



# RÉSULTATS ANNUELS

**10 FÉVRIER 2012**



## **Une année qui confirme pleinement les orientations stratégiques du Groupe**

- **Volumes en hausse grâce à un premier semestre fortement porteur**
- **Résultats robustes**
- **Forte rentabilité confirmée des Activités de spécialités**
- **Couverture des hausses matières grâce au leadership du Groupe**
- **Cash Flow libre à l'équilibre**
- **Structure financière solide**





# Chiffres clés

## Chiffres clés publiés 2011 et 2010

| En millions €                   | 2011   | 2010   |
|---------------------------------|--------|--------|
| Ventes nettes                   | 20 719 | 17 891 |
| Résultat opérationnel           | 1 945  | 1 695  |
| Marge opérationnelle            | 9,4%   | 9,5%   |
| Résultat net                    | 1 462  | 1 049  |
| Investissements                 | 1 711  | 1 100  |
| Endettement net / Fonds propres | 22%    | 20%    |
| Cash flow libre*                | -19    | 426    |
| ROCE                            | 10,9%  | 10,5%  |

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





# SOMMAIRE

01

Marchés : une année contrastée et volatile

02

Performance remarquable

03

Structure financière solide

04

Des atouts propres à Michelin

05

Perspectives





01

# Marchés : une année contrastée et volatile



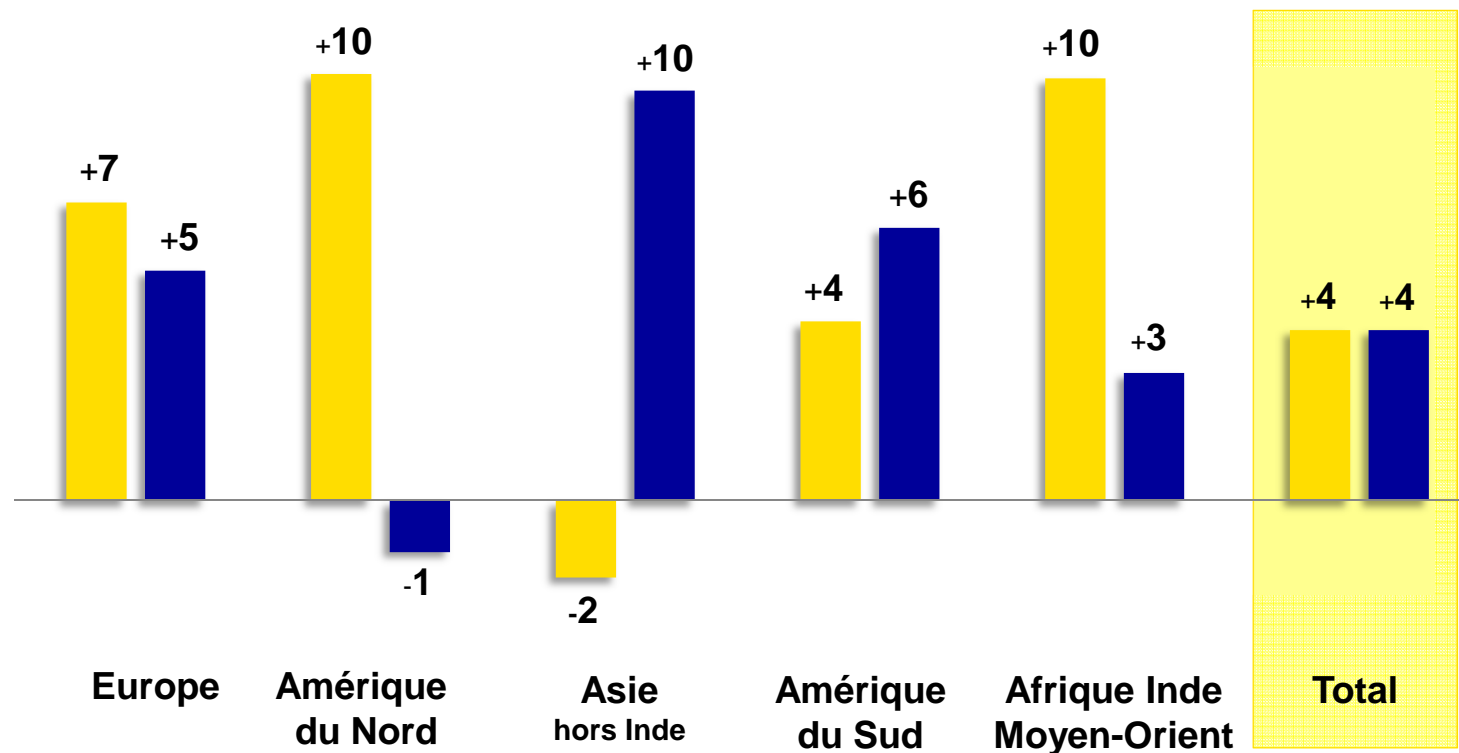


# Tourisme Camionnette : croissance annuelle qui revient sur ses tendances long terme au S2

## Marchés au 31 décembre 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

OE RT



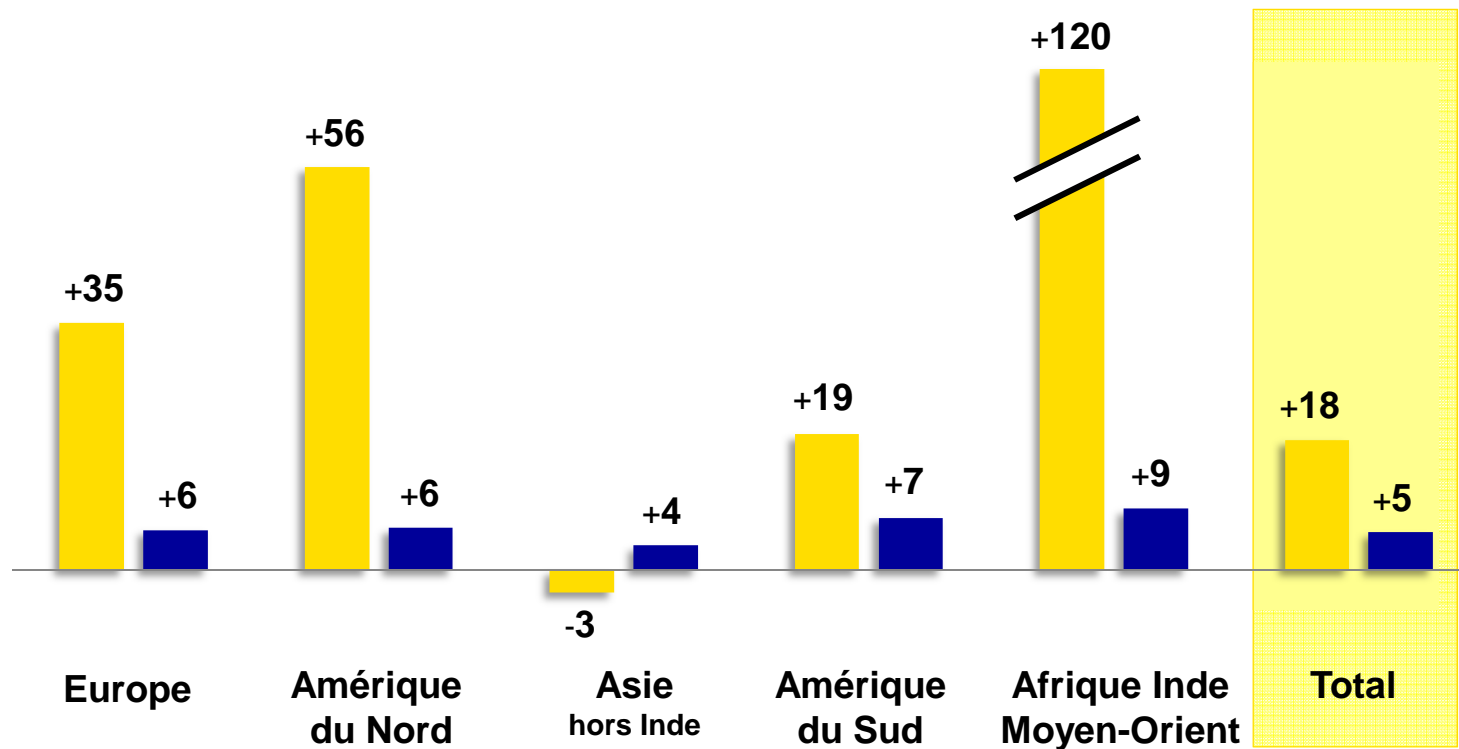


# Poids lourd : 1<sup>ère</sup> monte soutenue toute l'année, forte inflexion du remplacement au S2

## Marchés Radial au 31 décembre 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

■ OE ■ RT

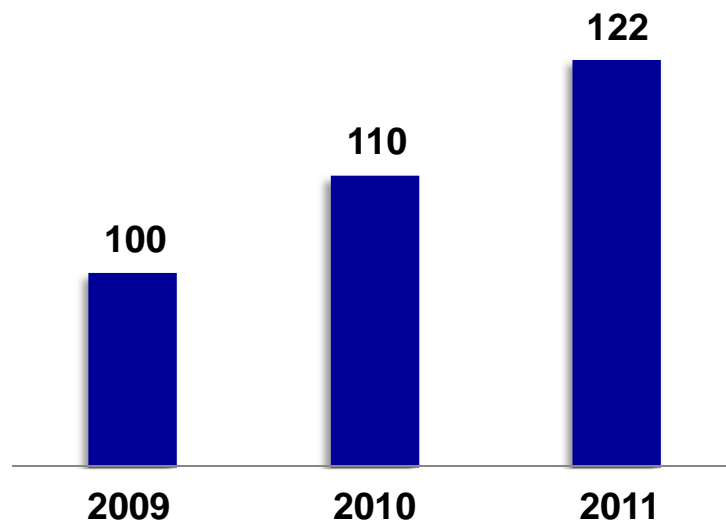




# Croissance des Activités de spécialités : pérennité et visibilité

## Marché des pneus miniers

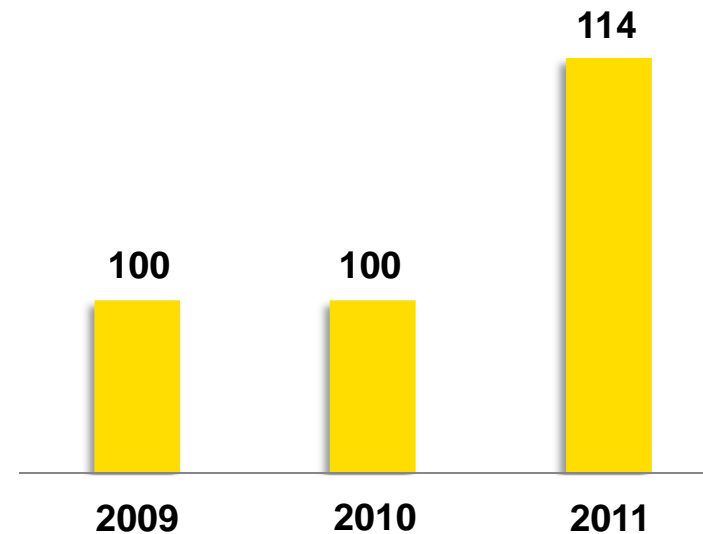
(En tonnes, base 100 = 2009)



Source : Michelin

## Marché des pneus agricoles (Europe – Amérique du Nord)

(En nombre de pneus, base 100 = 2009)



Source : Michelin







02

# Performance remarquable

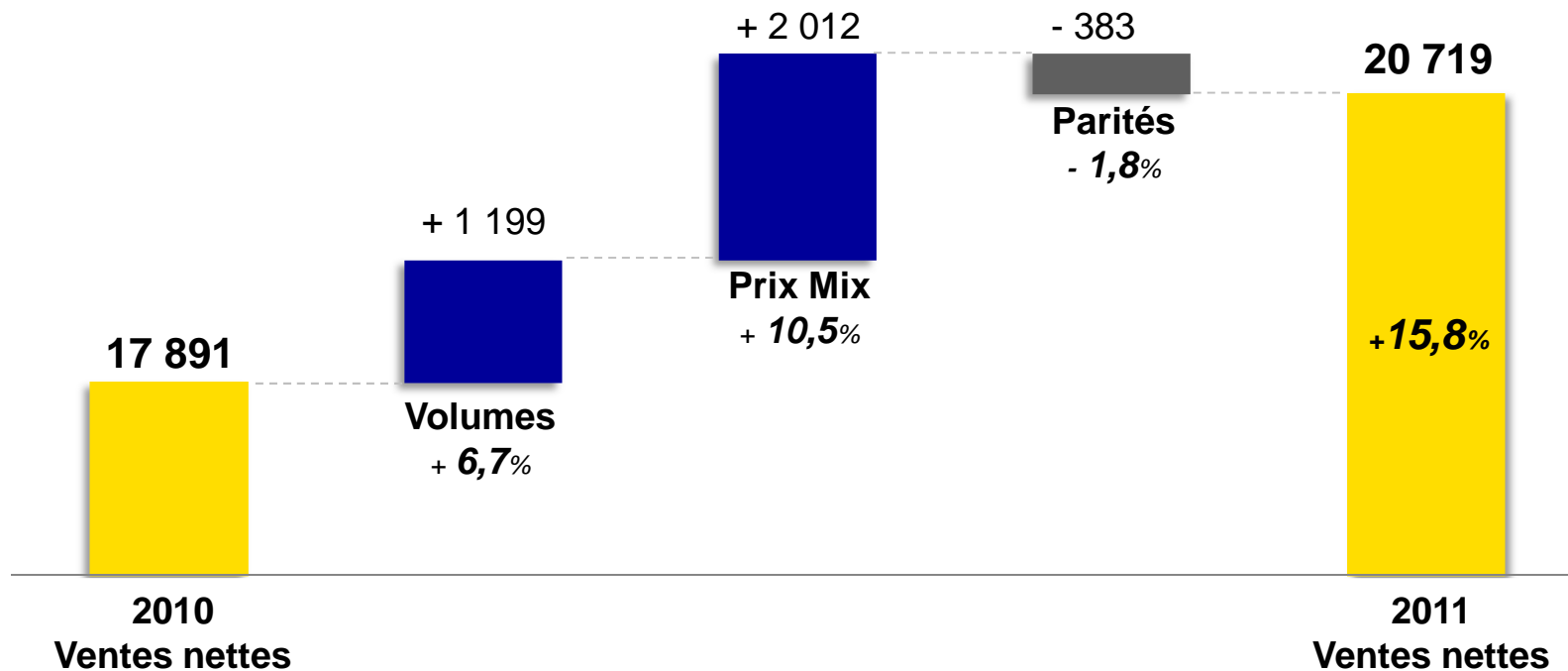




# Hausse des Ventes nettes : "pricing power" et performance commerciale

## Variation annuelle

(en millions € et en % des ventes nettes)

