

Résultats 2009



12 février 2010

2009 : Pilotage et Progrès

■ Recul exceptionnel des marchés du pneu

- Forte baisse des volumes vendus
- Faible utilisation des capacités industrielles

■ Pilotage resserré des opérations

■ Maîtrise du BFR et pilotage des investissements

■ Amélioration des grands équilibres économiques

- Baisse limitée des ventes nettes
- Fermeté des prix et résistance de la marque MICHELIN
- Amélioration du taux de marge opérationnelle
- Amélioration de la compétitivité

■ Génération d'un cash flow libre fortement positif

■ Niveau historiquement bas du ratio d'endettement



Chiffres clés 2009

En millions €

2009 / 2008

Ventes nettes	14 807	-9,8%
Résultat opérationnel avant éléments non récurrents	862	-6,3%
Marge opérationnelle avant éléments non récurrents	5,8%	+0,2 pt
Résultat net	104	-70,9%
Investissements	672	-599 millions €
Endettement net/Fonds propres	55%	-29 pts amélioration
Cash flow libre*	1 387	+1 746 millions €

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



SOMMAIRE



**Faire face à la baisse historique
des marchés**

Piloter la performance

**Renforcer les grands
équilibres économiques**

**Renforcer le potentiel
du Groupe en 2010**



Faire face à la baisse historique des marchés



Recul historique des marchés mondiaux



Marchés au 31 décembre 2009
2009 / 2008 en %

TOURISME CAMIONNETTE

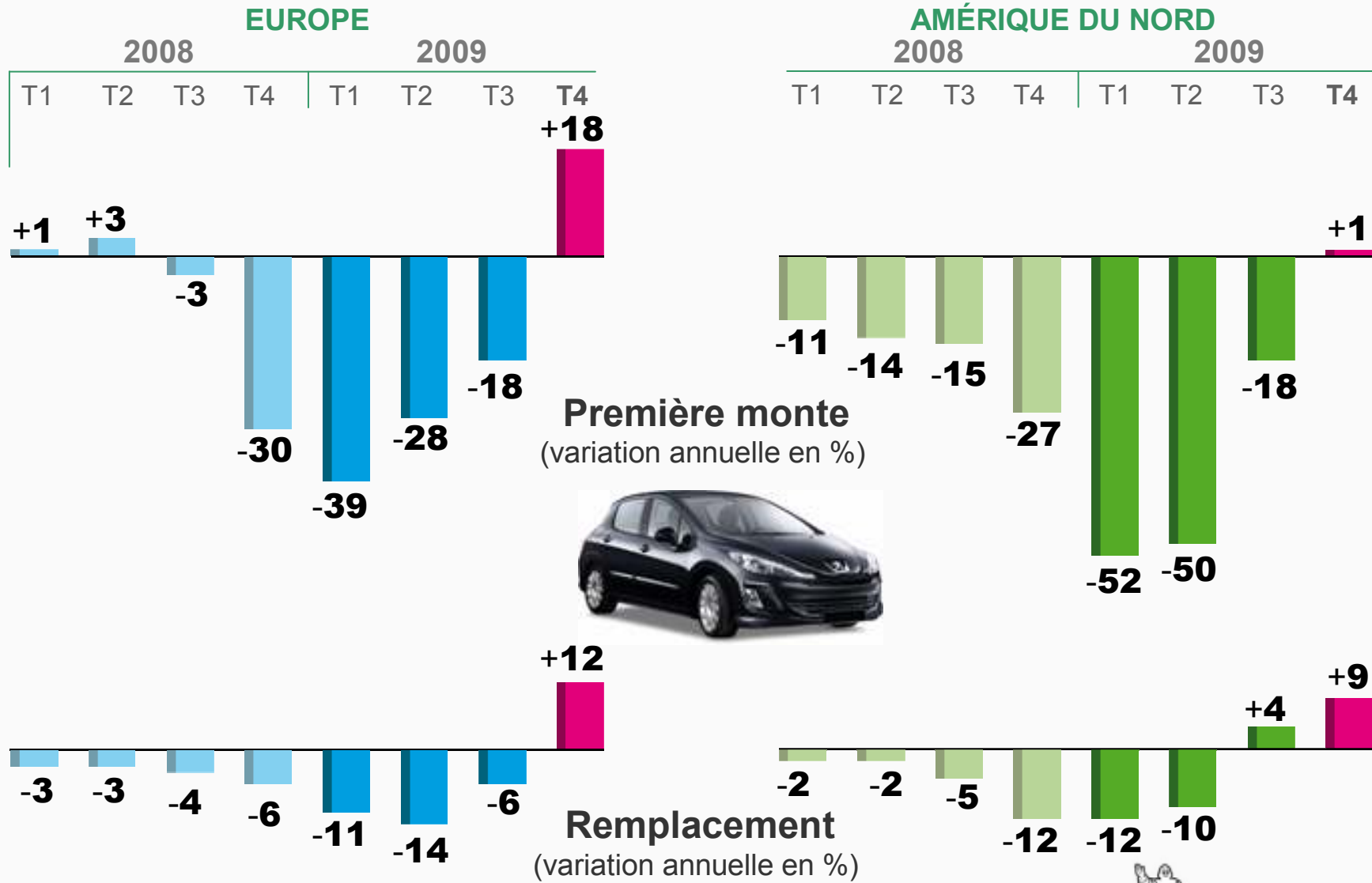
	Europe avec CEI	Amérique du Nord	Asie	Amérique du Sud	Afrique M-Orient	Total
Première Monte	-19,9	-32,3	+3,1	-7,9	-16,9	-11,9
Remplacement	-5,2*	-2,3	-0,8	-4,4	-4,1	-3,2

