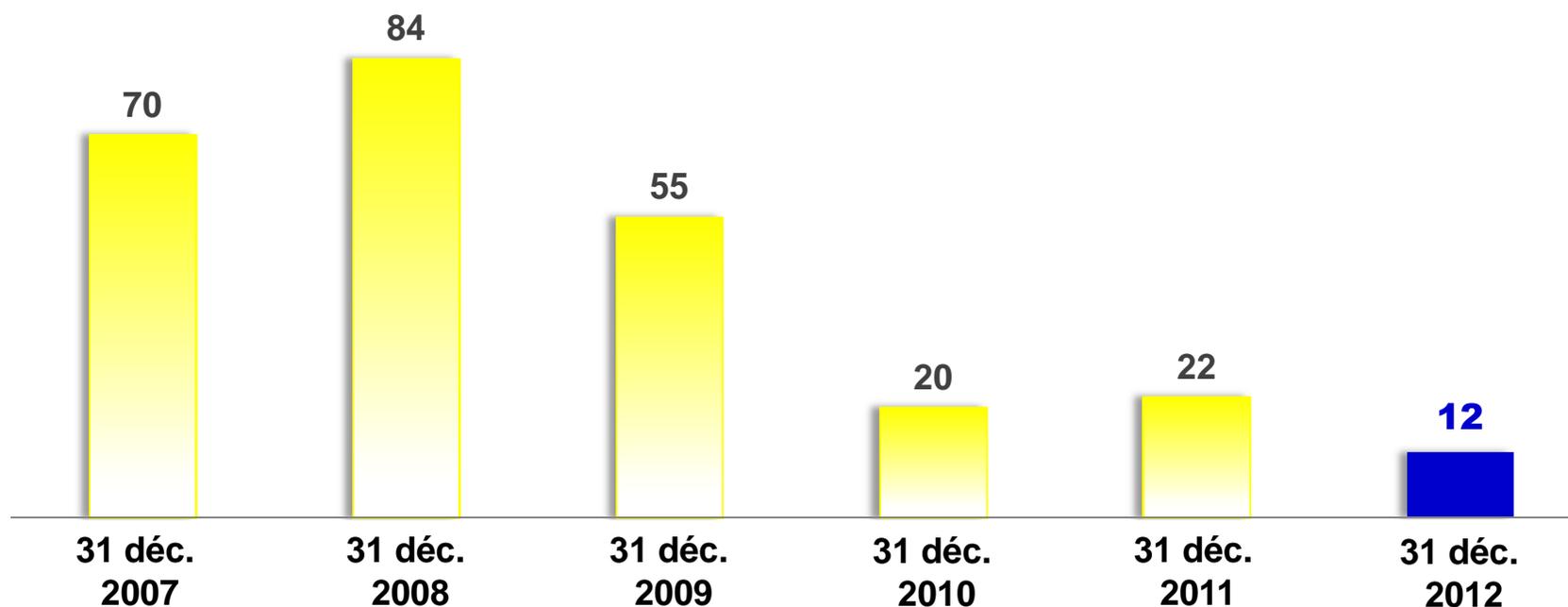
## Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

<i>En millions €</i>	2012	2011
<b>Cash flow libre publié <sup>(1)</sup></b>	1 075	- 19
<b>Impact matières premières sur le BFR <sup>(2)</sup></b>	+ 21	- 739
<b>Effet volume fin d'année sur le BFR <sup>(3)</sup></b>	+ 344	- 200
<b>Éléments exceptionnels <sup>(4)</sup></b> <i>(Cession titres Hankook en 2011, cession de l'immeuble parisien en 2012)</i>	+ 111	+ 403
<b>Cash flow libre structurel <sup>(1) - (2) - (3) - (4)</sup></b>	<b>599</b>	517

- ▶ EBITDA en nette hausse
  - Rentabilité structurellement élevée
- ▶ Investissements élevés

## Structure financière robuste

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



**S&P et Moody's ont relevé leurs notations  
à respectivement BBB+ et Baa1**



12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**

---



4

## RÉSULTATS DU PLAN DE COMPÉTITIVITÉ

# Plan de compétitivité 2012-2016 : 1 milliard d'euros (hors inflation et y compris coûts évités)

	<b>SG&amp;A</b>	<b>Matières consommées</b>	<b>Industrie Transport</b>
<b>Objectif :</b>	-200M€/ / -300M€	-200M€	-500M€/ / -600M€
<b>Où dans l'analyse du Résultat Op. ?</b>	Frais	Marge brute unitaire	Marge brute unitaire / Productivité
<b>Comment ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Efficience</li> <li>▶ OPE</li> <li>▶ Centres de services partagés...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nouvelles gammes</li> <li>▶ Nouveaux matériaux</li> <li>▶ Chutes matières en usines...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meilleures pratiques (MMW)</li> <li>▶ Standardisation</li> <li>▶ Flexibilité</li> </ul>

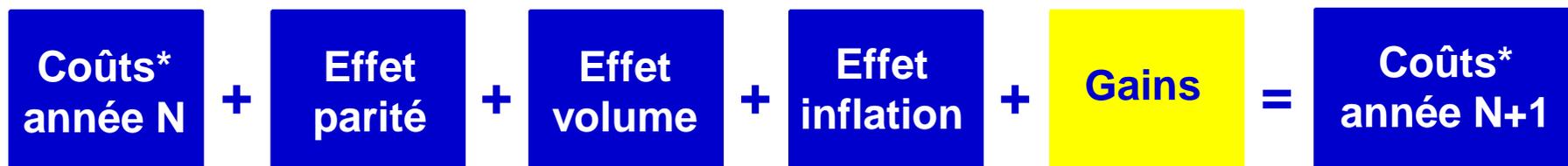
# Méthode rigoureuse d'évaluation des gains

## ► Mode de calcul des gains de productivité

### ■ Principe :

- Mise en évidence des gains de productivité, hors inflation, hors exceptionnels, hors programme OPE et hors amortissements.
- Effet volume fondé sur le taux de croissance de la marge brute unitaire hors frais de démarrage, à iso parité.

