



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



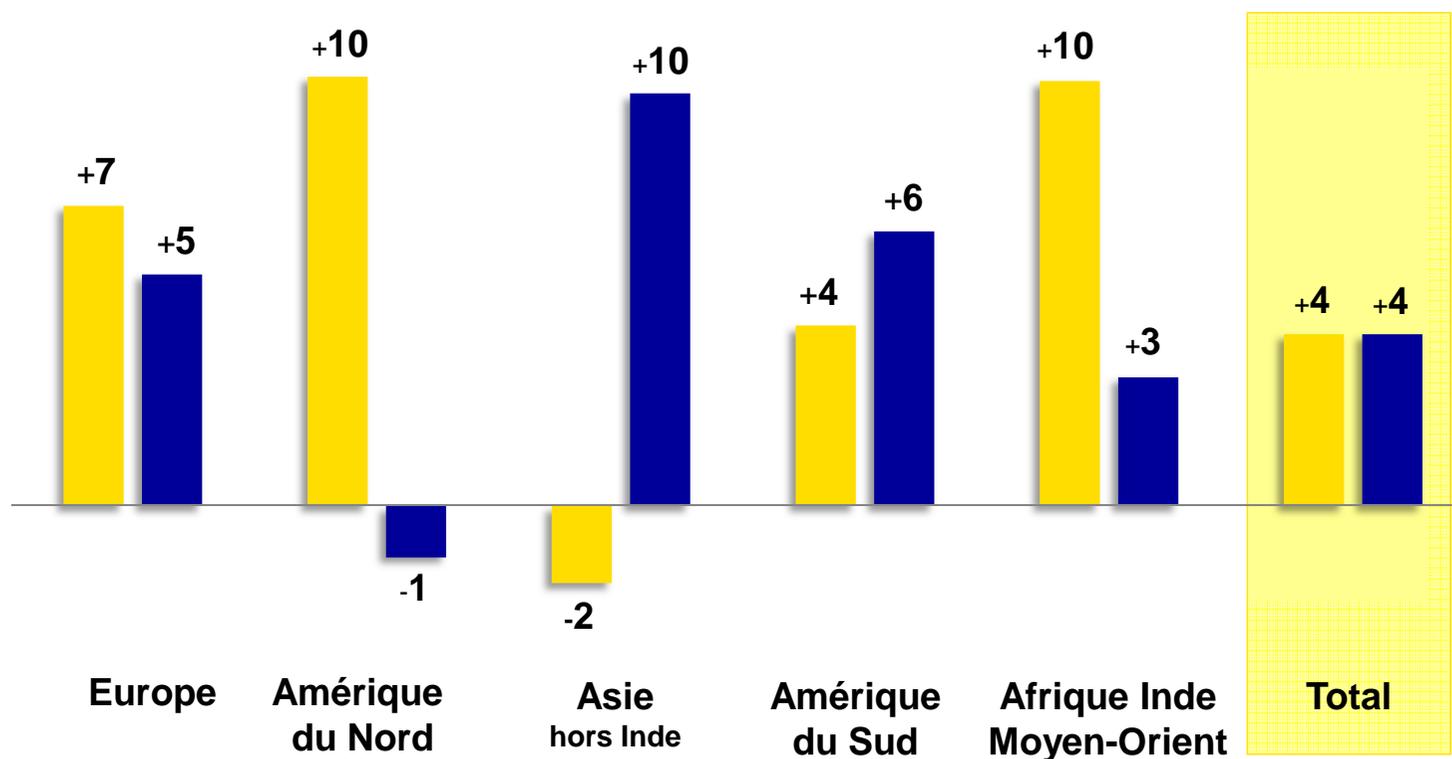


Tourisme Camionnette : croissance annuelle qui revient sur ses tendances long terme au S2

Marchés au 31 décembre 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

OE RT



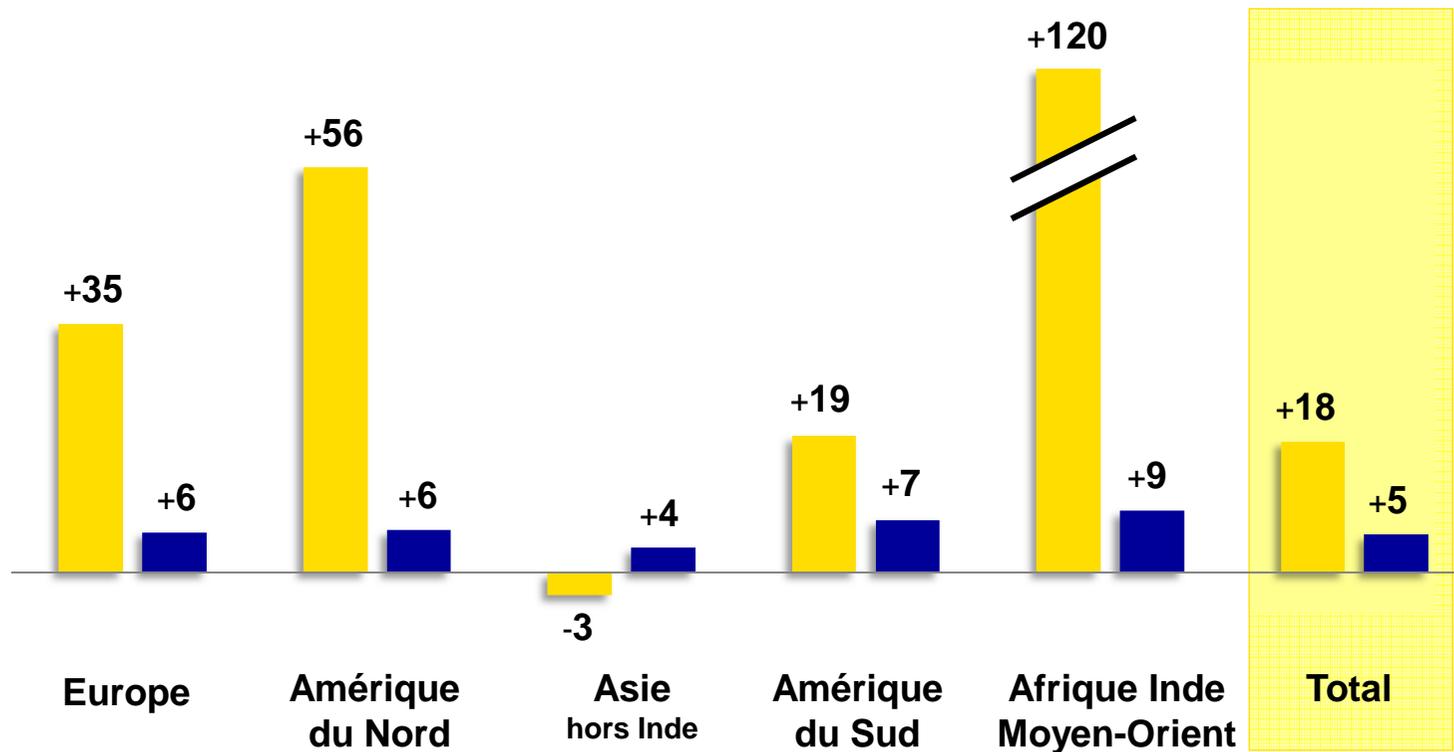


Poids lourd : 1^{ère} monte soutenue toute l'année, forte inflexion du remplacement au S2

Marchés Radial au 31 décembre 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

■ OE ■ RT

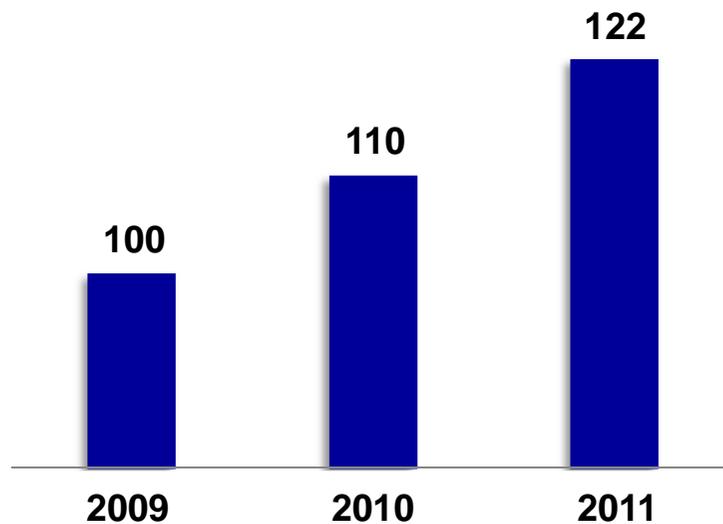




Croissance des Activités de spécialités : pérennité et visibilité

Marché des pneus miniers

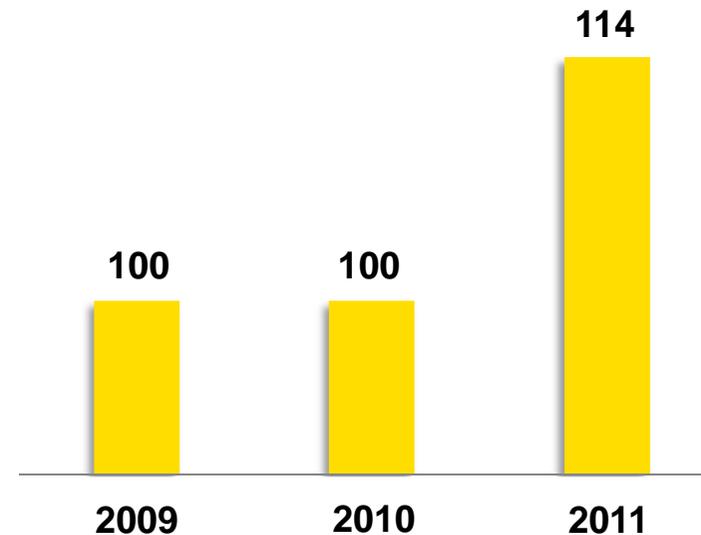
(En tonnes, base 100 = 2009)



Source : Michelin

Marché des pneus agricoles (Europe – Amérique du Nord)

(En nombre de pneus, base 100 = 2009)



Source : Michelin





02

Performance remarquable

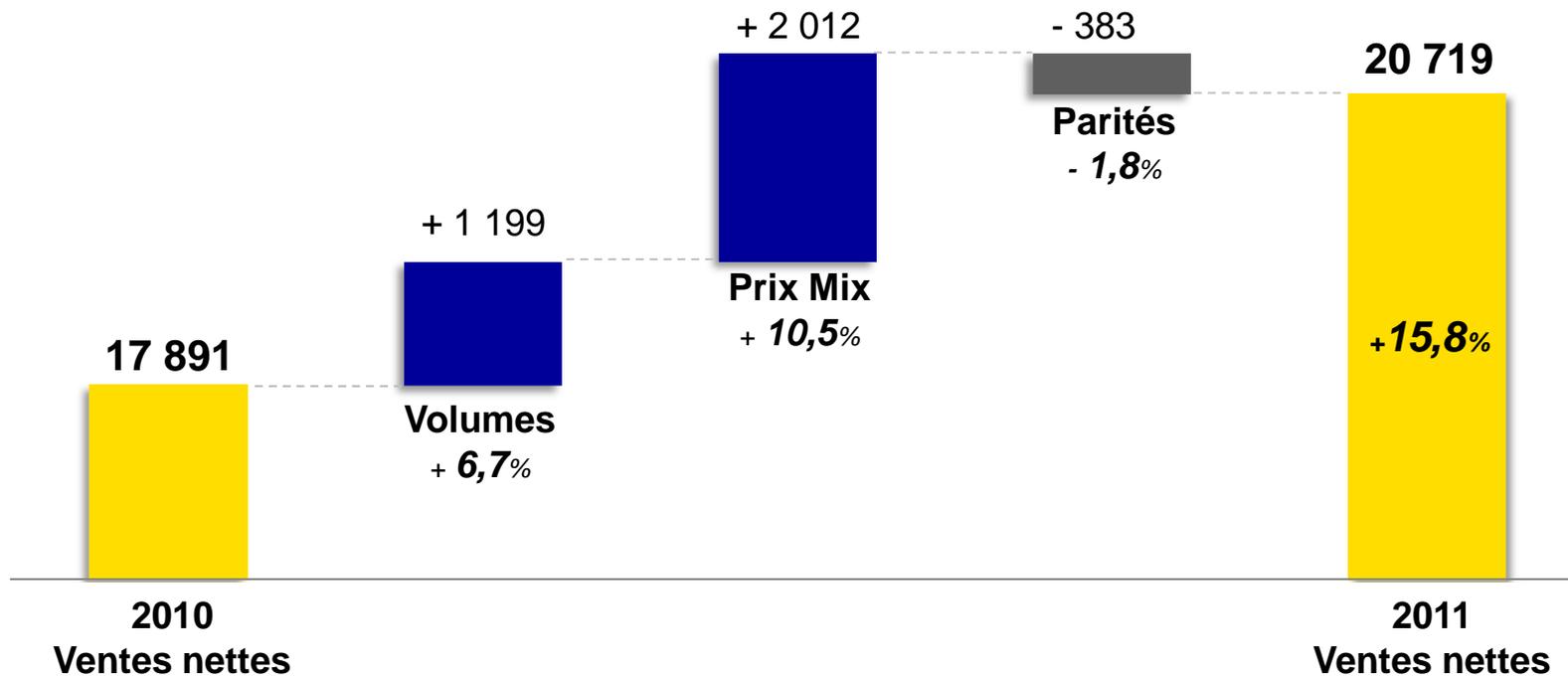




Hausse des Ventes nettes : "pricing power" et performance commerciale

Variation annuelle

(en millions € et en % des ventes nettes)