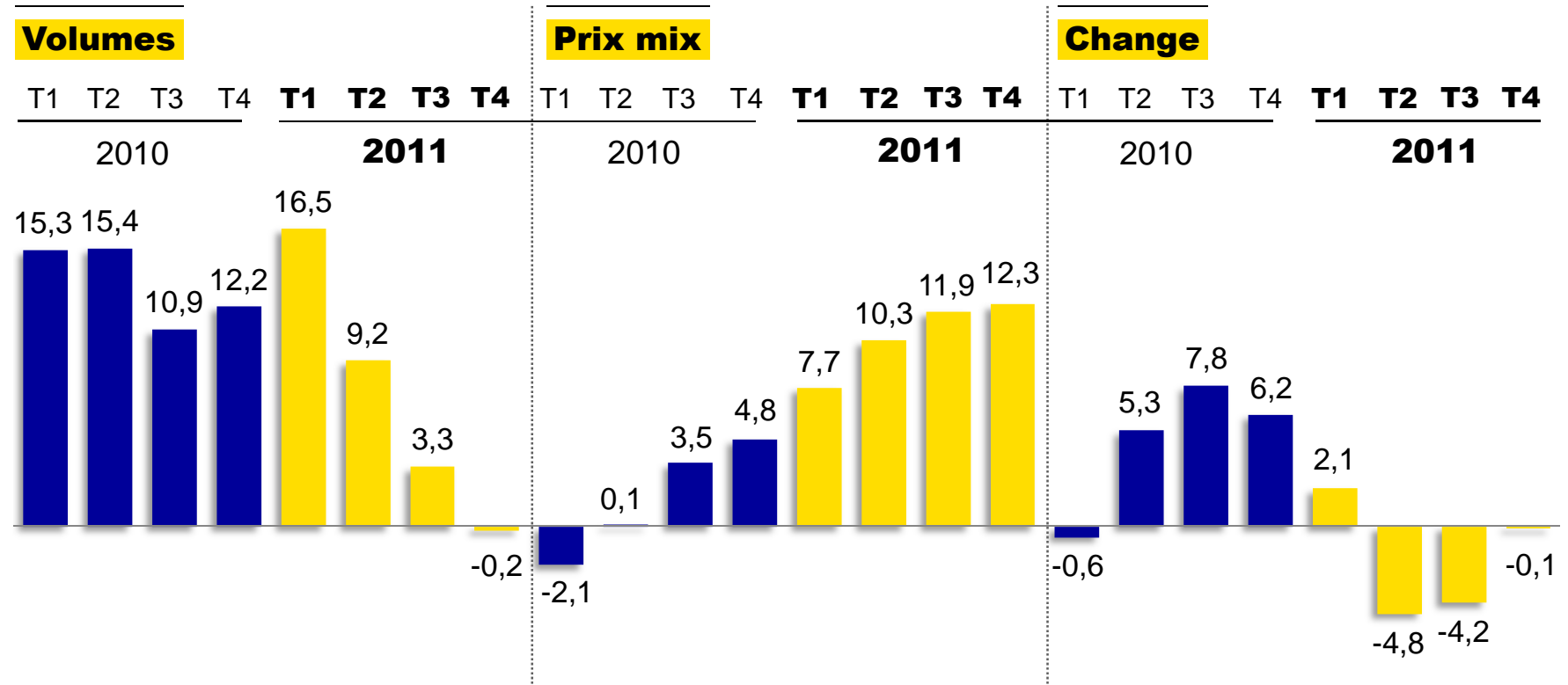




# Accélération continue de l'effet prix

## Variation annuelle

(en %)

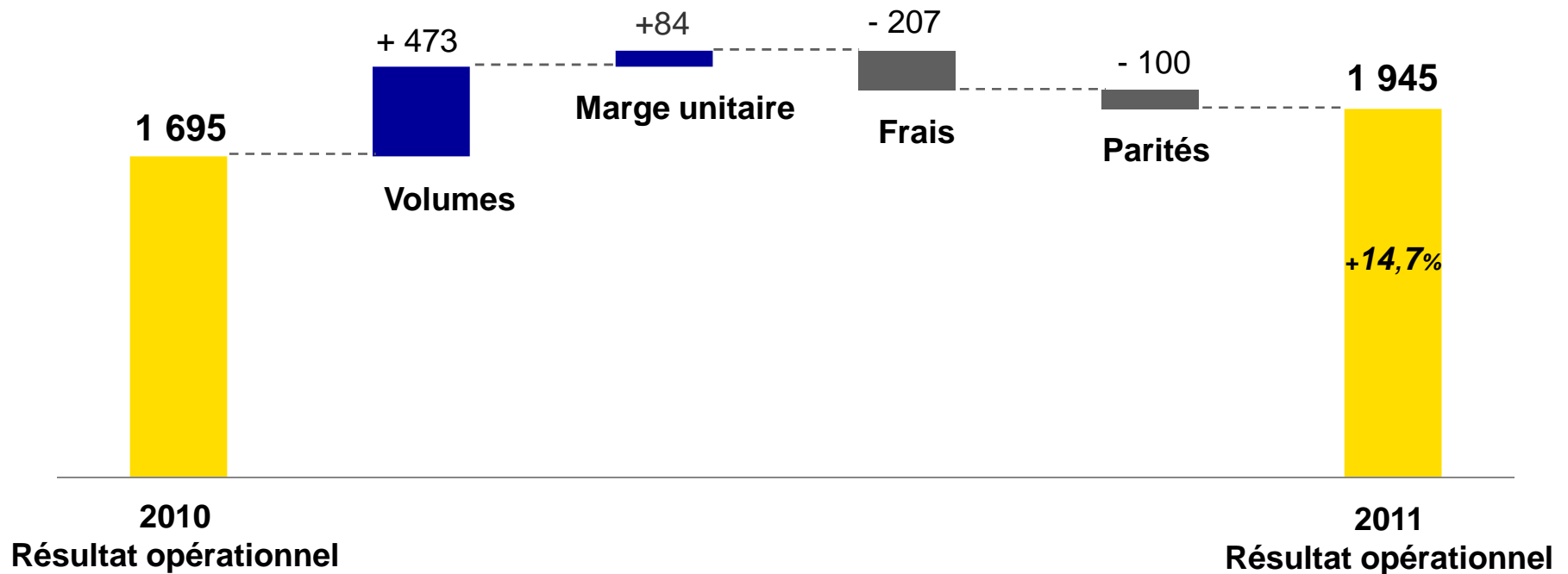




# Comme visé, résultat opérationnel en hausse

## Variation annuelle

(en millions €)

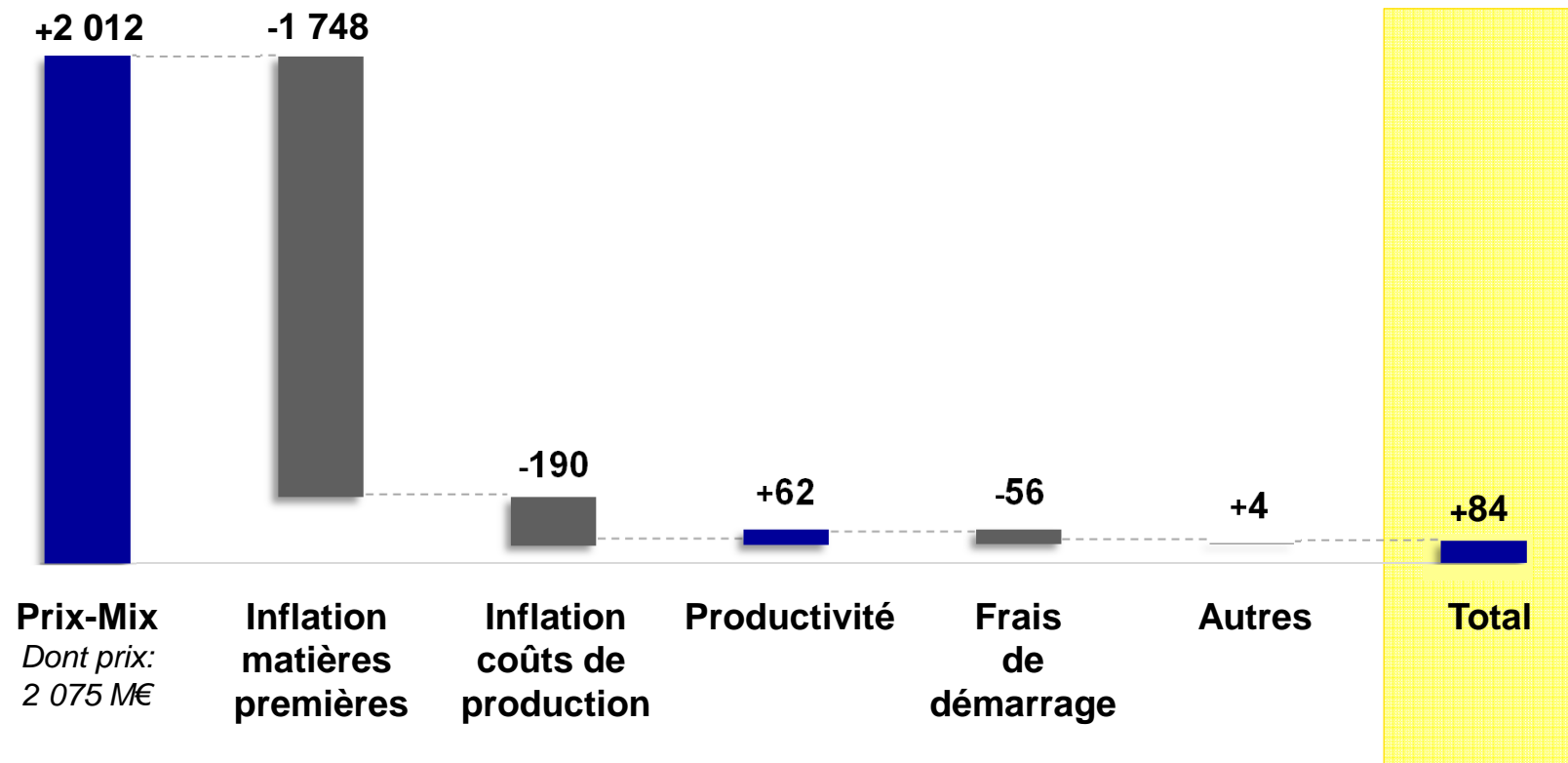




# Effet prix-mix supérieur au renchérissement des matières premières

## Variation annuelle des éléments de marge unitaire

(en millions €)





# Dépenses qui préparent la croissance

## Variation annuelle des frais

(en millions €)

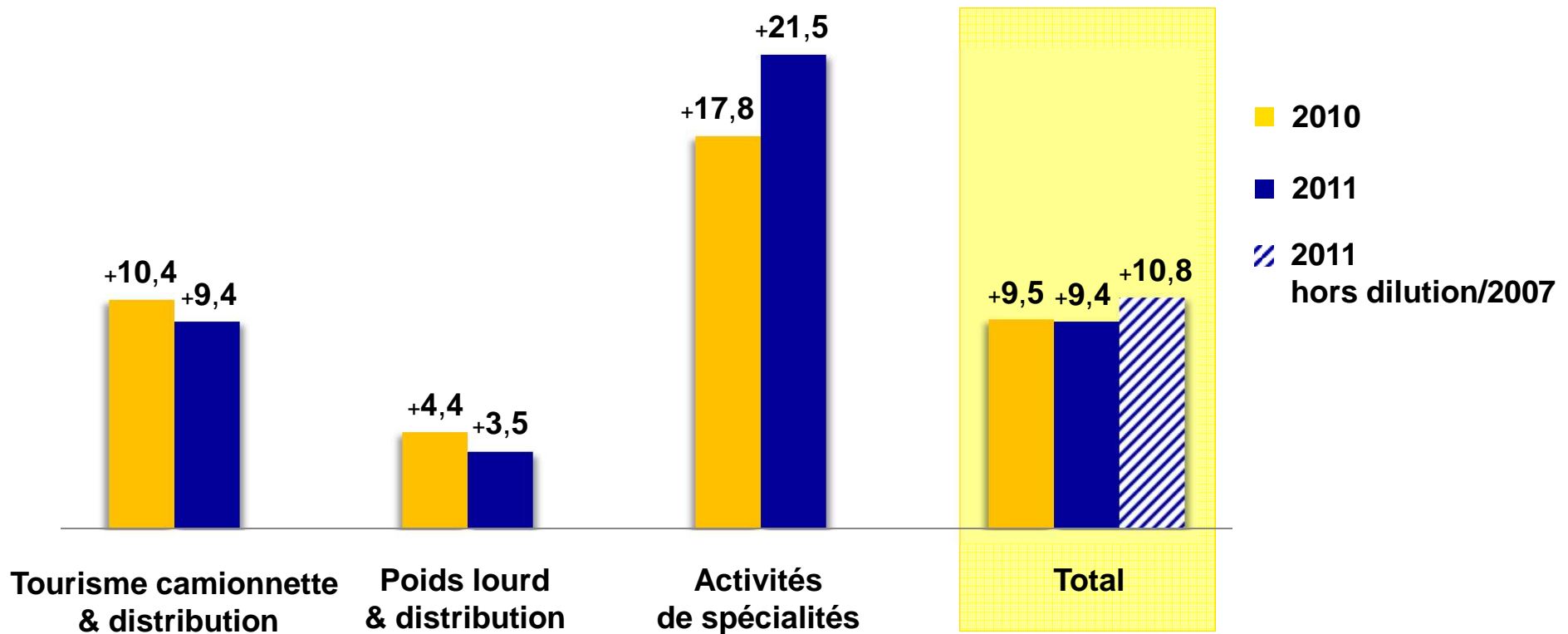




# Marge opérationnelle toujours à haut niveau pour Tourisme camionnette et Spécialités

## Marge opérationnelle avant éléments non récurrents

(en % des ventes)

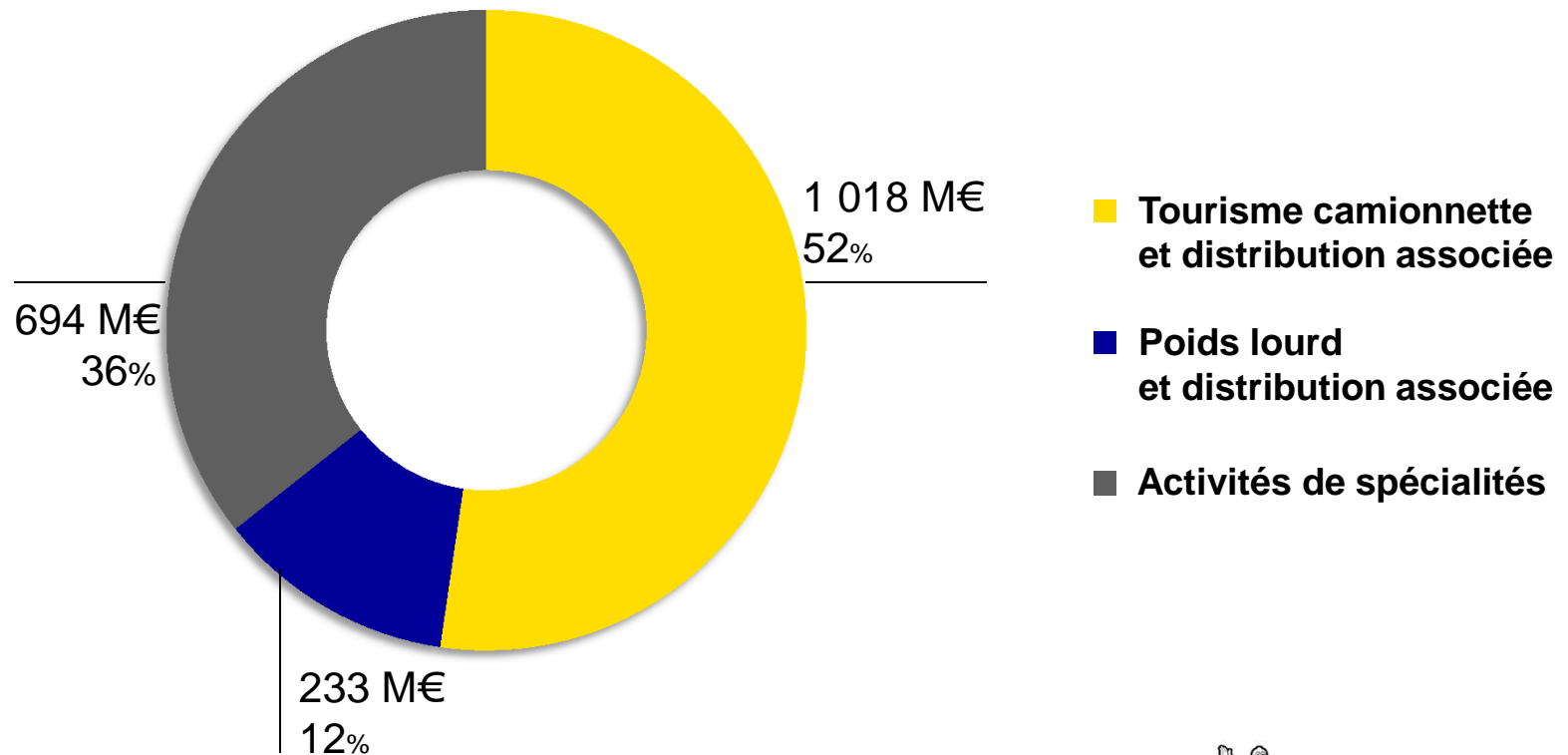




# Tourisme camionnette & Activités de spécialités : deux piliers de la profitabilité en 2011

## Poids du résultat opérationnel de chaque secteur opérationnel

(en % du résultat opérationnel Groupe 2011 et en millions €)