### ■ Méthodologie d'évaluation des gains :



\* Hors amortissements

# Plan de compétitivité : gains de 190M€ en 2012, limités par des volumes faibles



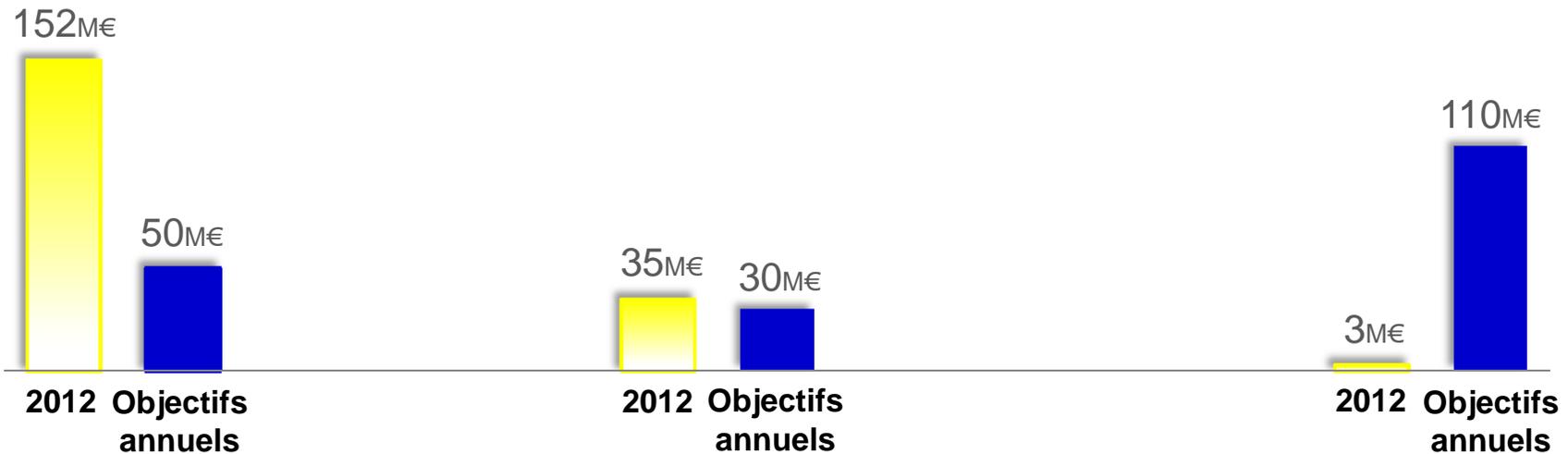
SG&A



Matières



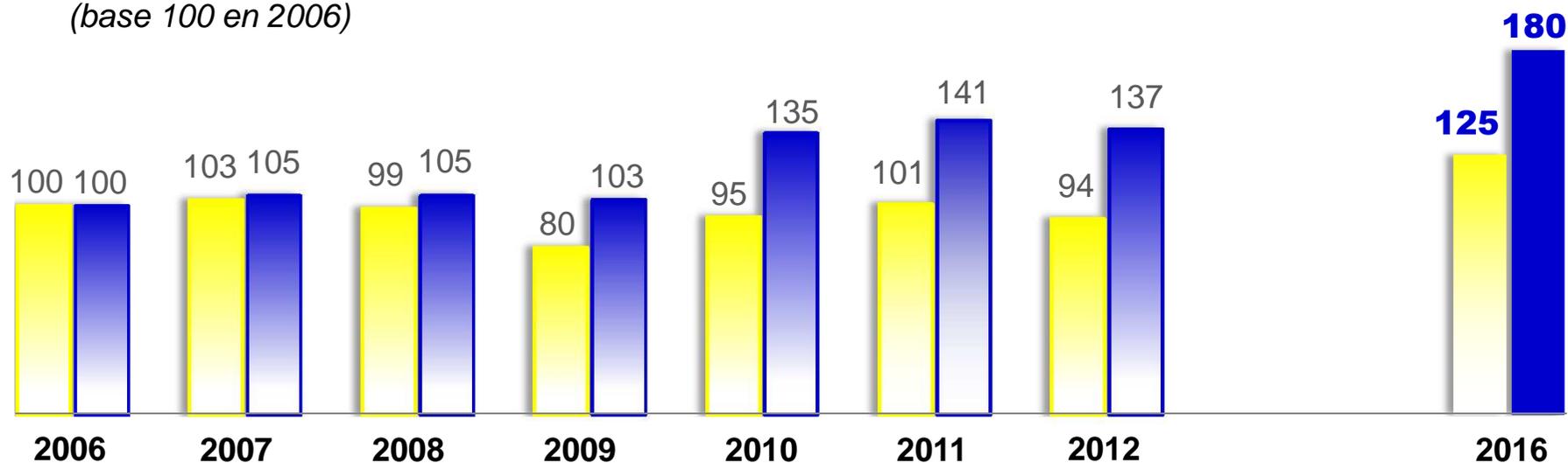
Industrie – transport



# Amélioration de la production par employé

## Tonnes par employé

(base 100 en 2006)