*Europe hors CEI : -1,1%



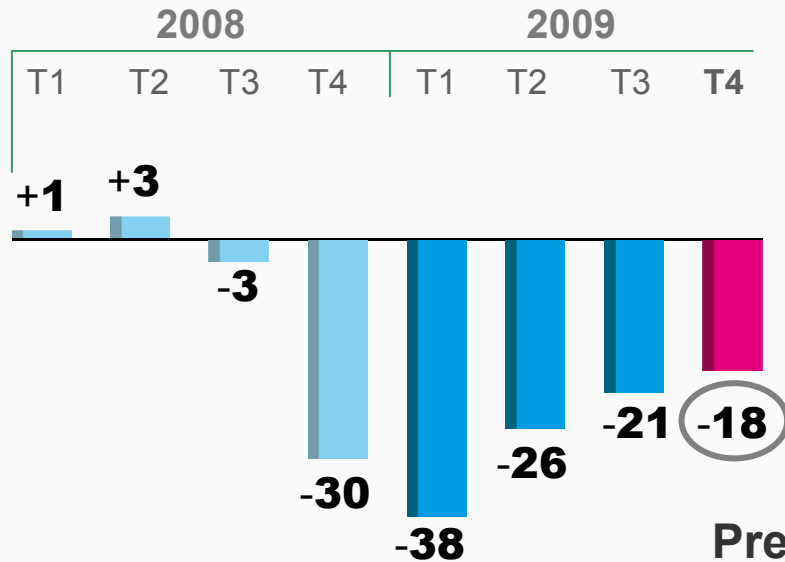
Légère reprise des marchés

Tourisme camionnette au 4^{ème} trimestre

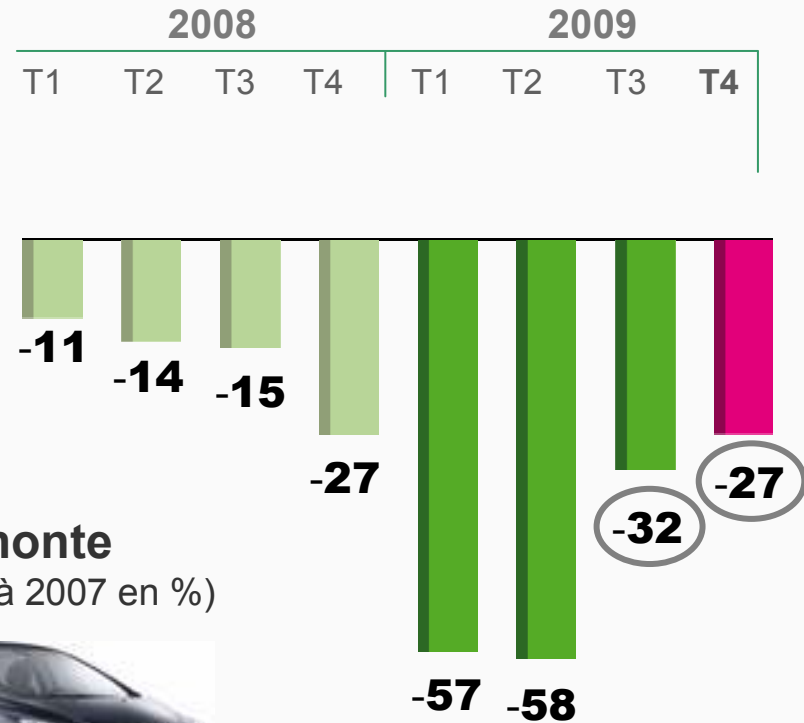


Marchés Tourisme camionnette toujours inférieurs à 2007

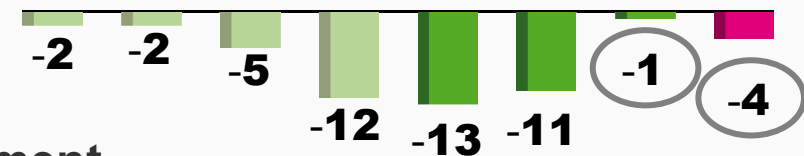
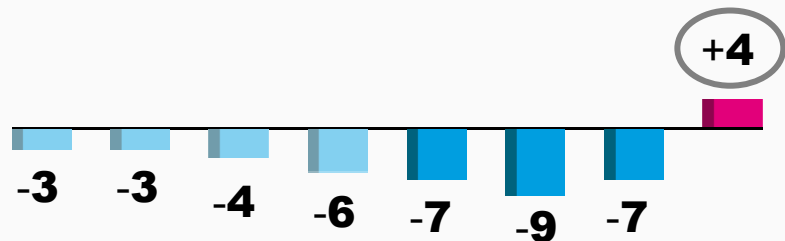
EUROPE



AMÉRIQUE DU NORD



Première monte
(variation par rapport à 2007 en %)

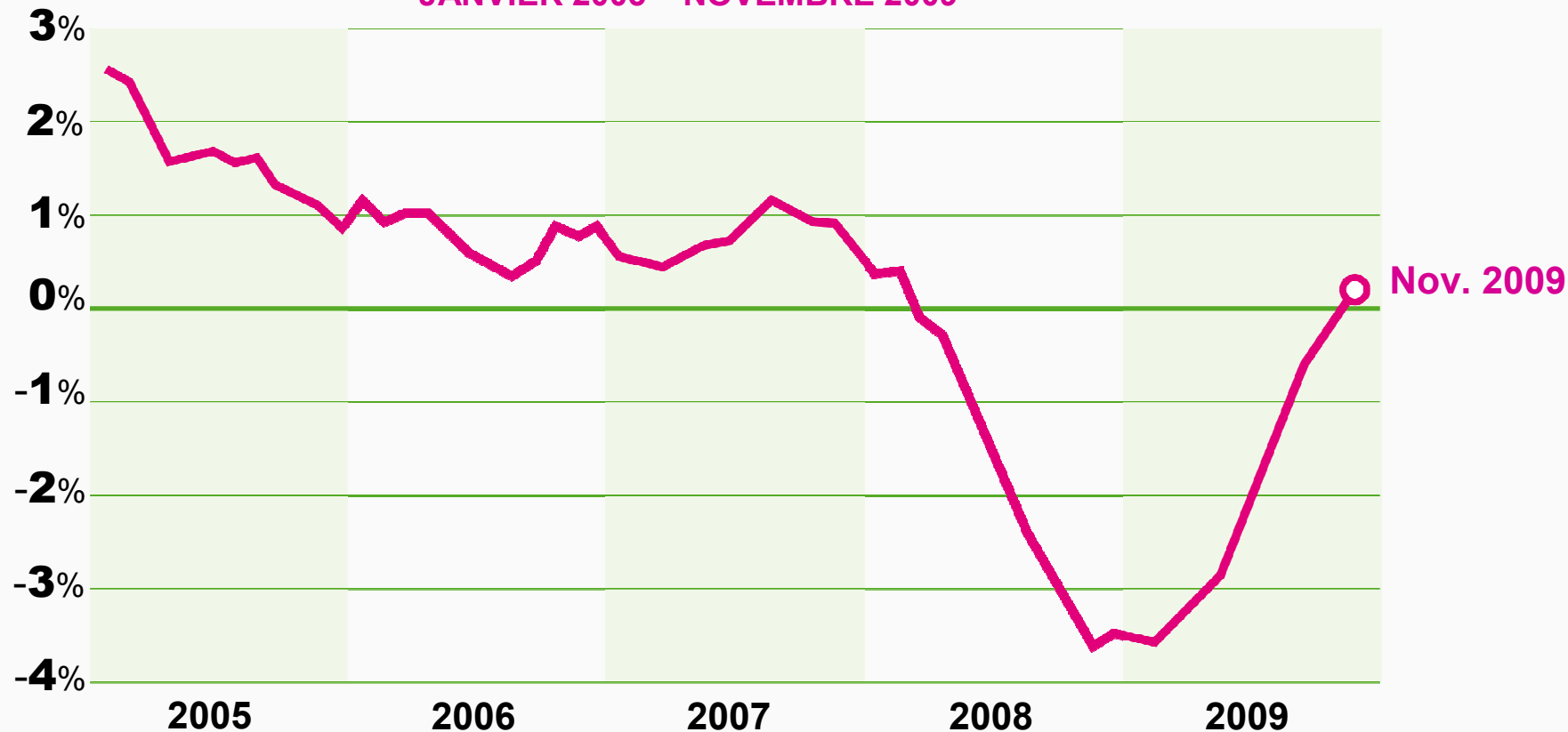


Remplacement
(variation par rapport à 2007 en %)



Augmentation du nombre de miles parcourus aux États-Unis

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MILES PARCOURUS (SUR 12 MOIS GLISSANTS)
JANVIER 2005 – NOVEMBRE 2009