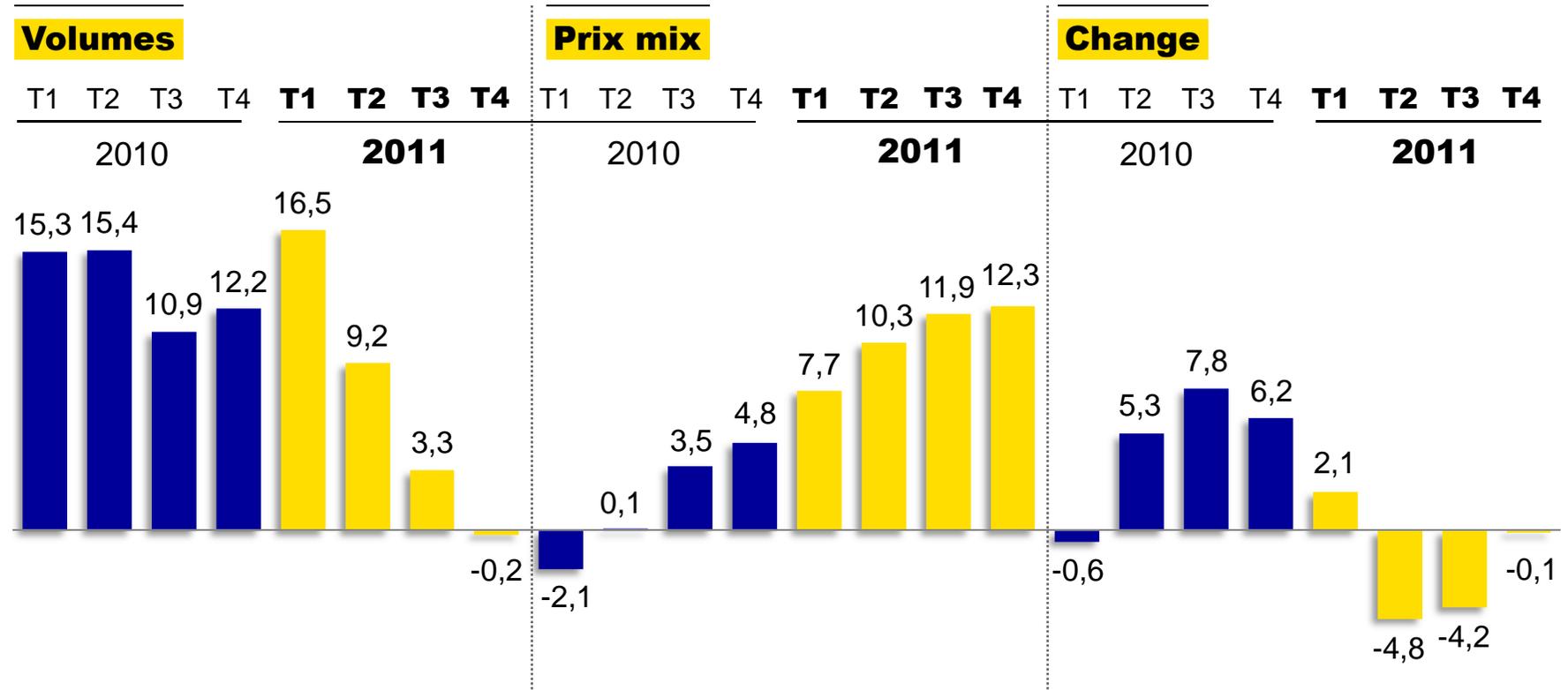




Accélération continue de l'effet prix

Variation annuelle

(en %)

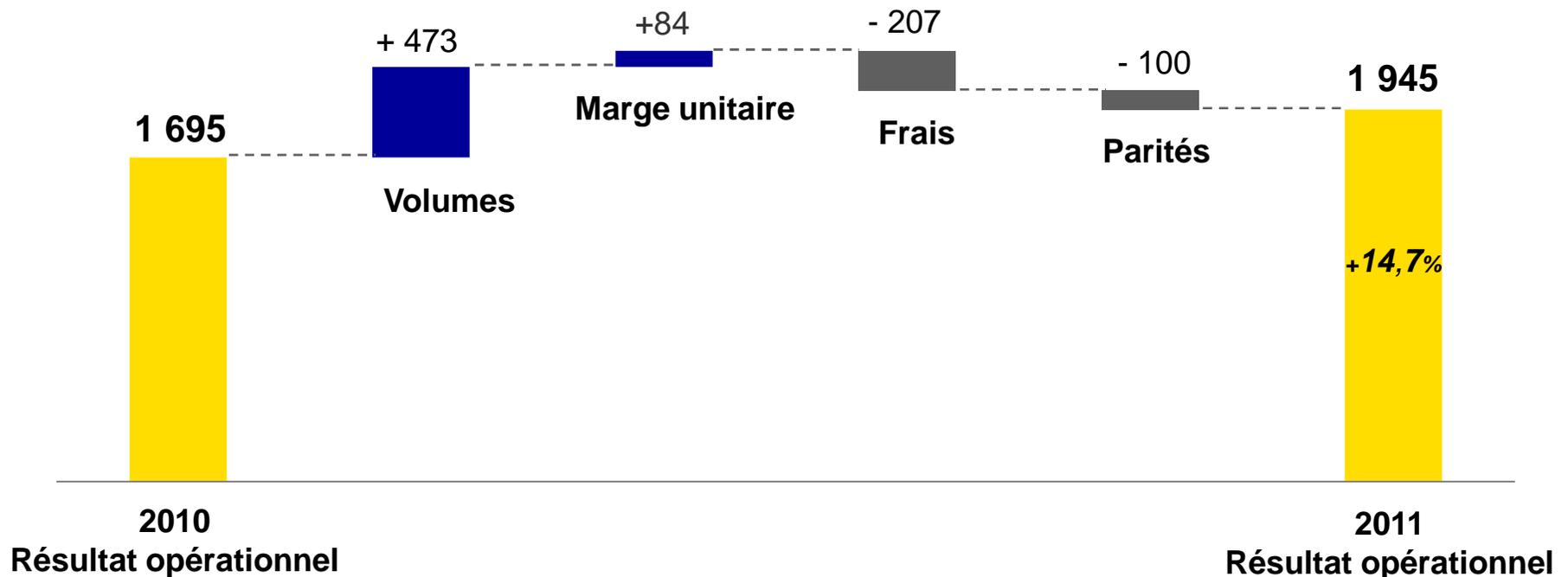




Comme visé, résultat opérationnel en hausse

Variation annuelle

(en millions €)

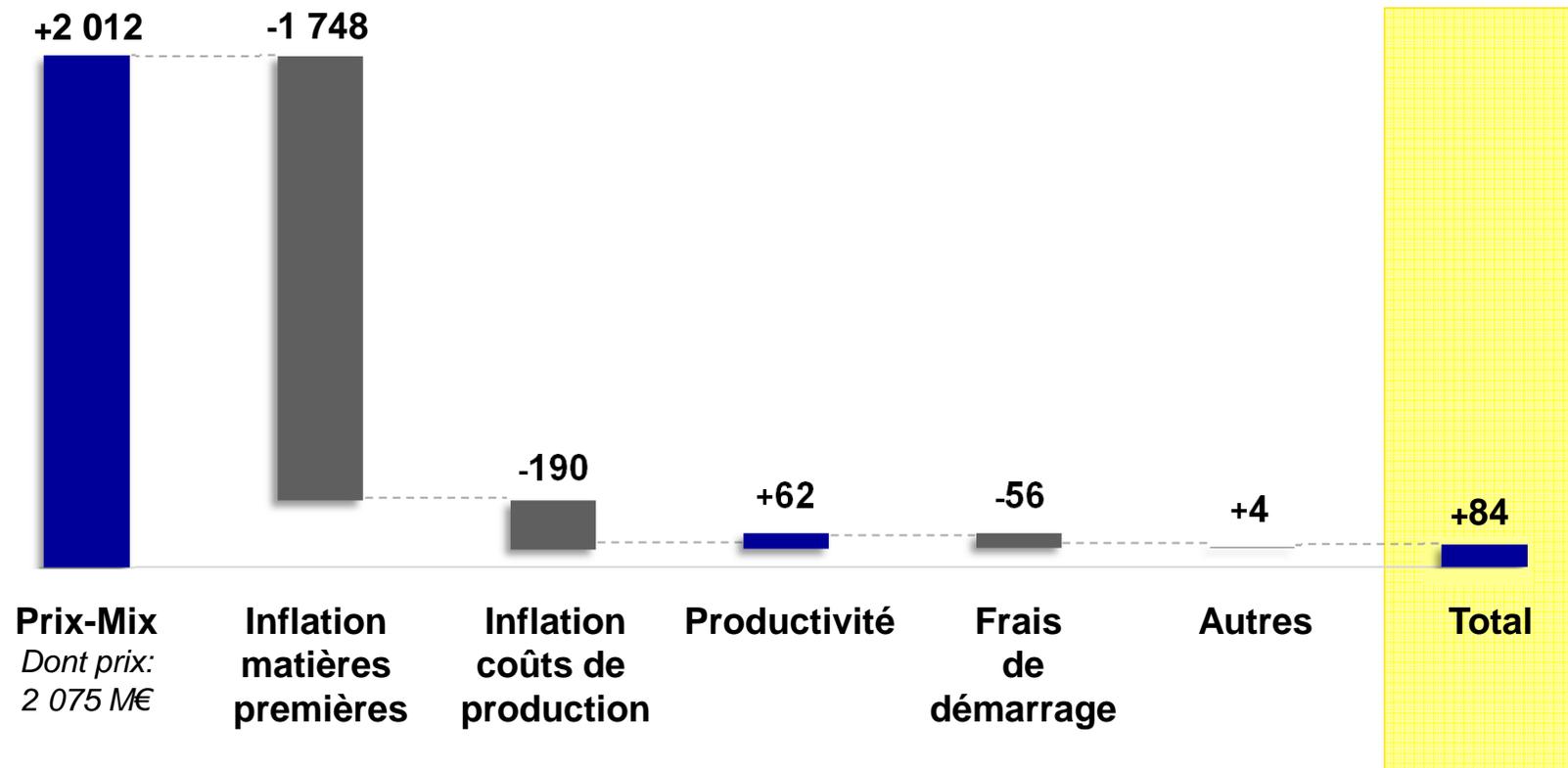




Effet prix-mix supérieur au renchérissement des matières premières

Variation annuelle des éléments de marge unitaire

(en millions €)





Dépenses qui préparent la croissance

Variation annuelle des frais

(en millions €)

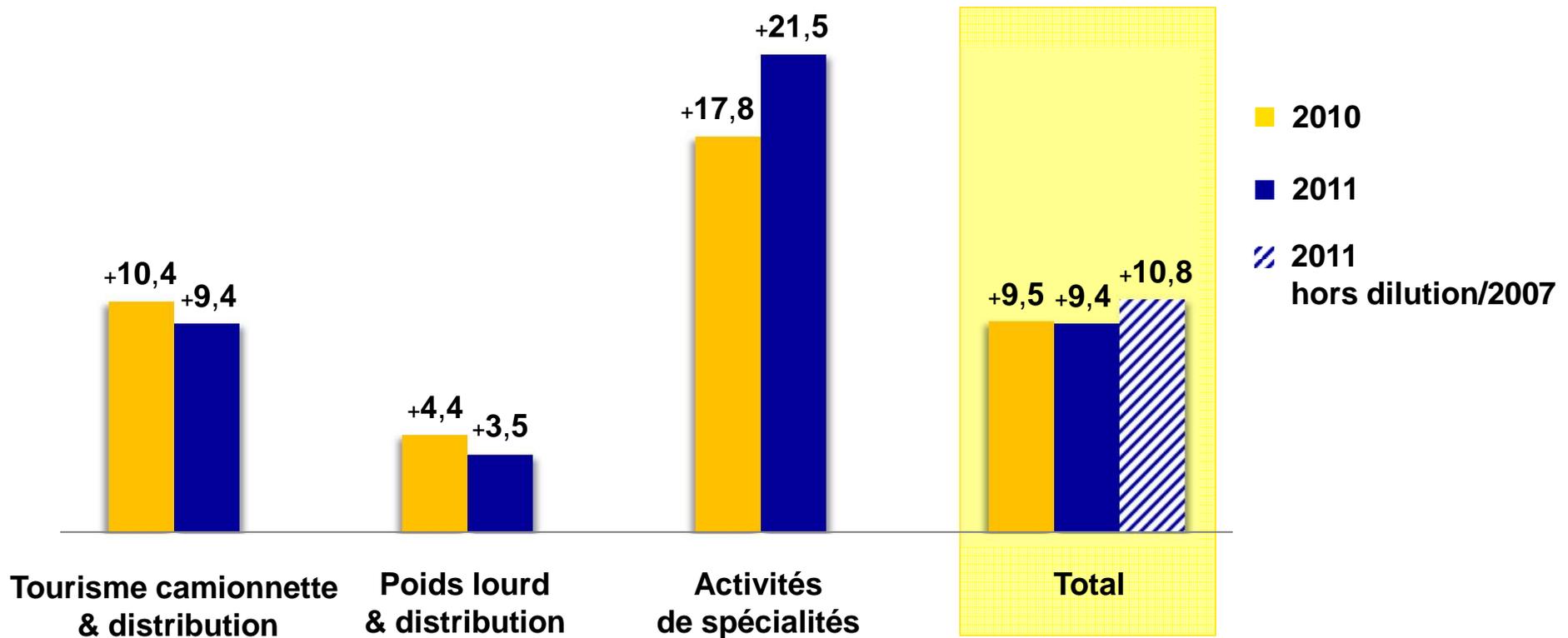




Marge opérationnelle toujours à haut niveau pour Tourisme camionnette et Spécialités

