

RÉSULTATS ANNUELS

11 FÉVRIER 2011



2010





Résultat opérationnel historiquement élevé à 1 695M€

- ▶ Croissance de Michelin tirée par la présence globale du Groupe et le rebond des marchés matures
- ▶ Réactivité de la politique de prix face au renchérissement des matières premières
- ▶ Poursuite des progrès de productivité et maîtrise des coûts
- ▶ Résultat net en forte progression à 1 049 M€
- ▶ Solide génération de Cash flow libre, dans un contexte de :
 - fort rebond de l'activité
 - hausse du coût des matières premières
 - redémarrage des investissements
 - contribution anticipée aux fonds de pension
- ▶ ROCE robuste, à 10,5%

→ Michelin accélère sa croissance





Chiffres clés 2010

<i>En millions €</i>	2010
Ventes nettes	17 891
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	1 695
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	9,5%
Résultat net	1 049
Investissements	1 100
Endettement net / Fonds propres	20%
Cash flow libre*	426

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

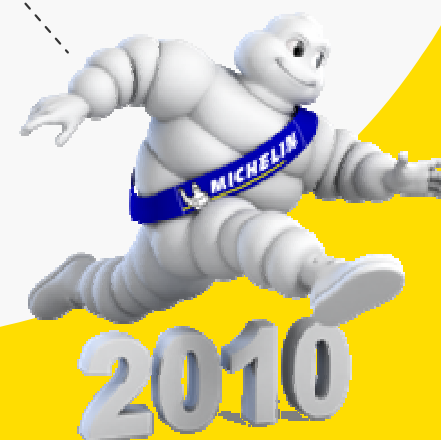


Sommaire

- **Marchés :**
un rebond supérieur aux attentes
- **Performance :**
un niveau historiquement élevé
- **Structure financière :**
un atout pour la croissance
- **Horizon 2010 :**
une efficacité opérationnelle accrue
- **Perspectives :**
une dynamique confirmée



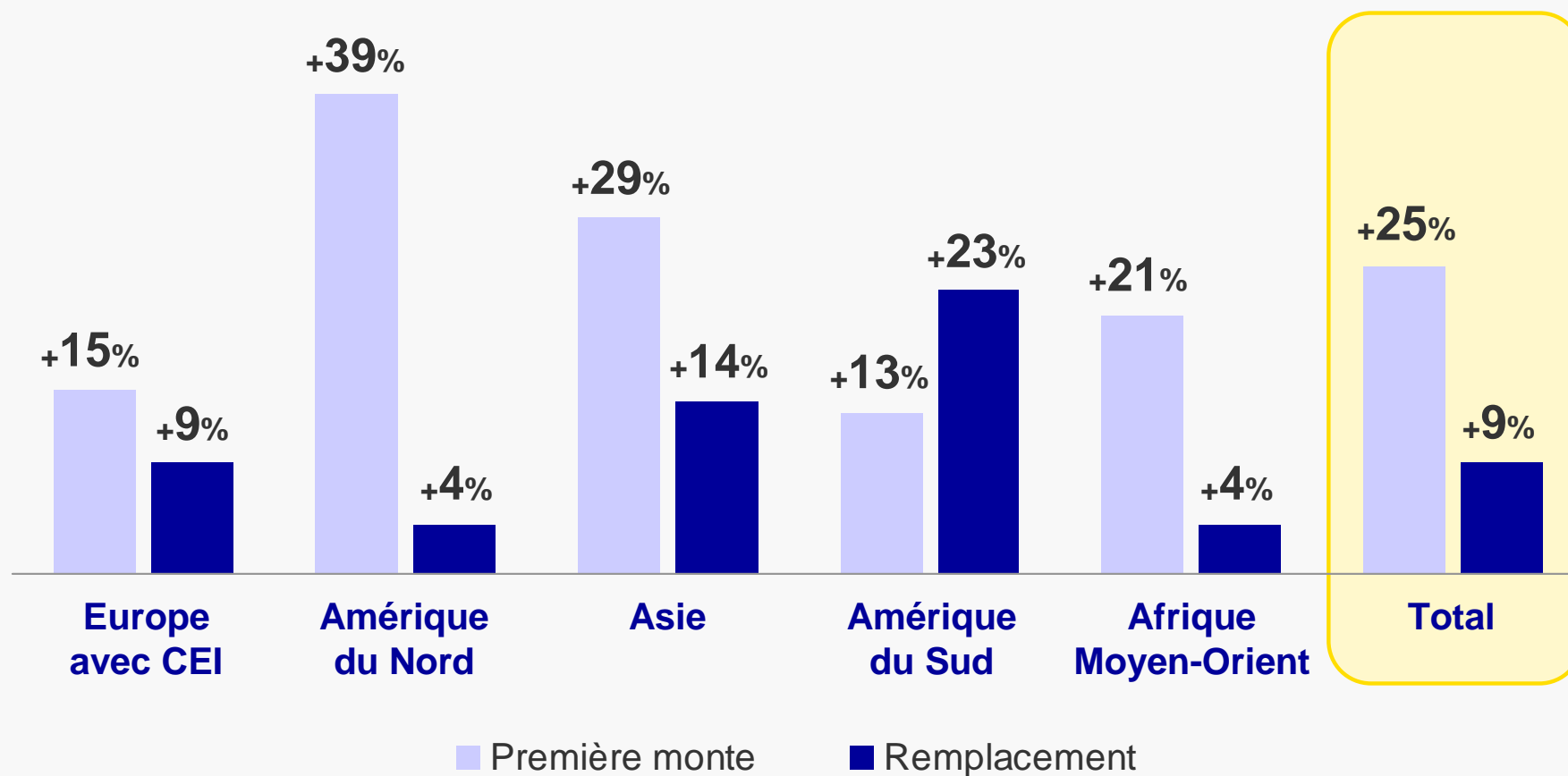
Marchés : un rebond supérieur aux attentes