03

---

# Structure financière solide





## Activité courante structurellement génératrice de cash flow libre

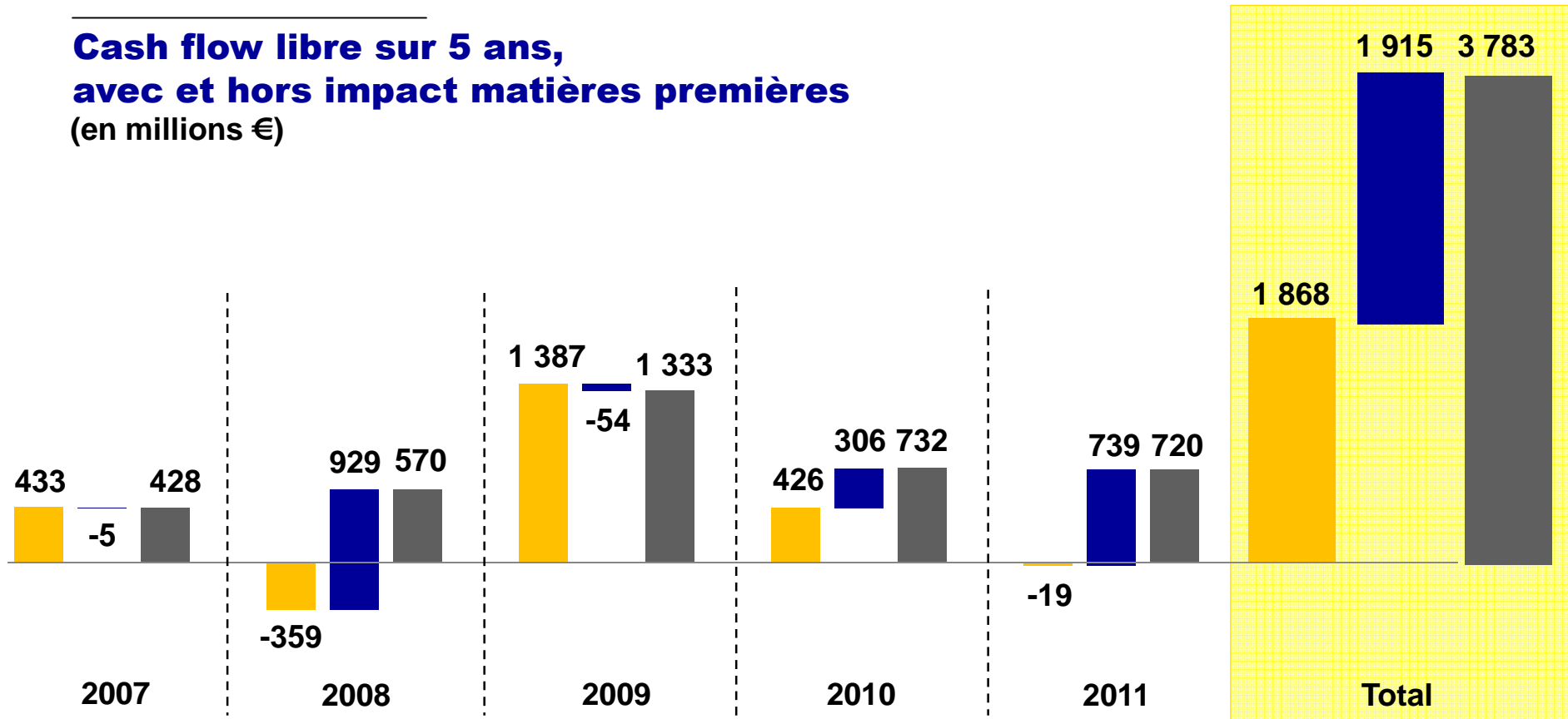
| En millions €  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| <b>EBITDA</b>  | <b>2 878</b> | <b>2 660</b> |
| Variation de BFR   | (912)        | (461)        |
| Cash out restructurations  | (145)        | (229)        |
| Autres variations de provisions  | 13           | (194)        |
| Autre BFR d'activité   | (5)          | 20           |
| <b>Trésorerie d'activité</b>   | <b>1 829</b> | <b>1 796</b> |
| Impôts & intérêts payés  | (632)        | (474)        |
| Investissement récurrent<br>(Maintenance, IS/IT, Distribution)         | (671)        | (565)        |
| <b>Cash flow disponible</b>  | <b>526</b>   | <b>757</b>   |
| Investissement de croissance   | (1 040)      | (535)        |
| Autre Cash flow d'investissement<br>(dont cessions des titres Hankook) | 495          | 204          |
| <b>Cash flow libre après investissement</b>                            | <b>(19)</b>  | <b>426</b>   |





# Cash Flow Libre structurellement positif hors effet matières premières

**Cash flow libre sur 5 ans,  
avec et hors impact matières premières**  
(en millions €)



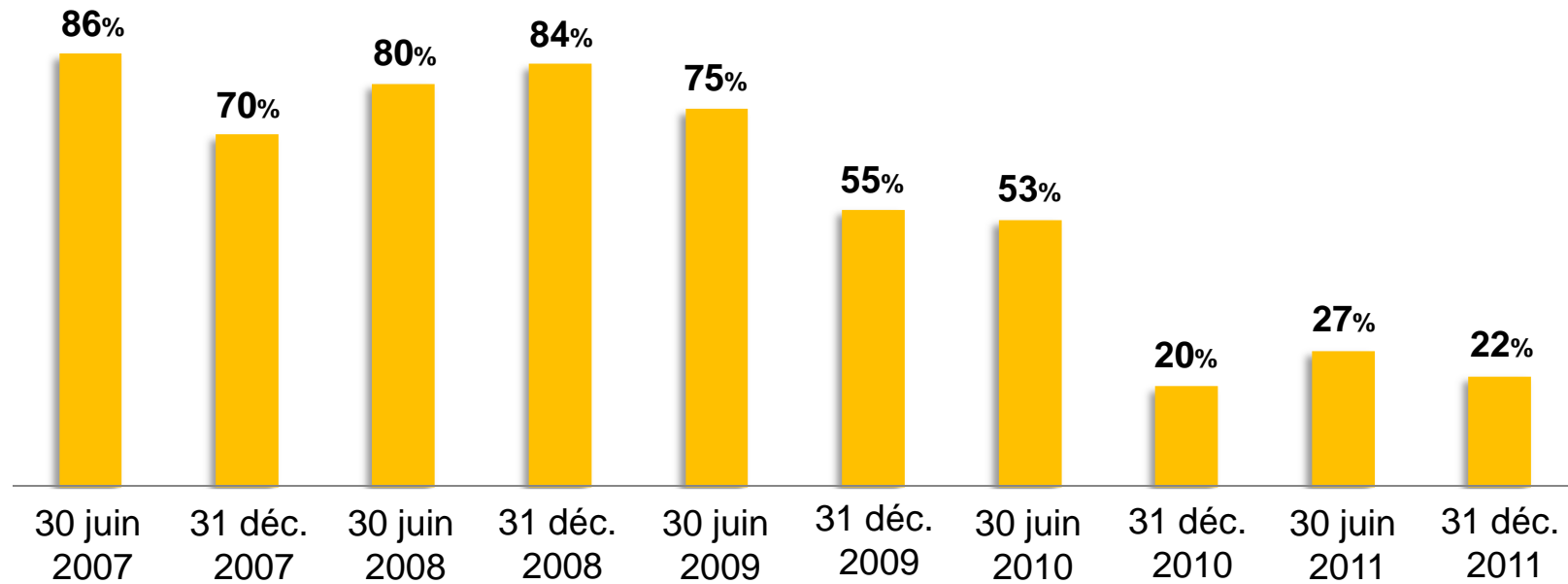
■ Cash flow libre publié ■ Impact matières premières sur le BFR ■ Cash flow libre hors impact matières premières





# Structure financière solide

## Ratio d'endettement - Dette nette / Capitaux propres





04

## Des atouts propres à Michelin





## Trois atouts principaux

---

Présence géographique

---

Activités de spécialités

---

Acteur Premium de référence

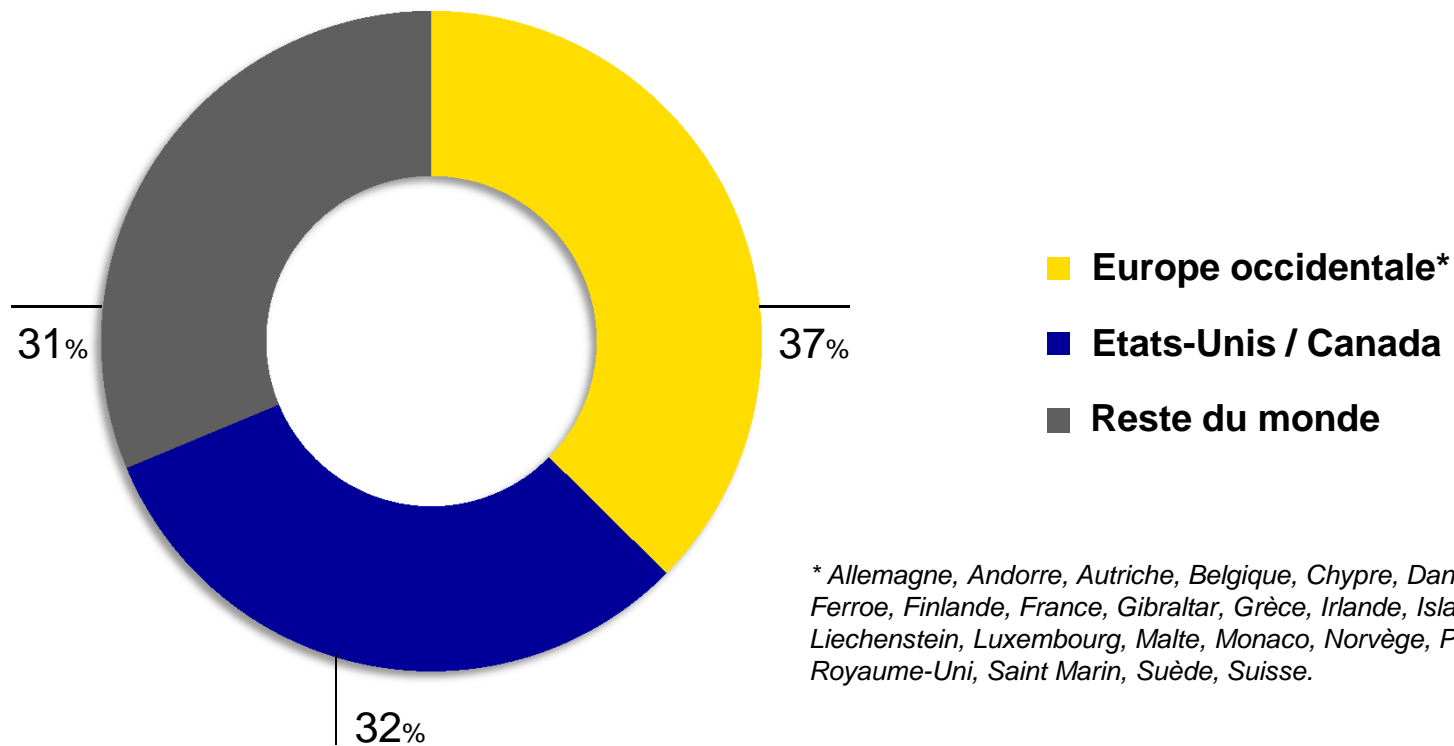




# Une présence mondiale équilibrée

## Répartition géographique des ventes nettes 2011

(en % du total des ventes nettes en €)





## Trois atouts principaux

---

Présence géographique

---

Activités de spécialités

---

Acteur Premium de référence







# Michelin présent sur l'ensemble des Activités de spécialités en position de leader

| Activité                | Principaux acteurs                               | Acteur n°1    |
|-------------------------|--|---------------|
| Génie Civil             |  | en radial     |
| Mines                   | Bridgestone                                      | (co-leader)   |
| Première monte          | Bridgestone                                      | (co-leader)   |
| Infrastructure          | Bridgestone, Goodyear<br>Yokohama, Chinois       |               |
| Agricole                |  | en Europe     |
| Première monte          | Firestone  | en Europe     |
| Remplacement            | <br>Firestone, Titan / Goodyear, Trelleborg, BKT | <br>en Europe |
| 2 Roues marchés matures | Pirelli/Metzeler, Bridgestone,<br>Dunlop         | (co-leader)   |
| Avion                   | Goodyear, Bridgestone , Dunlop                   |               |





# Génie civil : bonne visibilité sur la croissance des ventes et la rentabilité

- **Barrière technologique à l'entrée**
- **Des contrats pluri-annuels en Génie civil assurent une bonne visibilité sur :**
  - *L'évolution des ventes : croissance soutenue des marchés miniers*
  - *L'évolution de la rentabilité : contrats long terme avec clauses matières premières*
- **Capacités en croissance régulière en ligne avec la demande**
  - *Capacités marginales*
  - *Tranche Génie civil en Inde*
  - *Nouvelle usine à l'étude*