Marge opérationnelle avant éléments non récurrents

(en % des ventes)

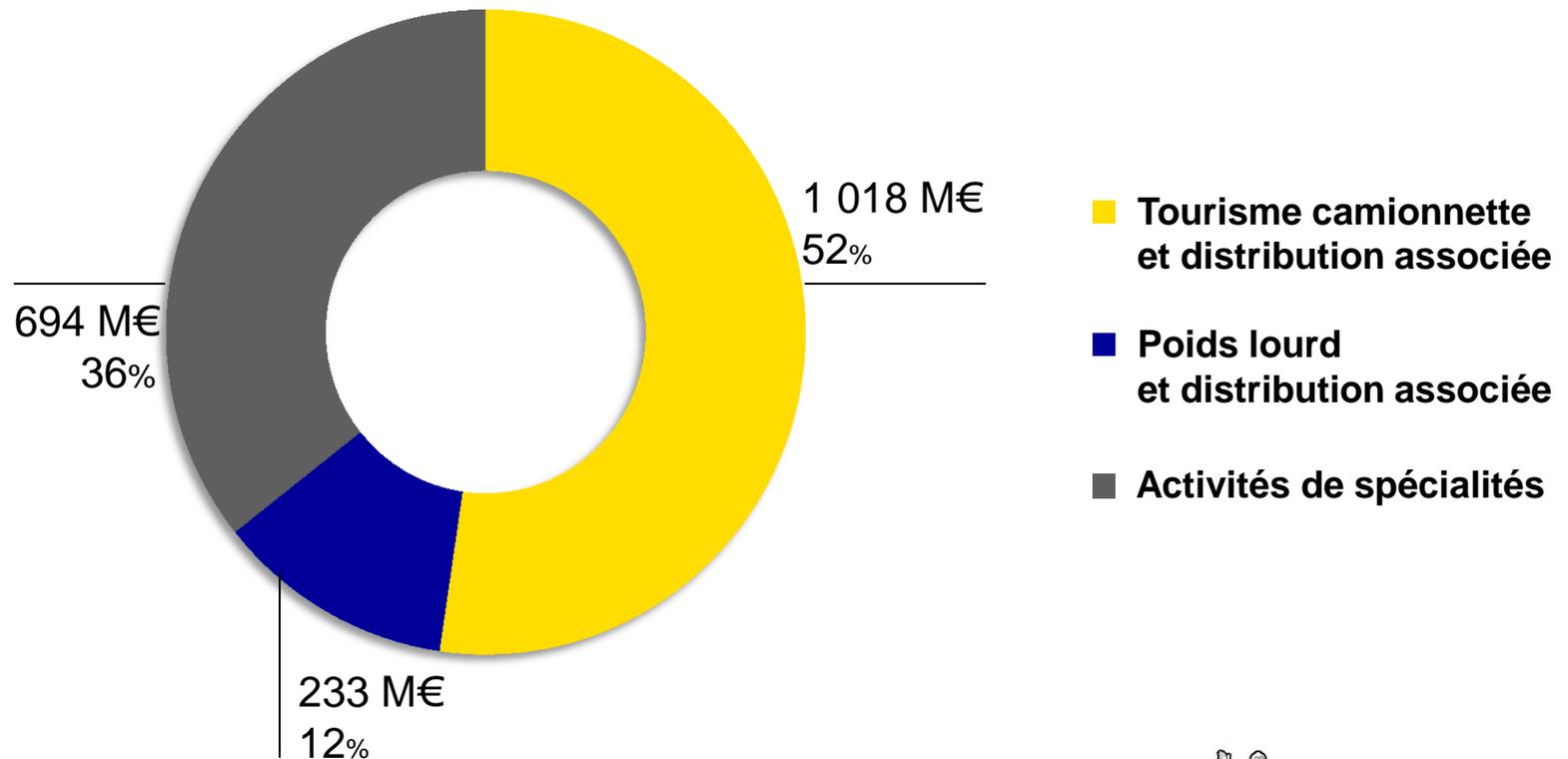




Tourisme camionnette & Activités de spécialités : deux piliers de la profitabilité en 2011

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

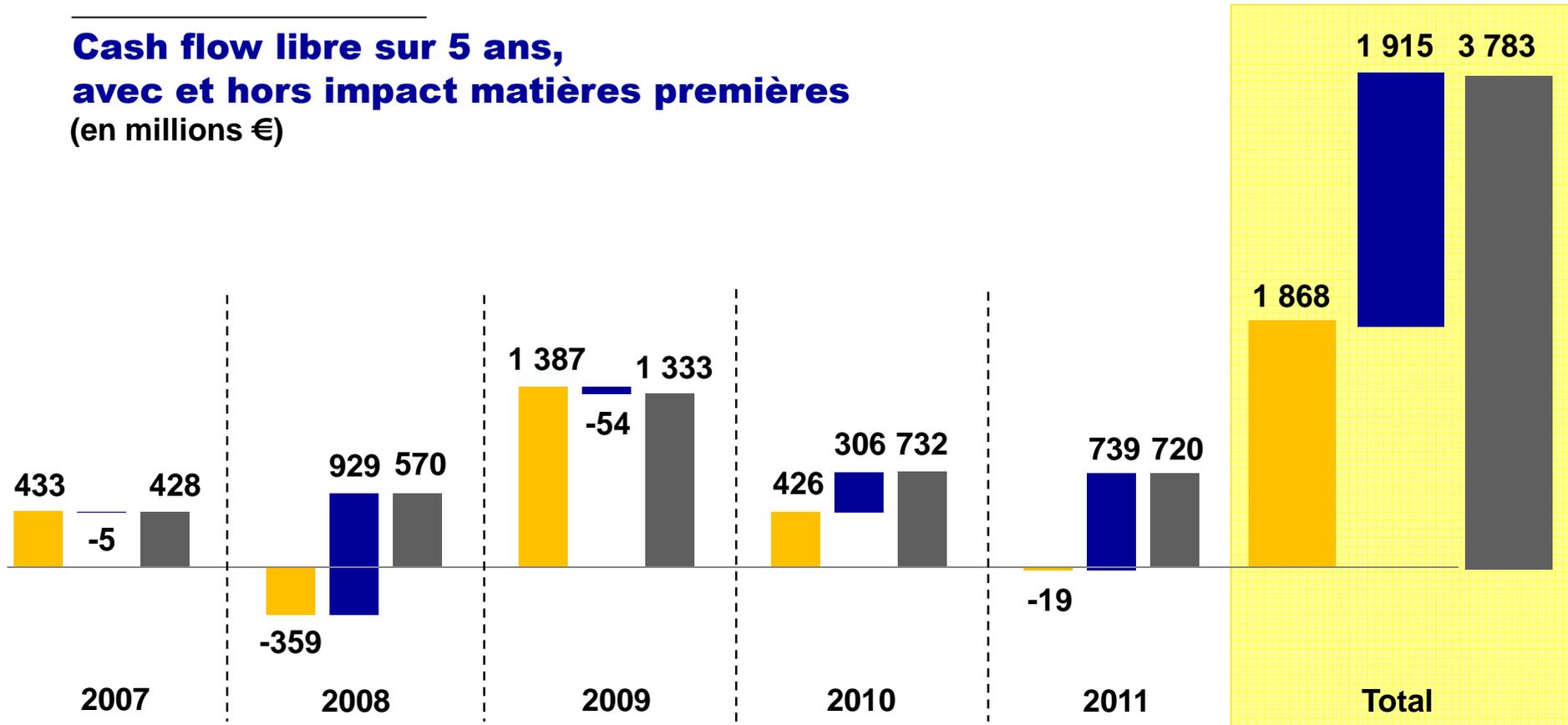
En millions €	2011	2010
EBITDA	2 878	2 660
Variation de BFR	(912)	(461)
Cash out restructurations	(145)	(229)
Autres variations de provisions	13	(194)
Autre BFR d'activité	(5)	20
Trésorerie d'activité	1 829	1 796
Impôts & intérêts payés	(632)	(474)
Investissement récurrent (Maintenance, IS/IT, Distribution)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





Cash Flow Libre structurellement positif hors effet matières premières

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



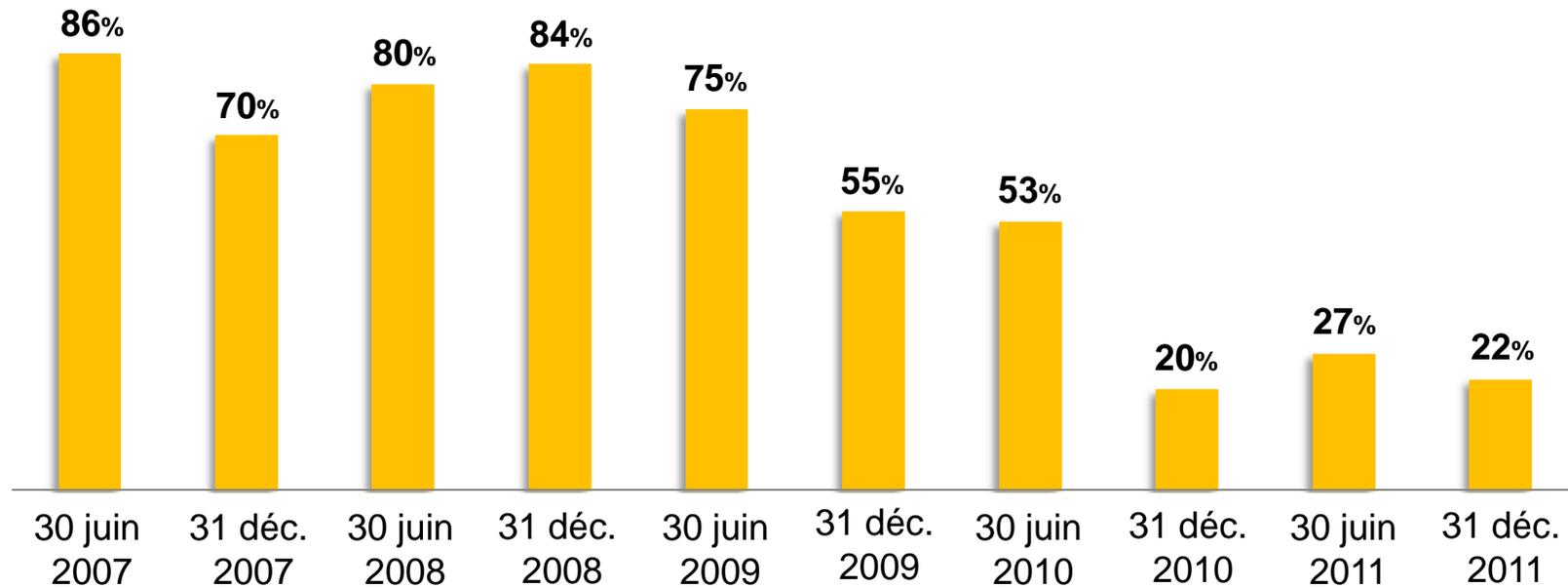
■ Cash flow libre publié ■ Impact matières premières sur le BFR ■ Cash flow libre hors impact matières premières





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

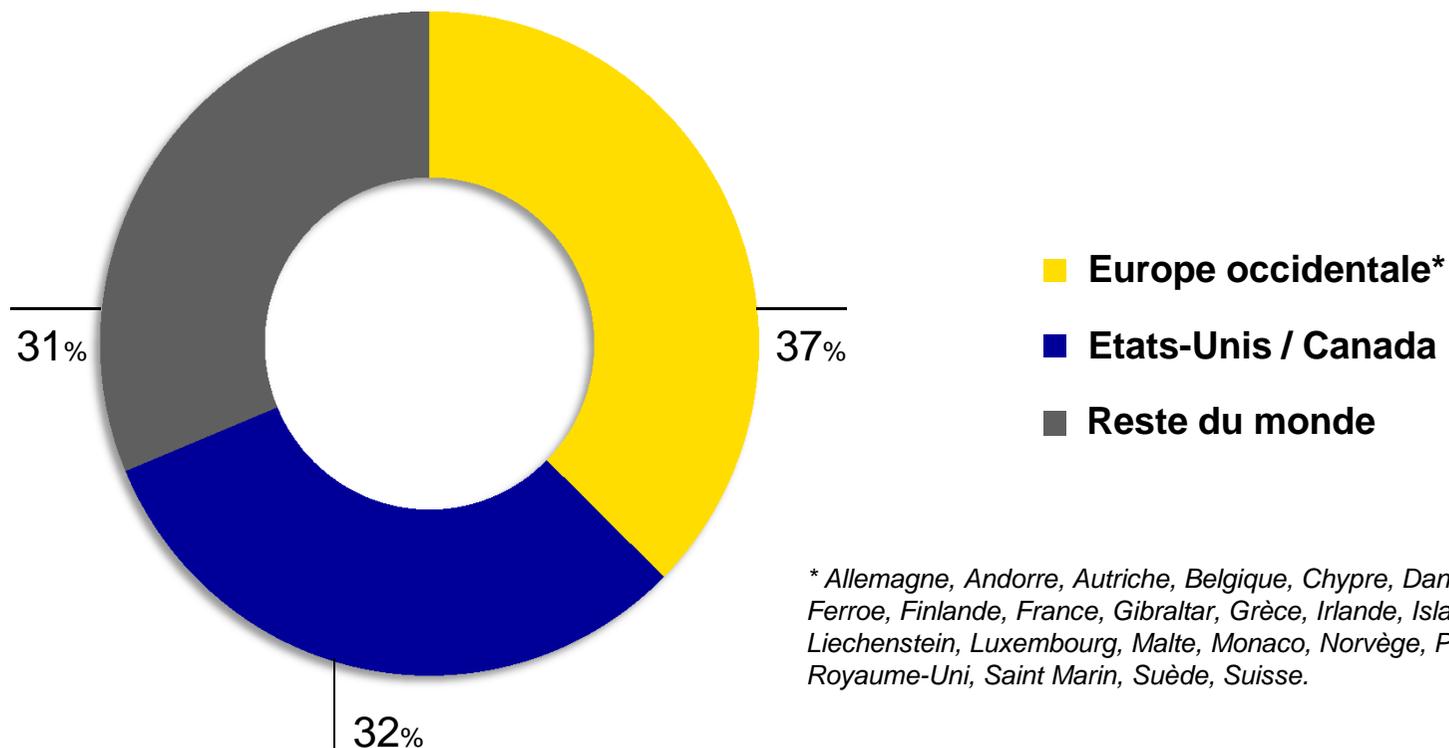




Une présence mondiale équilibrée

Répartition géographique des ventes nettes 2011

(en % du total des ventes nettes en €)



* Allemagne, Andorre, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Ferroe, Finlande, France, Gibraltar, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Liechtenstein, Luxembourg, Malte, Monaco, Norvège, Pays Bas, Portugal, Royaume-Uni, Saint Marin, Suède, Suisse.