Marchés Tourisme camionnette : rebond supérieur aux attentes

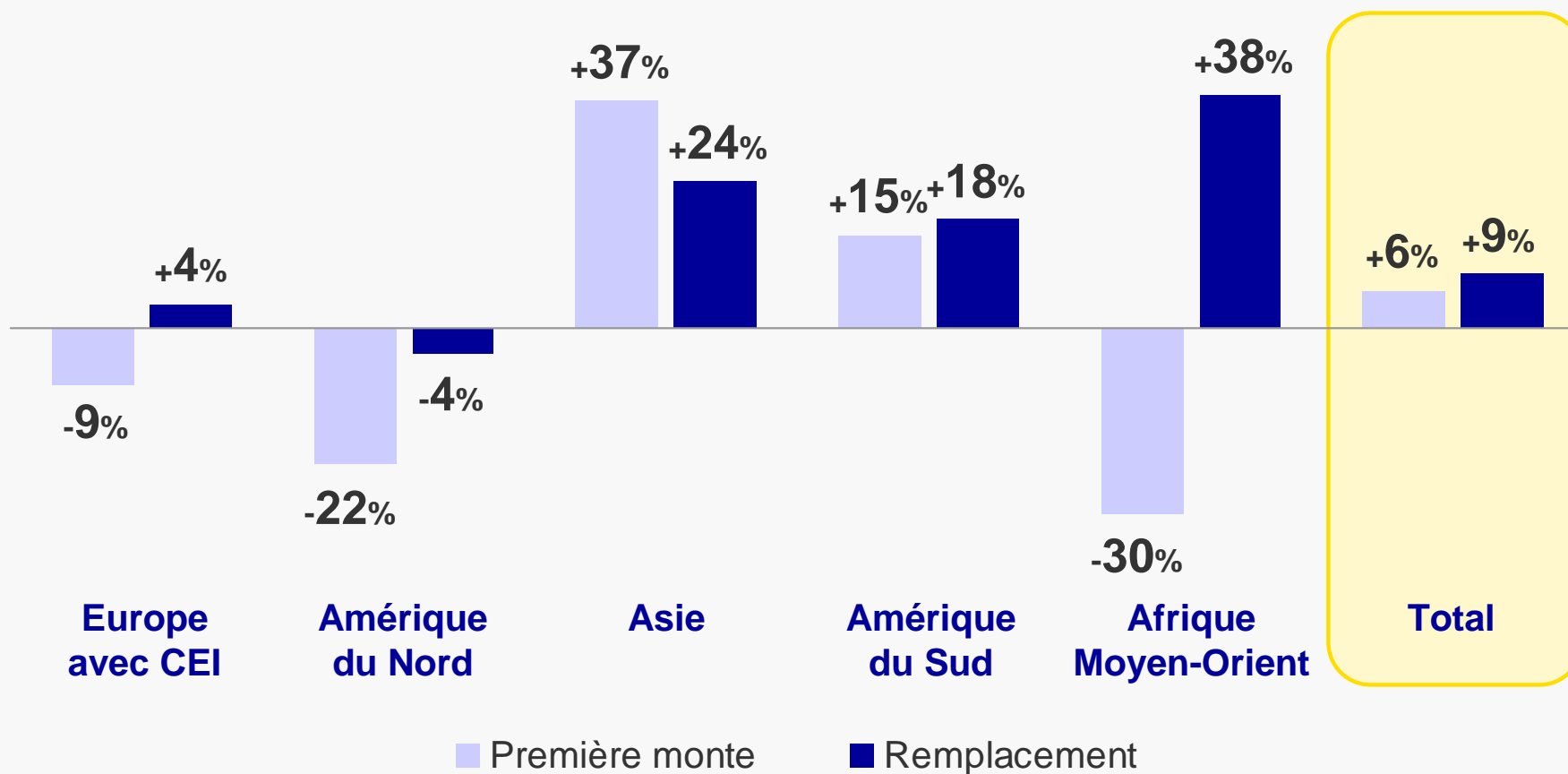
Marchés au 31 décembre 2010 / 2009





Tourisme camionnette remplacement : marchés matures proches de 2007

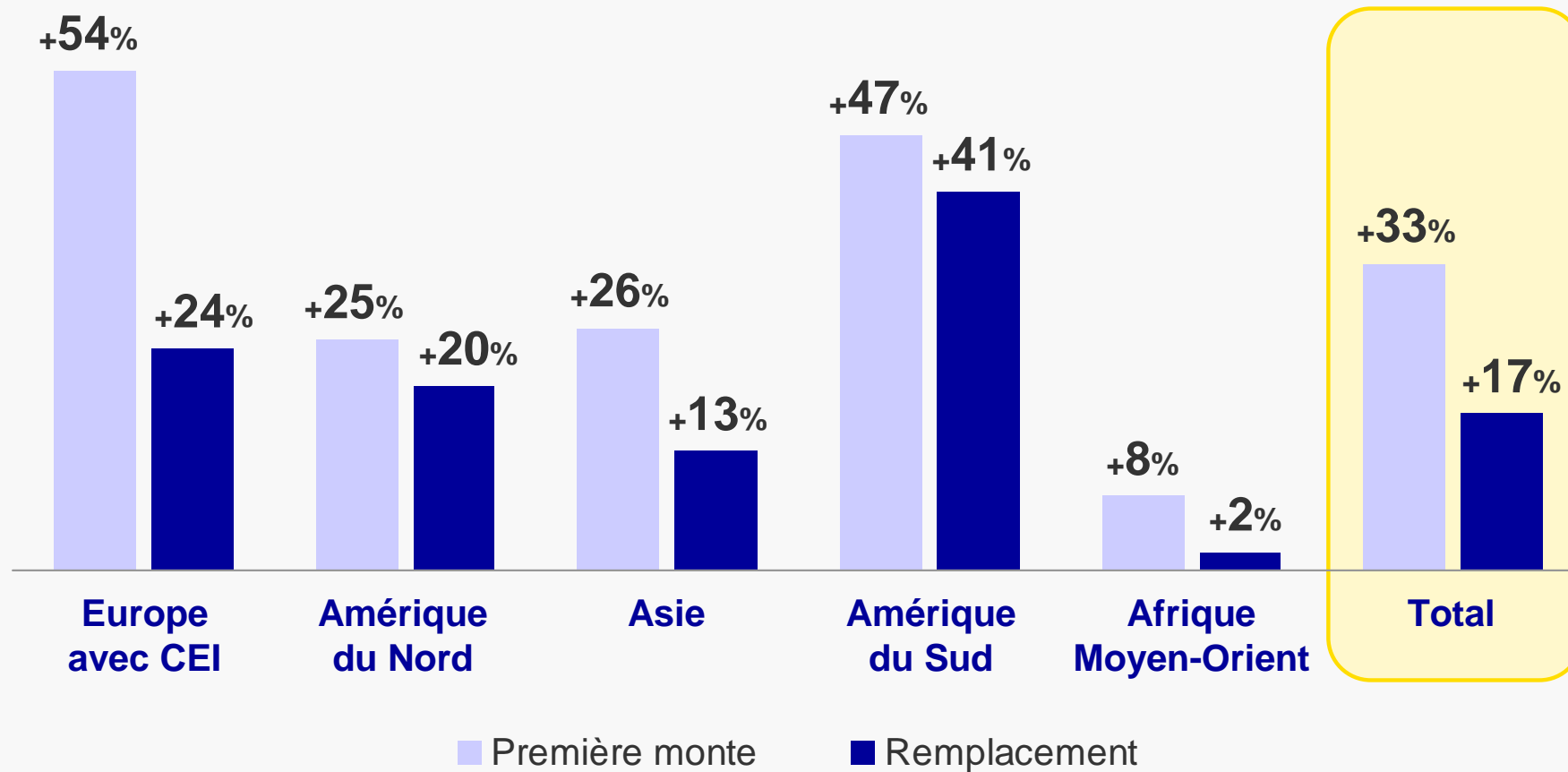
Marchés au 31 décembre 2010 / 2007





Marchés Poids lourd : rebond fort sur des bases faibles

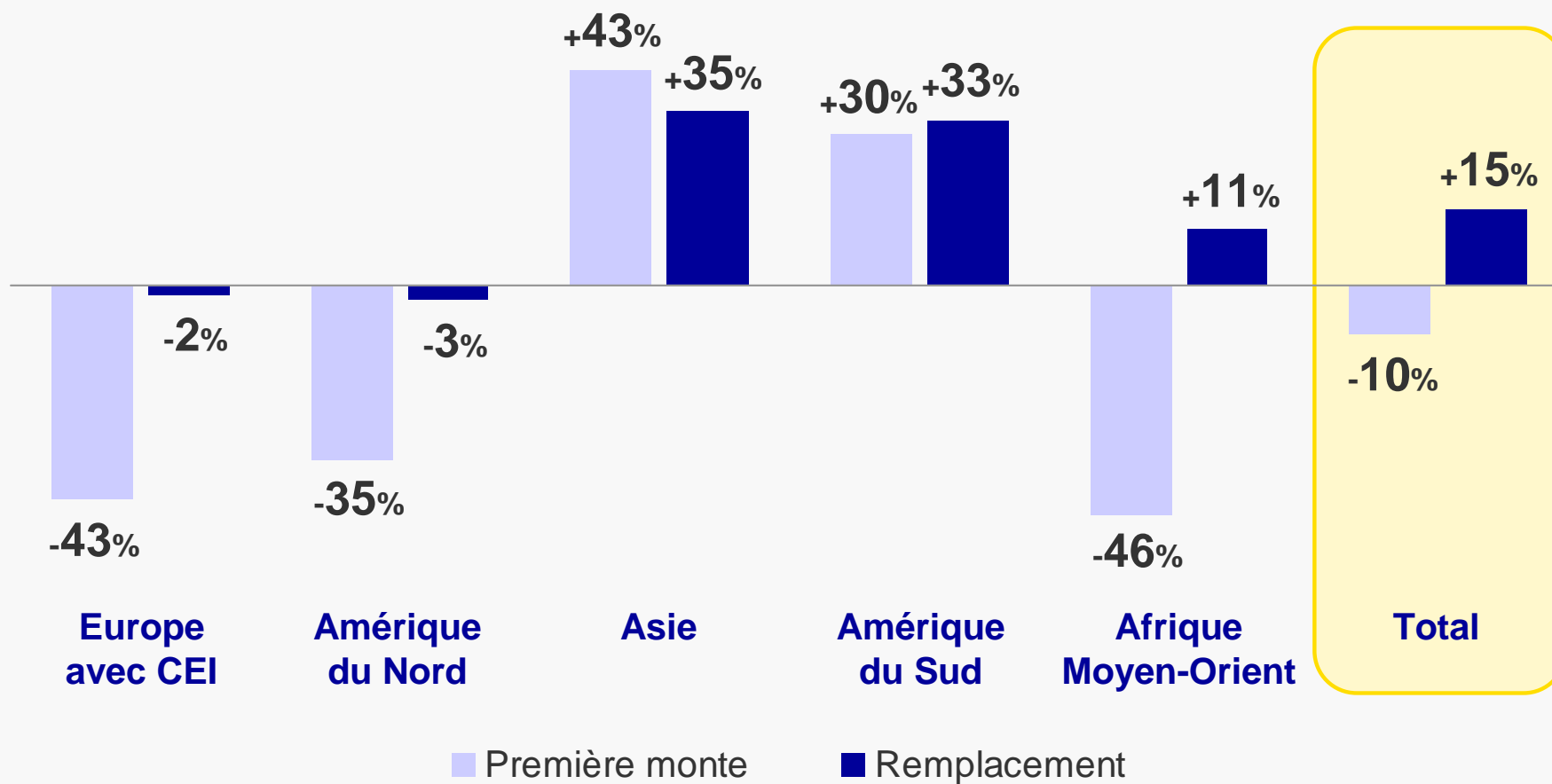
Marchés au 31 décembre 2010 / 2009