 Production  Tonnes par employés

**2005 / 2010: progrès continu + footprint industriel**  
**2011 / 2015: progrès continu + croissance**



12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**

---



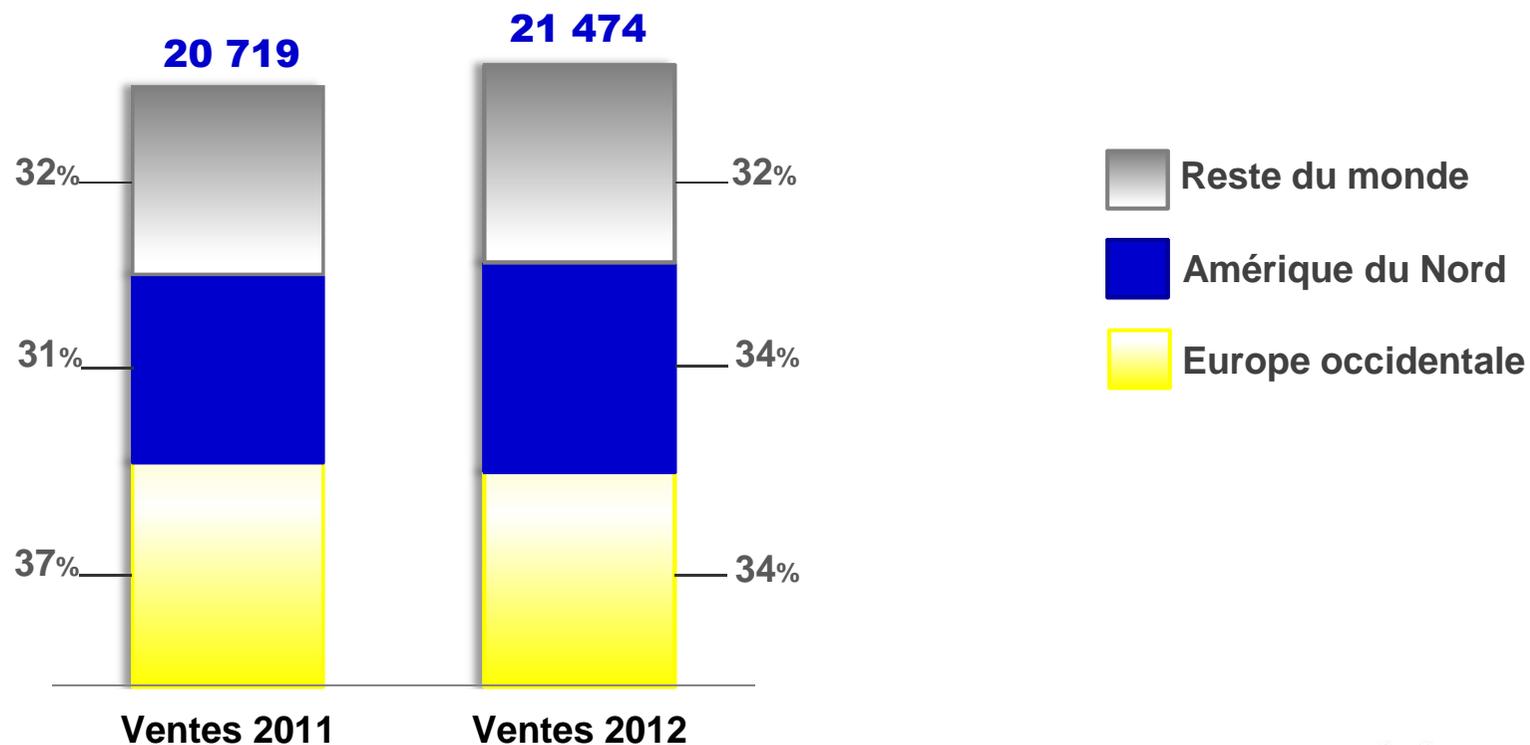
5

### ÉQUILIBRE GÉOGRAPHIQUE ET DIVERSITÉ DU PORTEFEUILLE PRODUITS

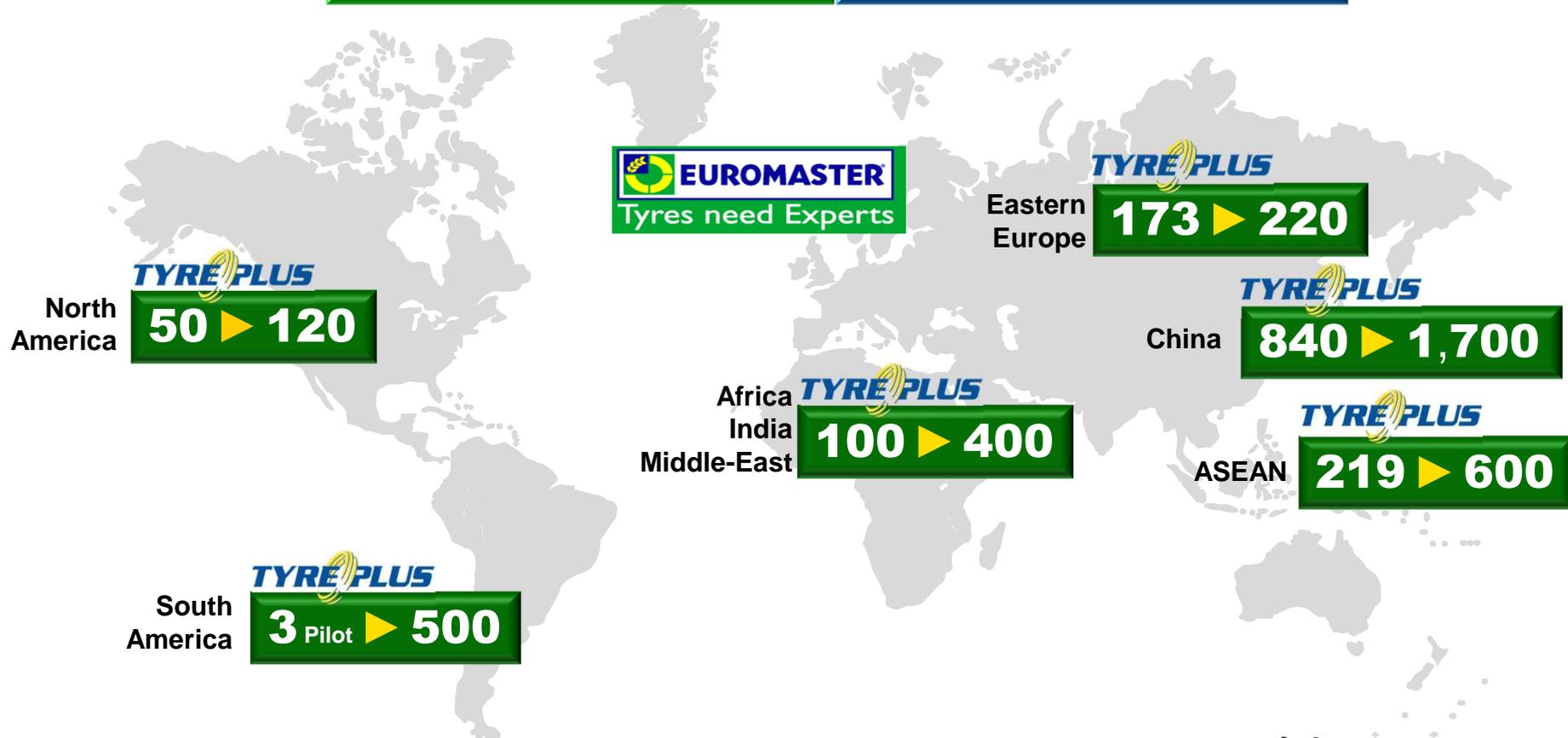
# Une présence mondiale équilibrée

## Répartition géographique des ventes nettes

(en % des ventes nettes en €)