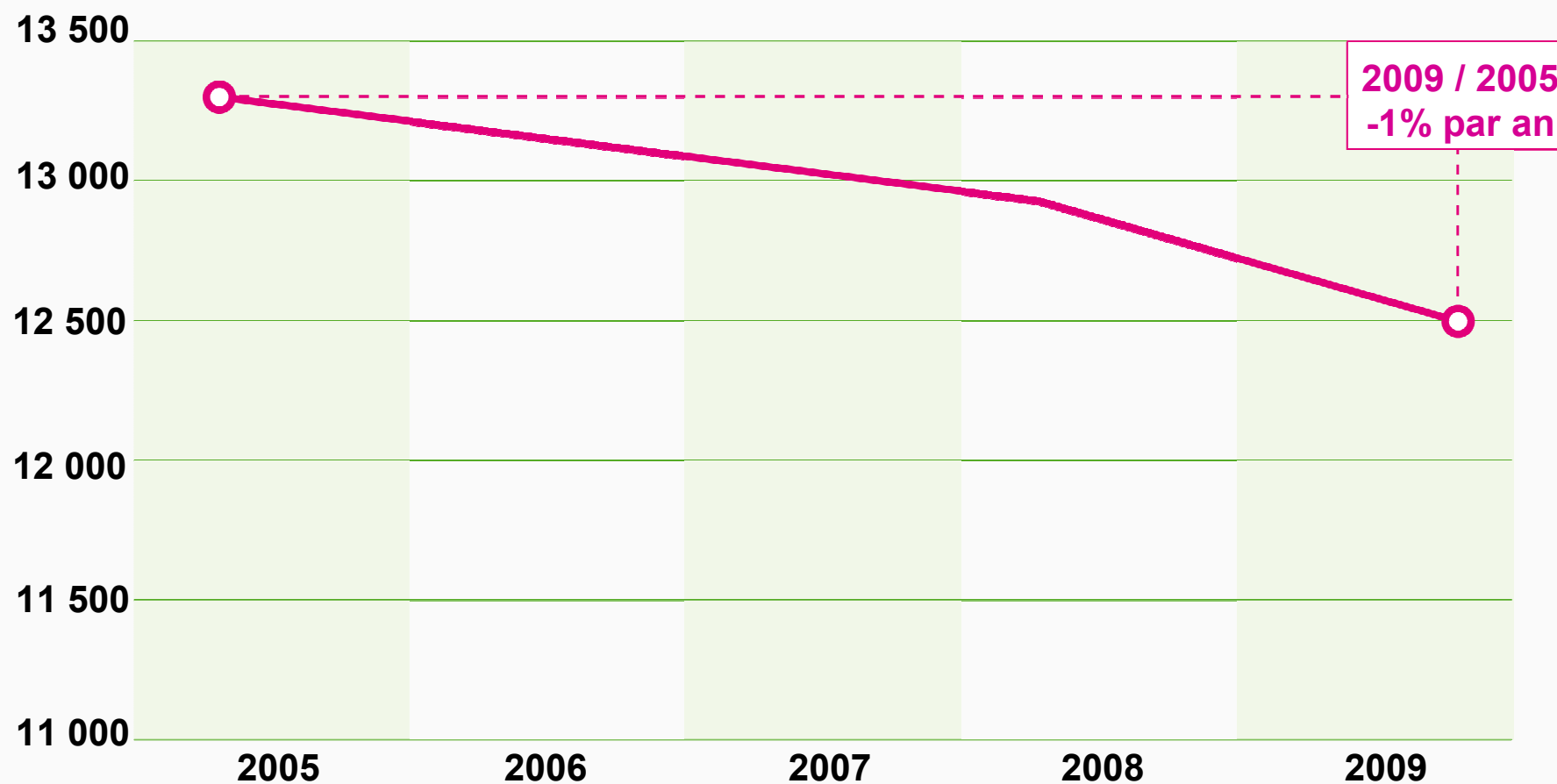


Source : US Department of Transportation / Federal Highway Administration



Diminution du nombre de kilomètres parcourus en France

KILOMÉTRAGE ANNUEL MOYEN EN FRANCE



Source : Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, Bipe



Recul historique des marchés mondiaux



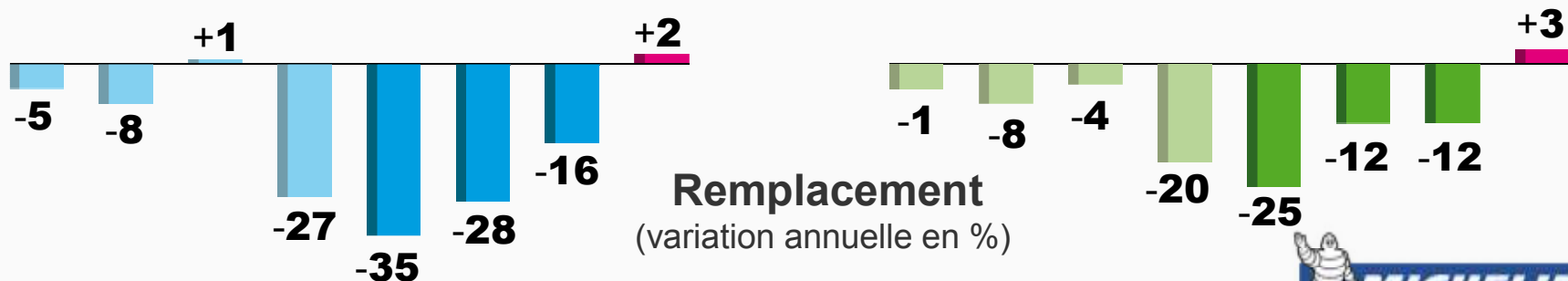
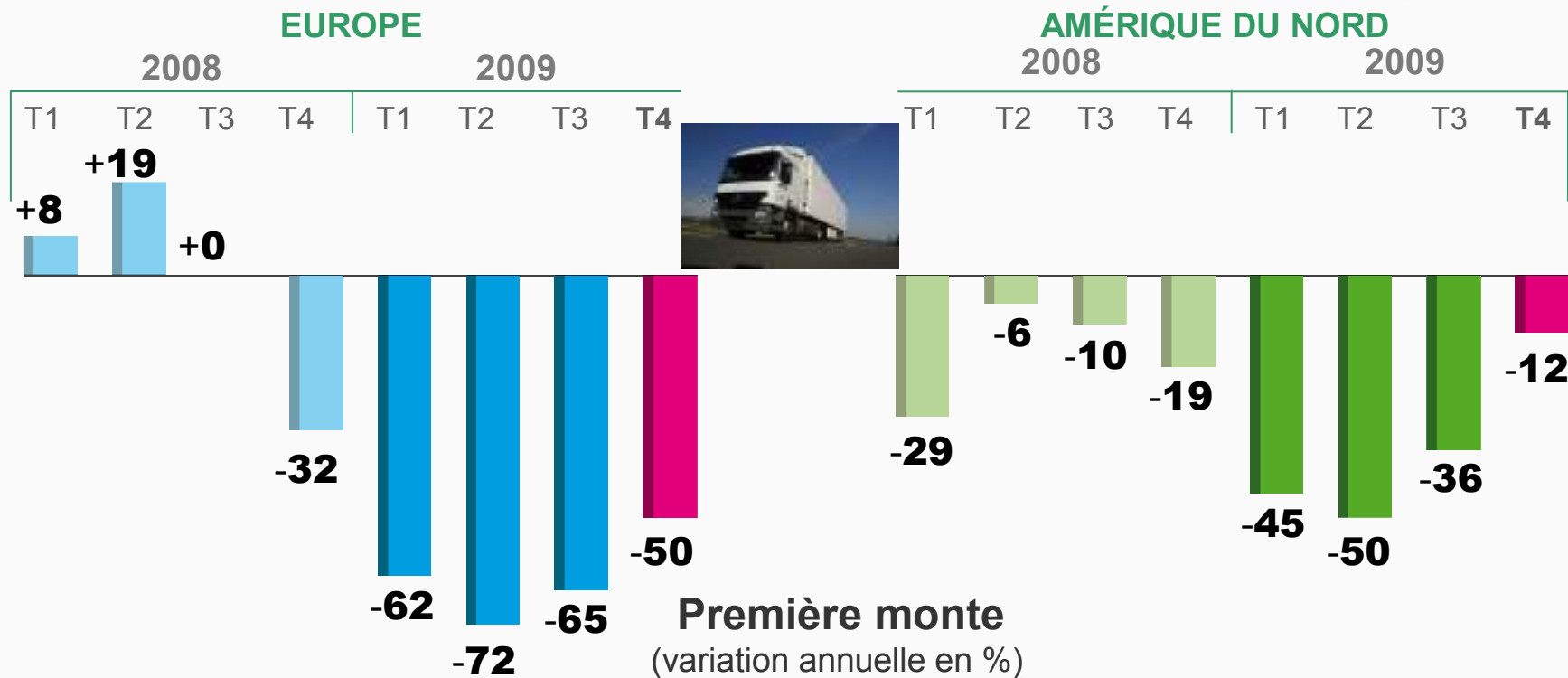
Marchés au 31 décembre 2009
2009 / 2008 en %

POIDS LOURD (MARCHÉ RADIAL)