Marchés Poids lourd remplacement pays matures : proches du niveau 2007

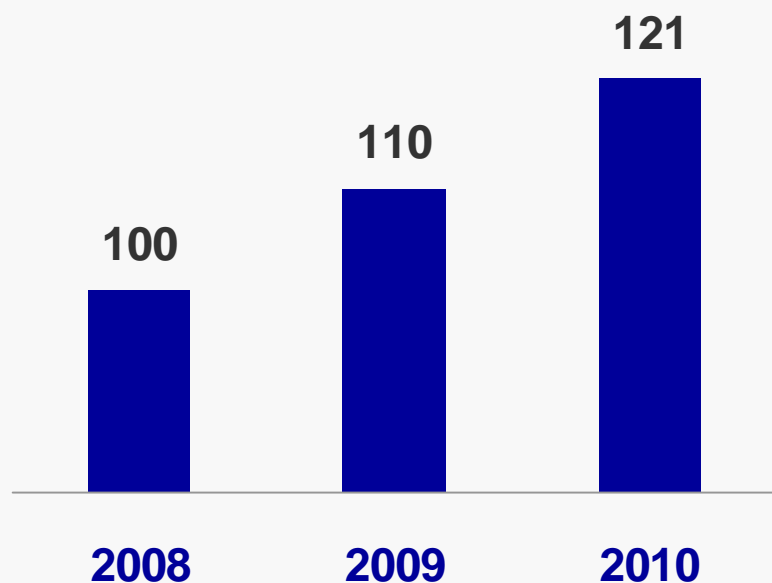
Marchés au 31 décembre 2010 / 2007



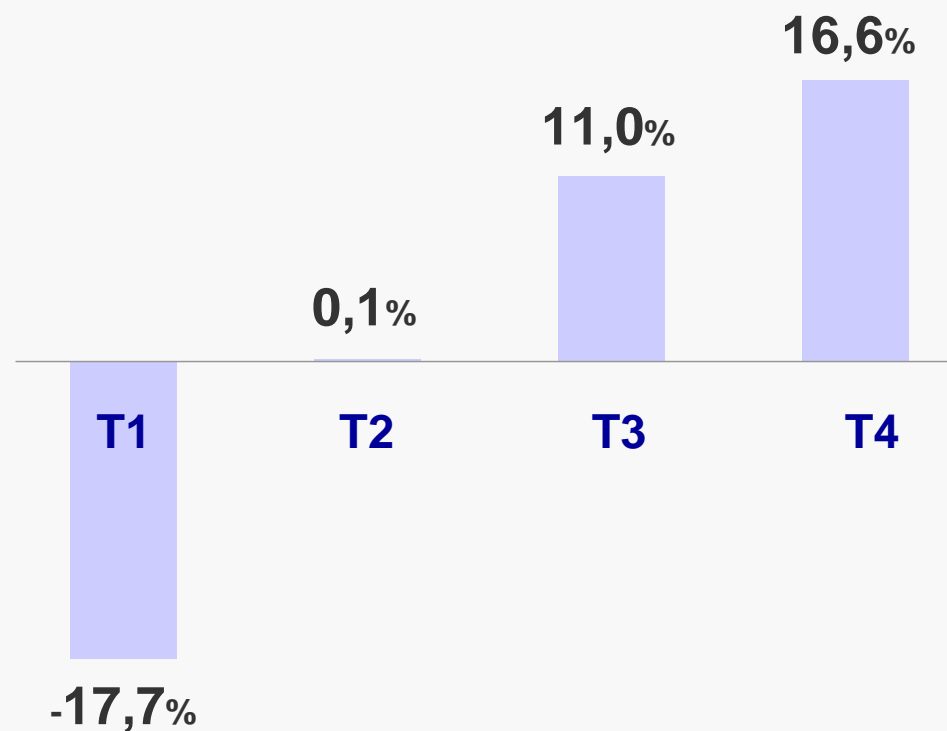


Génie Civil : dynamique toujours positive Agricole : reprise de la demande

*Marché des pneus miniers
(base 100 = 2008)*



*Marché des pneus agro
2010 / 2009*



Source : Michelin

Source : Michelin



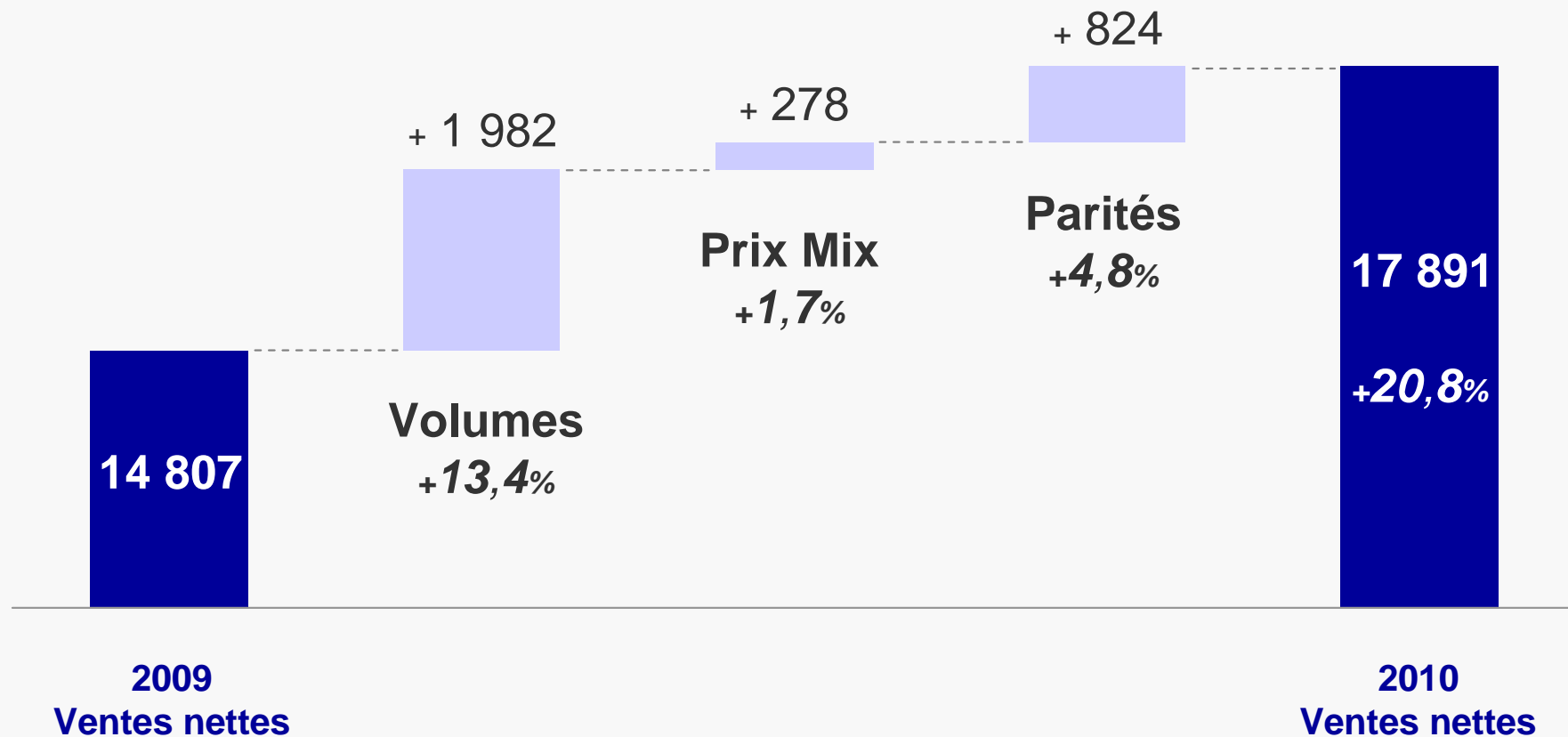
Performance : un niveau historiquement élevé