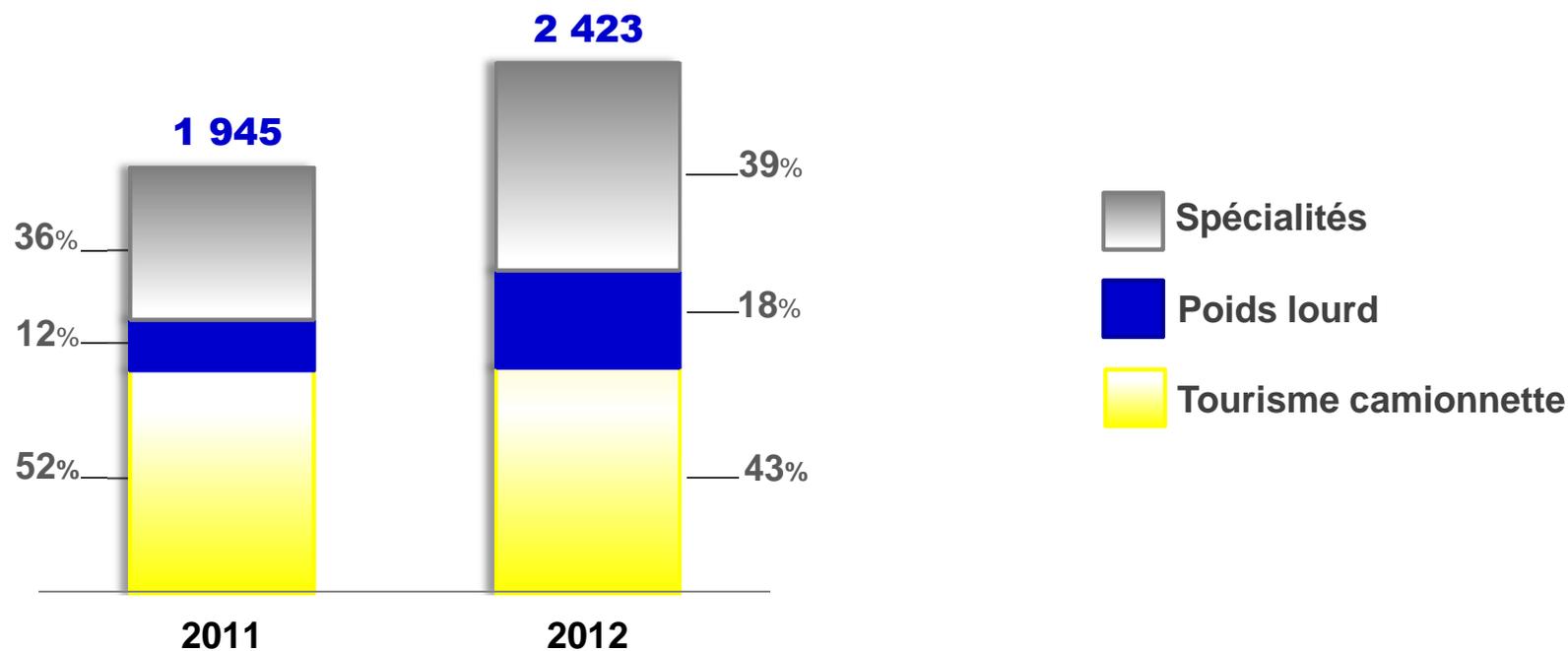
# Un vaste réseau de distributeurs franchisés : de 2 000 points de vente en 2012 à 5 000 en 2017



# Une présence équilibrée entre différentes activités

## Répartition du RO par activités

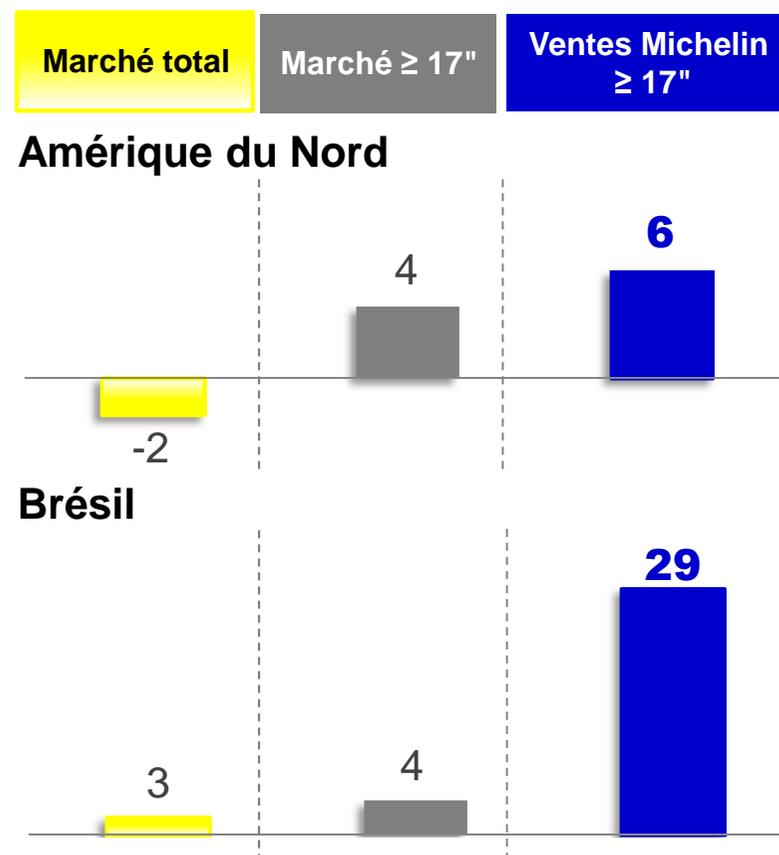
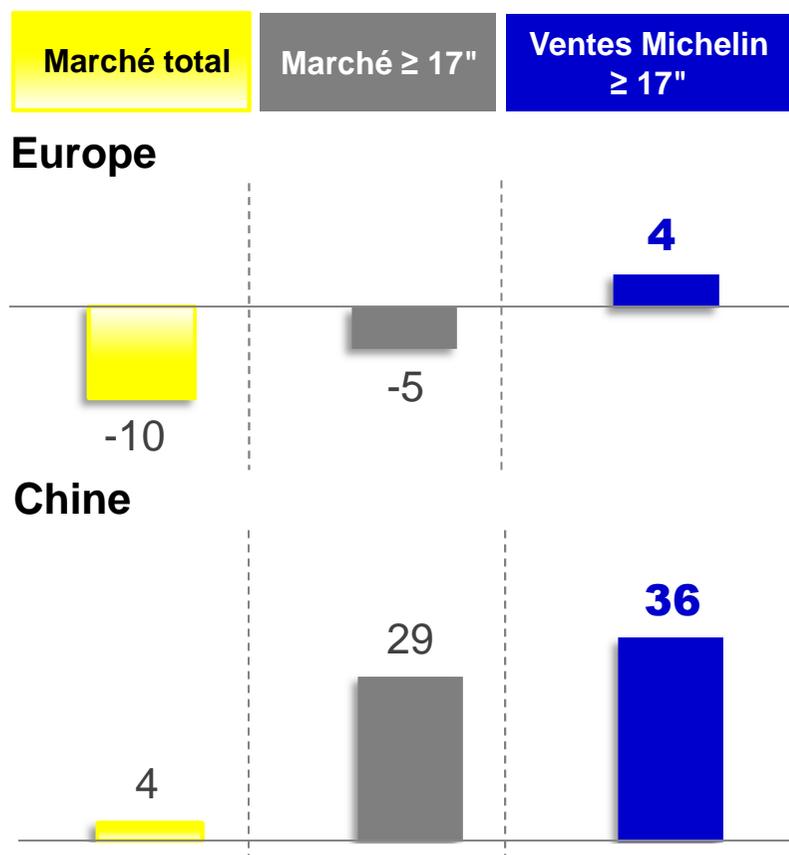
(en % du RO Groupe en €)