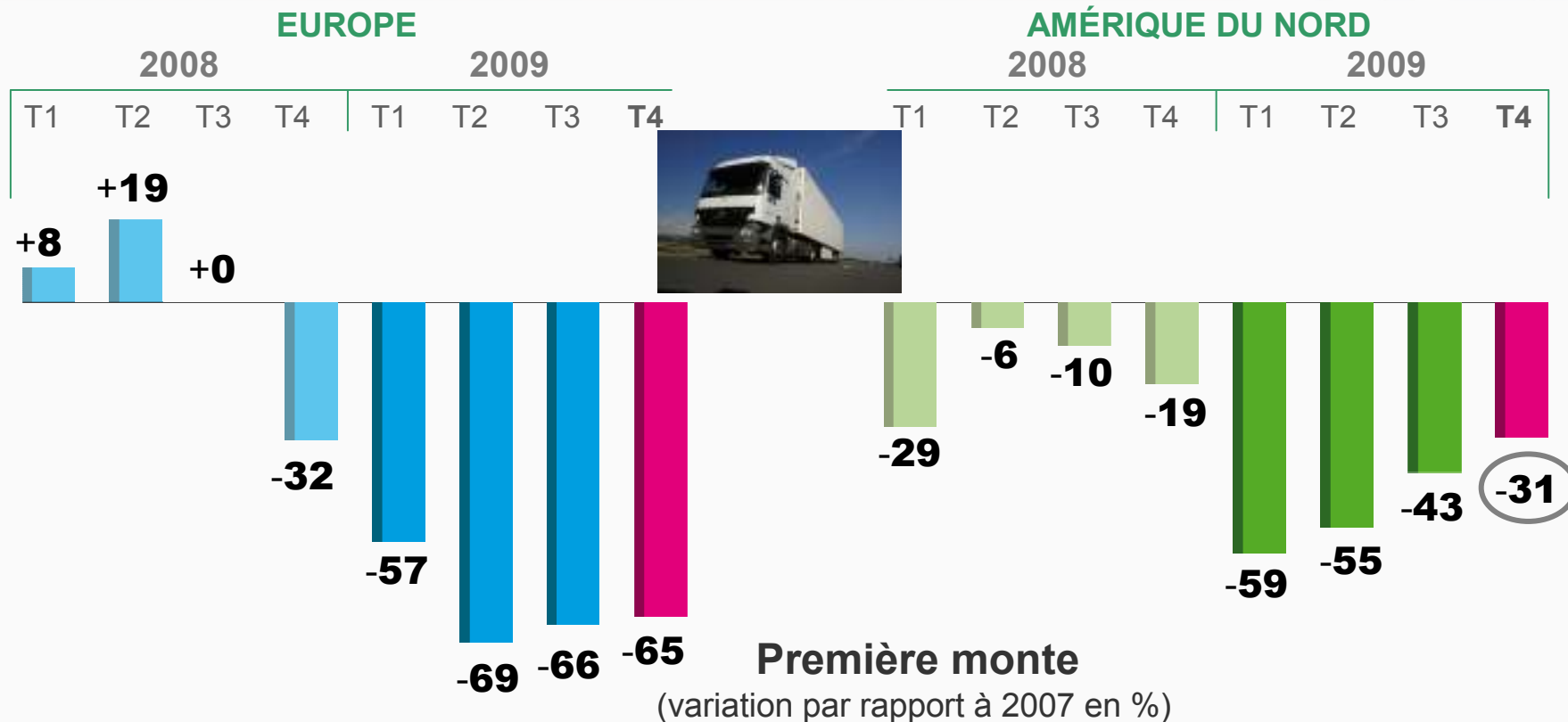
	Europe avec CEI	Amérique du Nord	Asie	Amérique du Sud	Afrique M-Orient	Total
Première Monte	-63,7	-37,9	-15,4	-22,4	-62,5	-39,2
Remplacement	-19,8	-11,6	-2,9	-18,6	-4,5	-9,6



Stabilisation des marchés Poids lourd à un niveau très bas

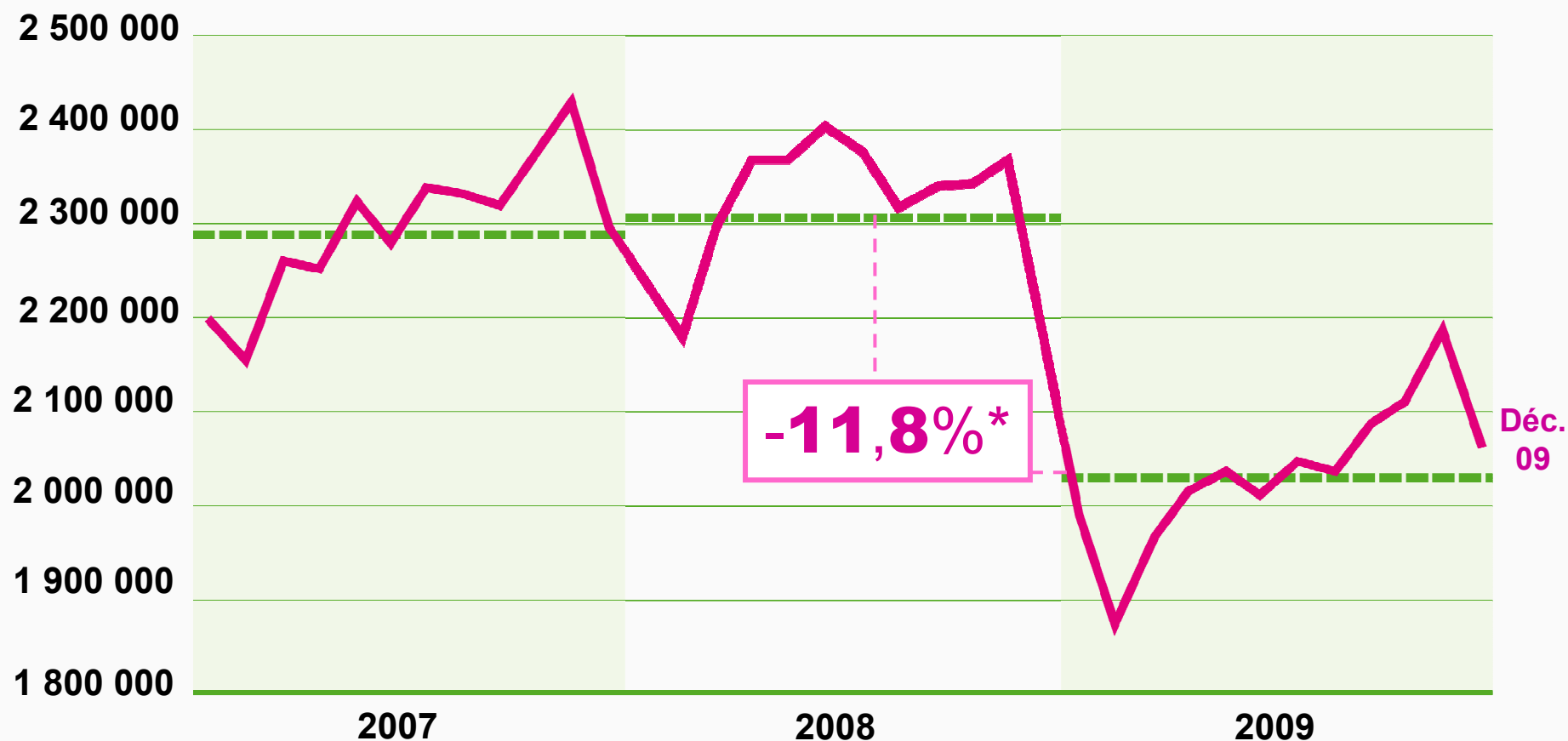


Marchés Poids lourd encore très inférieurs à leur niveau de 2007



Baisse du fret de 11,8% en Allemagne en 2009

KILOMÉTRAGE SUR LES ROUTES ALLEMANDES EN MILLIERS DE KM
(3 MOIS GLISSANTS – KILOMÉTRAGE DES POIDS LOURDS > 15 TONNES)