## Trois atouts principaux

---

Présence géographique

---

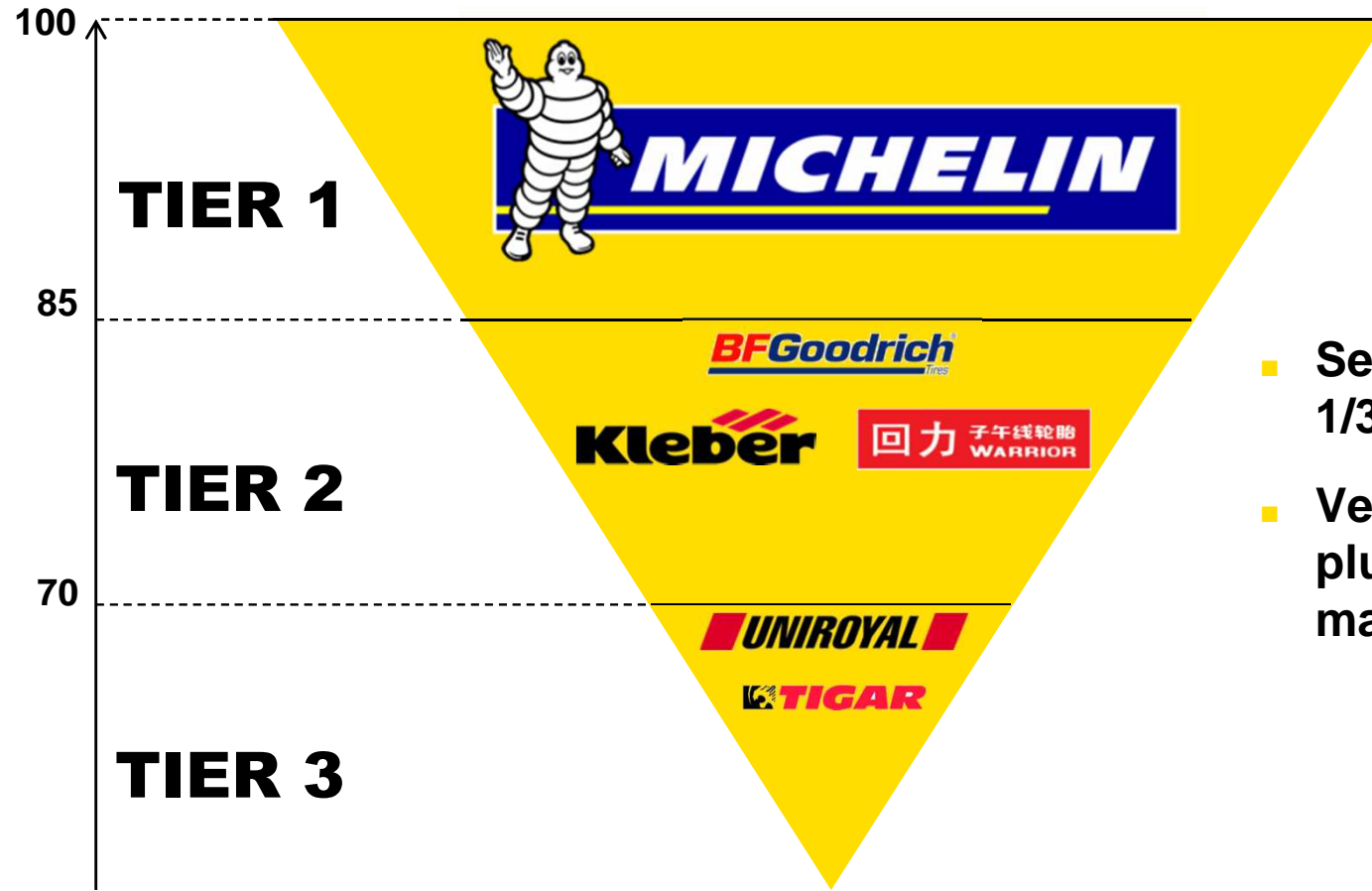
Activités de spécialités

---

Acteur Premium de référence



# MICHELIN : marque 100% Premium sur tous les marchés



- Segment Tier 1 : 1/3 du marché TC
- Ventes 2011 : plus de 70% à la marque Michelin

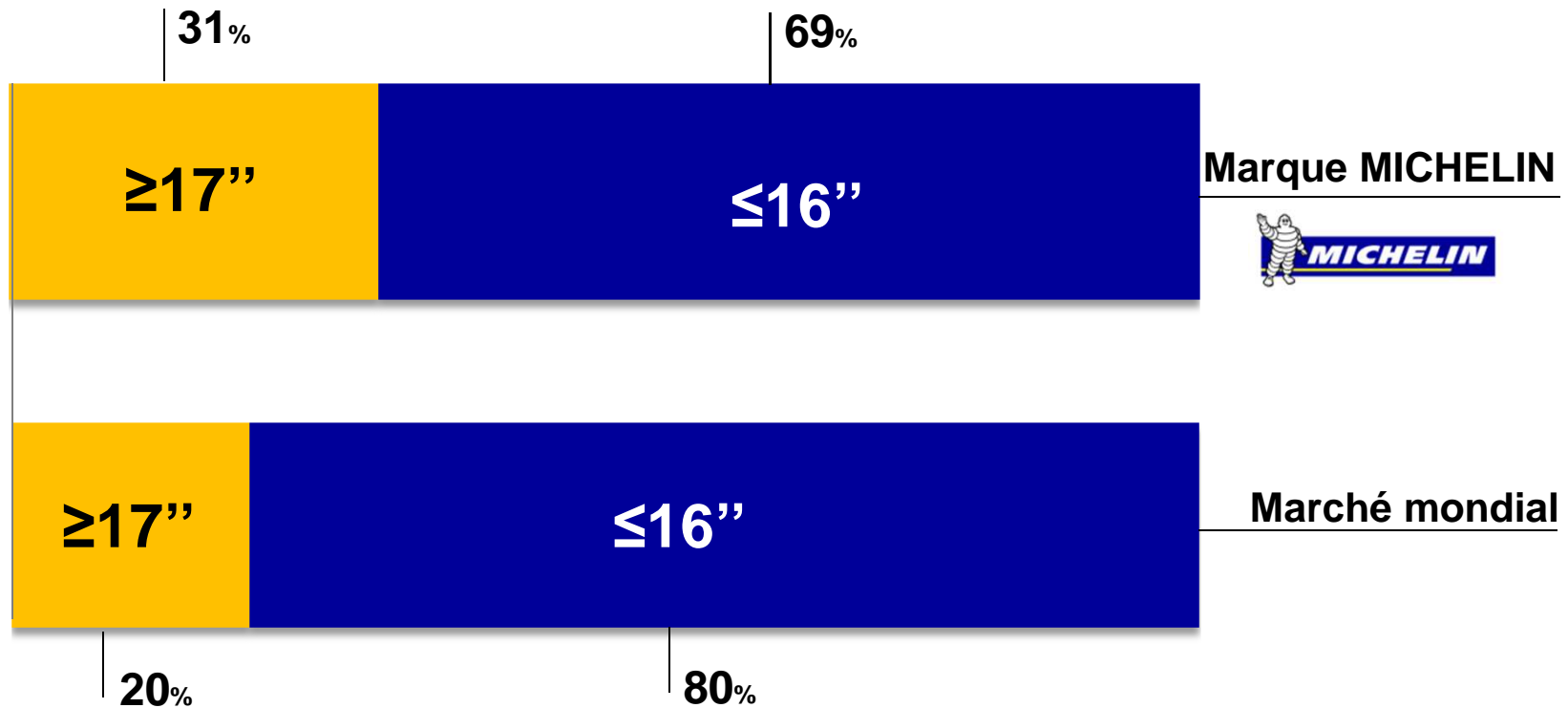
Positionnement Prix  
(100 = Michelin)





# MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

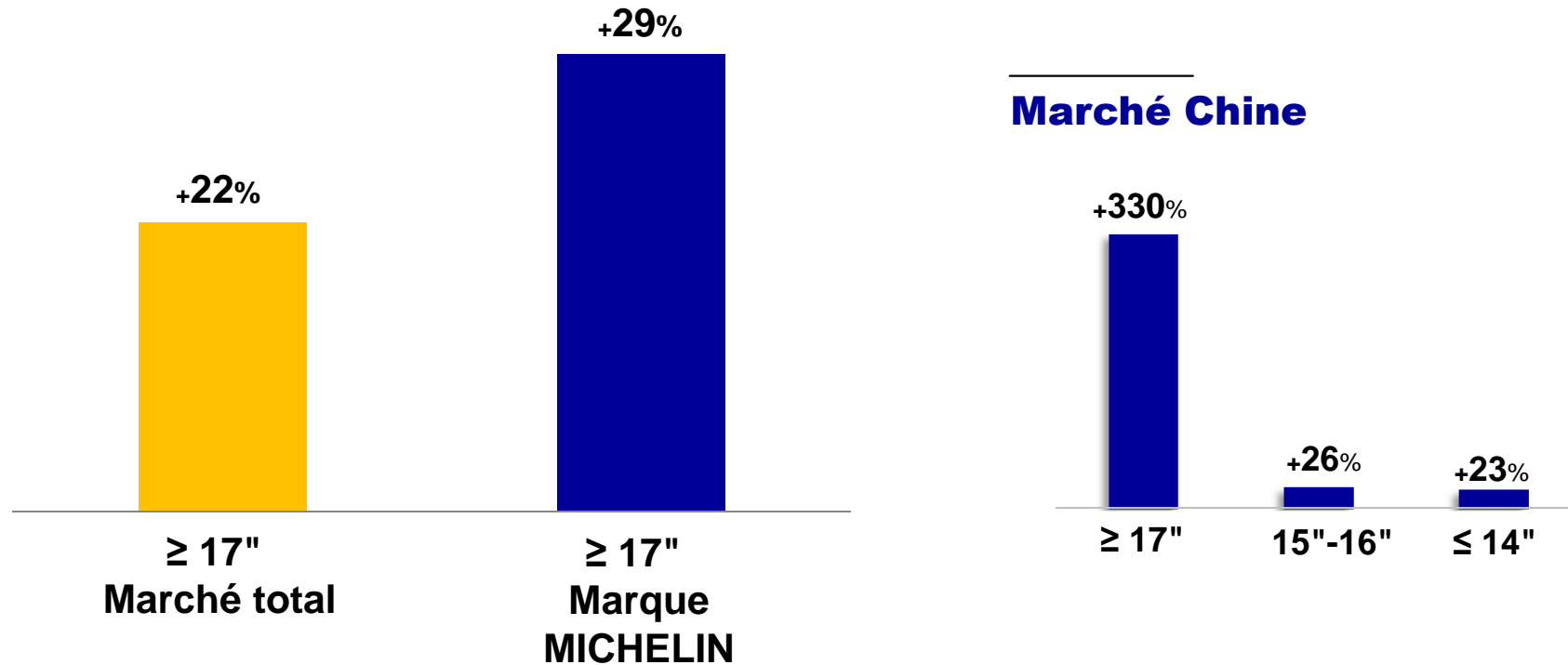
## Répartition par dimension TC





# MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

## Croissance annuelle moyenne ( 2009 - 2011 )



Source : Michelin





# Des leviers solides pour un leadership durable

- **Marque préférée des consommateurs du haut de gamme**
  - *D'après les enquêtes de perception et d'intentions d'achat*
- **Technologie recherchée par les constructeurs**
  - *Homologations sur marques et véhicules haut de gamme*
- **Performances reconnues par les prescripteurs**
  - *Exemple : 66<sup>ème</sup> Award JD Power depuis 1989*
- **Plan produit à l'avant-garde**

➔ **Des atouts solides pour bénéficier de la croissance plus rapide du segment Premium**





04

---

# Perspectives



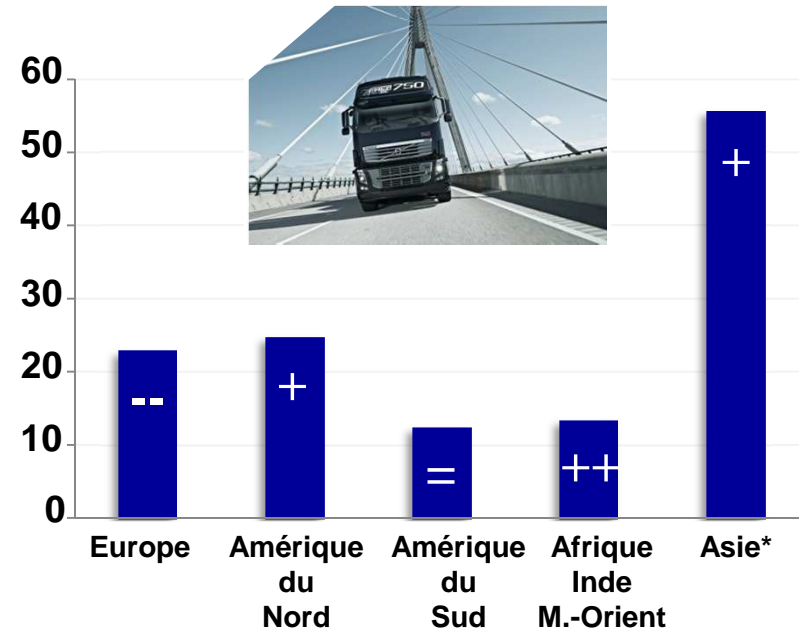
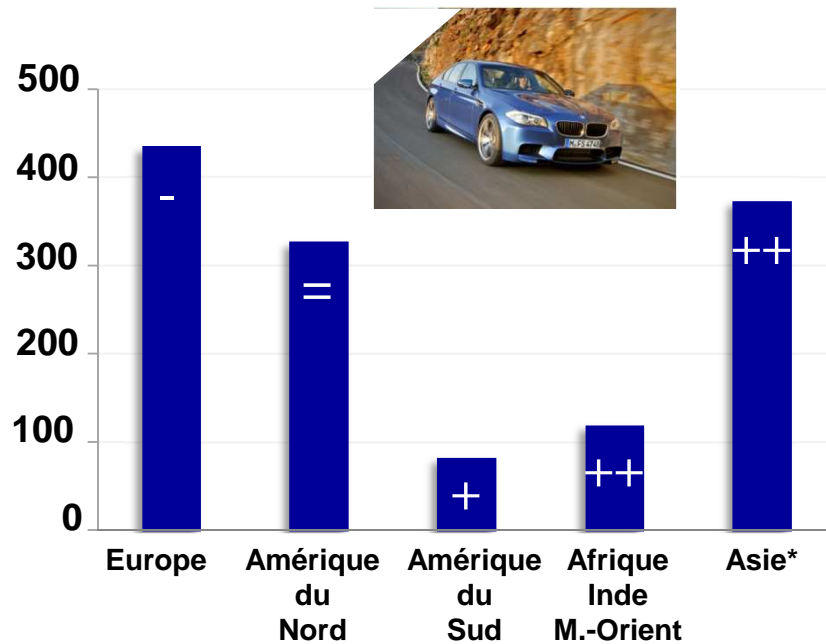




# Evolution des marchés : Michelin profitera de sa dimension mondiale

## Marchés TC / PL 2011 et perspectives d'évolution 2012

(en millions de pneus)



++ : > +3%  
 + : ] +1%; +3%]  
 = : [-1%; +1%]  
 - : [-3%; -1%[  
 -- : < -3%

\* Hors Japon





# Matières premières : encore un effet défavorable en 2012

## Hypothèses et cours moyen

|                                      | Caoutchouc naturel<br>(en USD/kg) | Butadiène US<br>(en USD/kg) | Butadiène Europe<br>(en EUR/kg) |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Cours moyen 2010                     | 3,45                              | 1,85                        | 1,26                            |
| Cours moyen 2011                     | 4,60                              | 2,91                        | 1,95                            |
| <b>Hypothèses Michelin pour 2012</b> | <b>4,05</b>                       | <b>2,96</b>                 | <b>2,24</b>                     |