Hausse des ventes nettes tirée par les volumes et l'accélération de l'effet prix

Variation annuelle en millions d'euros et en % des ventes nettes

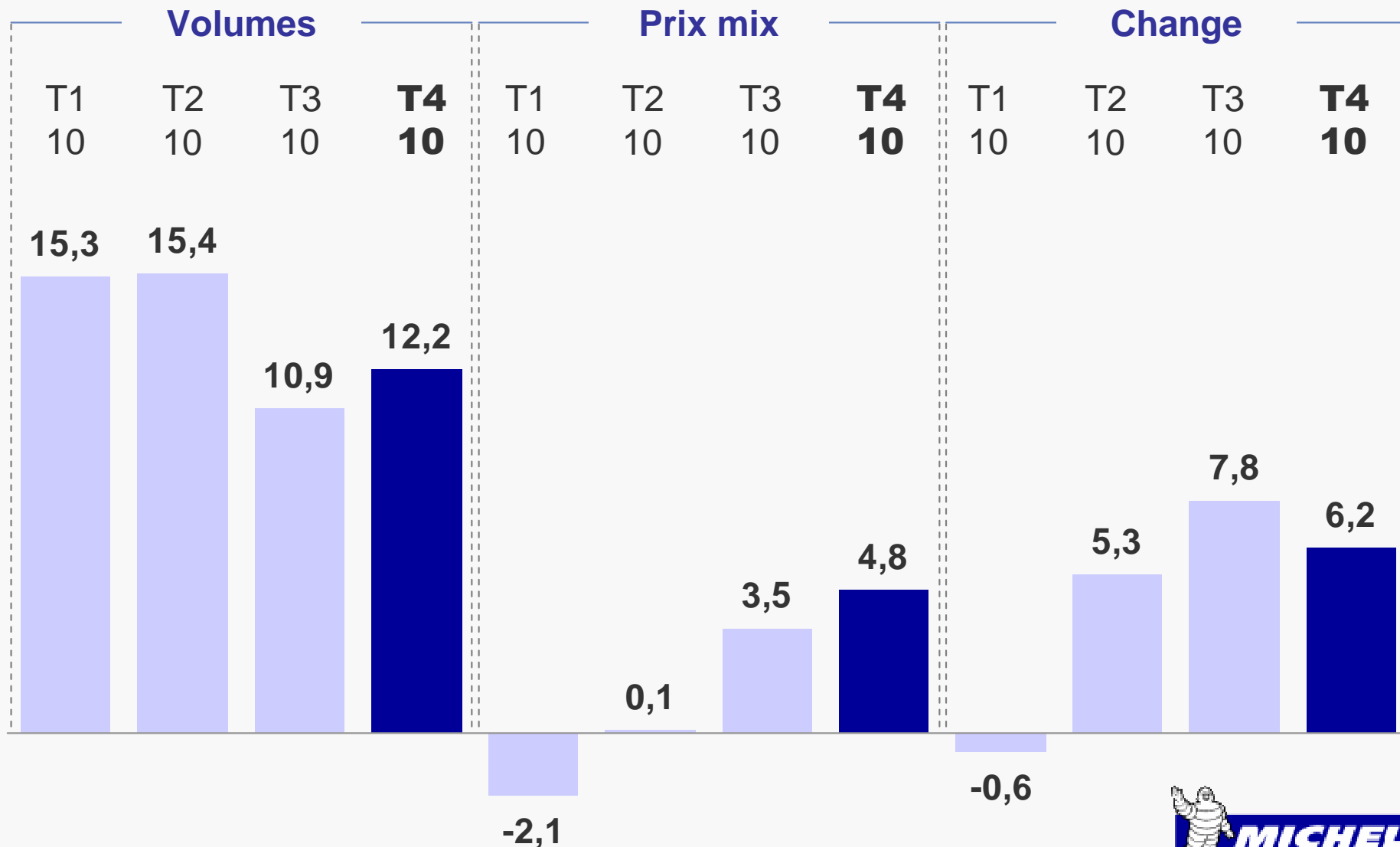




Accélération de l'effet prix

Croissance toujours forte des volumes

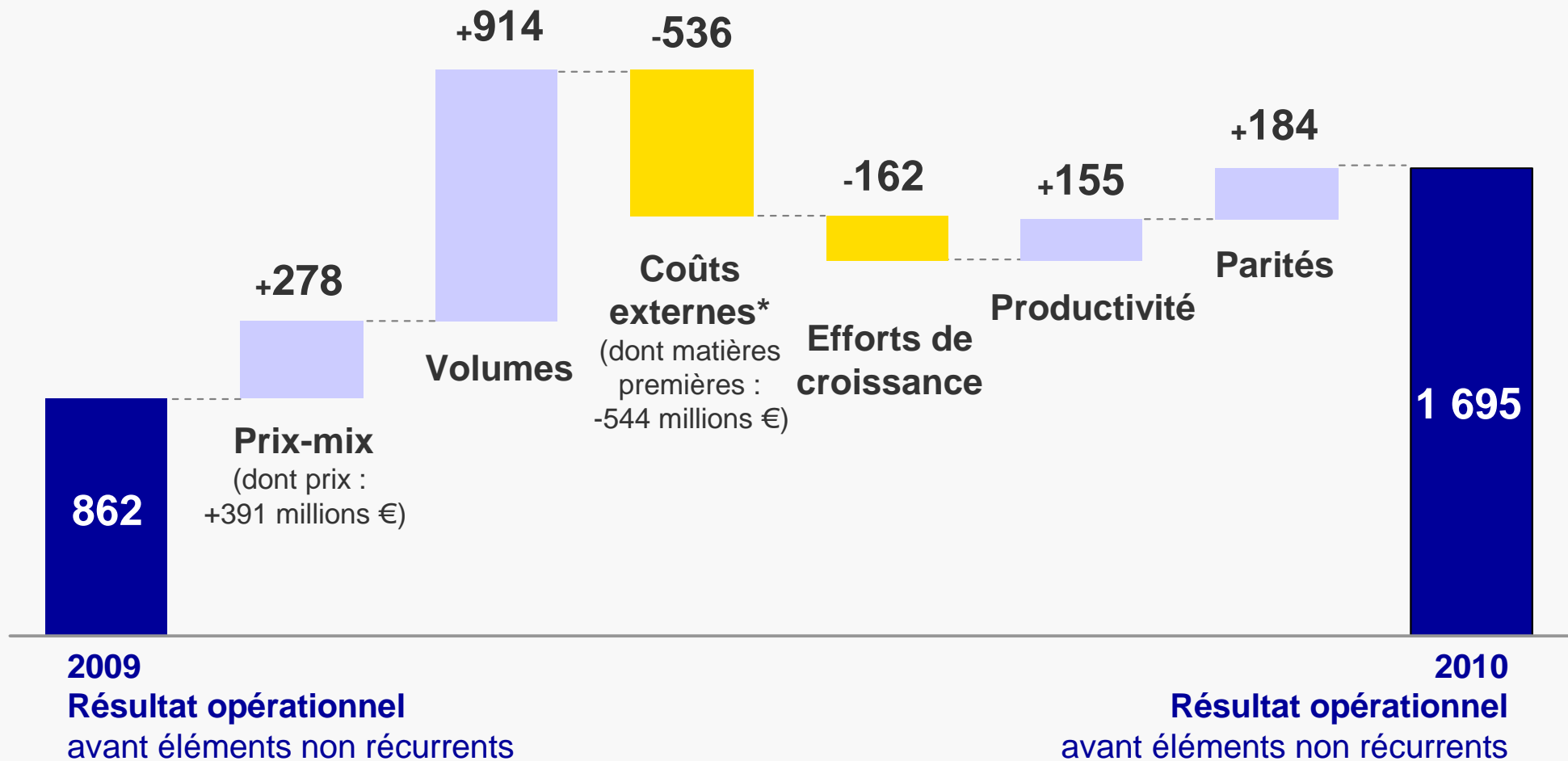
Variation annuelle en %





Résultat opérationnel historiquement élevé

Variation annuelle en millions d'euros



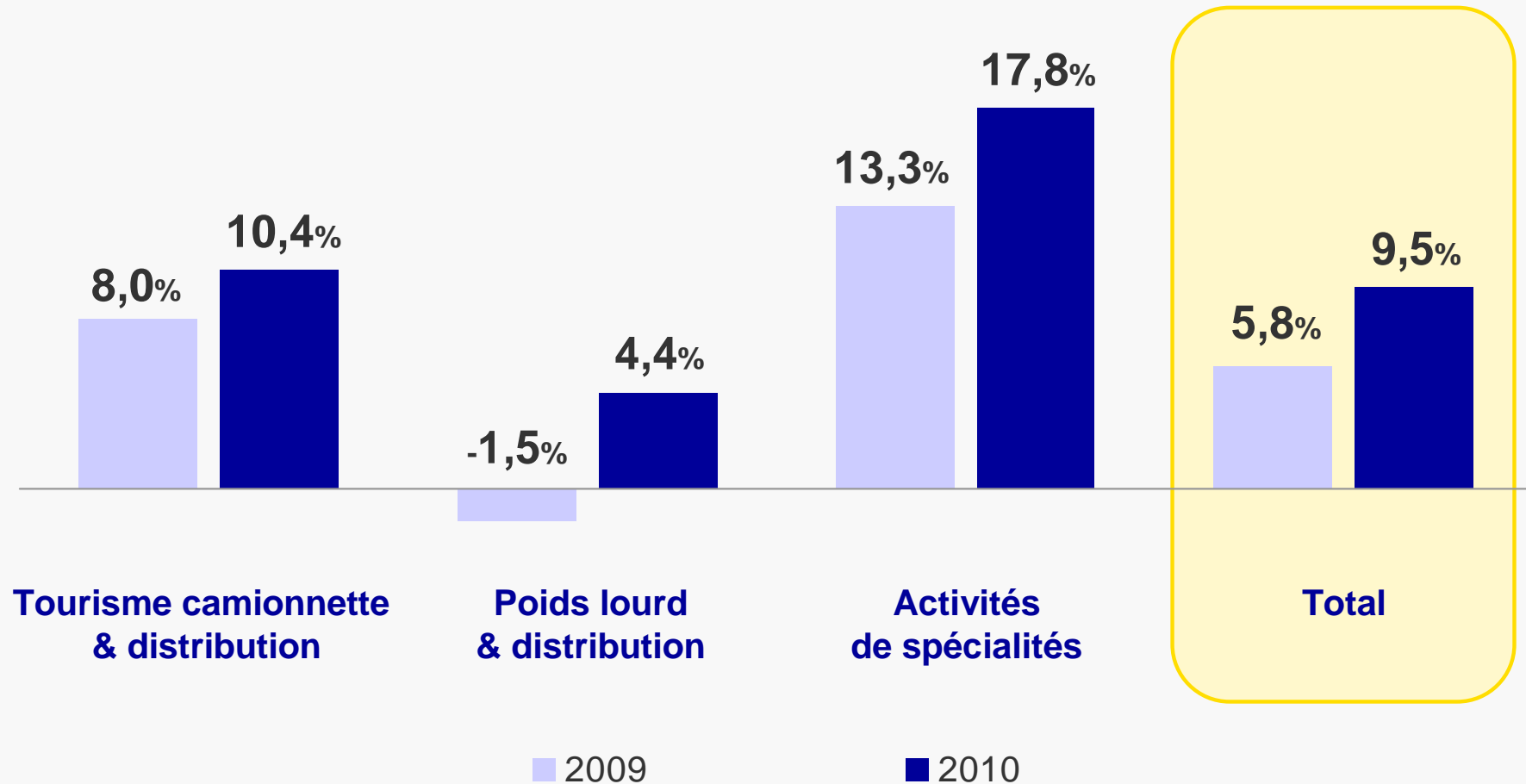
*Coût externes : matières premières, logistique à taux de change constants





Contribution positive de chaque segment

Marge opérationnelle avant éléments non récurrents en % des ventes





Performance économique historiquement élevée

Tourisme - Camionnette

En millions €	2010	2009
Ventes nettes	9 790	8 280
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	1 014	661
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	10,4%	8,0%

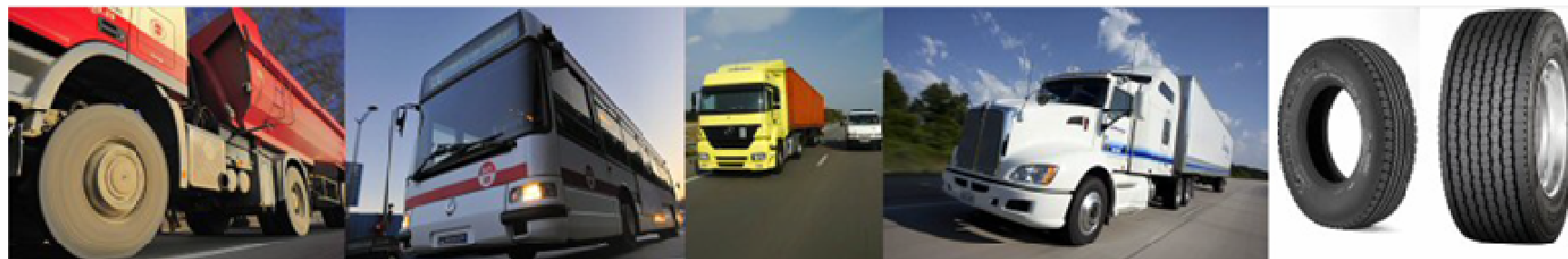




Rebond de la performance tiré par les volumes, malgré les matières premières

Poids lourd

<i>En millions €</i>	2010	2009
Ventes nettes	5 680	4 496
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	249	(69)
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	4,4%	(1,5%)

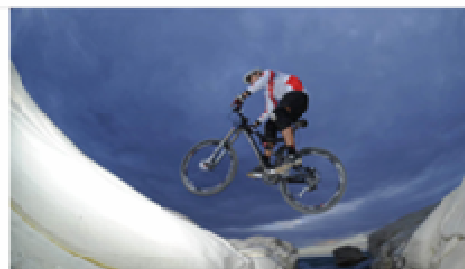




Résultat structurellement élevé

Activités de spécialités

En millions €	2010	2009
Ventes nettes	2 421	2 031
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents)	432	270
Marge opérationnelle (avant éléments non récurrents)	17,8%	13,3%



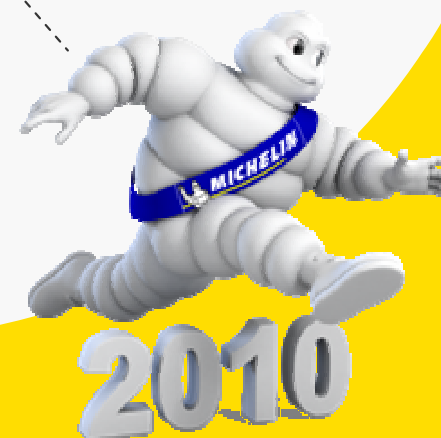


Résultat net en forte progression

<i>En millions €</i>	2010	2009
Ventes nettes	17 891	14 807
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents) <i>% des ventes nettes</i>	1 695 9,5%	862 5,8%
Éléments non récurrents	-	(412)
Résultat opérationnel	1 695	450
Coût de l'endettement net Autres produits et charges financiers	(226)	(252)
Impôts	(449)	(103)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	29	9
Résultat net	1 049	104