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 Yokohama, Chinois	
Agricole		en Europe
Première monte	Firestone	en Europe
Remplacement	 Firestone, Titan / Goodyear, Trelleborg, BKT	 en Europe
2 Roues marchés matures	Pirelli/Metzeler, Bridgestone, 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

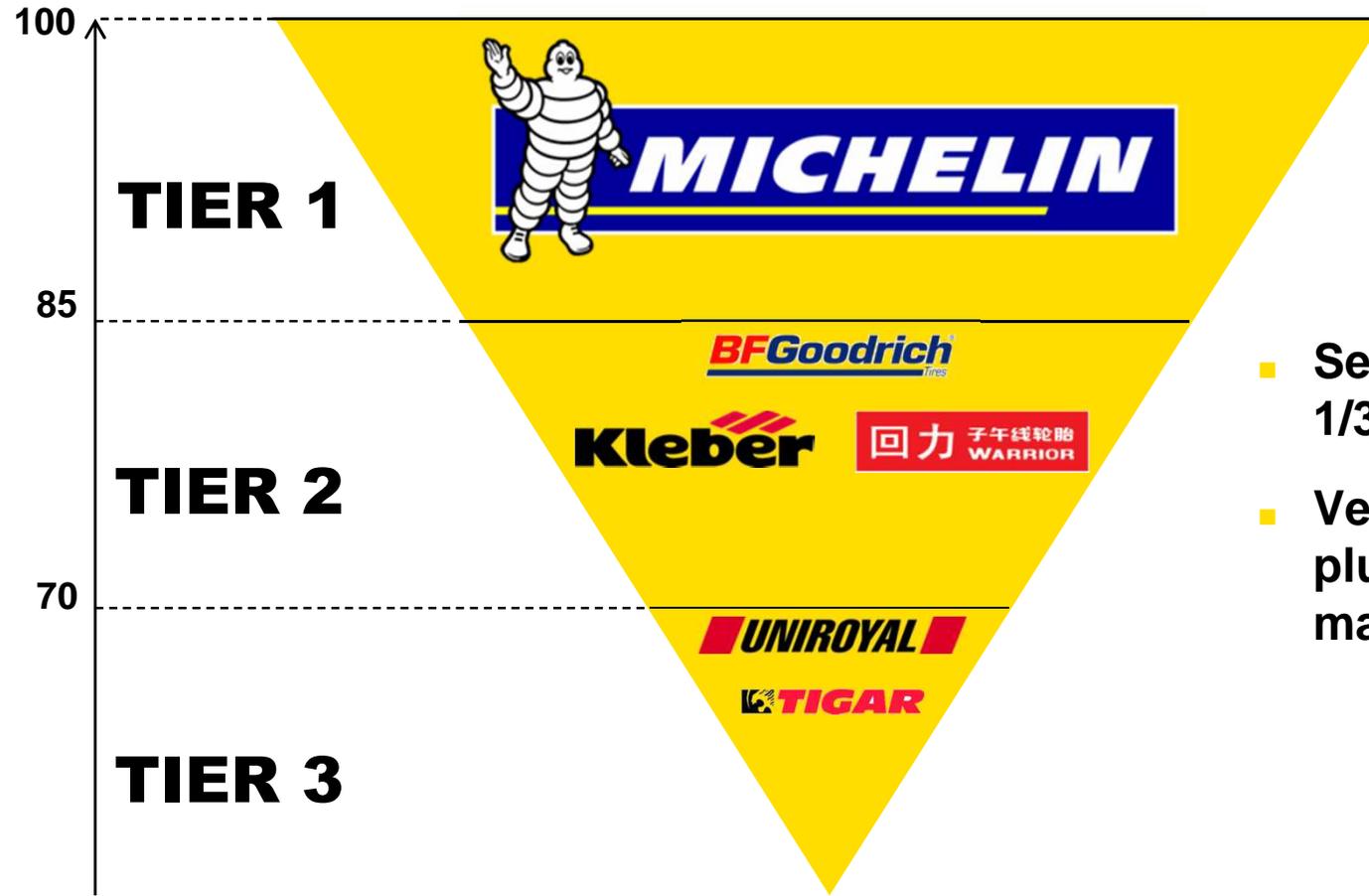
Présence géographique

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

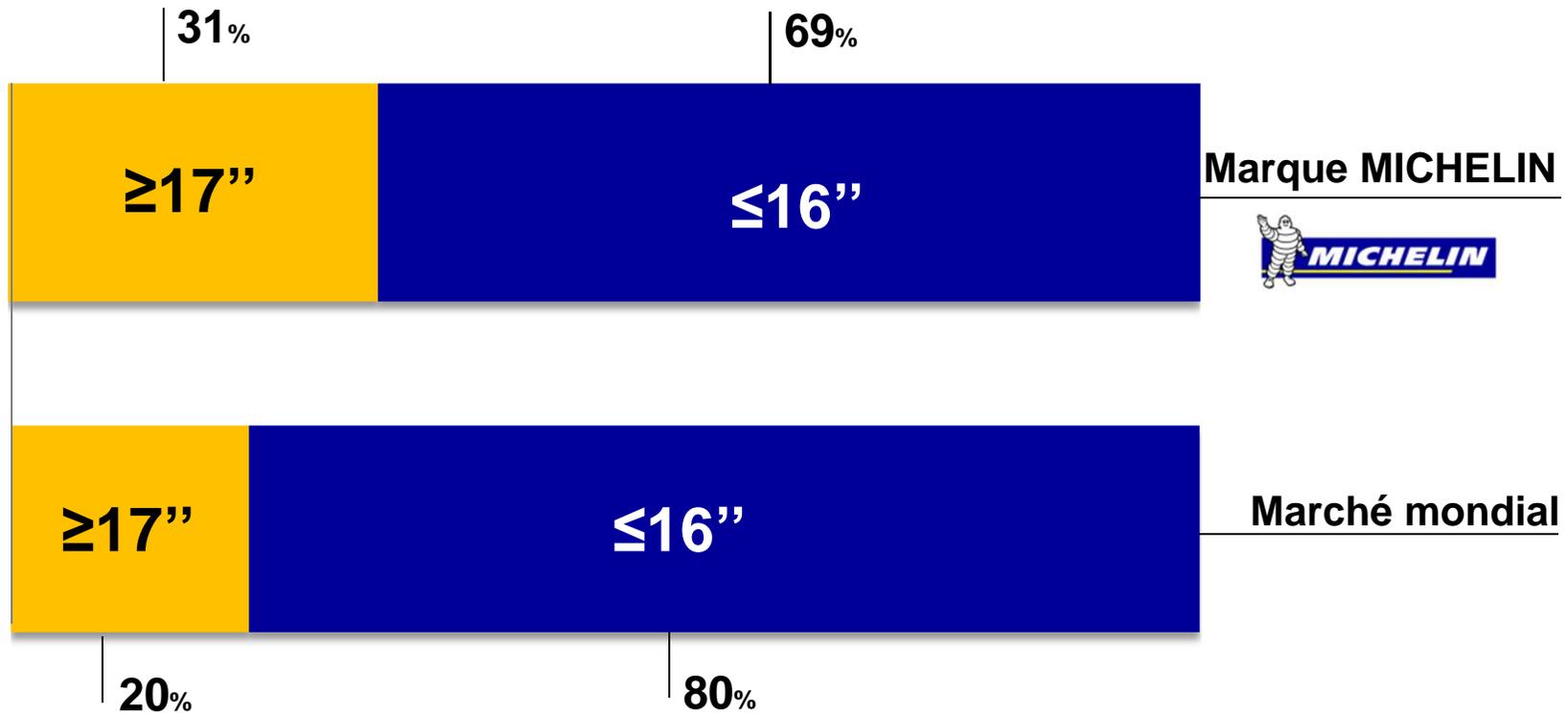
Positionnement Prix
(100 = Michelin)





MICHELIN : acteur de référence du haut de gamme

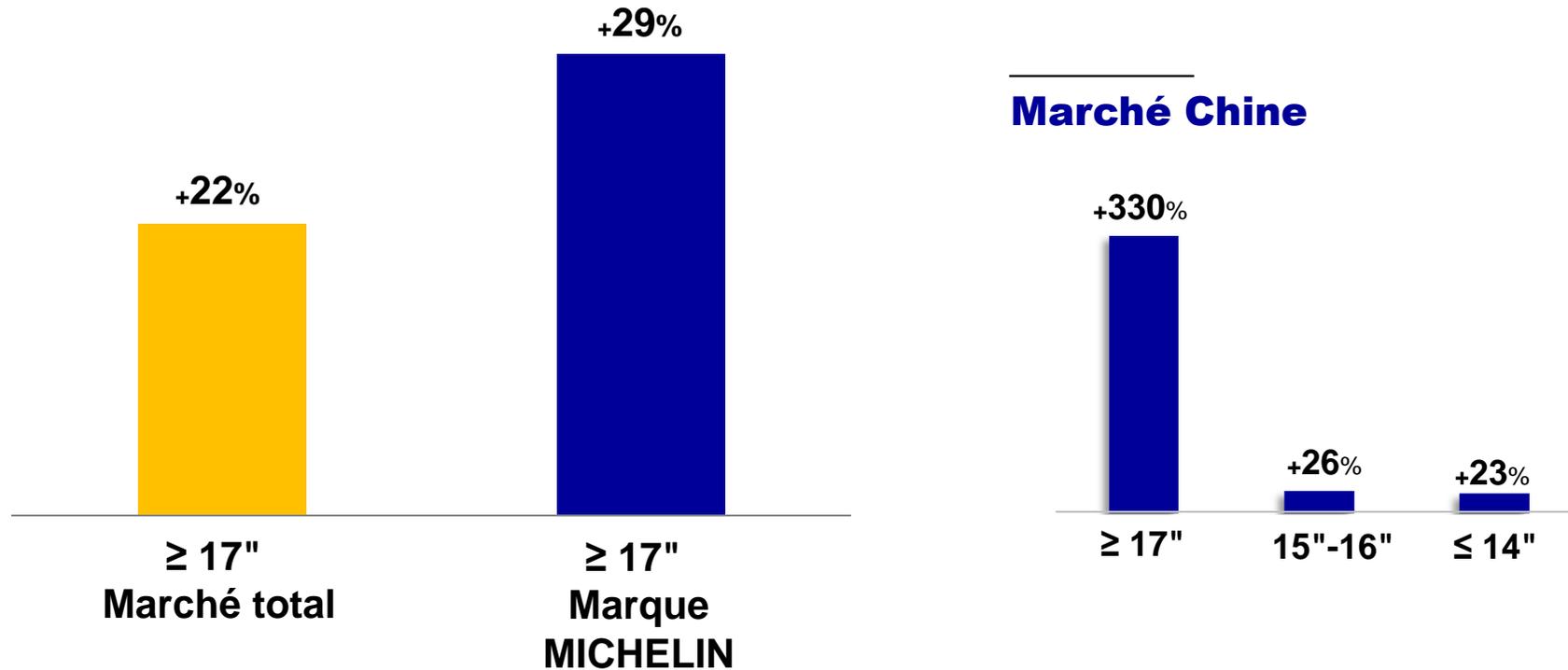
Répartition par dimension TC





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^{ème} 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