## Impact matières premières sur le RO annuel (en millions €)

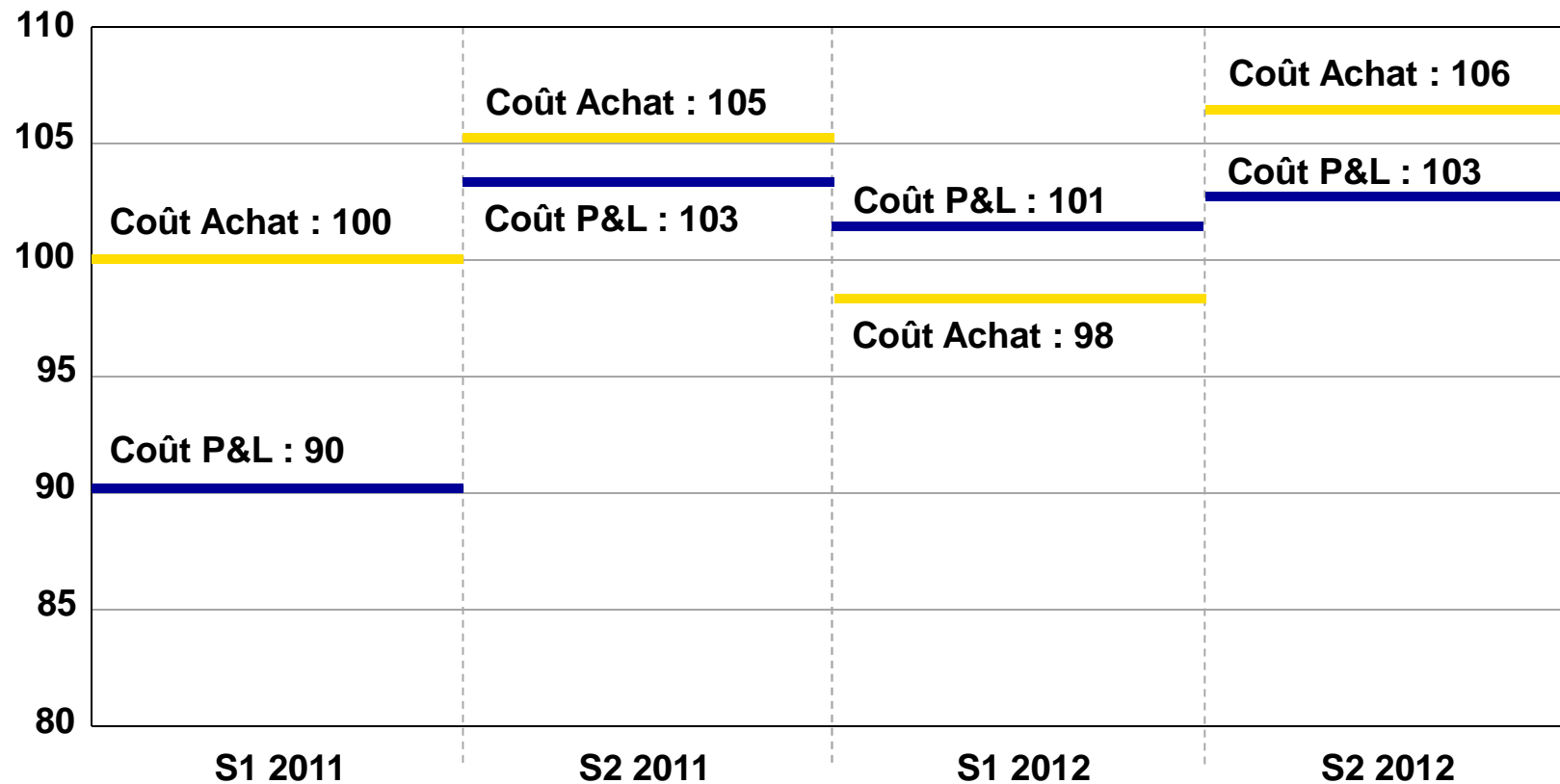
| 2010  | 2011    | 2012 (est.)          |
|-------|---------|----------------------|
| - 544 | - 1 748 | <b>- 300 / - 350</b> |





# Matières premières : encore un effet défavorable en 2012

## Hypothèses Michelin pour 2012

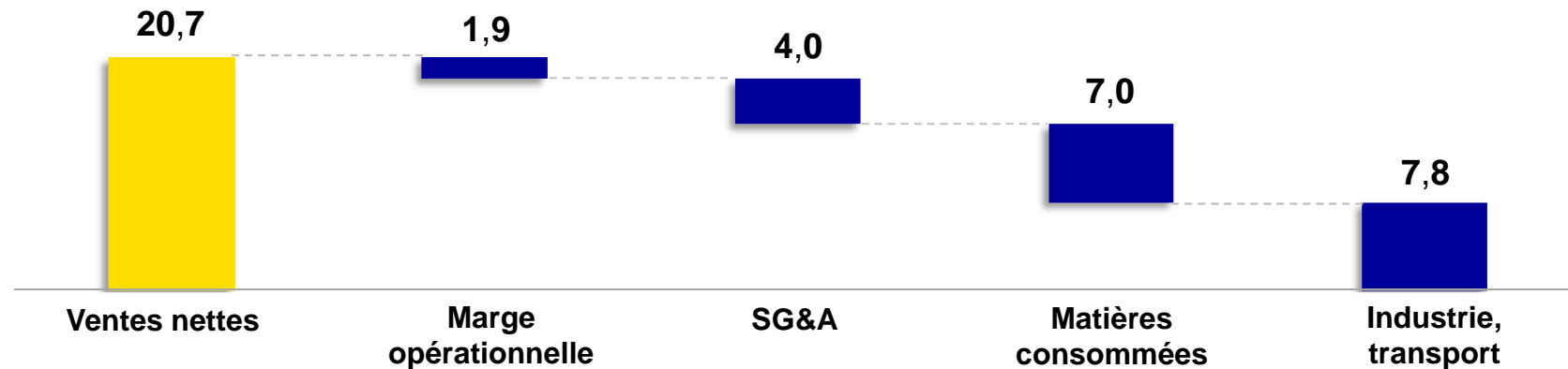




# Un programme de compétitivité au service de la croissance

## Structure de coûts 2011

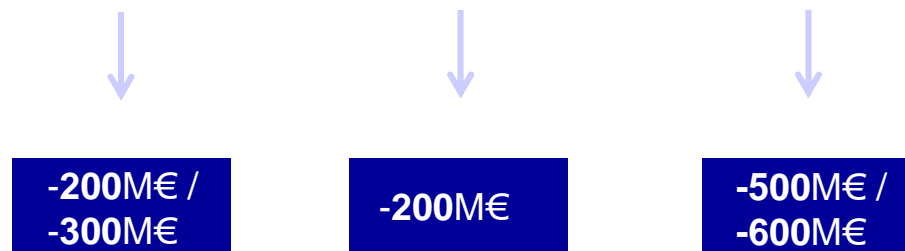
(en milliards €)



## 2012 – 2016

### Programme de compétitivité

Hors inflation yc coûts évités



≈ 1 milliard d'euros de compétitivité sur 5 ans





## Objectifs 2015

- **Croissance des volumes : au moins 25% sur la période 2011-2015**
- **Investissements annuels : environ 2 Md€**
- **Résultat opérationnel 2015 : environ 2,5 Md€**
- **Cash flow libre : positif sur la période 2011-2015**
- **ROCE 2011-2015 : > 9% chaque année**





# Guidance 2012

- **Stabilité des volumes**
  - *Croissance dans les nouveaux marchés et en Amérique du Nord*
  - *Evolution moins favorable des marchés européens*
  - *Le 2<sup>nd</sup> semestre devrait compenser un 1<sup>er</sup> semestre en baisse compte tenu d'une base de comparaison élevée*
- **Poursuite du pilotage des prix face au renchérissement des matières premières**
- **Résultat opérationnel en hausse**
- **Maintien des investissements à un niveau élevé :  
autour de 1 900M€**
- **Cash flow libre positif après investissements, avec  
les hypothèses de coûts matières premières présentées**





## Messages clés

- **Année 2011 remarquable**
- **Une présence mondiale et un portefeuille d'activités équilibré**
- **Leadership technologique inégalé**
- **Activités de spécialités : un leadership démontré**
- **Acteur majeur du Premium**
- **Compétitivité : poursuite de la marche vers l'excellence opérationnelle**