# Segment Premium TC : une forte opportunité de croissance pour Michelin

## Croissance du marché TC remplacement

(2012 / 2011 en %)



Source : Michelin



# Bon positionnement du Groupe pour profiter de la croissance mondiale

## ► Facteurs favorisant la demande

- Marchés : croissance de la population mondiale
- Spécifique Michelin : équilibre géographique et diversité du portefeuille produits

## ► Croissance de la rentabilité

- Objectifs d'amélioration de la rentabilité du Poids lourd
- Poids croissant des Activités de spécialités
- Prix les plus élevés acceptés par le marché
- Objectif 2015 : 2,9 Md€

12 février 2013

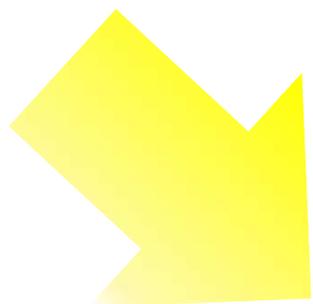
## RÉSULTATS **ANNUELS**

---



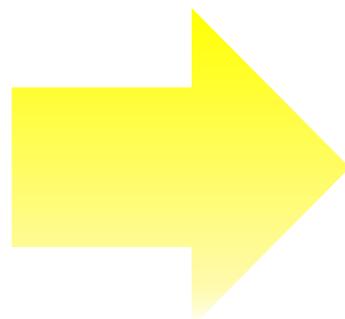
## **PERSPECTIVES**

## Marché 2013 : incertain dans les pays matures, en croissance dans les nouveaux marchés



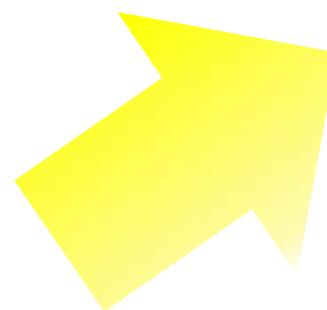
Europe

Tourisme  
camionnette  
+  
Poids lourd



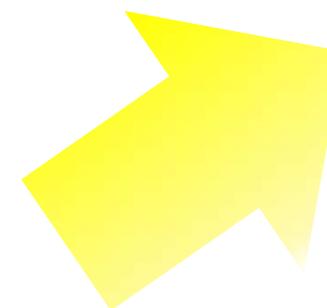
Amérique du Nord

Tourisme  
camionnette  
+  
Poids lourd



Nouveaux marchés

Tourisme  
camionnette  
+  
Poids lourd

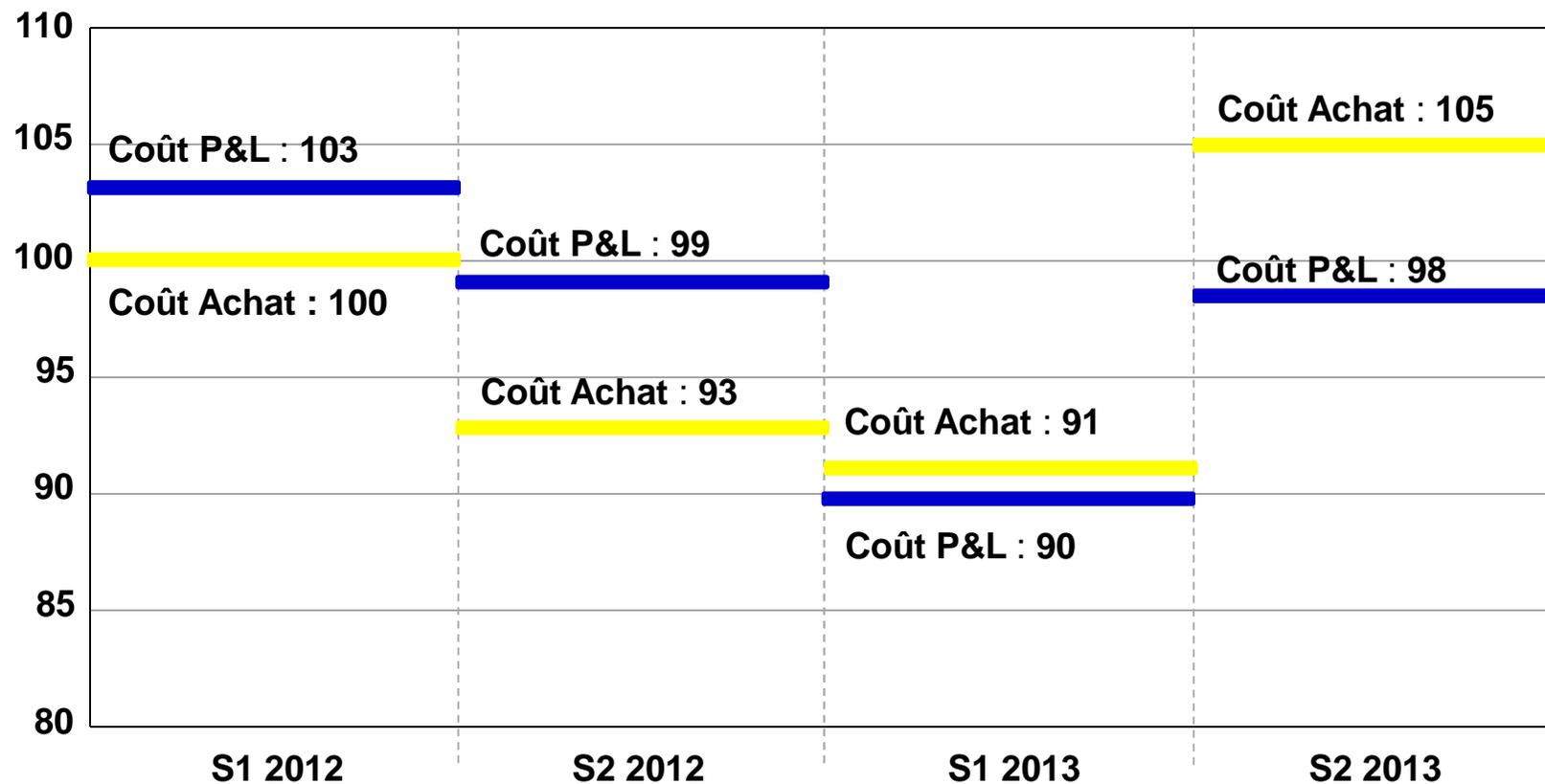


Marchés miniers

# Matières premières : 350 - 400M€ d'effet favorable, principalement au 1<sup>er</sup> semestre

## Hypothèses Michelin pour 2013

avec 1€ = 1,311 USD



## Itatiaia - Brésil Tourisme camionnette

- ▶ 1<sup>er</sup> pneu : 9 février 2012