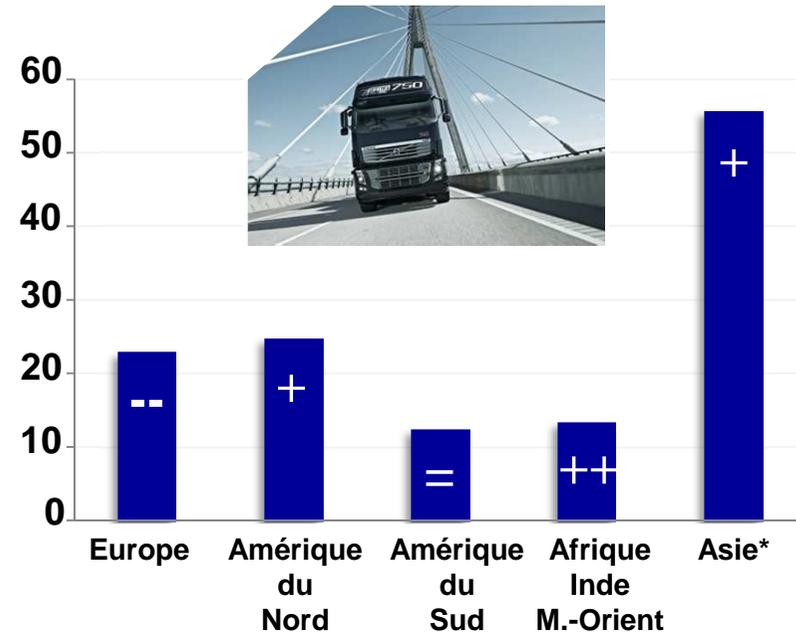
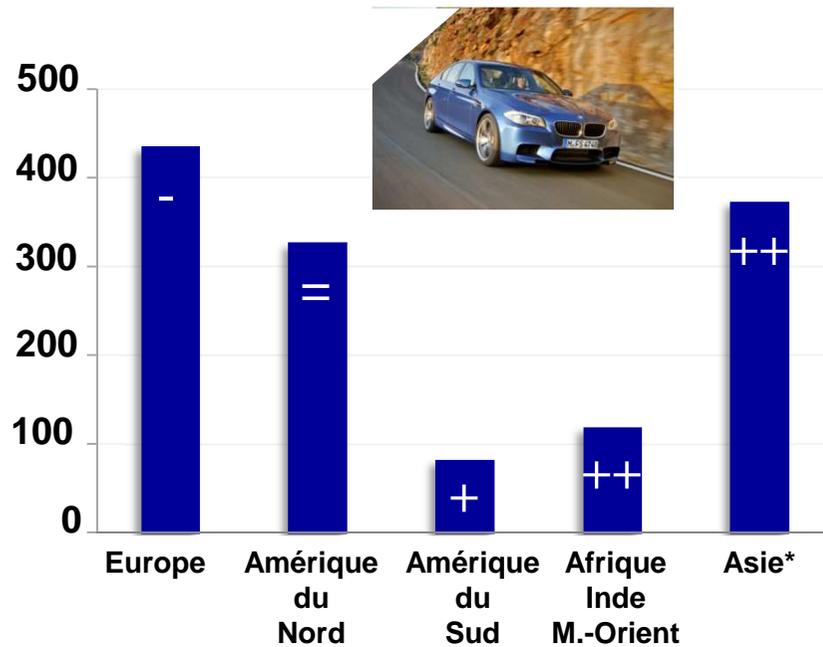




Evolution des marchés : Michelin profitera de sa dimension mondiale

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

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

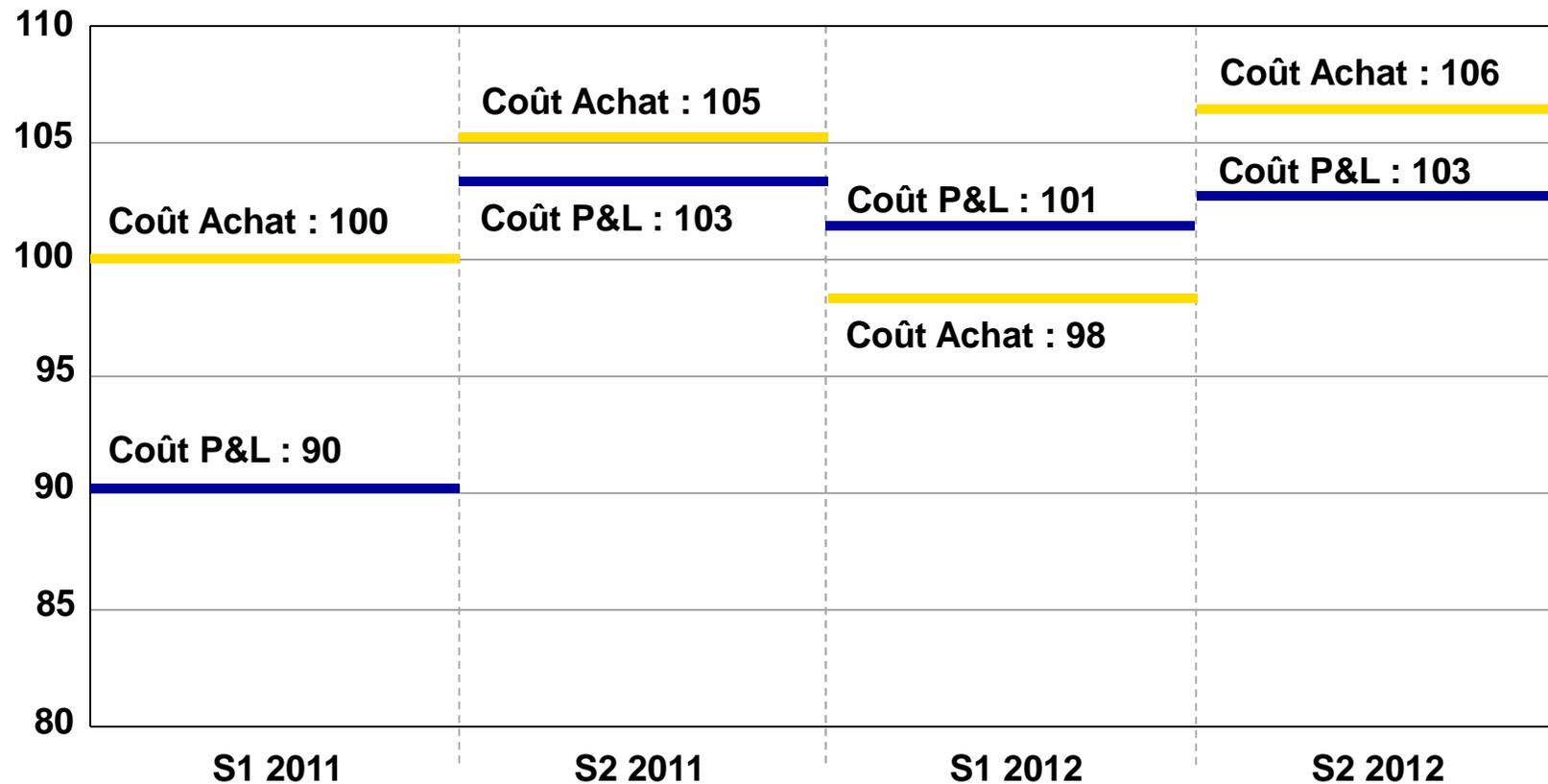
2010	2011	2012 (est.)
- 544	- 1 748	- 300 / - 350





Matières premières : encore un effet défavorable en 2012

Hypothèses Michelin pour 2012

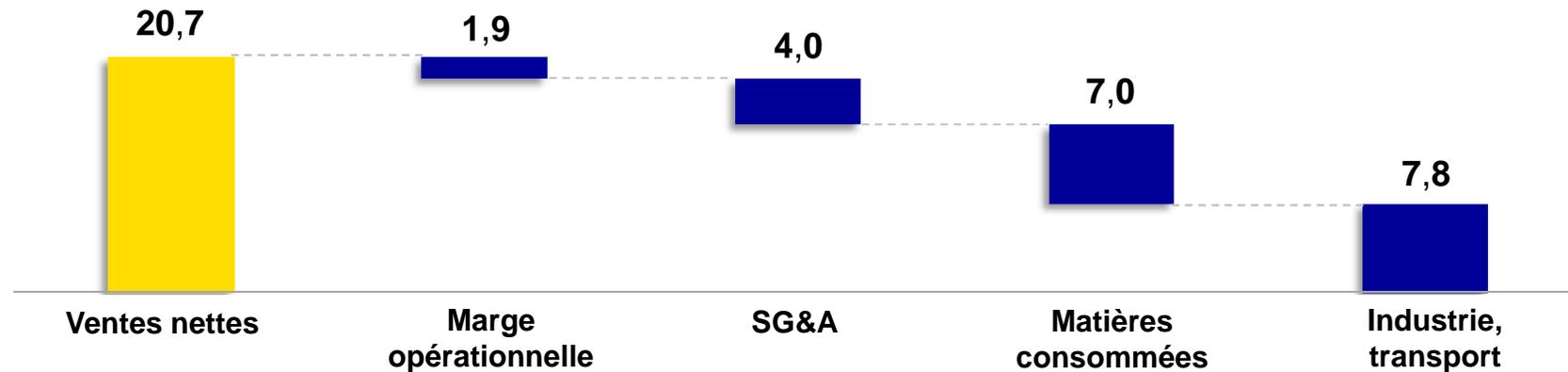




Un programme de compétitivité au service de la croissance

Structure de coûts 2011

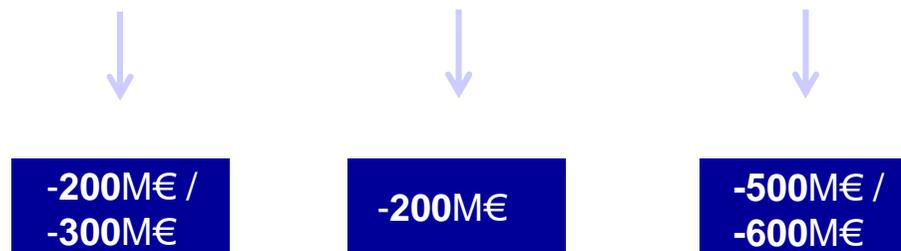
(en milliards €)



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 2nd semestre devrait compenser un 1^{er} 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