# RÉSULTATS ANNUELS

**10 FÉVRIER 2012**

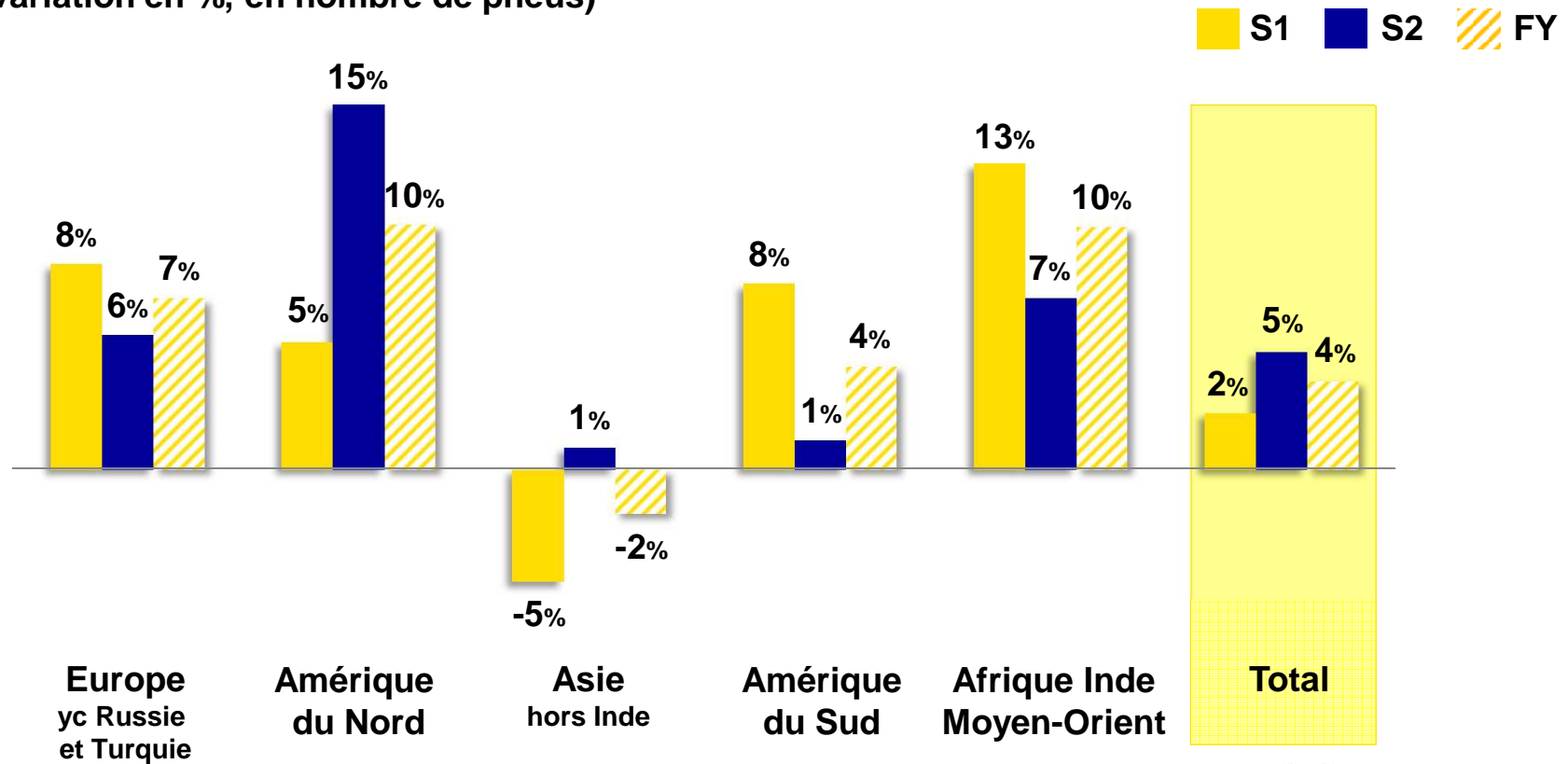




# Tourisme Camionnette 1<sup>ère</sup> monte

## Marchés 1<sup>ère</sup> monte 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

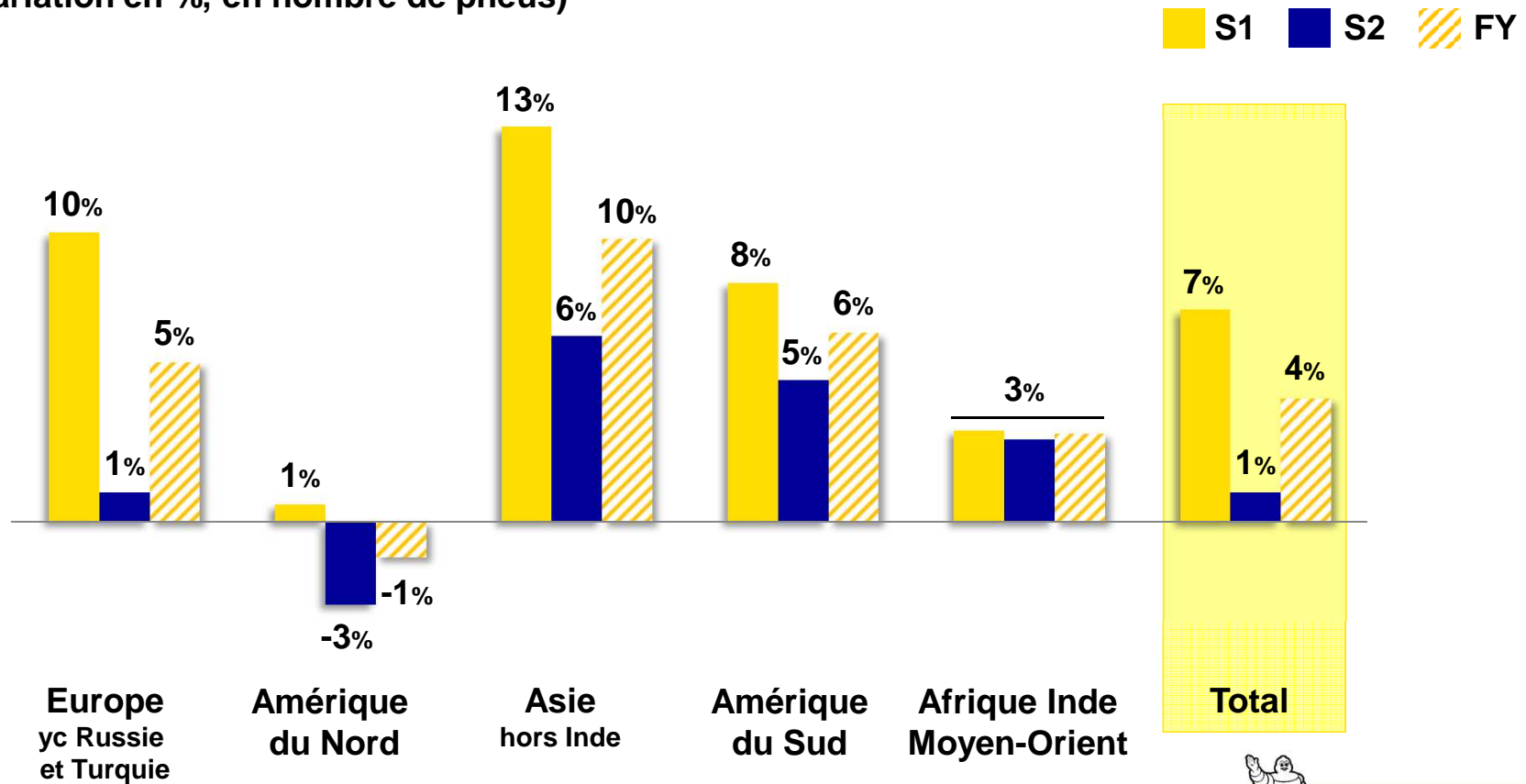




# Tourisme Camionnette remplacement

## Marchés remplacement 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

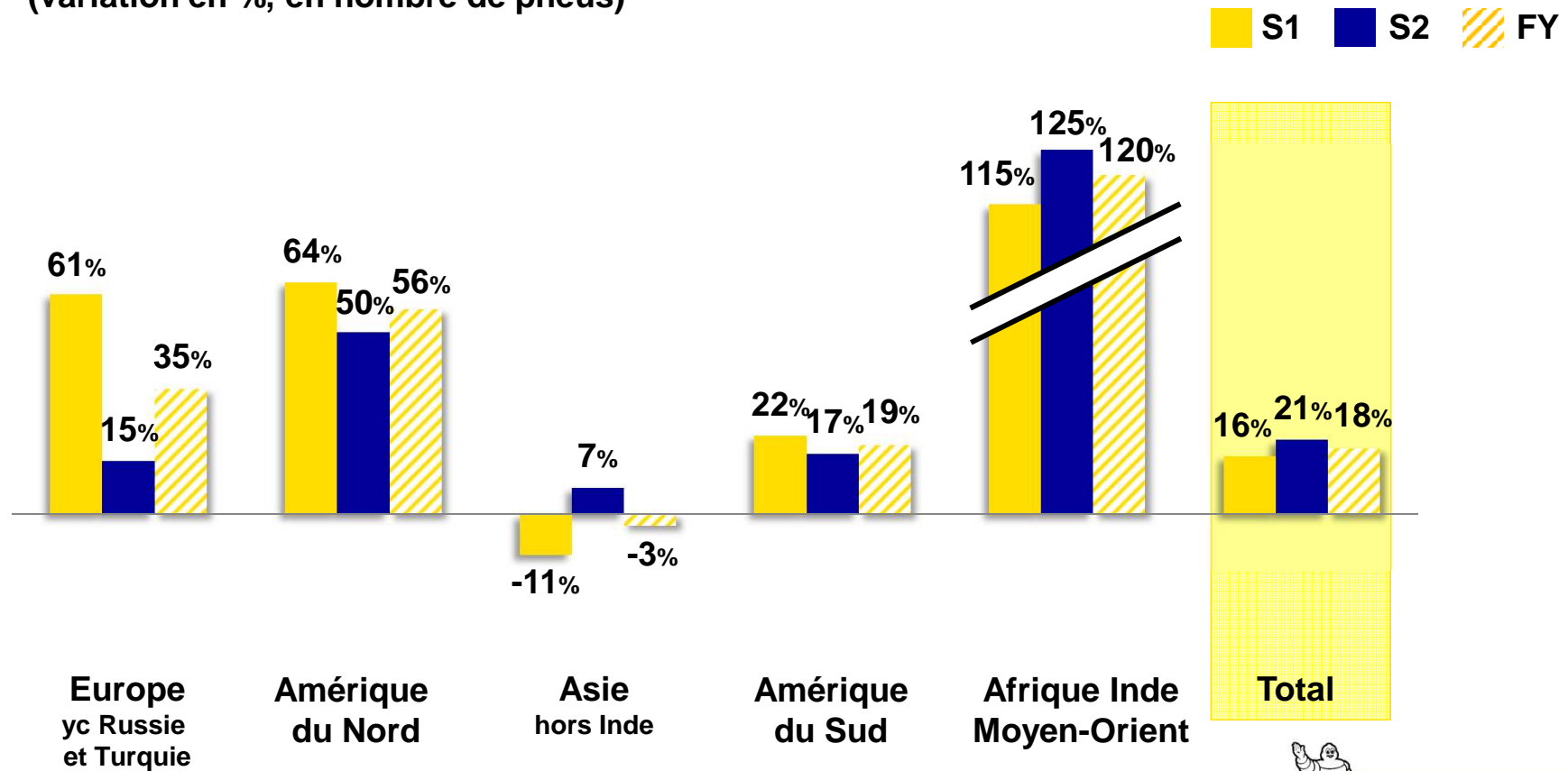




# Poids lourd 1<sup>ère</sup> monte

## Marchés 1<sup>ère</sup> monte 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

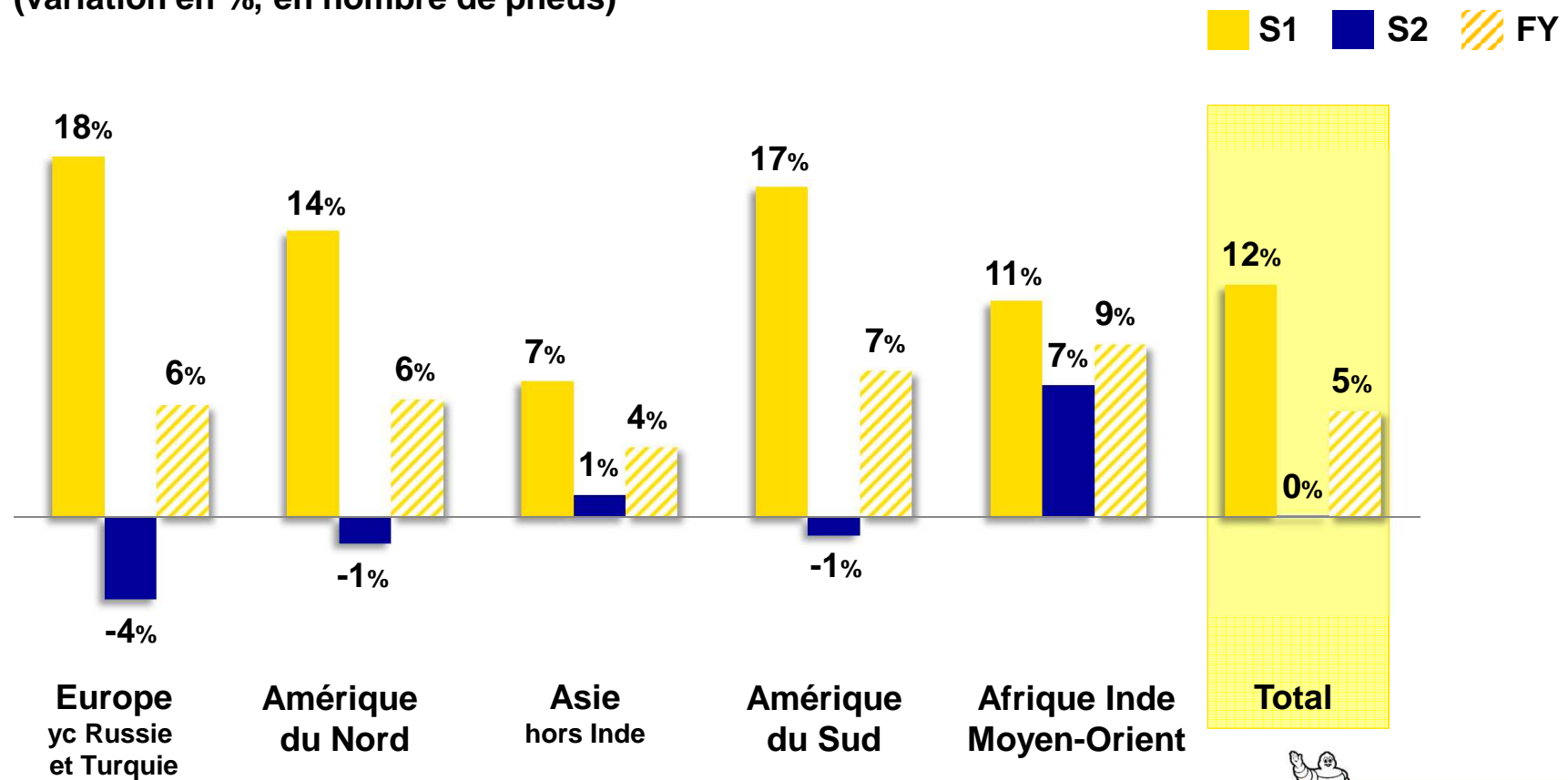




# Poids lourd remplacement

## Marchés remplacement 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

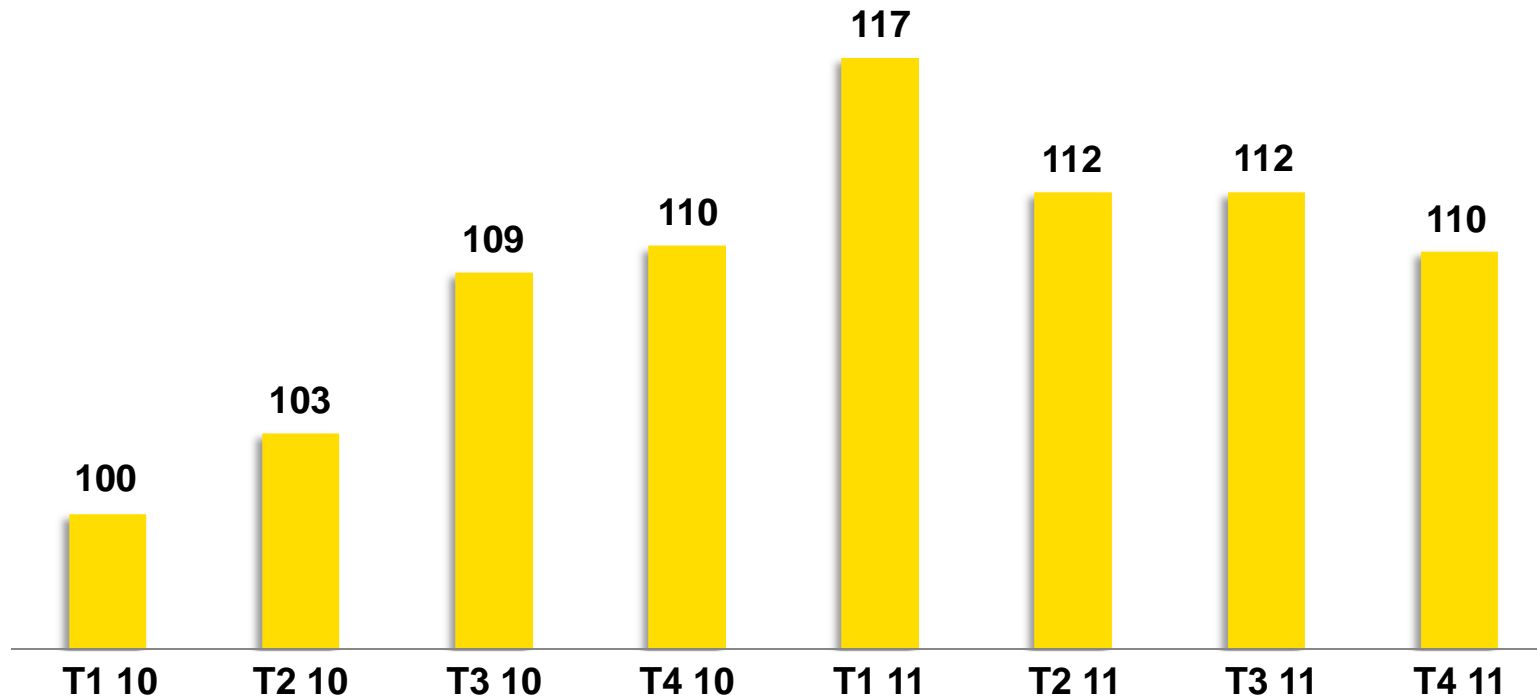




# Bases de comparaison élevées en début d'année

## Tonnage vendu

(Base 100 = T1 2010)





# TC et distribution associée : rentabilité robuste

## Tourisme camionnette

| En millions €   | 2011            | 2010  | Evolution |
|---|-----------------|-------|-----------|
| <b>Ventes nettes</b><br>croissance des volumes                  | 10 780<br>+3,9% | 9 790 | +10,1%    |
| <b>Résultat opérationnel</b><br>(avant éléments non récurrents) | 1 018           | 1 014 | +0,4%     |
| <b>Marge opérationnelle</b><br>(avant éléments non récurrents)  | 9,4%            | 10,4% | -1 pt     |





## PL et distribution associée : marge impactée par un effet mix négatif et le freinage de fin d'année

### Poids lourd

| En millions €   | 2011           | 2010  | Evolution |
|---|----------------|-------|-----------|
| <b>Ventes nettes</b><br>croissance des volumes                  | 6 718<br>+5,8% | 5 680 | +18,3%    |
| <b>Résultat opérationnel</b><br>(avant éléments non récurrents) | 233            | 249   | -6,4%     |
| <b>Marge opérationnelle</b><br>(avant éléments non récurrents)  | 3,5%           | 4,4%  | -0,9 pt   |

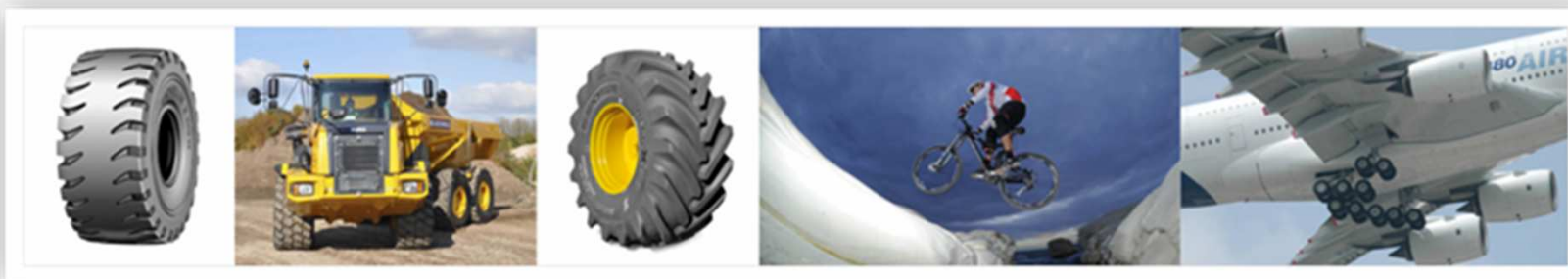




## Activités de spécialités : maintien de la rentabilité à haut niveau

### Activités de spécialités

| En millions €   | 2011            | 2010  | Evolution |
|---|-----------------|-------|-----------|
| <b>Ventes nettes</b><br>croissance des volumes                  | 3 221<br>+22,4% | 2 421 | +33,0%    |
| <b>Résultat opérationnel</b><br>(avant éléments non récurrents) | 694             | 432   | +60,6%    |
| <b>Marge opérationnelle</b><br>(avant éléments non récurrents)  | 21,5%           | 17,8% | +3,7 pt   |







## Résultat net en forte progression

| En millions €  | 2011          | 2010          |
|--|---------------|---------------|
| Ventes nettes  | 20 719        | 17 891        |
| Résultat opérationnel<br>(avant élément non récurrent<br>en % des ventes nettes) | 1 945<br>9,4% | 1 695<br>9,5% |
| Éléments non récurrents  | -             | -             |
| Résultat opérationnel  | 1 945         | 1 695         |
| Coût de l'endettement net  | (206)         | (236)         |
| Autres produits et charges financiers  | 236           | 10            |
| Impôts   | (534)         | (449)         |
| Résultat net des sociétés<br>mises en équivalence                                | 21            | 29            |
| Résultat net   | 1 462         | 1 049         |