- ▶ Capacité à fin 2013 : 17 000 tonnes



## Shenyang 2 - Chine Poids lourd et Tourisme camionnette

- ▶ 1<sup>er</sup> pneu PL : 26 janvier 2013
- ▶ 1<sup>er</sup> pneu TC : mi 2013
- ▶ Capacité 2013 : 25 000 tonnes



## Chennai – Inde Poids lourd



► 1<sup>er</sup> pneu PL :  
2<sup>nd</sup> semestre 2013



# Anderson, SC – USA

## Génie civil



### ▶ Anderson

- 1<sup>er</sup> pneu : fin 2013

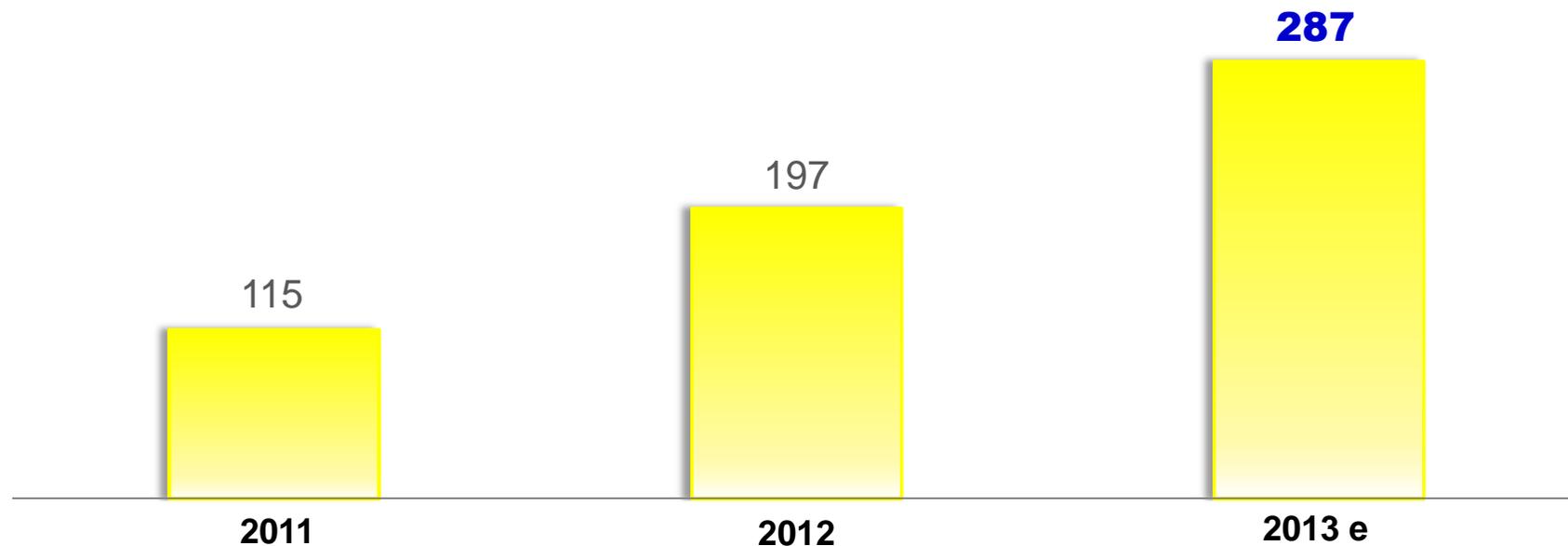
### ▶ Lexington

- 1<sup>er</sup> pneu : fin 2013
- Hausse de la capacité en ligne avec la croissance du marché



## Frais de démarrage : hausse parallèle aux démarrages des nouvelles usines

Frais de démarrage en millions d'euros  
(A parités courantes)



# Pilotage de l'entreprise : gagner en agilité et en compétitivité

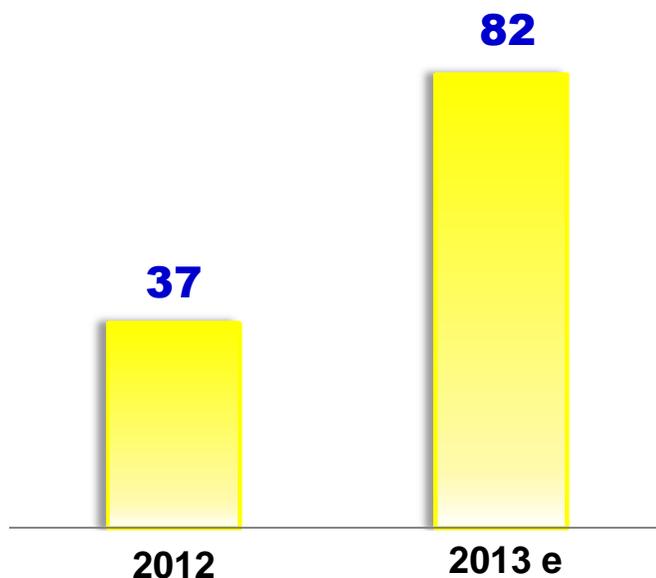
## Doter le Groupe de nouveaux modes de fonctionnement et systèmes d'information standards et transverses

- ▶ Accroître les ventes et les parts de marché en proposant aux clients des services différenciants
- ▶ Augmenter l'efficacité des processus comptables et financiers, d'achat et d'administration des ventes
- ▶ Améliorer de façon significative la réactivité de la Supply chain et diminuer les stocks
- ▶ Piloter plus finement les marges et réduire les coûts industriels

# Pilotage de l'entreprise : gagner en agilité et en compétitivité

## Frais lié au programme de nouvel outil de pilotage

(en millions d'euros)