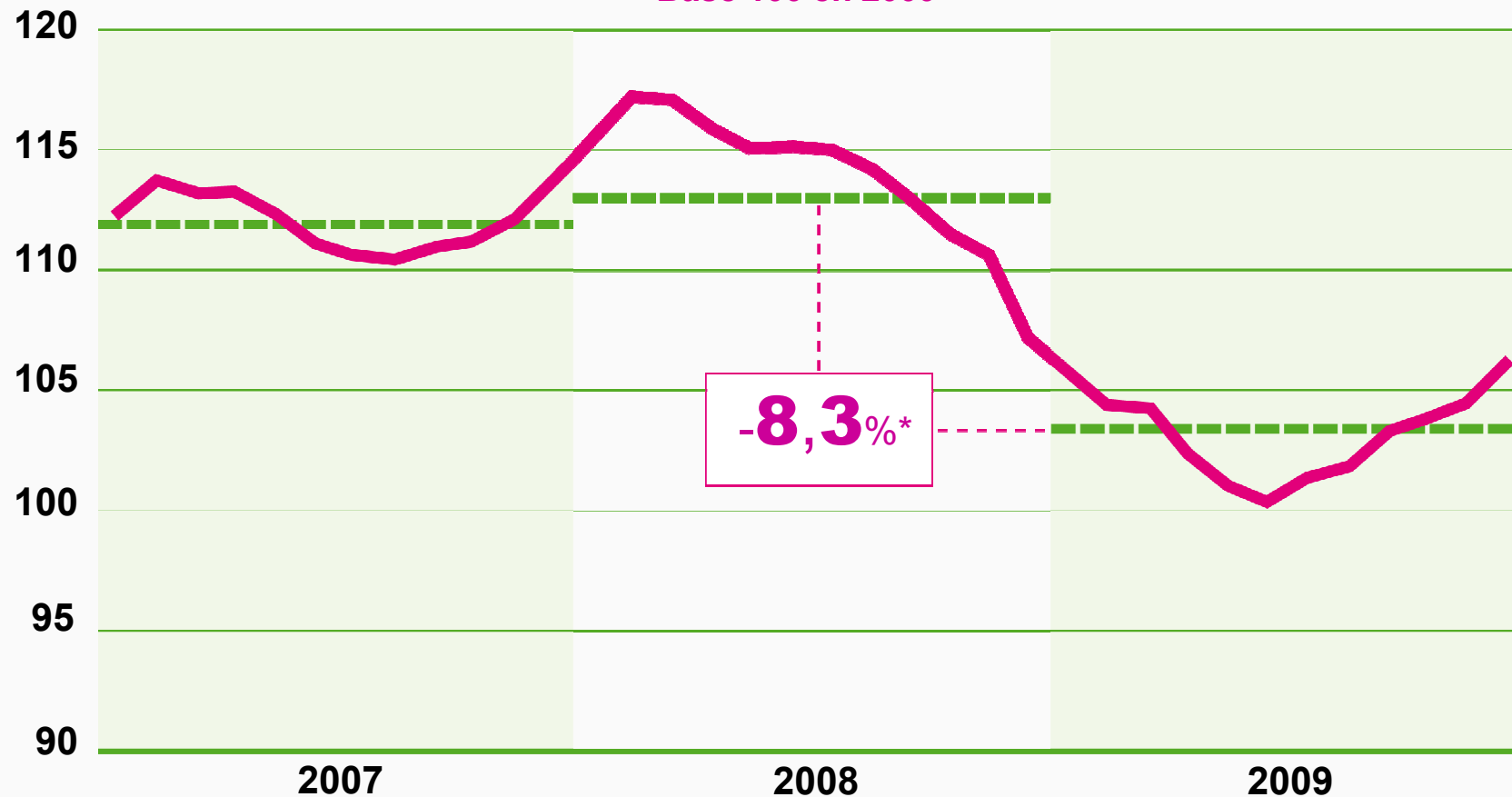
Source : Bundesamt für Güterverkehr

*en moyenne sur l'année



Baisse du fret de 8,3% aux États-Unis en 2009

TONNES TRANSPORTEES AUX ETATS-UNIS (3 MOIS GLISSANTS)
Base 100 en 2000

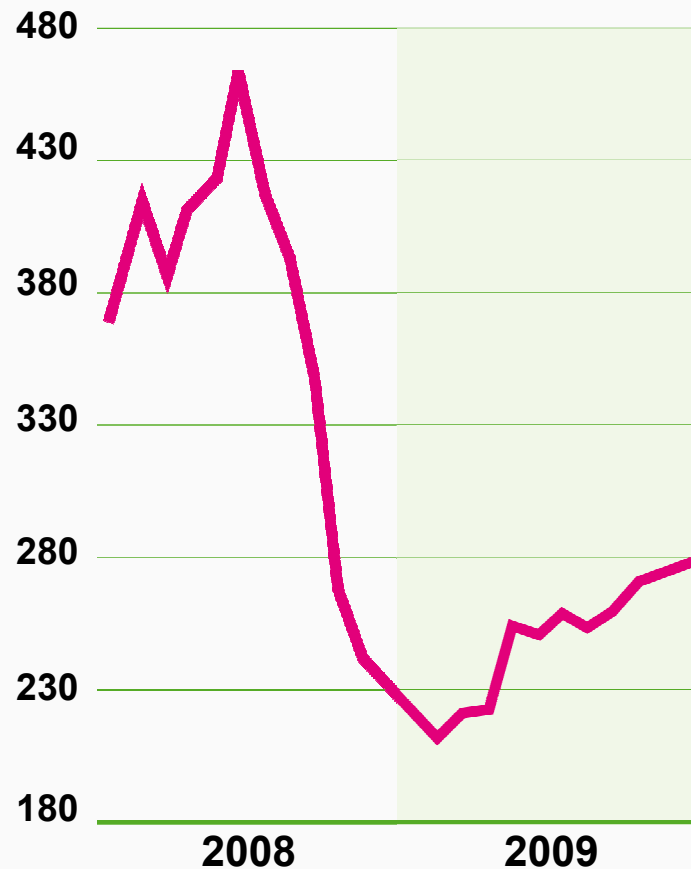


*en moyenne sur l'année



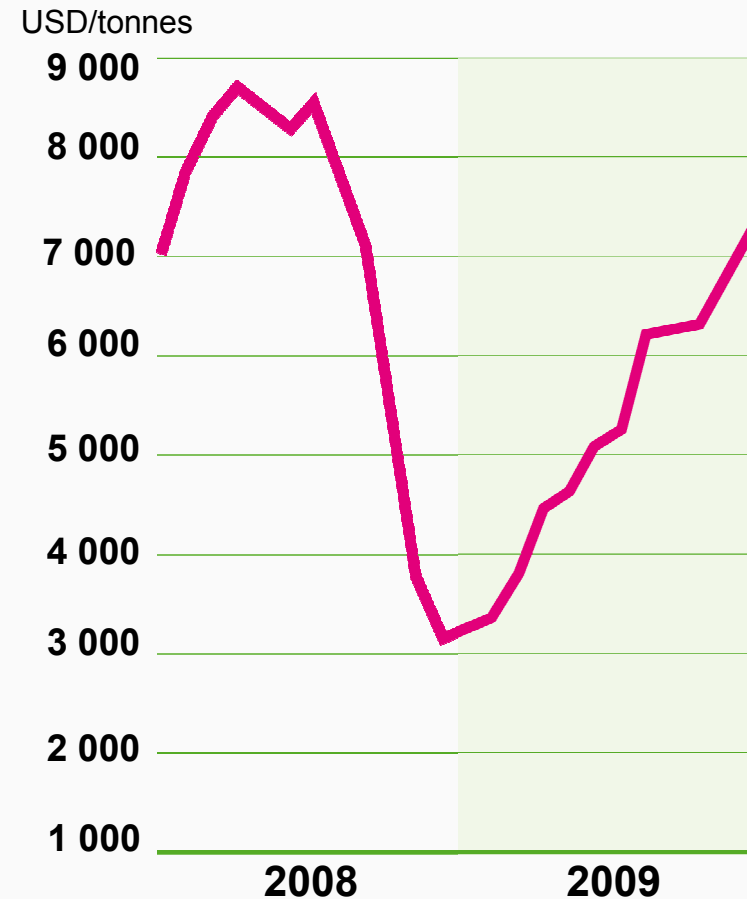
Segment Mines soutenu par la résistance de la demande en matières premières