Structure financière : un atout pour la croissance





Cash flow libre positif après 270 M€ de contributions anticipées aux fonds de pensions

<i>En millions €</i>	2010	2009
EBITDA (avant éléments non récurrents)	2 660	1 802
<i>Variation des stocks</i>	<i>(584)</i>	<i>759</i>
<i>Variation du poste clients</i>	<i>(246)</i>	<i>176</i>
<i>Variation fournisseurs</i>	<i>369</i>	<i>(190)</i>
<i>Impôts et intérêts payés</i>	<i>(474)</i>	<i>(226)</i>
<i>Variation de provisions</i>	<i>(423)</i>	<i>(372)</i>
<i>Autres BFR</i>	<i>20</i>	<i>174</i>
Trésorerie d'activité	1 322	2 123
<i>Investissements bruts</i>	<i>(1 100)</i>	<i>(672)</i>
<i>Autres</i>	<i>204</i>	<i>(64)</i>
Cash flow libre*	426	1 387

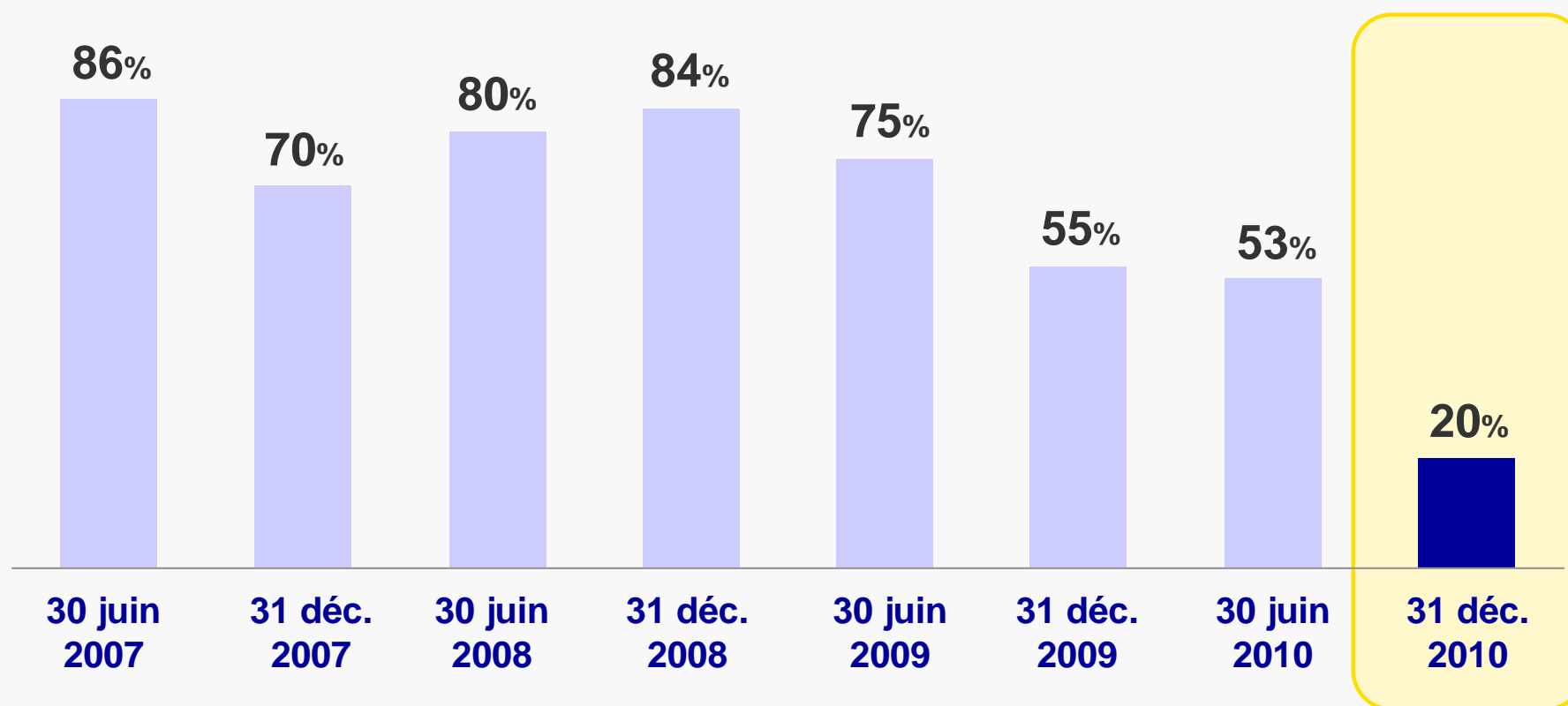
* Cash flow libre : trésorerie d'activité – investissements bruts – Autres



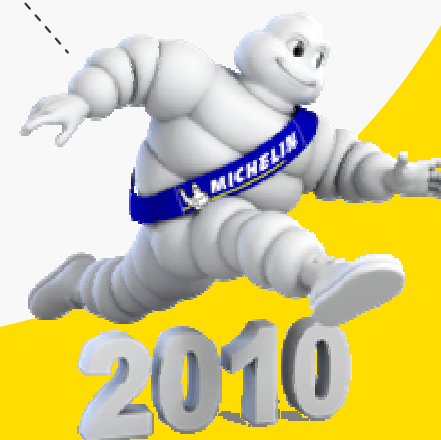


Structure financière robuste : flexibilité et marge de manoeuvre

Ratio d'endettement - Dette nette / fonds propres



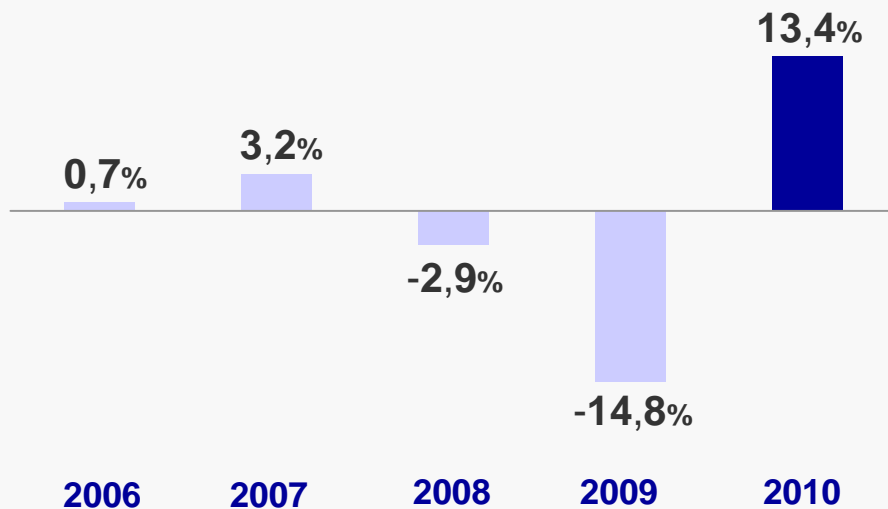
Horizon 2010 : une efficacité opérationnelle accrue



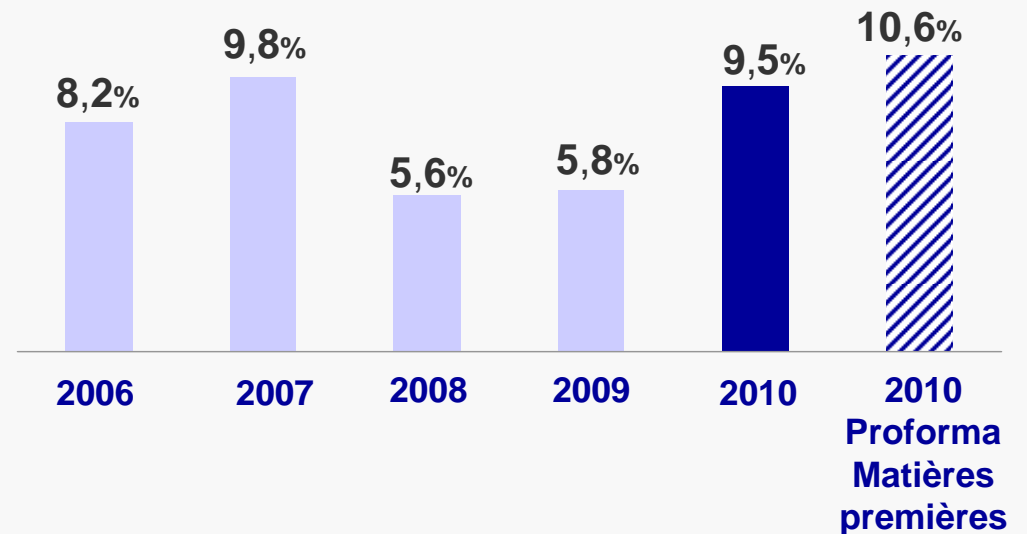


Performance économique 2010 en ligne avec Horizon 2010, malgré la crise

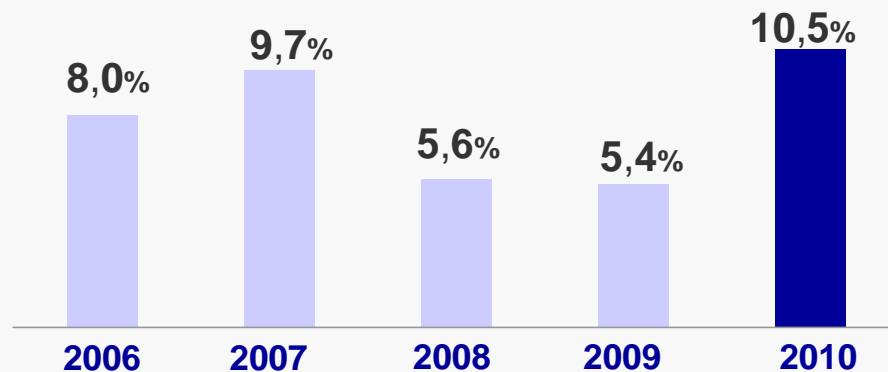
Croissance annuelle des volumes vendus
Objectif : 3,5%