- ▶ Coût annuel du programme : de l'ordre de 100 M€ sur les 5 prochaines années
- ▶ Résultats attendus à l'horizon 2017 :
  - Baisse des stocks d'au moins 250 M€
  - Réduction des coûts annuels (SG&A et logistique) d'au moins 200 M€

# Guidance : 2013, une année de transition

- ▶ Volumes stables
- ▶ Couple prix / matières premières toujours favorable
  - Effet prix légèrement défavorable sous l'effet principal des clauses matières premières
    - 30% des ventes sont couvertes par des clauses matières premières
    - Nouvel ajustement des clauses à la baisse début 2013
    - Quelques repositionnements tactiques au remplacement
  - Matières premières favorables de l'ordre de 350M€ à 400M€
- ▶ Résultat opérationnel avant non récurrents stable, sur base des parités actuelles
- ▶ FCF positif
  - Investissement entre 1,8Md€ et 2,2Md€
- ▶ ROCE > 10%

## Objectifs 2015 confirmés

- ▶ Résultat opérationnel 2015 avant non récurrents : environ 2,9 Mds €
- ▶ Performance normalisée par secteur opérationnel :
  - Marge opérationnelle avant non récurrents TC : 10% -12%
  - Marge opérationnelle avant non récurrents PL : 7% - 9%
  - Marge opérationnelle avant non récurrents Activités de spécialités : 20% - 24%
- ▶ Investissement 2013-2015 : 1,8 Mds € à 2,2 Mds € par an
- ▶ FCF positif chaque année
- ▶ ROCE > 10% chaque année

## Messages clés

- ▶ Bénéfice de la stratégie mondiale et multi activités
- ▶ Bénéfice de la présence en Spécialités et Premium
- ▶ Année solide
- ▶ Génération structurelle de FCF
- ▶ 2013 année de transition
- ▶ Nouvelle amélioration à venir de l'efficacité opérationnelle



# RÉSULTATS ANNUELS

12 février 2013



12 février 2013

## RÉSULTATS **ANNUELS**

---

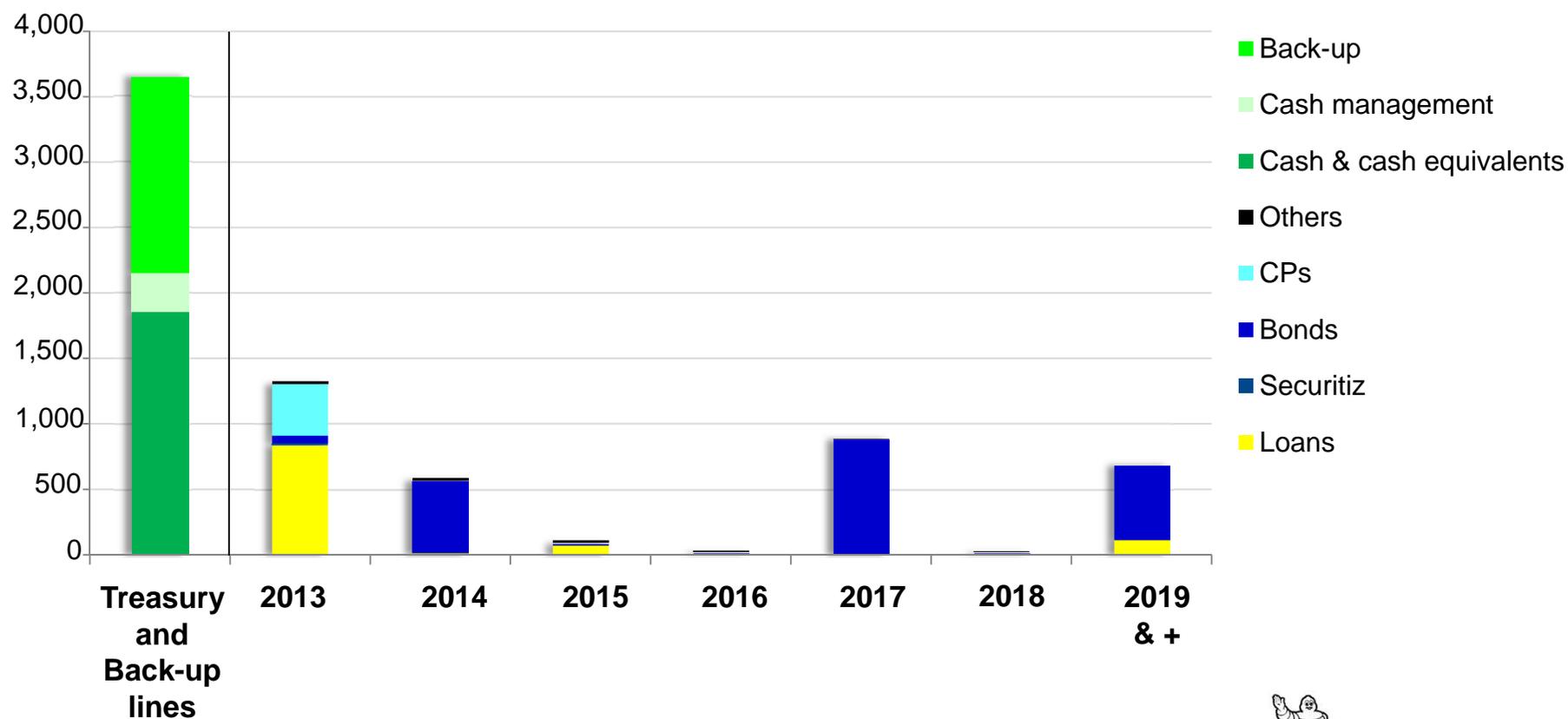


# ANNEXES

# Une situation de cash confortable

## Échéances de la dette au 31 décembre 2012

(Valeur nominale, en millions €)



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

<i>En millions €</i>	Publié en 2012	Changement comptable	2012 retraité IAS 19
Ventes nettes	21 474	-	21 474
RO avant NR	2 423	+ 55	2 478
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 469</b>	<b>+ 55</b>	<b>2 524</b>
Frais financiers <sup>(1)</sup>	(162)	- 175	(337)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 307</b>	<b>- 120</b>	<b>2 187</b>
Impôts sur le résultat	(736)	+ 40	(696)
<b>Résultat net</b>	<b>1 571</b>	<b>- 80</b>	<b>1 491</b>