L'INDICE COMPOSITE CRB A AUGMENTÉ DE 30% DEPUIS SON PLUS BAS



Source : CRB traders

LES COURS DU CUIVRE SE SONT REPRIS EN 2009



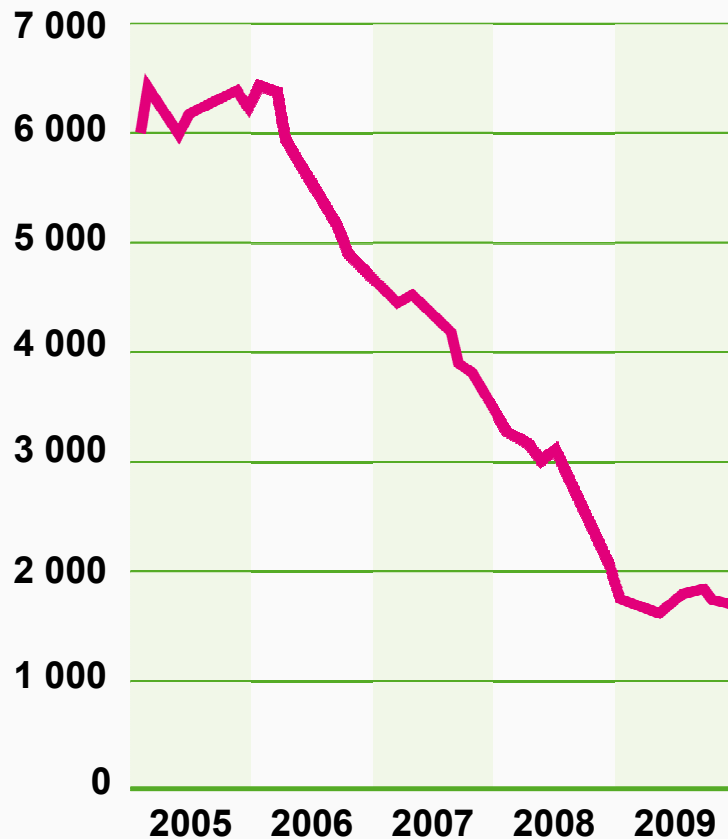
Source : LME



Marchés Infrastructure toujours déprimés

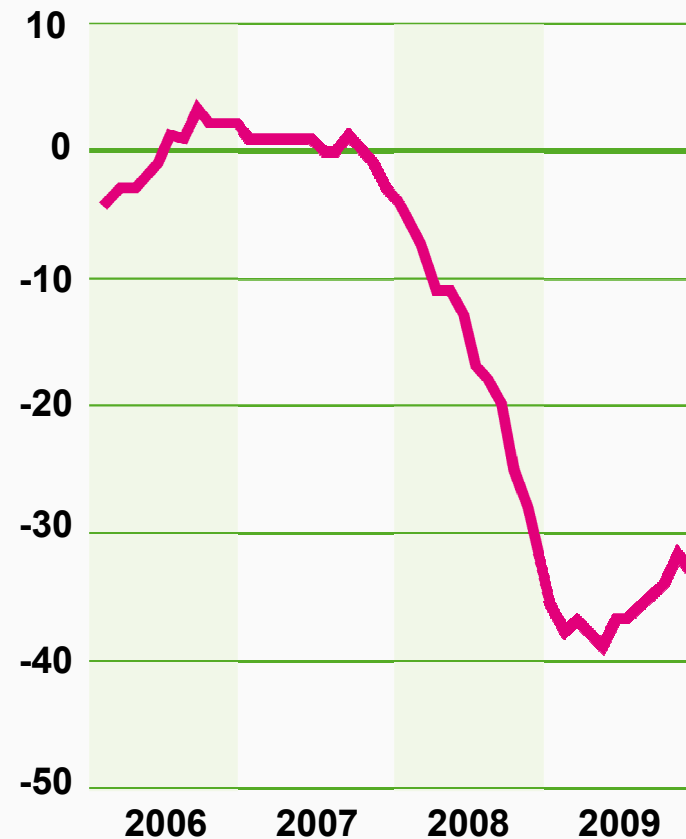
LES MISES EN CHANTIER US SE STABILISENT À UN NIVEAU TRÈS BAS

Milliers d'unités – 3 mois glissants



Source : <http://www.census.gov>

L'INDICE DE CONFIANCE DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION EST À UN NIVEAU BAS DANS L'UNION EUROPÉENNE