# Impact sur le compte de résultat 2010 du changement de comptabilisation des bénéfices

| En millions €          | Publié en 2010 | Changement comptable | 2010 retraité |
|------------------------|----------------|----------------------|---------------|
| Ventes nettes          | 17 891         | -                    | 17 891        |
| RO avant NR            | 1 695          | +56                  | 1 751         |
| Résultat opérationnel  | 1 695          | +56                  | 1 751         |
| Résultat avant impôts  | 1 498          | +56                  | 1 554         |
| Impôts sur le résultat | (449)          | -19                  | (468)         |
| Résultat net           | 1 049          | +37                  | 1 086         |





# Impact sur le bilan 2010 du changement de comptabilisation des benefits

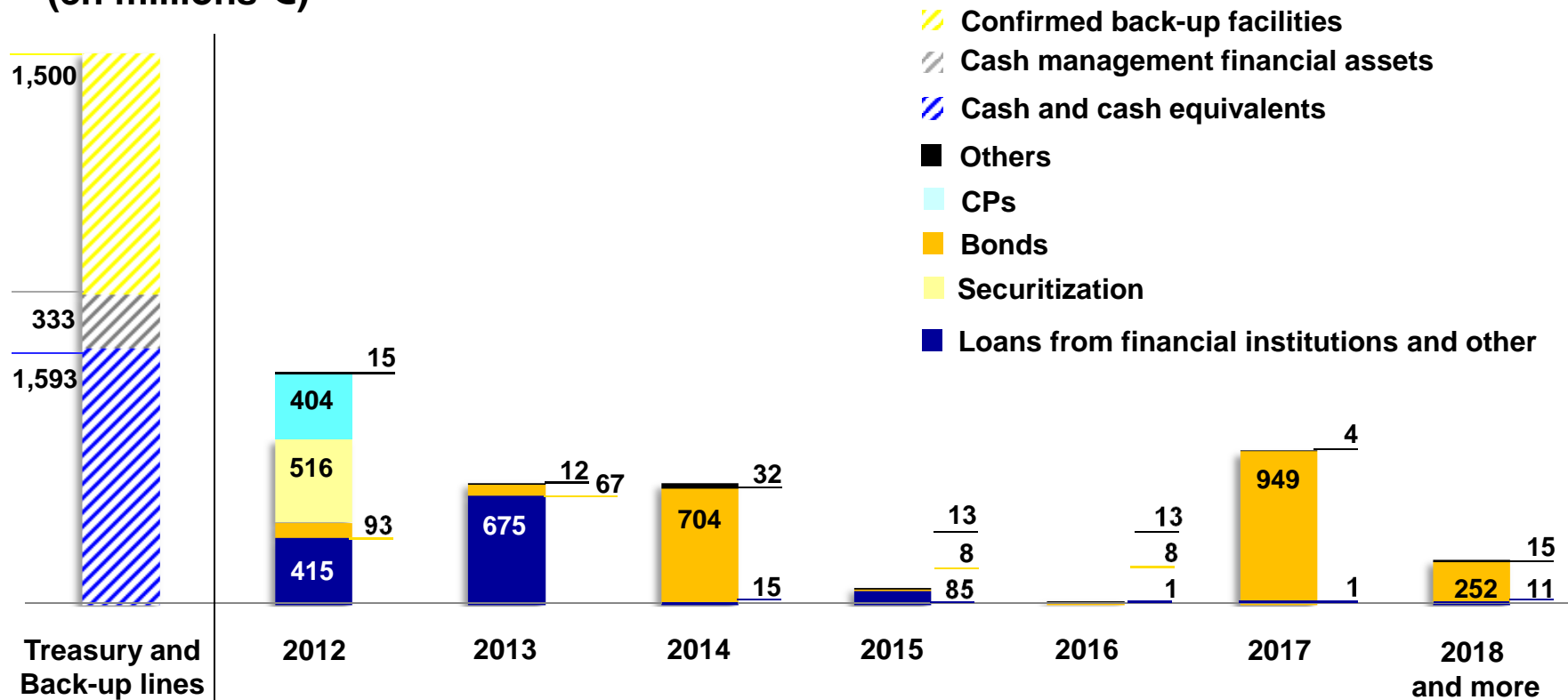
| En millions €  | Publié en 2010 | Changement comptable | 2010 retraité |
|--|----------------|----------------------|---------------|
| <b>Actifs non courants</b>                           | <b>9 998</b>   | <b>-84</b>           | <b>9 914</b>  |
| Dont actifs financiers et autres actifs à long terme | 1 108          | -431                 | 677           |
| Dont impôts différés actifs                          | 828            | +347                 | 1 175         |
| <b>Actifs courants</b>                               | <b>9 665</b>   | <b>-</b>             | <b>9 665</b>  |
| <b>Total de l'actif</b>                              | <b>19 663</b>  | <b>-84</b>           | <b>19 579</b> |
| <b>Capitaux propres</b>                              | <b>8 127</b>   | <b>-657</b>          | <b>7 470</b>  |
| <b>Passifs non courants</b>                          | <b>6 691</b>   | <b>+573</b>          | <b>7 264</b>  |
| Dont provisions pour avantages du personnel          | 2 457          | +573                 | 3 030         |
| <b>Passifs courants</b>                              | <b>4 845</b>   | <b>-</b>             | <b>4 845</b>  |
| <b>Total des capitaux propres et du passif</b>       | <b>19 663</b>  | <b>-84</b>           | <b>19 579</b> |





# Une situation de cash confortable

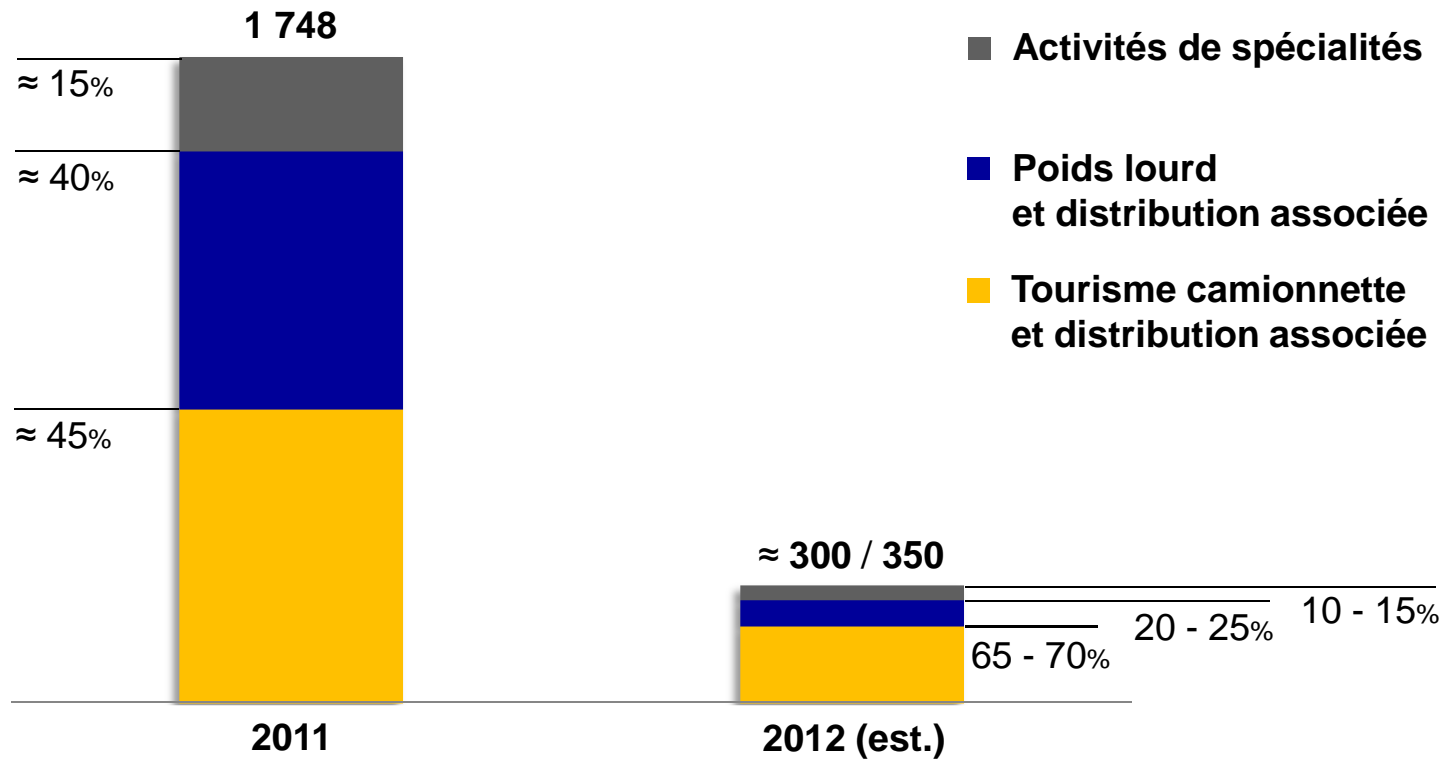
## Échéances de la dette au 31 décembre 2011 (en millions €)





# Matières premières : répartition de l'impact par secteur opérationnel

## Impact matières premières par secteur opérationnel (en millions €)





# Sport Report (Allemagne) : MICHELIN Super Sport classé n°1 (245/40/18/Y - avril 2011)



**Michelin Pilot Supersport**  
Preis\* 259 Euro



DIE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN der sieben Testreifen des Formats 245/40 R 18 Y

|                          |                        | Michelin Pilot Supersport<br>Preis* 259 Euro | Pirelli P Zero<br>Preis* 332 Euro | Nokian Z G2<br>Preis* 203 Euro | Bridgestone Potenza S 001<br>Preis* 228 Euro | Toyo Proxes T1 Sport<br>Preis* 197 Euro | Dunlop Sport Maxx GT<br>Preis* 217 Euro | Sava Intensa<br>Preis* 156 Euro |
|--------------------------|------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------|--|---|---|---------------------------------|
| <b>Trockene Fahrbahn</b> |                        |  |                                   |                                |  |   |   |                                 |
|                          | Handling (minutenzeit) | 50   | 47                                | 45                             | 48   | 46                                      | 49                                      | 41                              |
|                          | Dauerbelastung         | 20   | 18                                | 17                             | 17   | 15                                      | 20                                      | 16                              |
|                          | Fahrverhalten          | 25   | 24                                | 19                             | 22   | 18                                      | 22                                      | 17                              |
|                          | Lenkpräzision          | 25   | 25                                | 20                             | 22   | 20                                      | 24                                      | 16                              |
|                          | Bremsen (aus 100 km/h) | 30   | 30                                | 28                             | 26   | 25                                      | 26                                      | 20                              |
|                          | Summe                  | 150  | 149                               | 129                            | 135  | 124                                     | 141                                     | 110                             |
| <b>Nasse Fahrbahn</b>    |                        |  |                                   |                                |  |   |   |                                 |
|                          | Handling (minutenzeit) | 30   | 30                                | 30                             | 28   | 30                                      | 26                                      | 24                              |
|                          | Fahrverhalten          | 11   | 19                                | 20                             | 15   | 18                                      | 12                                      | 14                              |
|                          | Lenkpräzision          | 20   | 18                                | 18                             | 17   | 18                                      | 16                                      | 16                              |
|                          | Bremsen (aus 100 km/h) | 20   | 17                                | 20                             | 14   | 18                                      | 7                                       | 14                              |
|                          | Aquaplaning längs *10  | 10   | 9                                 | 9                              | 7  | 7                                       | 7                                       | 10                              |
|                          | Summe                  | 100  | 84                                | 89                             | 83   | 91                                      | 68                                      | 78                              |
|                          | Gesamtsumme            | 250  | 233                               | 226                            | 218  | 215                                     | 209                                     | 188                             |

**So wird bewertet:**  
Der Reifen mit dem besten Wert pro Kriterium bekommt jeweils die volle Punktzahl. Bei der Lenkpräzision zählen die Direktivität und das Ansprechverhalten aus der Mittelachse, beim Fahrverhalten eine möglichst hohe Neutralität im Grenzbereich.

\*Aufschleiss-Geschwindigkeit

**AUF DEN PUNKT GEBRACHT**

Die Neukonstruktion von Michelin trägt ihren Namen zurecht. Auf trockenem Asphalt hinterlässt der Michelin Pilot Supersport den sportlichsten Eindruck, geprägt von einer extrem präzisen Lenkung und einem im Grenzbereich sehr agilen Fahrverhalten. Die Dauerbelastung (zehn schnelle Runden in Folge) nimmt

Der Pirelli P Zero spielt immer noch ganz oben im UHP-Feld mit. Zu seinen Stärken zählen ein hohes Gripniveau und ein ausgeglichenes Fahrverhalten bei Nässe. Beim Bremsen auf nasser Fahrbahn lässt er ein paar Punkte liegen, die er beim Trockenbremsen aber wieder einfährt. Was ihn besonders auszeichnet, ist ein sehr

Der Nokian Z G2 brilliert auf Nässe. Sein hohes Gripniveau verhilft ihm zur zweitbesten Rundenzeit. Das Fahrverhalten ist frei von Tücken und gebietet sich ausgesprochen neutral. Die beste Bremsperformance ist dem Finnens auch auf die Fahnen zu heften. Beim Aquaplaningstest liegt er ebenfalls in der Spitzen-

Der Bridgestone Potenza S 001 schlägt sich bei Nässe wie auch bei Trockenheit gleichermaßen gut, kann aber in beiden Fällen nicht ganz vorn mitspielen. Auf dem Audi TT RS zeigt sich der Japaner etwas unportierlicher als erwartet, weil er im Grenzbereich ein deutliches Untersteuern an den Tag legt. Das kostet Punkte in der Dis-

Von der mäßigen Aquaplaningleistung einmal abgesehen erweist sich der Toyo Proxes T1 Sport als Nässepezialist. Er markiert die schnellste Rundenzeit, zeigt sich beherrschbar, tendenziell leicht untersteuernd. Seine Verzögerungsleistung rangiert auf Topniveau. Bei trockener Fahrbahn fallen die Leistungen je-

Auf der Seitenwand des Dunlop Sport Maxx GT prangt „A0“, was eine Audi-Spezifikation ausweist. Damit sollte der Dunlop dem TT auf den Leib geschneidert sein. Im Trockenrennen ist dem auch so. Abgesehen von der Bremsleistung zeigt sich der Sport Maxx sehr schnell, wenn auch tendenziell leicht untersteuernd. Die Lenkprä-

Der mit Abstand günstigste Reifen im Test, der Sava Intensa, kann mit der Premium-Konkurrenz nicht mithalten, wenngleich er bei Nässe seinem großen Konzernbruder Sport Maxx eine lange Nase dreht. Der Sava hat immerhin sehr gute Aquaplaningseigenschaften, im feuchten Nässe dennoch an Grip. Auch beim Trocken-