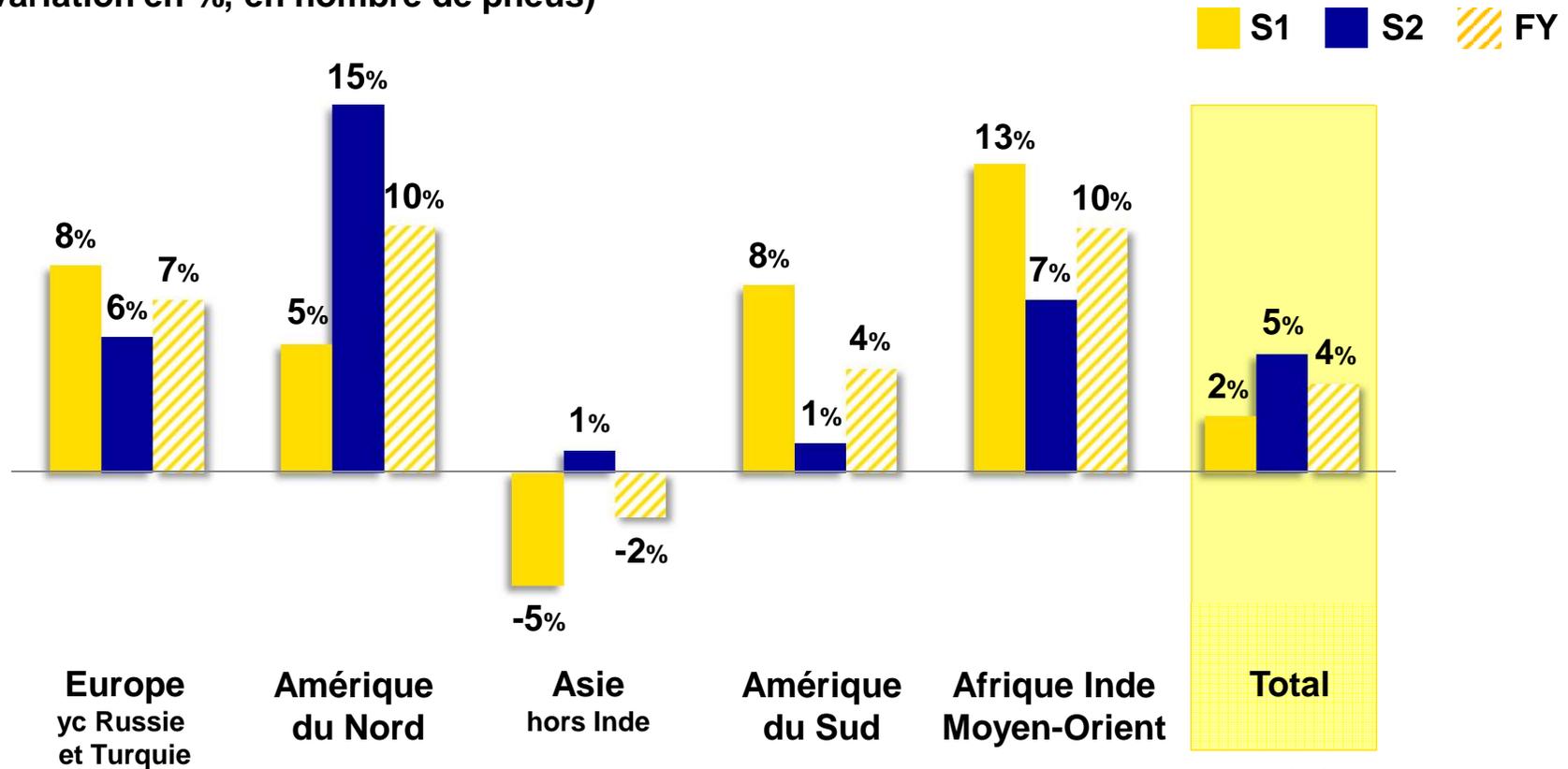
10 FÉVRIER 2012



Tourisme Camionnette 1^{ère} monte

Marchés 1^{ère} monte 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

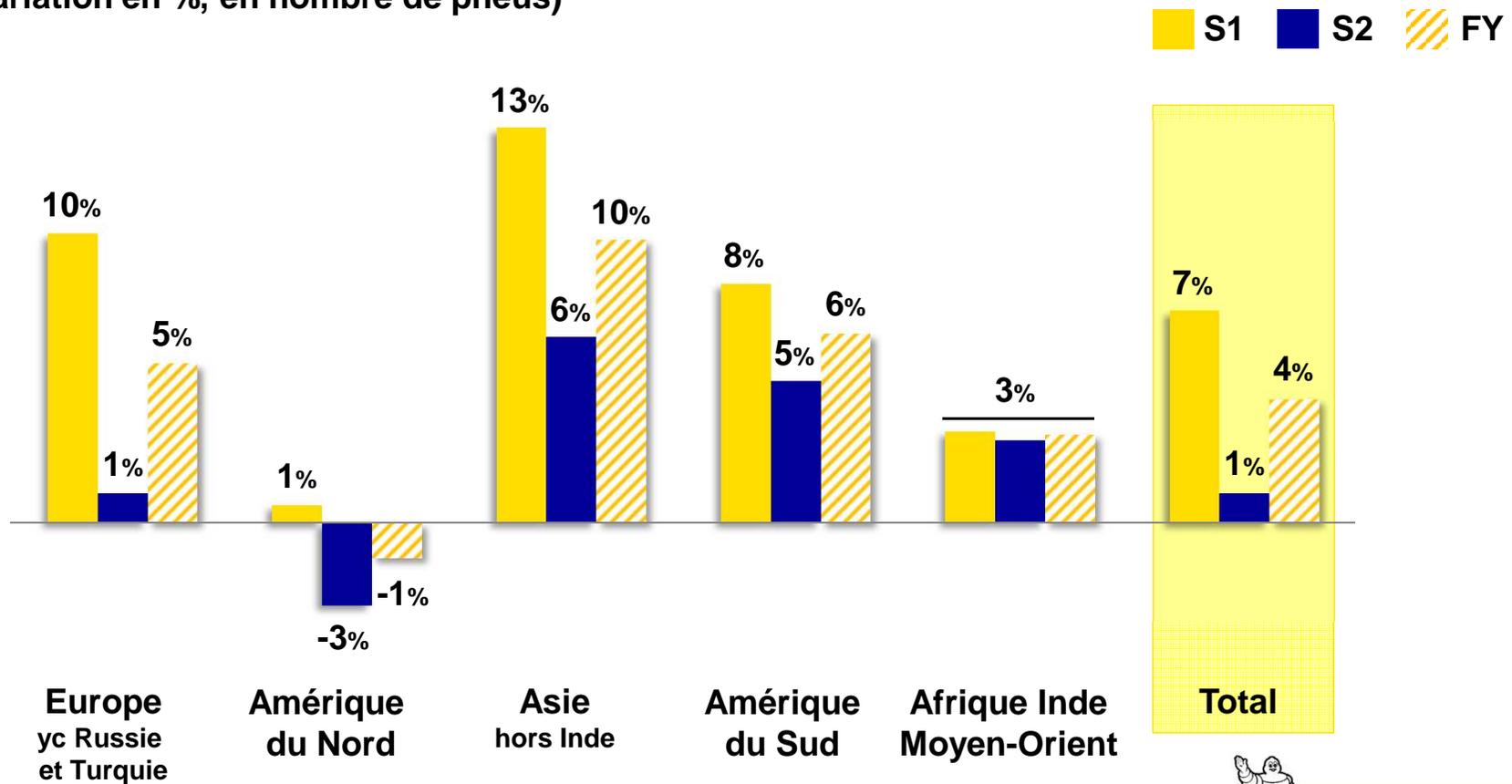




Tourisme Camionnette remplacement

Marchés remplacement 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

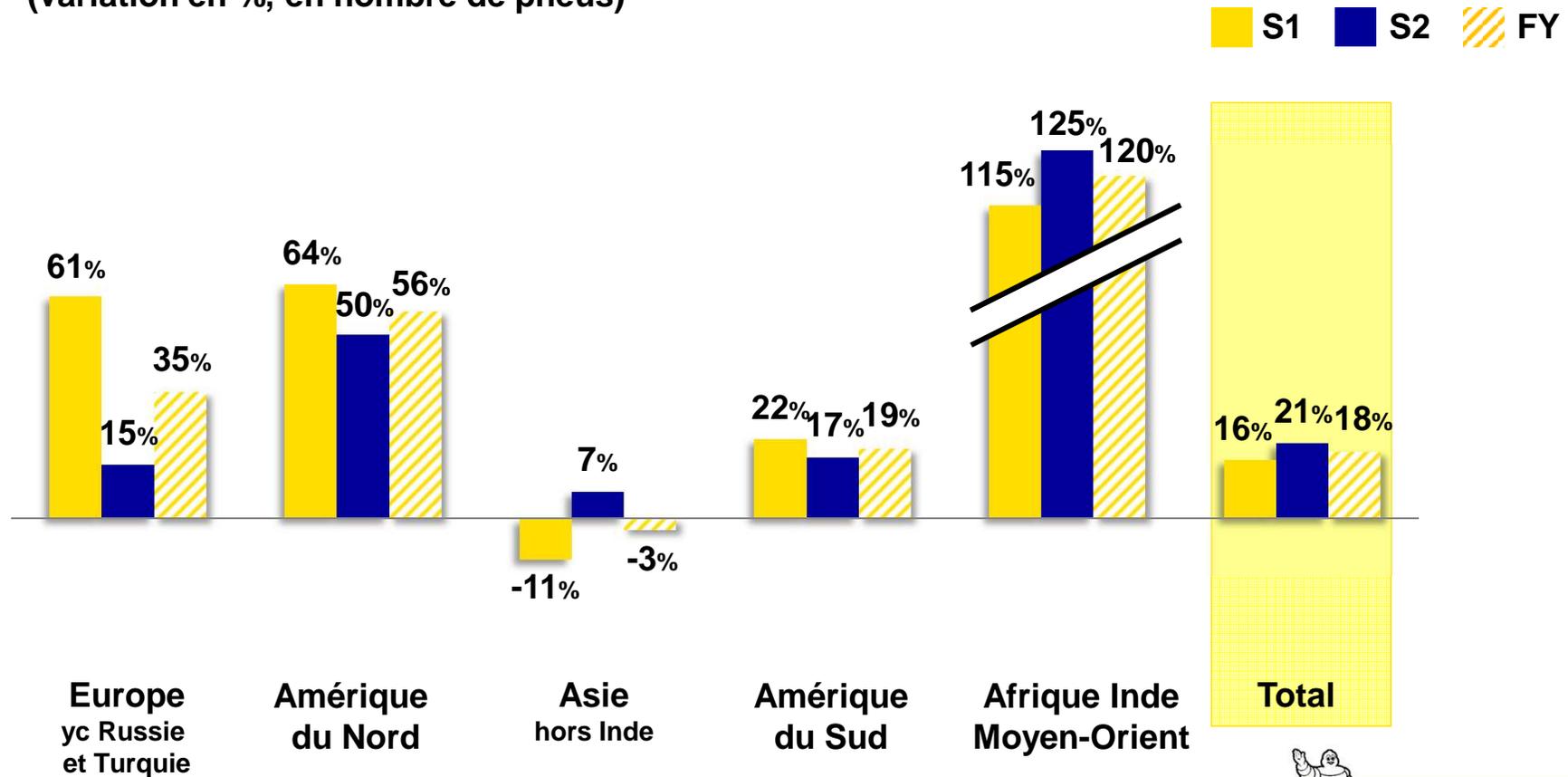




Poids lourd 1^{ère} monte

Marchés 1^{ère} monte 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

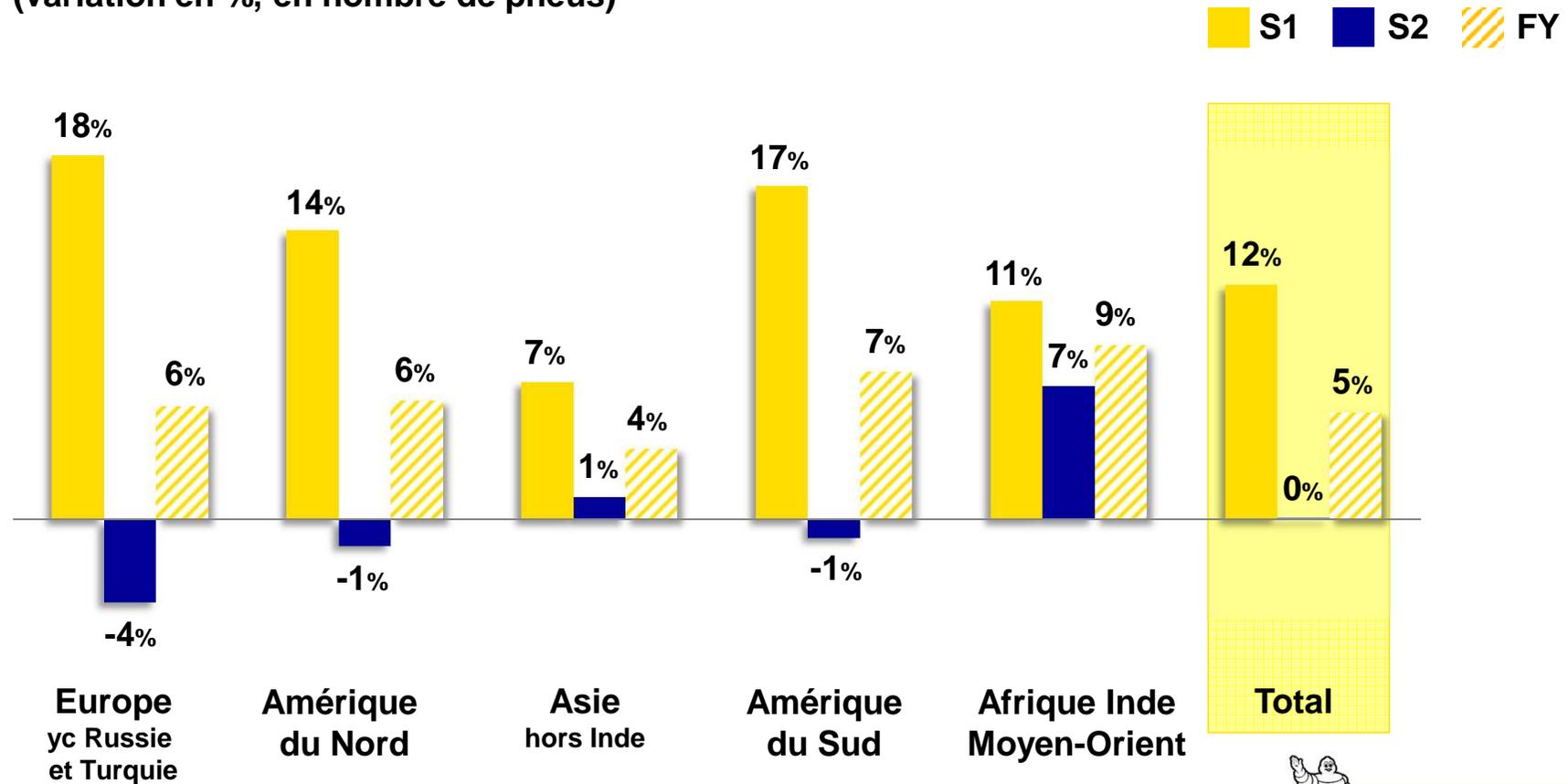




Poids lourd remplacement

Marchés remplacement 2011 / 2010

(variation en %, en nombre de pneus)

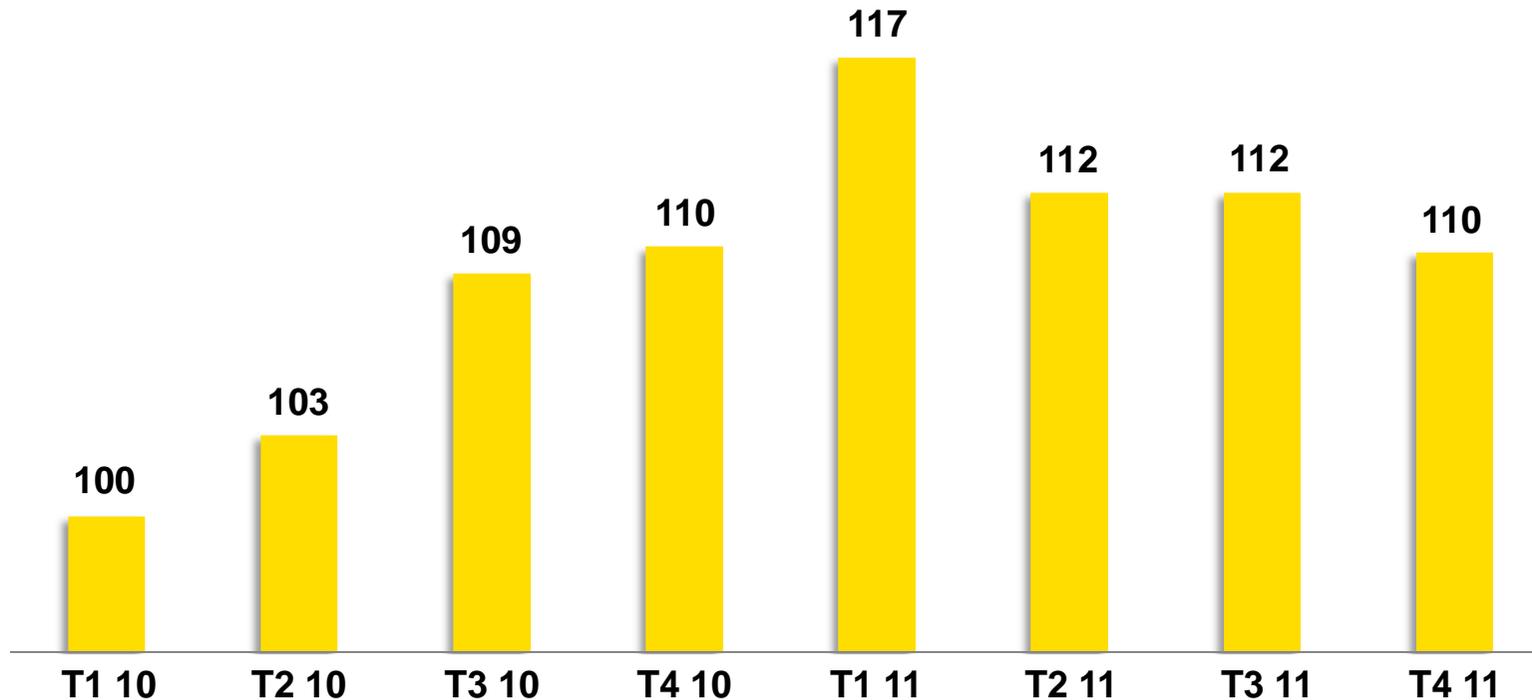




Bases de comparaison élevées en début d'année

Tonnage vendu

(Base 100 = T1 2010)