Source : Eurostat

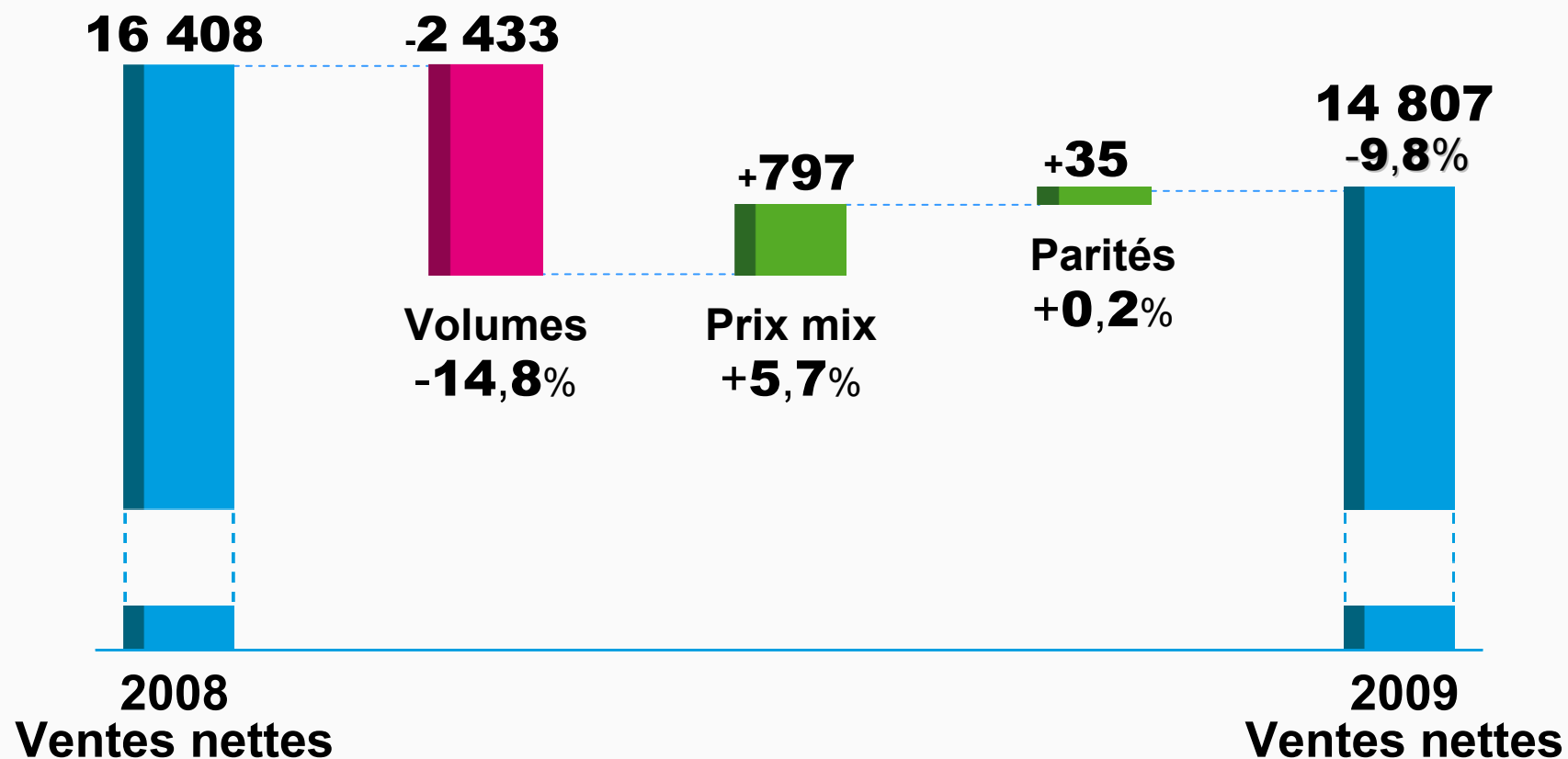


Piloter la performance



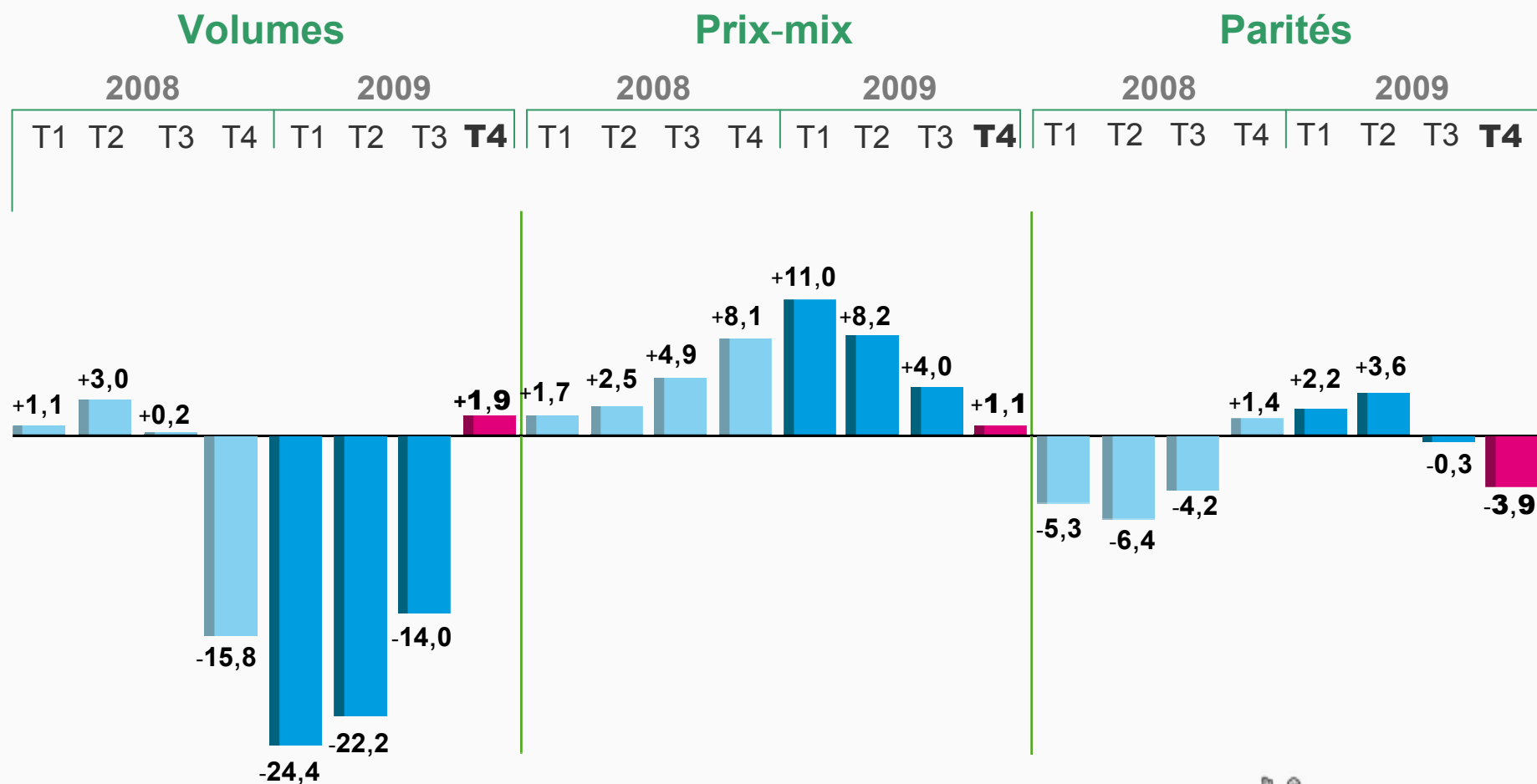
Recul des ventes nettes limité à 9,8%

VARIATION ANNUELLE EN MILLIONS D'EUROS ET EN % DES VENTES NETTES



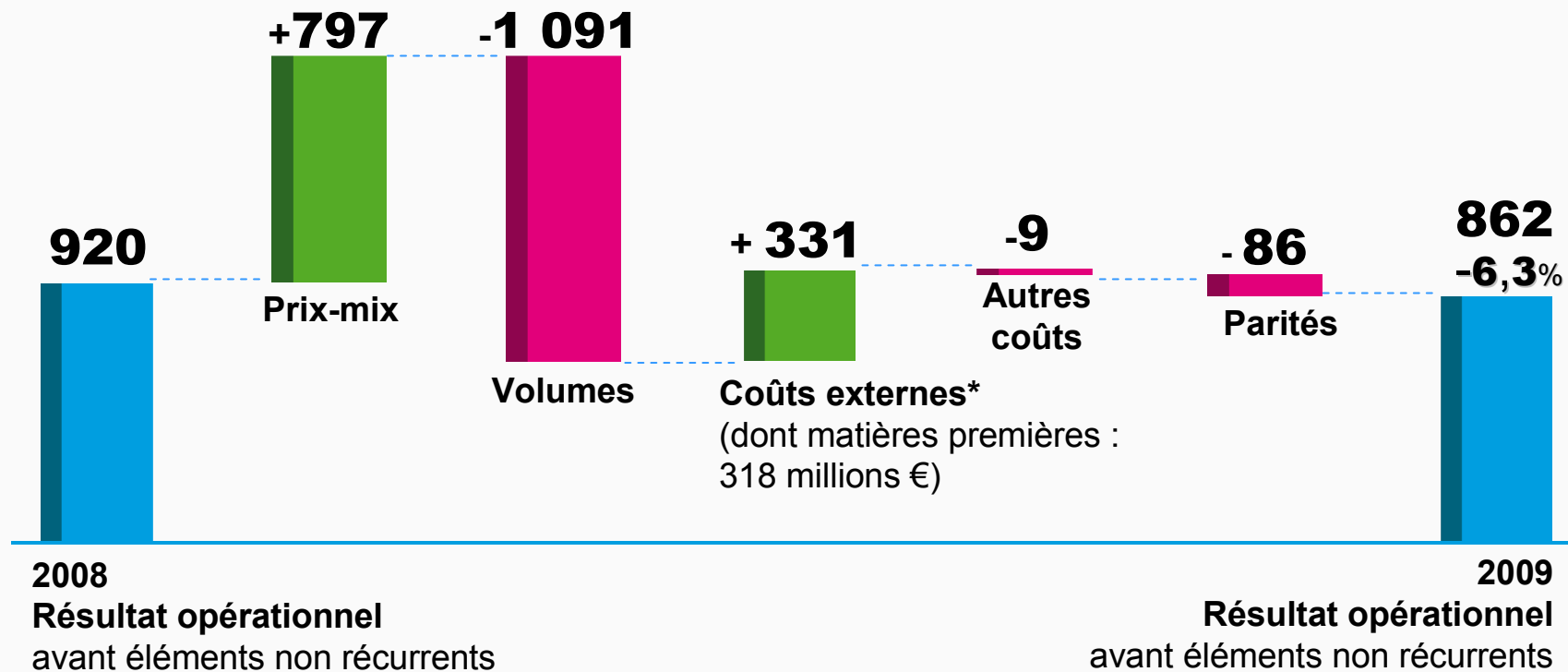
Hausse des volumes et prix-mix positif au 4^{ème} trimestre