Marge opérationnelle
Objectif 2010 : > 10%



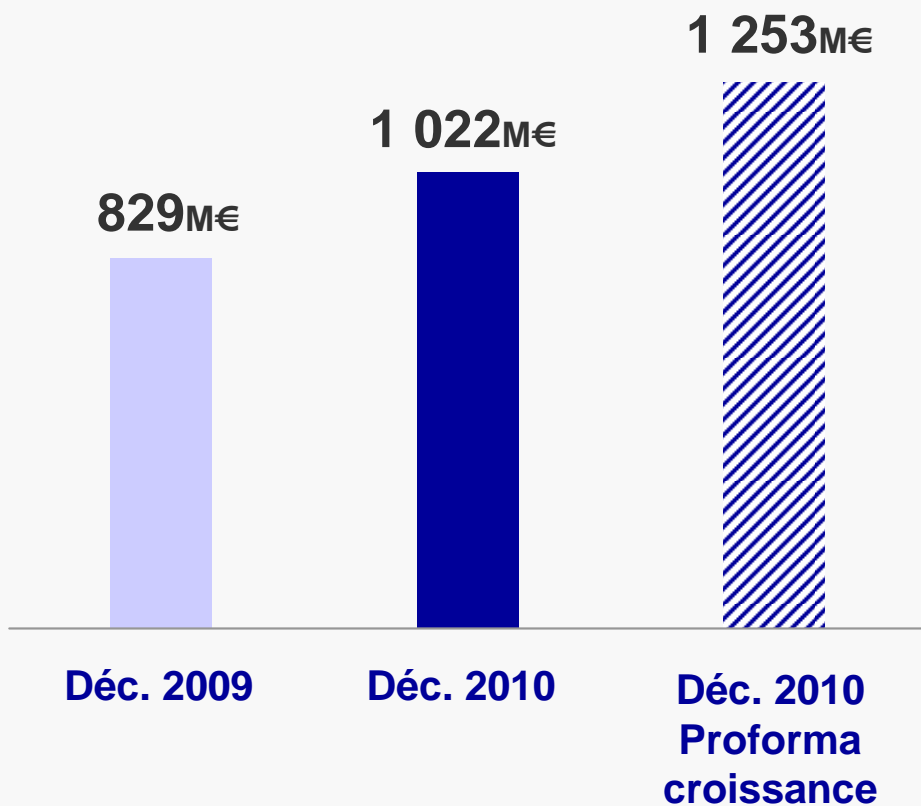
ROCE
Objectif 2010 : 10%



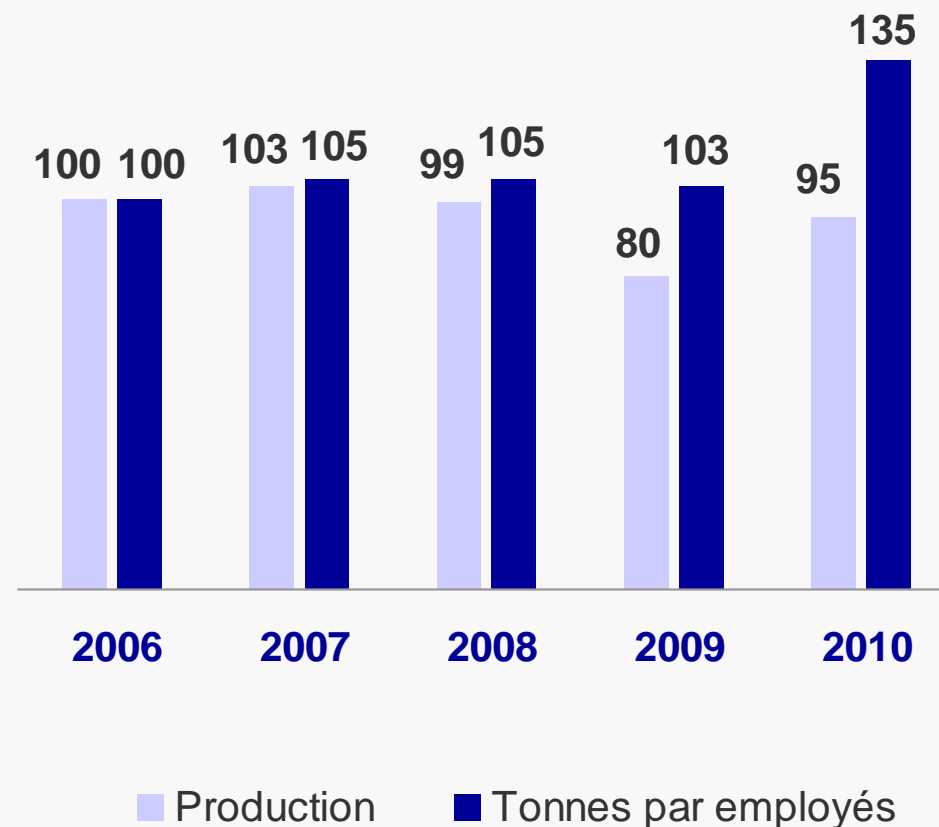


Poursuite des progrès de productivité et maîtrise des coûts

Gains cumulés depuis 2006



Gains de productivité depuis 2006
Base 100 en 2006



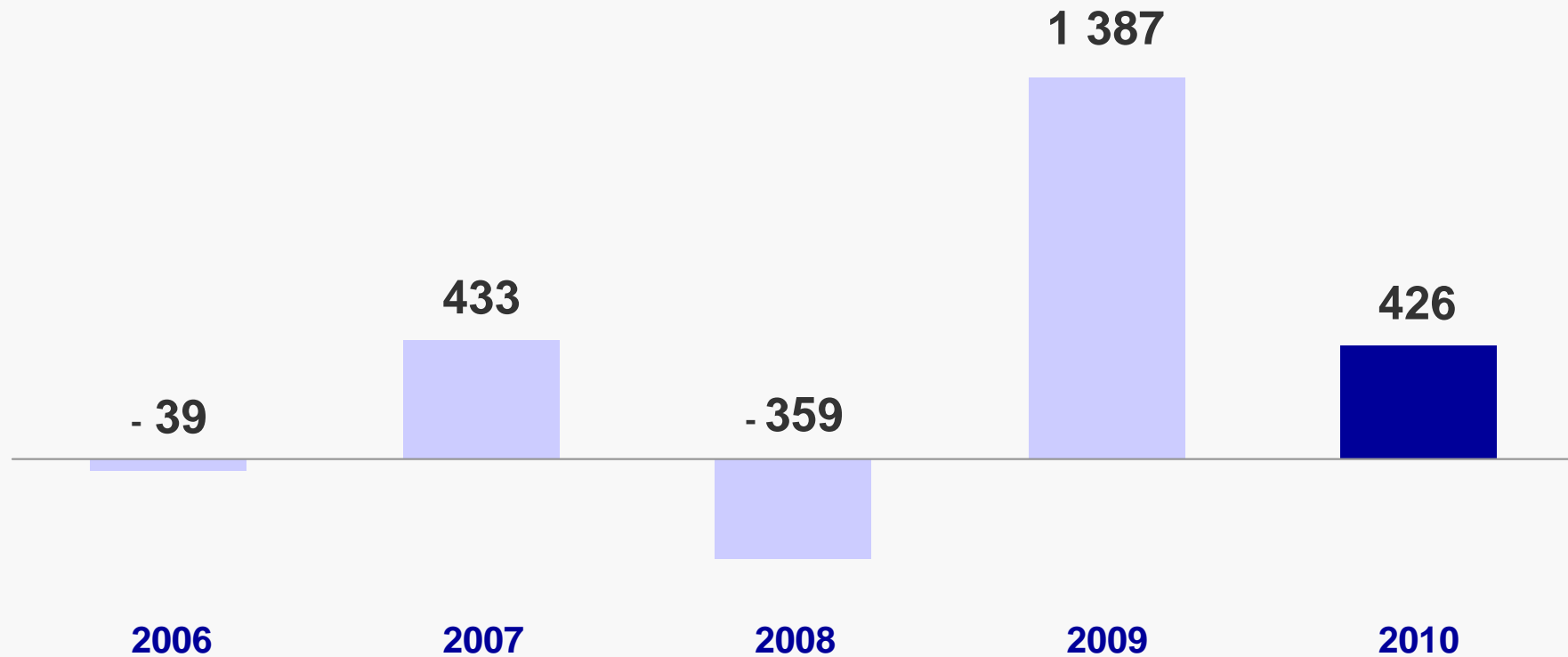
■ Production ■ Tonnes par employés





Génération de Free Cash Flow cumulée de 1,8 Md€

Free Cash Flow (Objectif : FCF positif)