TC et distribution associée : rentabilité robuste

Tourisme camionnette

En millions €	2011	2010	Evolution
Ventes nettes croissance des volumes	10 780 +3,9%	9 790	+10,1%
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	1 018	1 014	+0,4%
Marge opérationnelle (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
Ventes nettes croissance des volumes	6 718 +5,8%	5 680	+18,3%
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	233	249	-6,4%
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	3,5%	4,4%	-0,9 pt

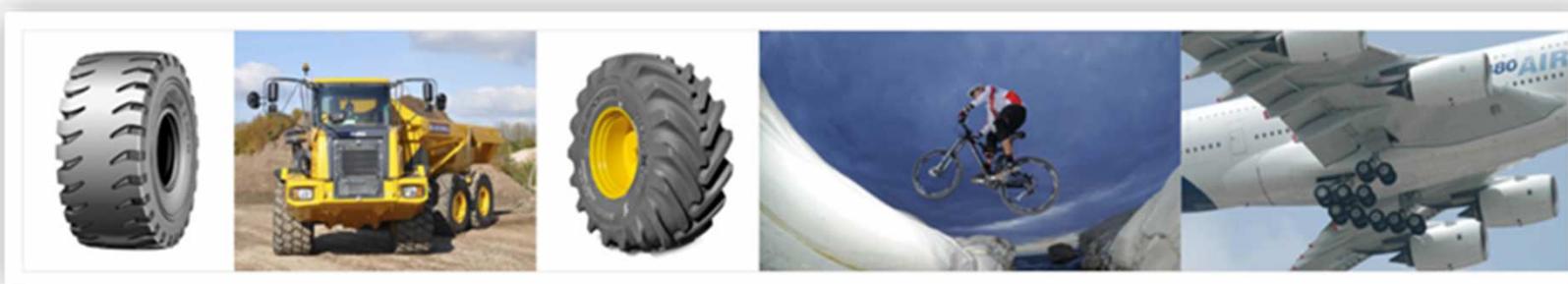




Activités de spécialités : maintien de la rentabilité à haut niveau

Activités de spécialités

En millions €	2011	2010	Evolution
Ventes nettes croissance des volumes	3 221 +22,4%	2 421	+33,0%
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	694	432	+60,6%
Marge opérationnelle (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 (avant élément non récurrent en % des ventes nettes)	1 945 9,4%	1 695 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 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

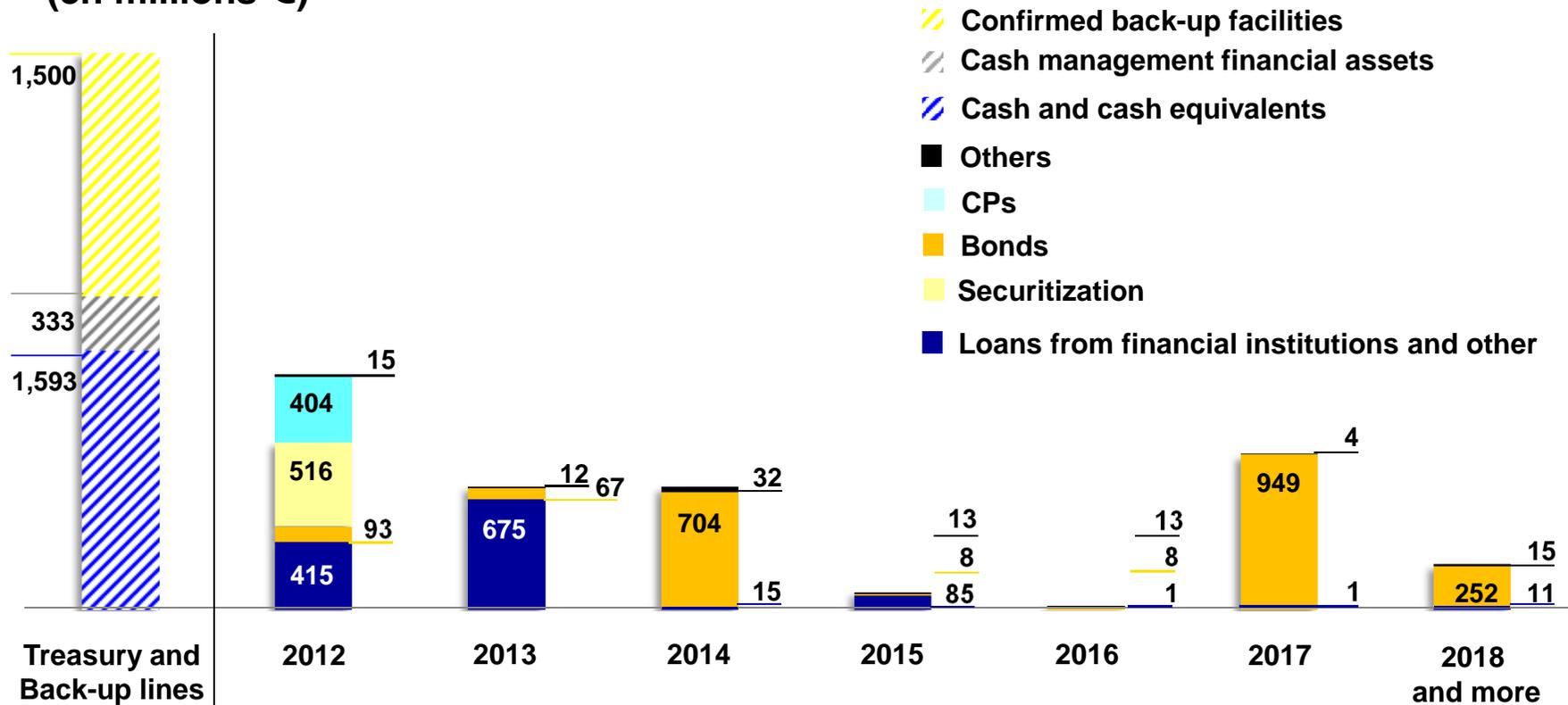
En millions €	Publié en 2010	Changement comptable	2010 retraité
Actifs non courants	9 998	-84	9 914
Dont actifs financiers et autres actifs à long terme	1 108	-431	677
Dont impôts différés actifs	828	+347	1 175
Actifs courants	9 665	-	9 665
Total de l'actif	19 663	-84	19 579
Capitaux propres	8 127	-657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





Une situation de cash confortable

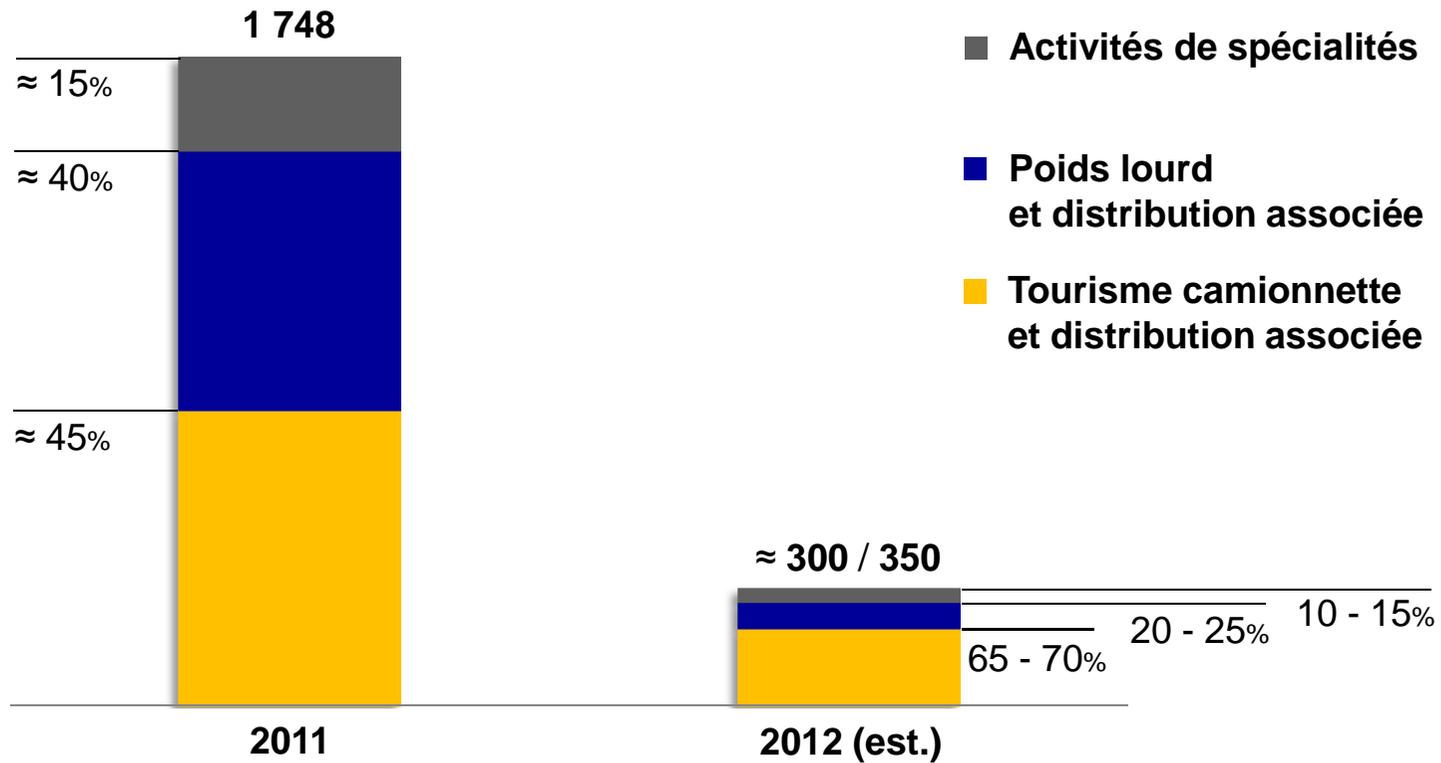
Échéances de la dette au 31 décembre 2011 (en millions €)





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 Preis* 259 Euro	Pirelli P Zero Preis* 332 Euro	Nokian Z G2 Preis* 203 Euro	Bridgestone Potenza S 001 Preis* 228 Euro	Toyo Proxes T1 Sport Preis* 197 Euro	Dunlop Sport Maxx GT Preis* 217 Euro	Sava Intensa Preis* 156 Euro
Trockene Fahrbahn								
	Handling (minifazit)	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
Nasse Fahrbahn								
	Handling (minifazit)	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	89	97	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 Mittellage, 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 der Fahrbahn 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 Premiumkonkurrenz nicht mithalten, wenngleich er bei Nässe seinem großen Konzernbruder Sport Maxx eine lange Nase dreht. Der Sava hat immerhin sehr gute Aquaplaningseigenschaften, im fahrlässigen Bereich, im fahrlässigen Bereich, im fahrlässigen Bereich. 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

WINTERREIFEN	SCHNEE			NÄSSE			TROCKENHEIT			KOSTEN			SO HABEN WIR BEWERTET							
	Traktion	Bremsen	Handling	Durchschliff*	Aquaplaning	Kurven-Aquaplaning	Handling	Kreuzbahn	Bremsen	Handling	Bremsen	Abrollkomfort		Vorbeläufiger Geräusch	Durchschliff**	Laufleistung	Preis/Laufleistung	Rollwiderstand	Durchschliff**	
Michelin Alpin A4 91 H ca. 750 Euro/Satz VORBILDlich 2011	2+	2+	2+	2	3+	3+	2	3+	2	2+	2+	1-	2	2	1+	1	2-	1	Stärken: Winterreifen der Spitzenklasse mit überlegender Kilometerleistung. Sichere Handlingeigenschaften, überzeugender Abrollkomfort. Schwächen: leichte Aquaplaningschwäche.	
Bridgestone Blizzak LM-32 91 H ca. 720 Euro/Satz VORBILDlich 2011	1	1-	2+	2-	1-	3+	2	2-	2-	2-	2-	2	2	2	3+	3+	1	2-	Stärken: Überzeugendes Allroundtalent mit sehr guter Traktion auf Schnee. Ausgewogenes Handlingverhalten mit präziser Lenkung auf trockener und nasser Fahrbahn, kraftstoffsparender Rollwiderstand. Schwächen: durchschnittliche Laufleistung.	
Dunlop SP Winter Sport 4D 91 H ca. 725 Euro/Satz	1-	2+	2-	1-	2+	3+	3+	2+	2+	2+	2+	2+	2+	3	3	3	2	3+	Stärken: Aerodynamischer Winterprofil mit guter Traktion auf Schnee, sichere Handlingeigenschaften auf nasser und trockener Strecke, kurze Bremswege bei Nässe. Schwächen: leichte Aquaplaningschwäche, nur befriedigende Laufleistung.	
Goodyear UltraGrip Performance 2 94 V ca. 790 Euro/Satz	1	2+	2+	1	1-	3+	2-	1-	2	2+	2	2-	2-	3+	3-	3-	2-	3	Stärken: ausgewogener Winterreifen mit guter Traktion und stabiler Seitenführung auf Schnee. Dynamische Fahreigenschaften mit präzisiertem Lenkverhalten auf nasser Straße. Schwächen: erhöhtes Vorbeläufiger Geräusch, nur befriedigende Laufleistung.	
Uniroyal MS plus 66 91 H ca. 625 Euro/Satz	1-	2+	1-	2+	1-	3+	3+	3	2-	3+	3+	2-	2-	2-	2	1-	3+	2	Stärken: Stabile Seitenführung und sichere Handlingqualitäten auf verschneiter Strecke. Leises Abrollgeräusch. Hohe Laufleistung, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Schwächen: nur durchschnittliche Leistungen bei Aquaplaning und auf nasser Fahrbahn.	
Toyo Snowprox 9953 94 V ca. 610 Euro/Satz	1-	1-	1-	1-	1-	2	2+	3+	3+	3+	2-	2	3+	2-	2-	2-	3	3+	3+	Stärken: Überzeugender Winterreifen mit dynamischem Fahrverhalten und guter Seitenführung auf schneebedeckter Strecke, gute Sicherheitsreserven bei Aquaplaning. Schwächen: geringe Laufleistung, erhöhter Rollwiderstand, unterstrukturiertes Nasshandling.
Continental WinterContact TS 830 P 91 H ca. 765 Euro/Satz	2+	2	2	2+	2	2-	2-	2-	2-	1	2	2	3+	2	2	2-	3+	3	2+	Stärken: sichere Handlingeigenschaften mit stabiler Seitenführung unter allen Winterbedingungen. Erfreulich kurze Bremswege auf nasser Piste, niedriger Rollwiderstand. Schwächen: verlängerte Trockenbremswege, befriedigende Laufleistung.
Nokian WR D3 94 H ca. 620 Euro/Satz	1	1	1	1	1	3	3-	3	2	3-	3	2-	2	2	1	2	3-	3	2+	Stärken: der Schneekönig mit überlegenden Handlingqualitäten und kurzen Bremswegen auf verschneiter Piste, leises Abrollgeräusch, sportsparender Rollwiderstand. Schwächen: mäßige Aquaplaningsreserven, nur geringe Kilometerleistung.
Pirelli																				Stärken: Überzeugendes Fahrverhalten mit hoher Seitenführung 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