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

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

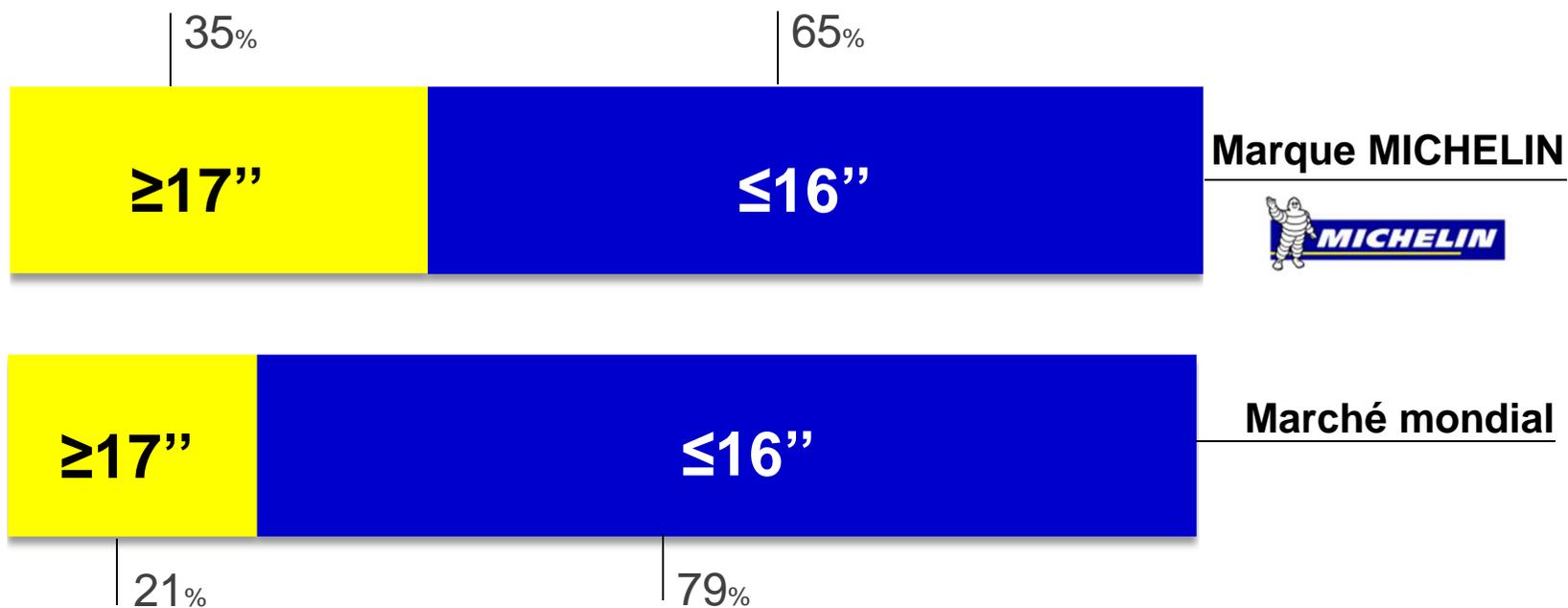
<i>En millions €</i>	Publié en 2012	Changement comptable	2012 retraité IAS19
<b>Actifs non courants</b>	<b>11 428</b>	<b>- 22</b>	<b>11 406</b>
dont impôts différés actifs	1 530	- 22	1 508
<b>Actifs courants</b>	<b>10 154</b>	<b>-</b>	<b>10 154</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>21 582</b>	<b>- 22</b>	<b>21 560</b>

<b>Capitaux propres</b>	<b>8 501</b>	<b>+34</b>	<b>8 535</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 644</b>	<b>- 56</b>	<b>7 588</b>
dont provisions pour avantages du personnel	4 679	- 56	4 623
<b>Passifs courants</b>	<b>5 437</b>	<b>-</b>	<b>5 437</b>
<b>Total des capitaux propres et du passif</b>	<b>21 582</b>	<b>- 22</b>	<b>21 560</b>



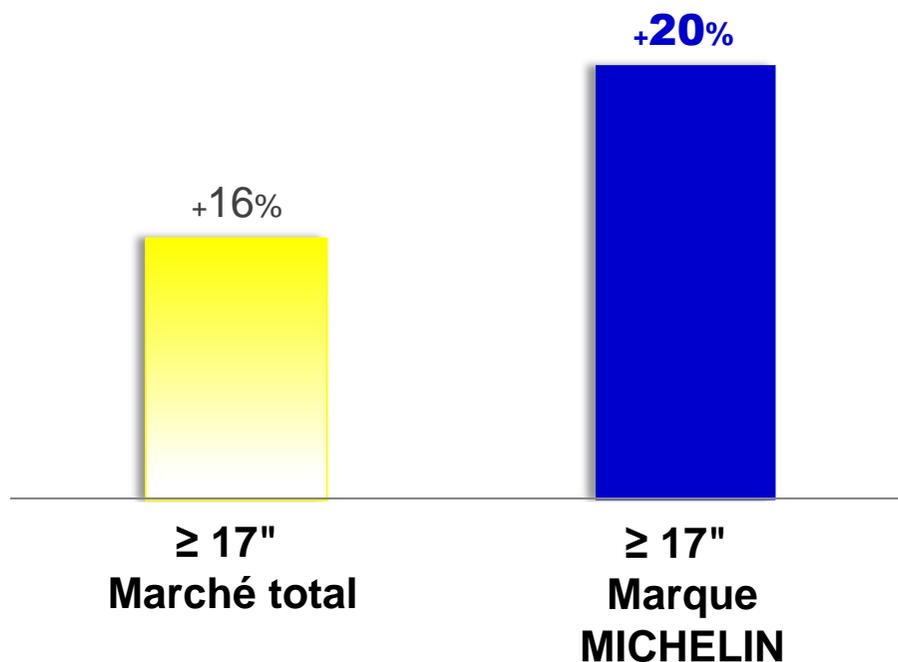
# MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

## Répartition du marché TC 2012 par dimension (en nombre de pneus)

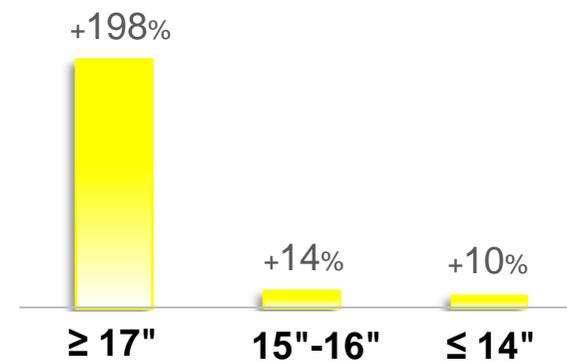


# MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

Croissance annuelle moyenne (2009 – 2012)



Marché Chine



Source : Michelin



# Contacts

---

## Relations Investisseurs

**Valérie Magloire  
Alban de Saint Martin**

**+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."*