Perspectives : une dynamique confirmée





Perspectives 2011

Sans changement majeur de contexte économique

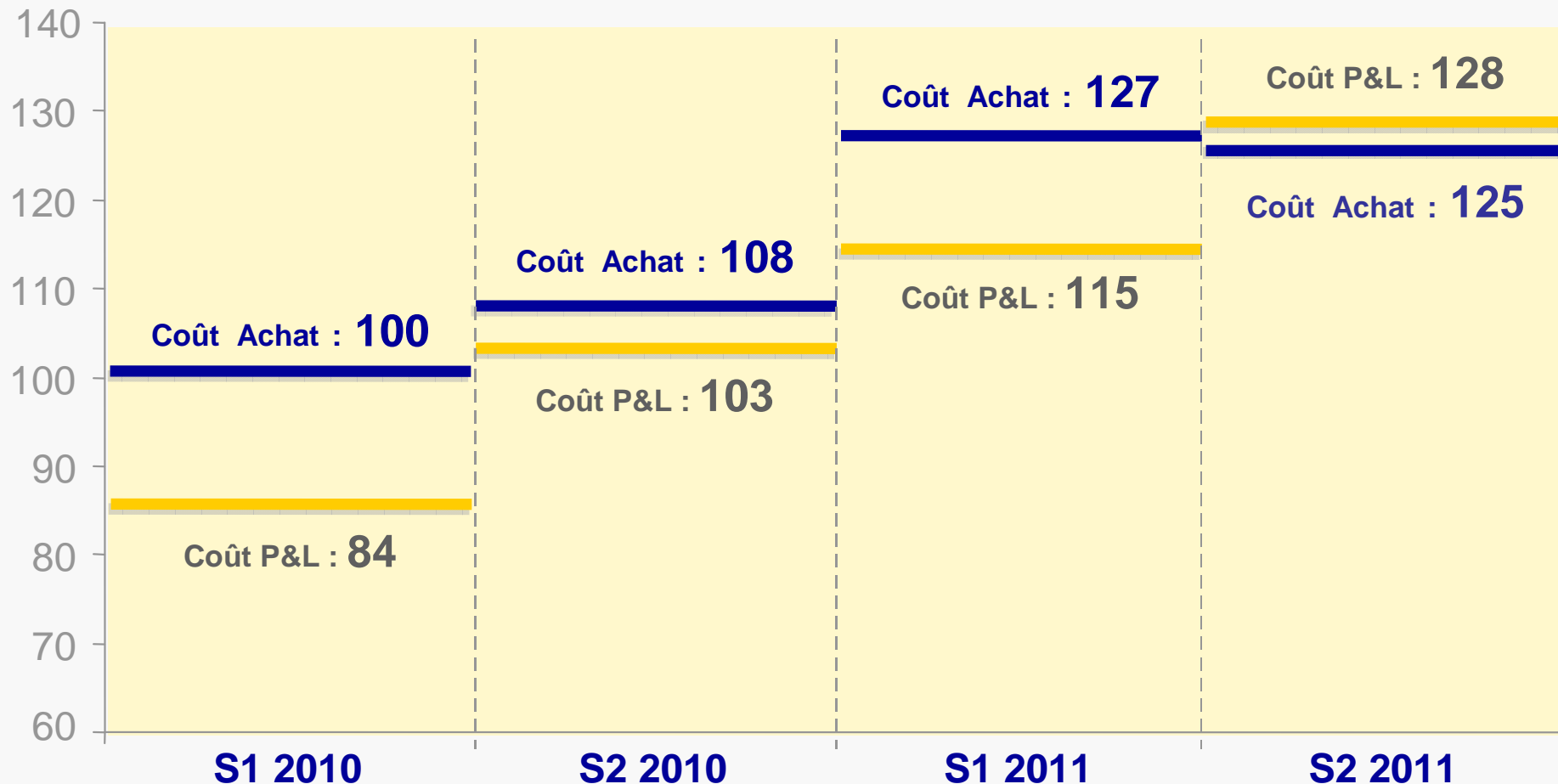
- ▶ **Volumes : croissance d'au moins 6,5%**
- ▶ **Politique de prix ferme et réactive**
 - Poursuite de la politique de répercussion des surcoûts matières
- ▶ **Résultat opérationnel en croissance**
 - Malgré les coûts liés à l'accélération dans les nouveaux marchés (150M€)
- ▶ **Accélération des investissements : 1 600M€**
- ▶ **Free Cash Flow négativement impacté par :**
 - L'augmentation du coût des matières premières





Pilotage de la politique de prix en fonction de l'évolution des matières premières

Simulation 2011 avec un coût moyen du Caoutchouc naturel à 4,8\$/kg



➔ Impact estimé de 1 500M€ sur le résultat opérationnel





Hypothèse caoutchouc naturel = 4,8\$/kg 75% du surcoût déjà compensé

▶ **Effet prix favorable déjà acquis** **850M€**

- L'impact en année pleine des hausses passées en 2010
- La mise en œuvre en 2011 des clauses matières premières

▶ **Nouvelles hausses de prix déjà annoncées en 2011 visent à couvrir** **300M€**

Surcoût déjà compensé **1 150M€**

▶ **350M€ restent à couvrir via des hausses de prix supplémentaires :**

- Tourisme camionnette remplacement < 2% en moyenne sur l'année
- Poids lourd remplacement : < 4% en moyenne sur l'année





Hypothèse caoutchouc naturel = janvier 2011

Surcoût 2011 : 200M€

- ▶ **Simulation avec les prix spot moyens SICOM de janvier 2011 sur l'ensemble de l'année : 5,38\$/kg**

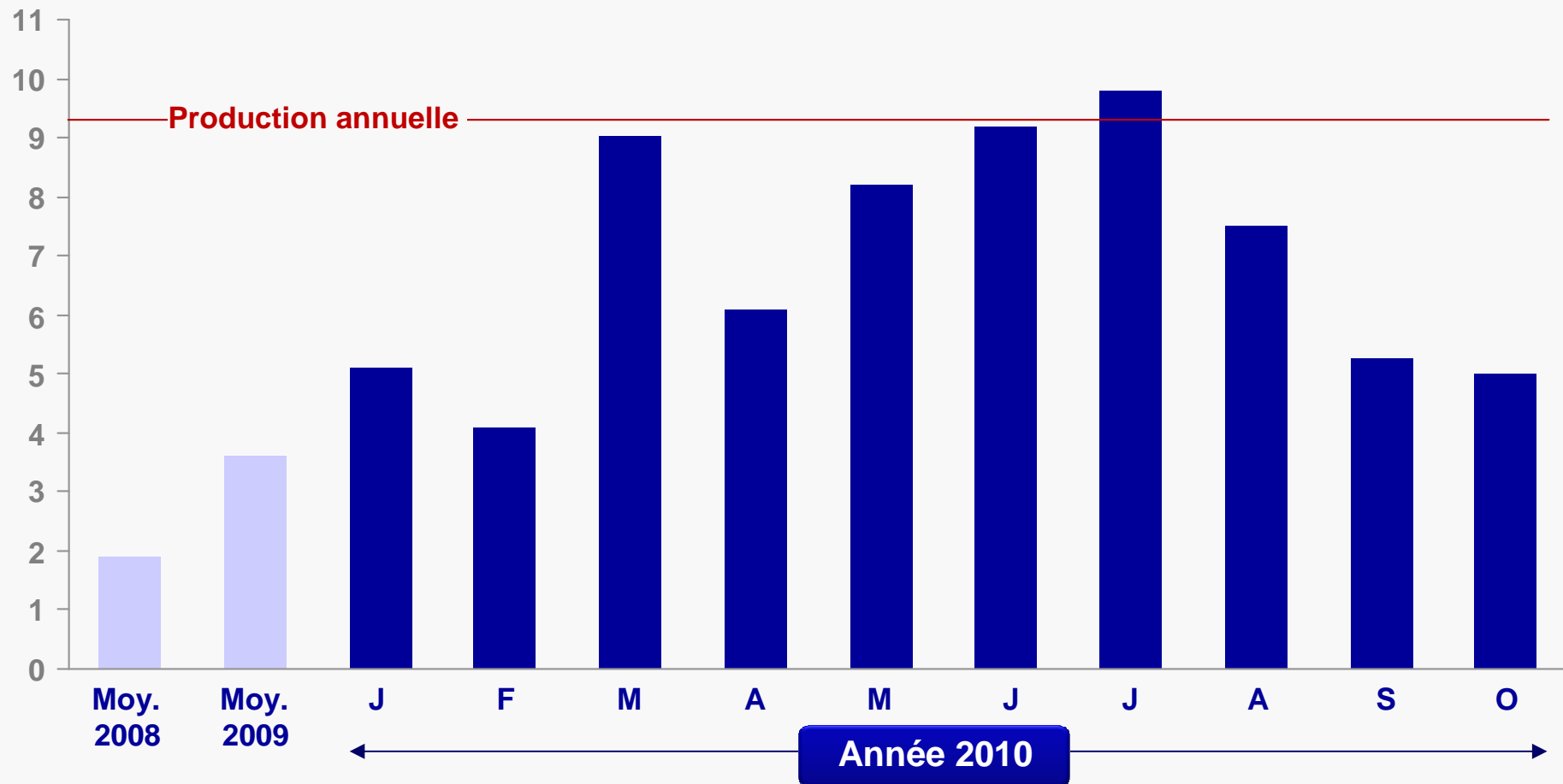
- ▶ **Impact complémentaire sur le compte de résultat en 2011 : 200M€**

- ▶ **Nouvelles hausses de prix nécessaires :**
 - Tourisme camionnette remplacement : 1% en moyenne sur l'année
 - Poids lourd remplacement : 2% en moyenne sur l'année



Explosion des volumes échangés influencée par les acteurs financiers

*Marché du caoutchouc naturel de Shanghai
Echanges quotidiens en millions de tonnes*