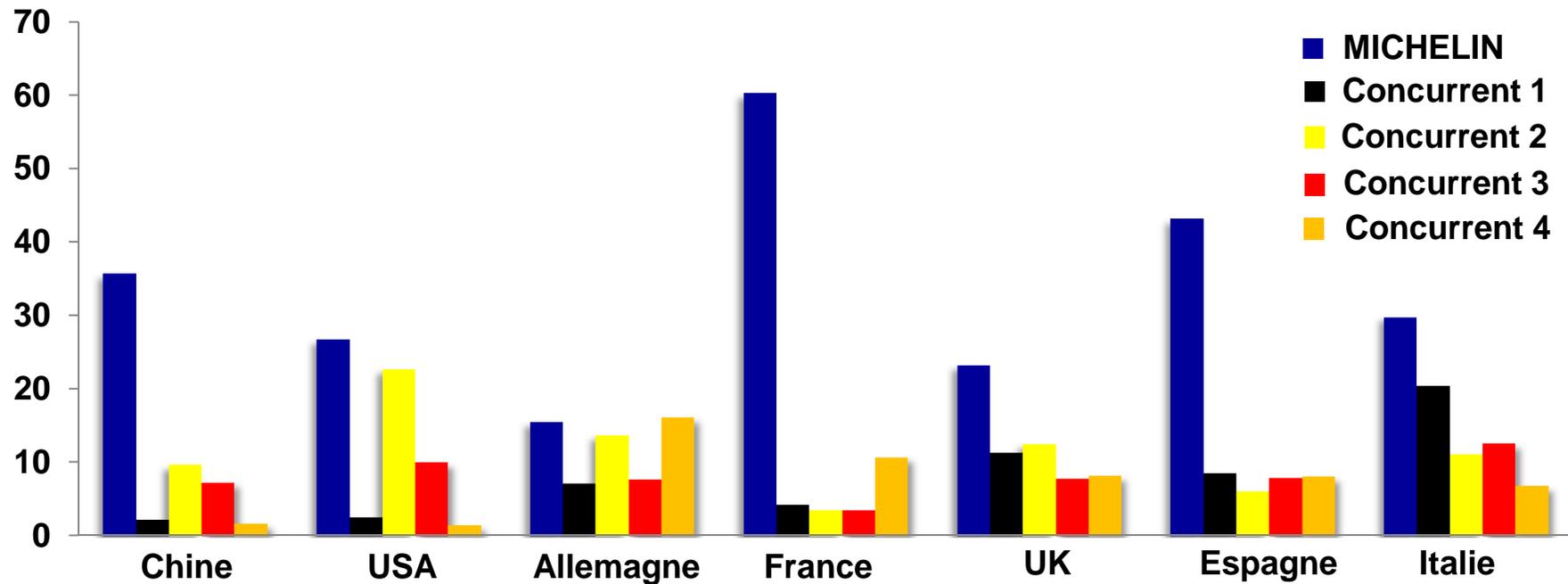
- *“The Michelin Pilot Super Sport proved to be a super star on our test track, providing excellent steering response and front end authority, driving down to the apex with relative ease.” – June 14, 2011*
- *Test Results:*
 - **Michelin Pilot Super Sport 7.67**
 - **Bridgestone Potenza S-04 Pole Position 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 :

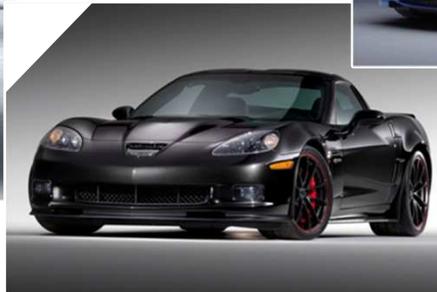


Mercedes-Benz



PORSCHE

- En particulier, sur les véhicules haut de gamme





Capacités industrielles 2011 : une présence mondiale

2011

Amérique du Nord

34%
1 200 K tonnes

Amérique du Sud

5%
160 K tonnes

Europe de l'Ouest

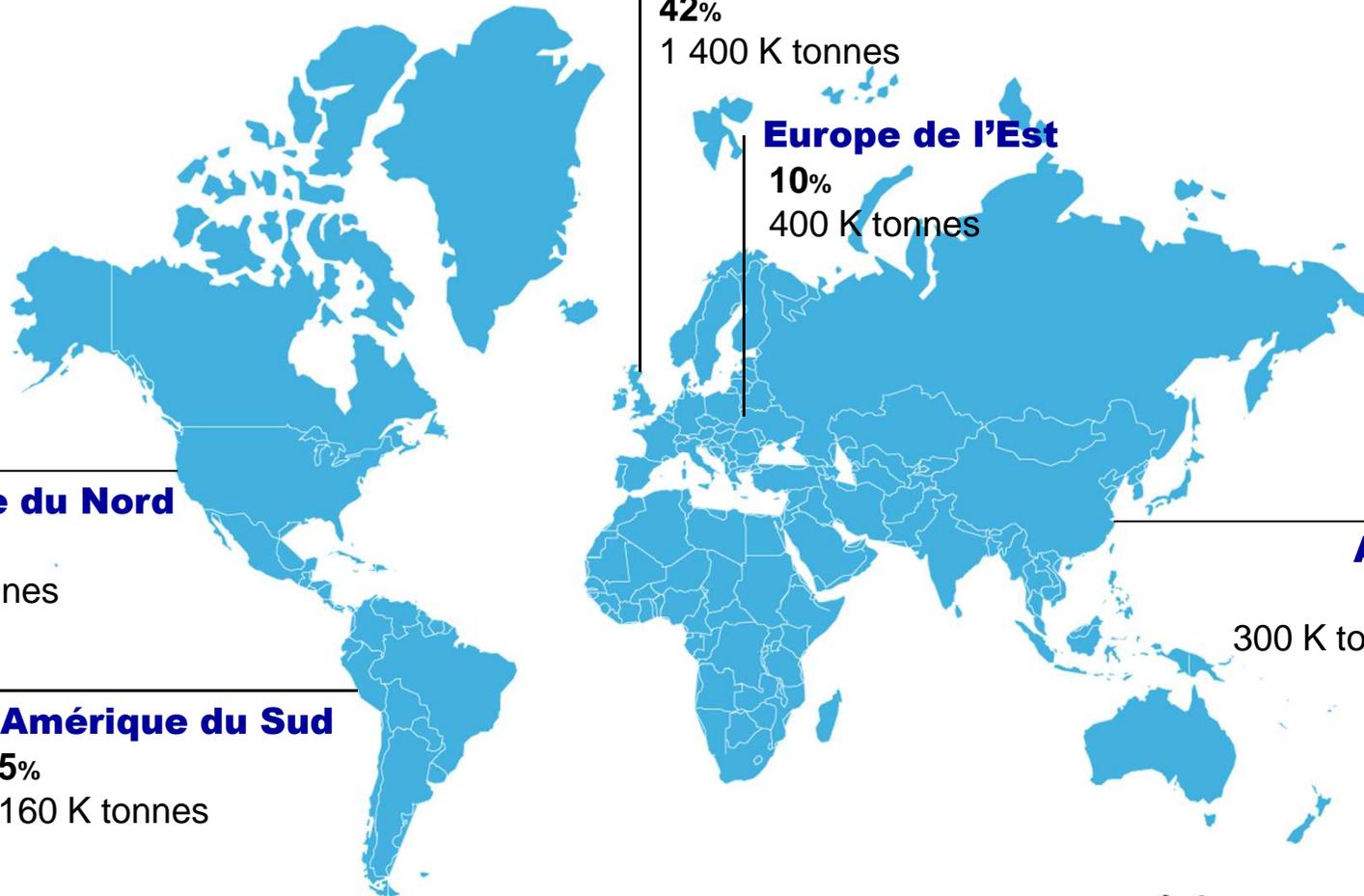
42%
1 400 K tonnes

Europe de l'Est

10%
400 K tonnes

Asie

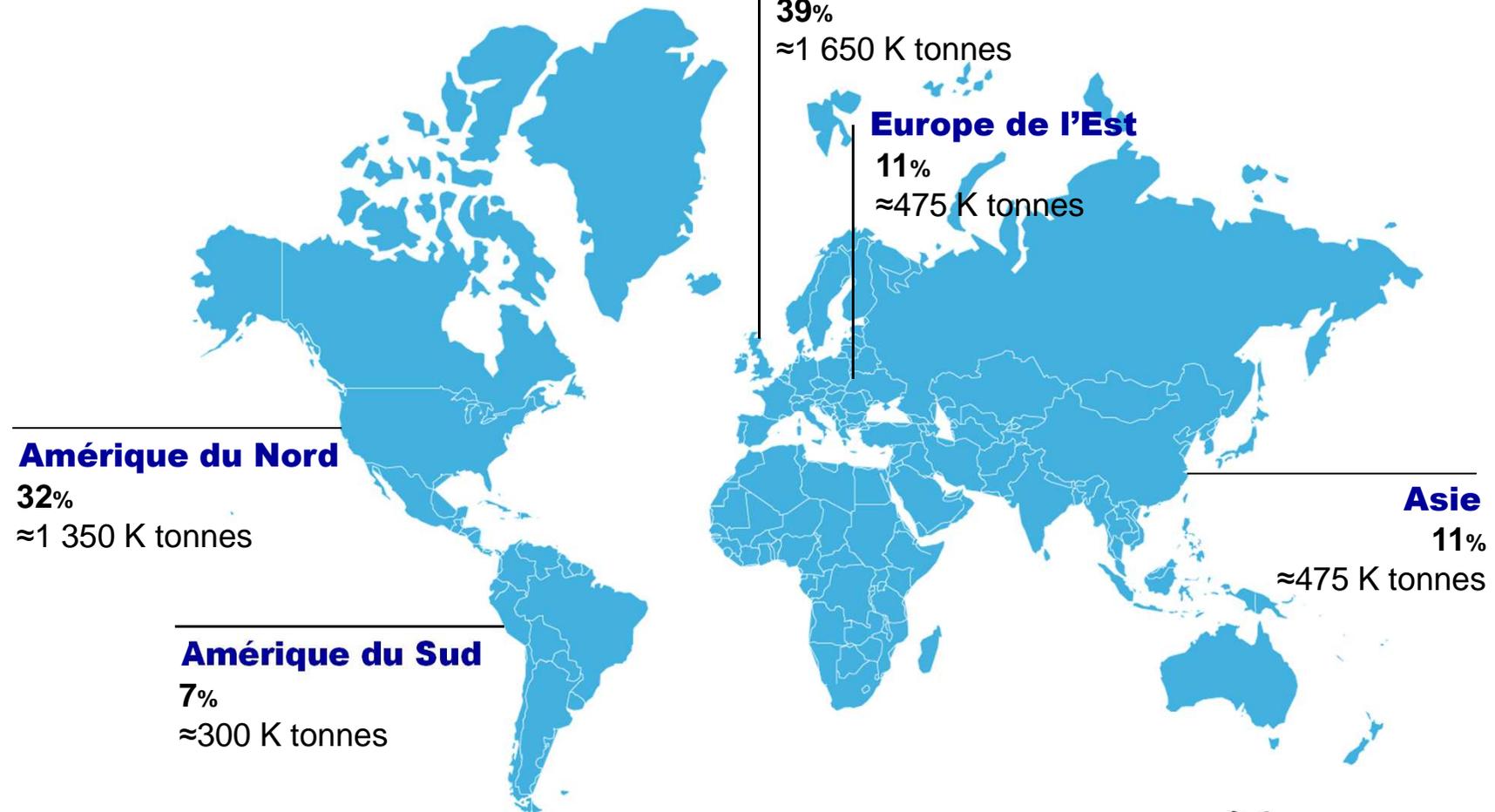
9%
300 K tonnes





Capacités industrielles 2015 : une présence accrue dans les nouveaux marchés

2015





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





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

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."