# Auto Bild (Allemagne) : MICHELIN Alpin 4 classé n°1 (225/45/17/Y - novembre 2011)

Michelin

Alpin A4  
91 H

ca. 750 Euro/Satz



RATGEBER WINTERREIFEN IM TEST LANXESS

WINTERREIFEN der Dimension 225/45 R 17 H/V

|   | SCHNEE   |         |          | NÄSSE   |               |             | TROCKENHEIT        |          |           | KOSTEN  |          |         | SO HABEN WIR BEWERTET |               |                        |                |              |                 |                |   |
|---|----------|---------|----------|---------|---------------|-------------|--------------------|----------|-----------|---------|----------|---------|-----------------------|---------------|------------------------|----------------|--------------|-----------------|----------------|---|
|   | Traktion | Bremsen | Handling | Steuern | Durchschliff* | Aquaplaning | Kurven-Aquaplaning | Handling | Kreuzbahn | Bremsen | Handling | Bremsen |                       | Abrollkomfort | Vorbeläufiger Geräusch | Durchschliff** | Laufleistung | Preis/Leistungs | Rollwiderstand | Durchschliff**  |
| <b>Michelin</b><br>Alpin A4<br>91 H<br>ca. 750 Euro/Satz<br>                  | 2+       | 2+      | 2+       | 2+      | 2             | 3+          | 3+                 | 2        | 3+        | 2       | 2+       | 2+      | 1-                    | 2             | 2                      | 1+             | 1            | 2               | 1              | <b>Stärken:</b> Winterreifen der Spitzenklasse mit überlegender Kilometerleistung. Sichere Handlingeigenschaften, überzeugender Abrollkomfort.<br><b>Schwächen:</b> leichte Aquaplaningschwäche.  |
| <b>Bridgestone</b><br>Blizzak LM-32<br>91 H<br>ca. 720 Euro/Satz<br>          | 1        | 1-      | 2+       | 2-      | 1-            | 3+          | 2                  | 2-       | 2-        | 2-      | 2-       | 2-      | 2                     | 2             | 3+                     | 3+             | 1            | 2-              | 2-             | <b>Stärken:</b> Überzeugendes Allroundtalent mit sehr guter Traktion auf Schnee. Ausgewogenes Handlingverhalten mit präziser Lenkung auf trockener und nasser Fahrbahn, kraftstoffsparender Rollwiderstand.<br><b>Schwächen:</b> durchschnittliche Laufleistung.              |
| <b>Dunlop</b><br>SP Winter Sport 4D<br>91 H<br>ca. 725 Euro/Satz<br>          | 1-       | 2+      | 2+       | 1-      | 2+            | 3+          | 3+                 | 2+       | 2+        | 2+      | 2+       | 2+      | 2+                    | 2+            | 3                      | 3              | 3            | 2               | 3+             | <b>Stärken:</b> Aerodynamischer Winterprofil mit guter Traktion auf Schnee, sichere Handlingeigenschaften auf nasser und trockener Strecke, kurze Bremswege bei Nässe.<br><b>Schwächen:</b> leichte Aquaplaningschwäche, nur befriedigende Laufleistung.                      |
| <b>Goodyear</b><br>UltraGrip Performance 2<br>94 V<br>ca. 790 Euro/Satz<br>   | 1        | 2+      | 2+       | 1       | 1-            | 3+          | 2-                 | 1-       | 2         | 2+      | 2        | 2-      | 2-                    | 3+            | 2-                     | 3              | 3-           | 2-              | 3              | <b>Stärken:</b> ausgewogener Winterreifen mit guter Traktion und stabiler Seitenführung auf Schnee. Dynamische Fahreigenschaften mit präzisiertem Lenkverhalten auf nasser Straße.<br><b>Schwächen:</b> erhöhtes Vorlaufgeräusch, nur befriedigende Laufleistung.             |
| <b>Uniroyal</b><br>MS plus 66<br>91 H<br>ca. 625 Euro/Satz<br>                | 1-       | 2+      | 1-       | 2+      | 1-            | 3+          | 3+                 | 3        | 2-        | 3+      | 3+       | 2-      | 2-                    | 2-            | 2                      | 1-             | 3+           | 2               | 2              | <b>Stärken:</b> Stabile Seitenführung und sichere Handlingqualitäten auf verschneiter Strecke. Leises Abrollgeräusch, hohe Laufleistung, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.<br><b>Schwächen:</b> nur durchschnittliche Leistungen bei Aquaplaning und auf nasser Fahrbahn.     |
| <b>Toyo</b><br>Snowprox 9953<br>94 V<br>ca. 610 Euro/Satz<br>                 | 1-       | 1-      | 1-       | 1-      | 1-            | 2           | 2+                 | 3+       | 3+        | 3+      | 2-       | 2       | 3+                    | 2-            | 2-                     | 2-             | 3            | 3+              | 3+             | <b>Stärken:</b> Überzeugender Winterreifen mit dynamischem Fahrverhalten und guter Seitenführung auf schneebedeckter Strecke, gute Sicherheitsreserven bei Aquaplaning.<br><b>Schwächen:</b> geringe Laufleistung, erhöhter Rollwiderstand, unterstrukturiertes Nasshandling. |
| <b>Continental</b><br>WinterContact TS 830 P<br>91 H<br>ca. 765 Euro/Satz<br> | 2+       | 2       | 2        | 2+      | 2             | 2-          | 2-                 | 2-       | 2-        | 1       | 2        | 2       | 3+                    | 2             | 2                      | 2-             | 3+           | 3               | 2+             | <b>Stärken:</b> sichere Handlingeigenschaften mit stabiler Seitenführung unter allen Winterbedingungen. Erfreulich kurze Bremswege auf nasser Piste, niedriger Rollwiderstand.<br><b>Schwächen:</b> verlängerte Trockenbremswege, befriedigende Laufleistung.                 |
| <b>Nokian</b><br>WR D3<br>94 H<br>ca. 620 Euro/Satz<br>                       | 1        | 1       | 1        | 1       | 1             | 3           | 3-                 | 3        | 2         | 3-      | 3        | 2-      | 2                     | 2             | 1                      | 2              | 3-           | 3               | 2+             | <b>Stärken:</b> der Schneekönig mit überlegenden Handlingqualitäten und kurzen Bremswegen auf verschneiter Piste, leises Abrollgeräusch, sportsparender Rollwiderstand.<br><b>Schwächen:</b> mäßige Aquaplaningsreserven, nur geringe Kilometerleistung.                      |
| <b>Pirelli</b><br>  |          |         |          |         |               |             |                    |          |           |         |          |         |                       |               |                        |                |              |                 |                | <b>Stärken:</b> Überzeugendes Fahrverhalten mit sehr guter Traktion auf Schnee und  |





# Michelin – US Wins

## ■ JD Power

- *The 2011 honors, released today, brings Michelin’s lifetime total of J.D. Power and Associates awards to 66, more awards than any other tire manufacturer since the study launched in 1989. - April 11, 2011*
- *Michelin received the industry’s top honors in the Luxury, Passenger Car, Performance Sport and Truck/Utility segments, posting improvements over 2010 and scoring significantly above the industry average in each segment.*
- *Source: <http://businesscenter.jdpower.com/news/pressrelease.aspx?ID=2011034>*

## ■ Tire Business on Consumer Reports

- *Tire Business reported that Consumer Reports stated that Michelin “raised the bar in both all season and summer [ultra high performance] tire categories”. – July 13, 2011*
- *Source: <http://www.tirebusiness.com/subscriber/headlines2.phtml?cat=1&headline=%3Ci%3EConsumer+Reports%3C%2Fi%3E+praises+Michelin+UHP+tire+in+maq%92s+latest+testing&id=1310581016>*
- *Reprinted with permission of Tire Business*

## ■ Tire Rack

- *“The Michelin Pilot Super Sport proved to be a super star on our test track, providing excellent steering response and front end authority, driving down to the apex with relative ease.” – June 14, 2011*
- *Test Results:*
  - **Michelin Pilot Super Sport 7.67**
  - **Bridgestone Potenza S-04 Pole Position 7.51**
  - **Continental ExtremeContact DW (formerly top ranked tire) 7.45**
  - **Pirelli P Zero 7.42**
- *Source: <http://www.tirerack.com/tires/tests/testDisplay.jsp?ttid=148>*

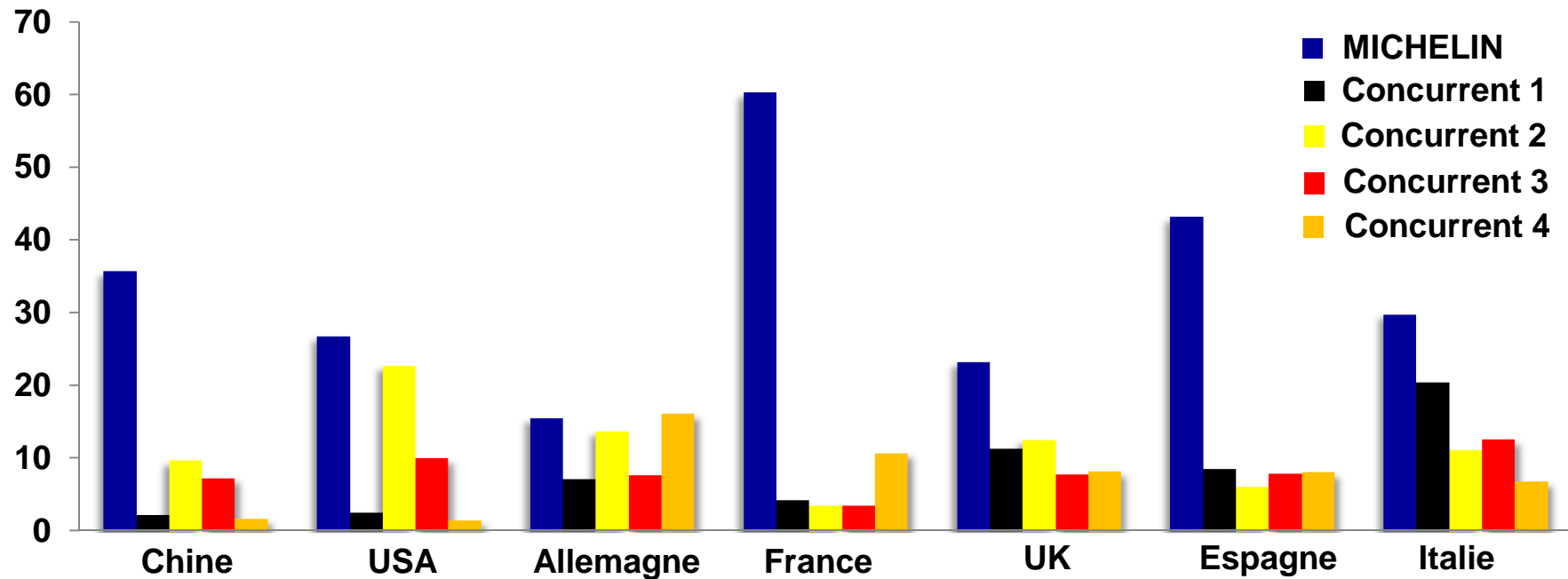






# Marque préférée des consommateurs du haut de gamme

**"Which brands among the following would you seriously consider if you were going to buy tires for your car tomorrow?"**



Sources : Europe = TNS Sofres, USA = Lieberman Research, Chine = Nielsen





# Technologie recherchée par les constructeurs

- Meilleure performance sportive couplée à la meilleure efficacité énergétique, sécurité et durée de vie
- Présence forte chez les constructeurs haut de gamme :



Mercedes-Benz



PORSCHE

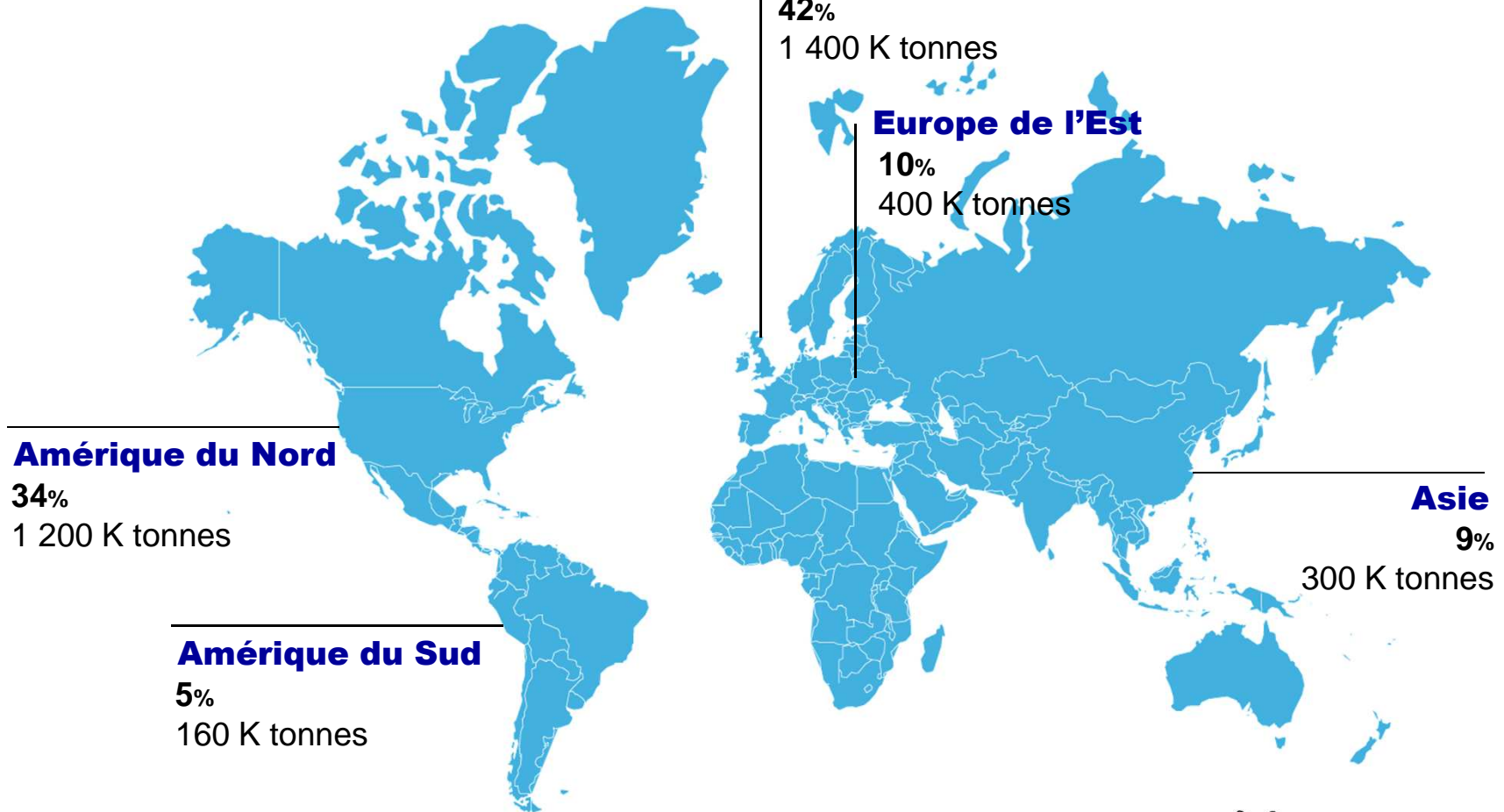
- En particulier, sur les véhicules haut de gamme





# Capacités industrielles 2011 : une présence mondiale

**2011**





# Capacités industrielles 2015 : une présence accrue dans les nouveaux marchés

**2015**

**Amérique du Nord**

**32%**

≈1 350 K tonnes

**Amérique du Sud**

**7%**

≈300 K tonnes

**Europe de l'Ouest**

**39%**

≈1 650 K tonnes

**Europe de l'Est**

**11%**

≈475 K tonnes

**Asie**

**11%**

≈475 K tonnes





# 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."***