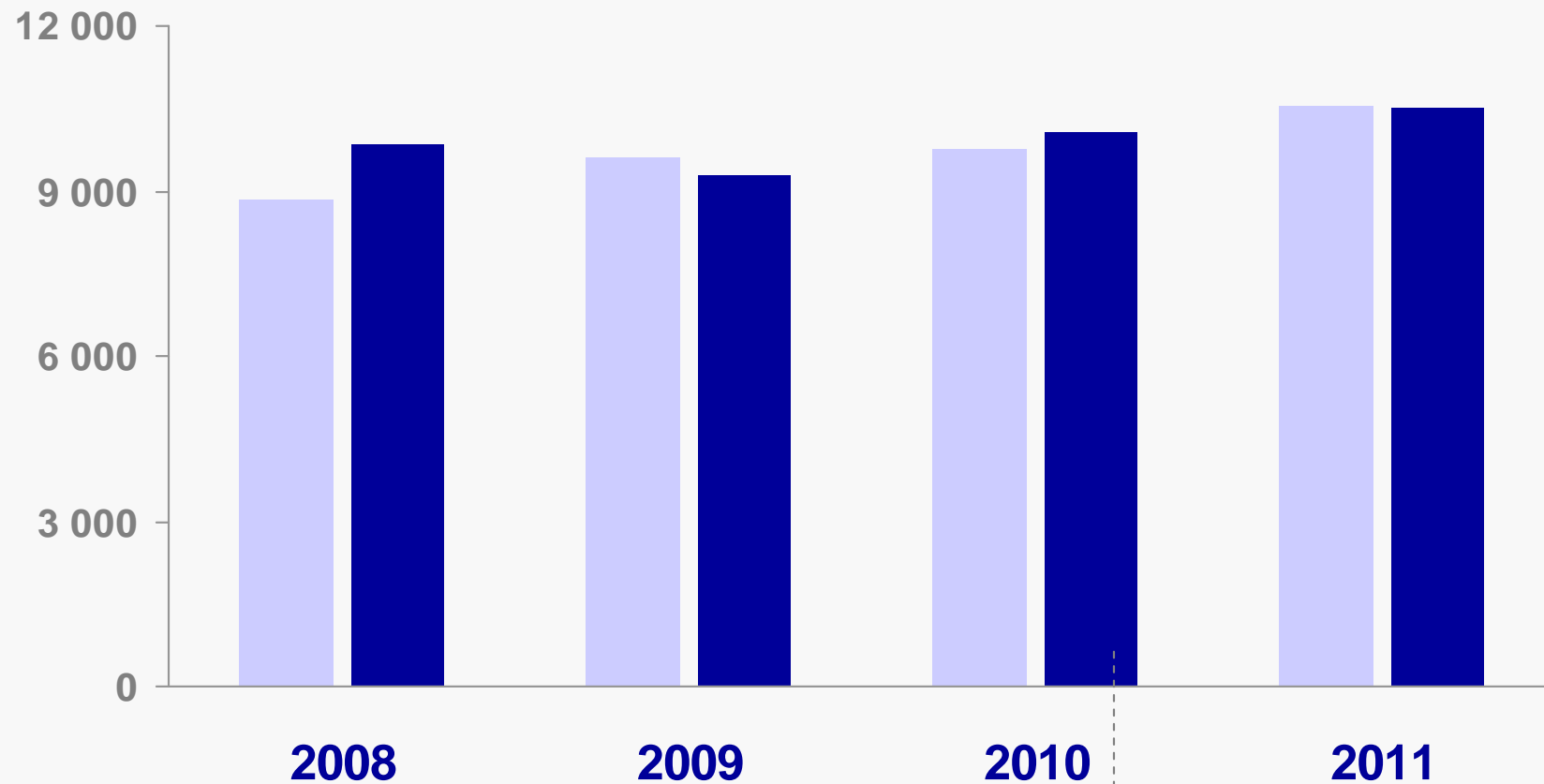




Caoutchouc naturel : pas de déséquilibre offre - demande

■ Production de caoutchouc naturel
(K Tonnes)

■ Demande de Caoutchouc naturel
(K Tonnes)



Y compris constitution de stocks

Source : Michelin

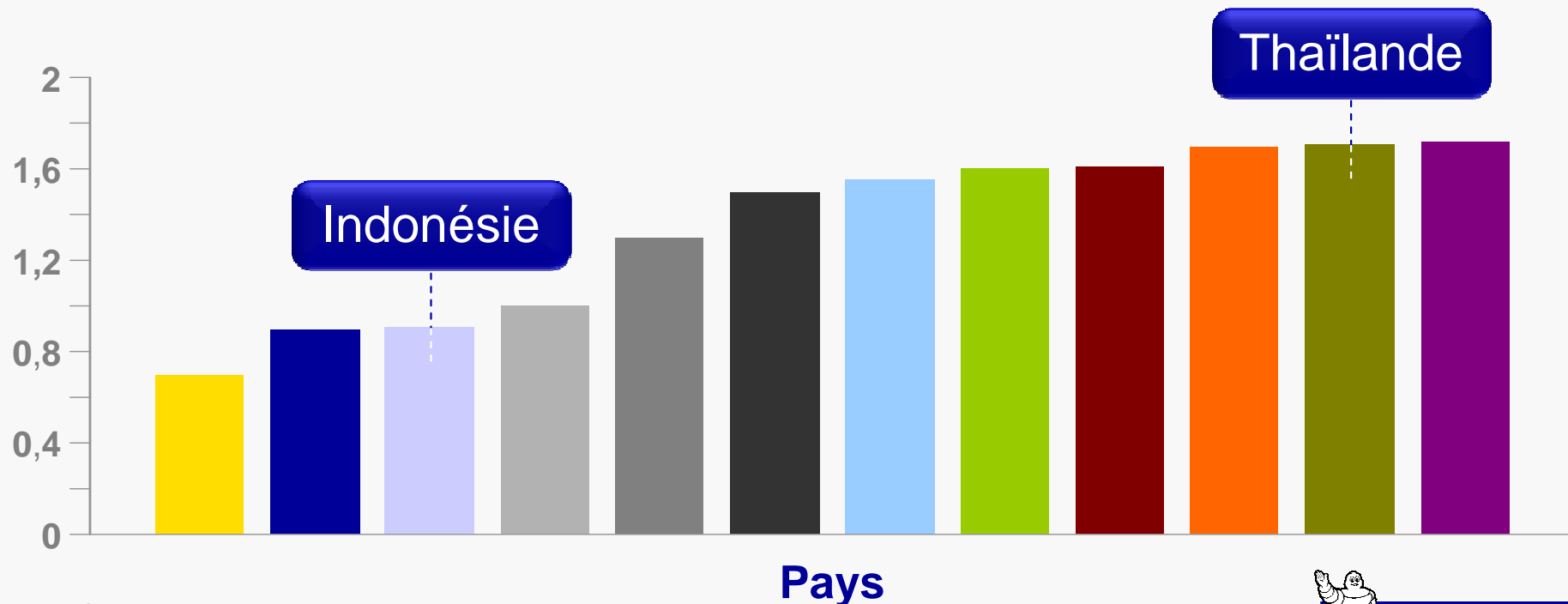




Caoutchouc naturel : la production devrait croître de 40% environ d'ici 2020

- ▶ **Levier 1** : nouvelles plantations 2010-2020 : +1 million ha
- ▶ **Levier 2** : amélioration des rendements

Caoutchouc naturel
Rendements agricoles moyens 2010 par pays - T/ha



Source : Michelin





Confirmation des objectifs long terme de croissance de Michelin

Croissance des volumes

	2015	2020
Groupe	25%	50%
Marchés matures	15%	25%
Nouveaux marchés	50%	100%



Outil industriel en position de répondre aux objectifs de croissance de Michelin

- ▶ **Avancement des projets Greenfield conforme aux calendriers**
- ▶ **Poursuite de la croissance de productivité**
 - 30% de gain attendu entre 2011 et 2015 par :
 - Le progrès continu
 - Les investissements de productivité
- ▶ **Ajout de capacités marginales sur des sites existants**
 - Toutes zones géographiques
 - Toutes lignes de produits





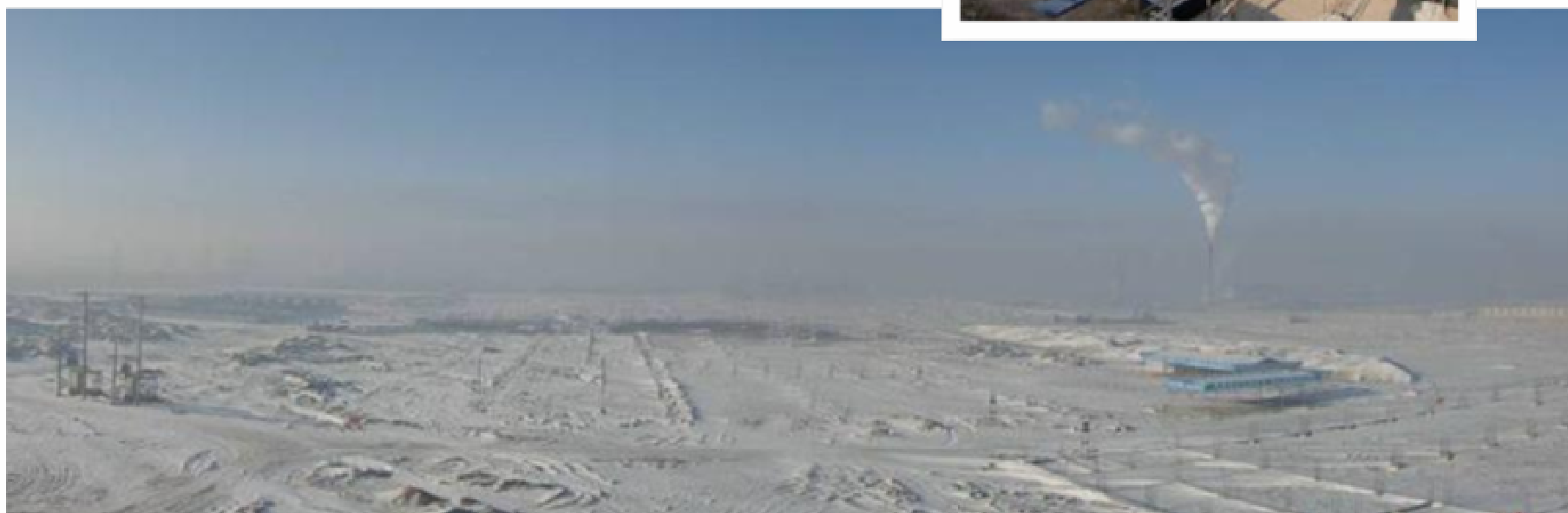
Des coûts d'investissement compétitifs Chine – Usine Shenyang 2

- ▶ **Augmentation de la capacité et transfert de l'activité de Shenyang 1**
- ▶ **Investissements jusqu'en 2015 : 1,350 M US\$**
- ▶ **Poids lourd**
 - 1,8 millions de pneus / an et 295 000 pneus rechapés / an
 - 1^{er} pneu : mi 2012
- ▶ **Tourisme camionnette**
 - 10 millions de pneus / an
 - 1^{er} pneu : 2013





Chine : projet Shenyang 2 dans les délais 1^{er} pneu Poids lourd : mi 2012





Brésil : projet Itataia dans les délais

1^{er} pneu TC : 1^{er} semestre 2012





Inde : projet Chennai dans les délais 1^{er} pneu PL fin 2012





Contacts

Relations Investisseurs

**Valérie Magloire
Alban de Saint Martin**

+33 (0) 1 45 66 16 15

**46, avenue de Breteuil
75324 Paris Cedex 07 – 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.»