VARIATION ANNUELLE EN % DES VENTES NETTES



Baisse limitée du résultat opérationnel

VARIATION ANNUELLE EN MILLIONS D'EUROS

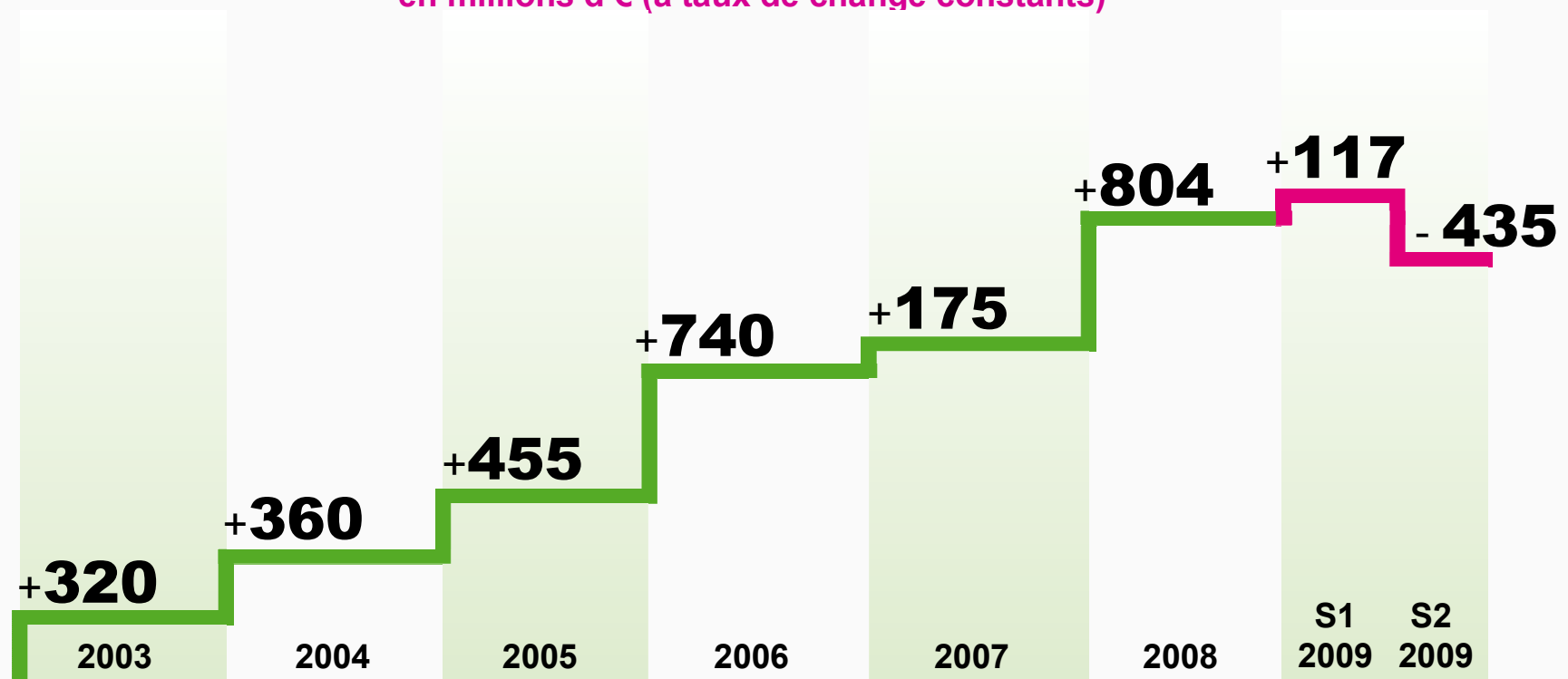


*Coût externes : matières premières, énergie, logistique à taux de change constants



Impact favorable de 318 millions € des matières premières

COÛTS ADDITIONNELS LIÉS AUX MATIÈRES PREMIÈRES
en millions d'€ (à taux de change constants)

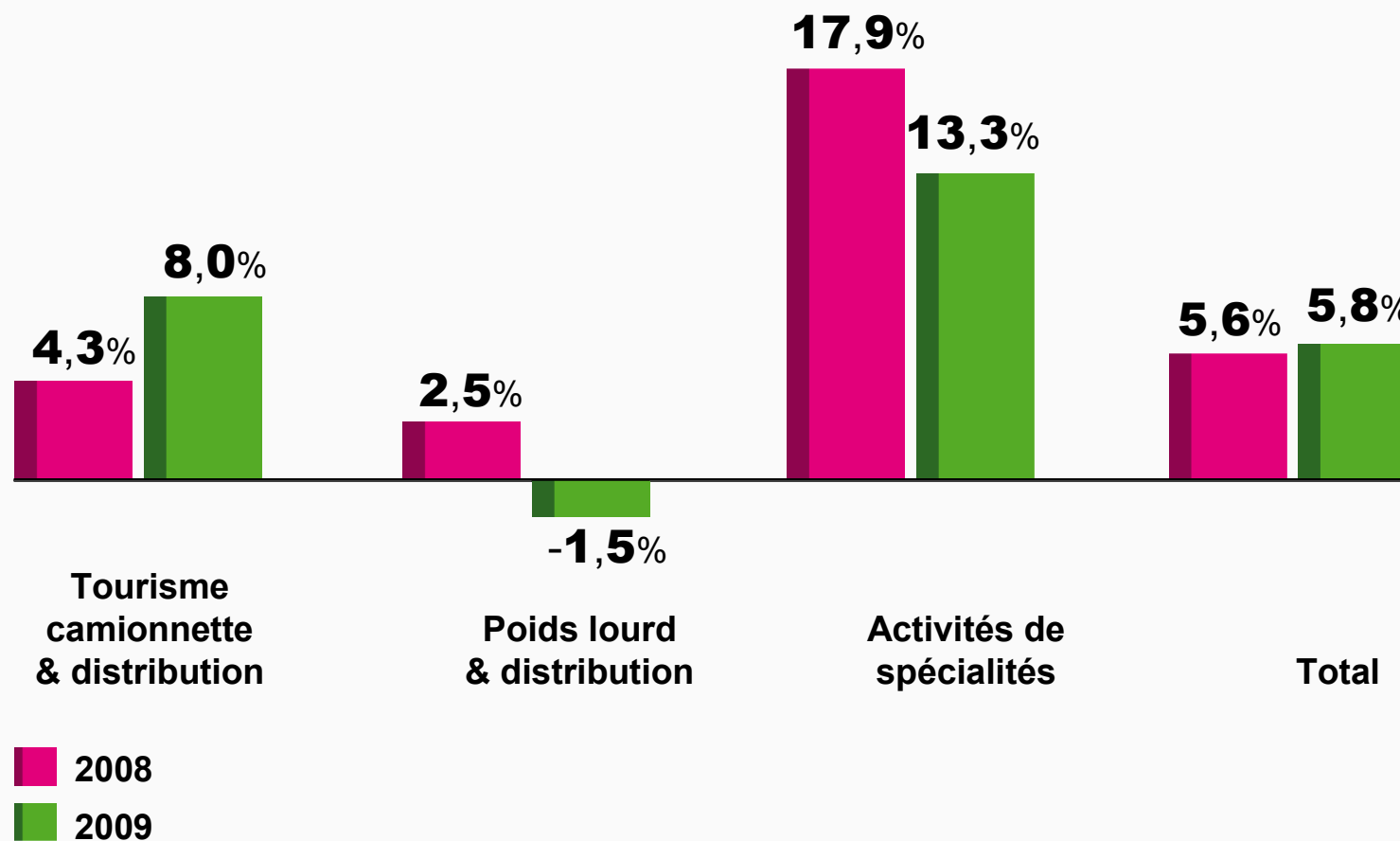


Impact sur le résultat opérationnel compte tenu des délais de transformation et des variations de change



Amélioration en Tourisme camionnette – Résistance dans les Activités de spécialités – Baisse en Poids lourd

MARGE OPÉRATIONNELLE AVANT ÉLÉMENTS NON-RÉCURRENTS EN % DES VENTES



Forte amélioration de la marge opérationnelle en dépit de la baisse des volumes



TOURISME CAMIONNETTE

	2009 <i>(en millions d'euros)</i>	2009 / 2008 <i>(variation en %)</i>
Ventes Nettes	8 280	-4,5%
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	661	+78,6%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	8,0%	+3,7 pts



Marge opérationnelle liée étroitement aux volumes



POIDS LOURD

	2009 <i>(en millions d'euros)</i>	2009 / 2008 <i>(variation en %)</i>
Ventes Nettes	4 496	-17,2%
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	(69)	ns*
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	(1,5%)	-4,0 pts

*non significatif



Marge en baisse, mais à un niveau élevé



ACTIVITES DE SPECIALITES

	2009 <i>(en millions d'euros)</i>	2009 / 2008 <i>(variation en %)</i>
Ventes Nettes	2 031	-12,0%
Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	270	-34,5%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	13,3%	-4,6 pts



Fort impact des éléments non récurrents

En millions €

	2009	2008	2009 / 2008
Ventes nettes	14 807	16 408	-9,8%
Résultat opérationnel (avant éléments non récurrents) % des ventes nettes	862 5,8%	920 5,6%	-6,3% +0,2pt
Éléments non récurrents	(412)	(77)	-
Résultat opérationnel	450	843	-46,6%
Coût de l'endettement net Autres produits et charges financiers	(252)	(333)	-
Impôts	(103)	(163)	-
Résultat net des sociétés mises en équivalence	9	10	-
Résultat net	104	357	-70,9%



Renforcer les grands équilibres économiques



Cash flow libre proche de 1,4 milliard €

En millions €	2009	2008	2009 / 2008
EBITDA* (avant éléments non récurrents)	1 802	1 848	-46
Variation des stocks	759	(419)	+1 178
Variation du poste clients	176	537	-361
Variation fournisseurs	(190)	(97)	-93
Impôts et intérêts payés	(226)	(541)	+315
Variation de provisions	(372)	(268)	-104
Autres BFR	174	(145)	+319
TRESORERIE D'ACTIVITE	2 123	915	+1 208
Investissements bruts	(672)	(1 271)	+599
Autres	(64)	(3)	-61
CASH FLOW LIBRE**	1 387	(359)	+1 746

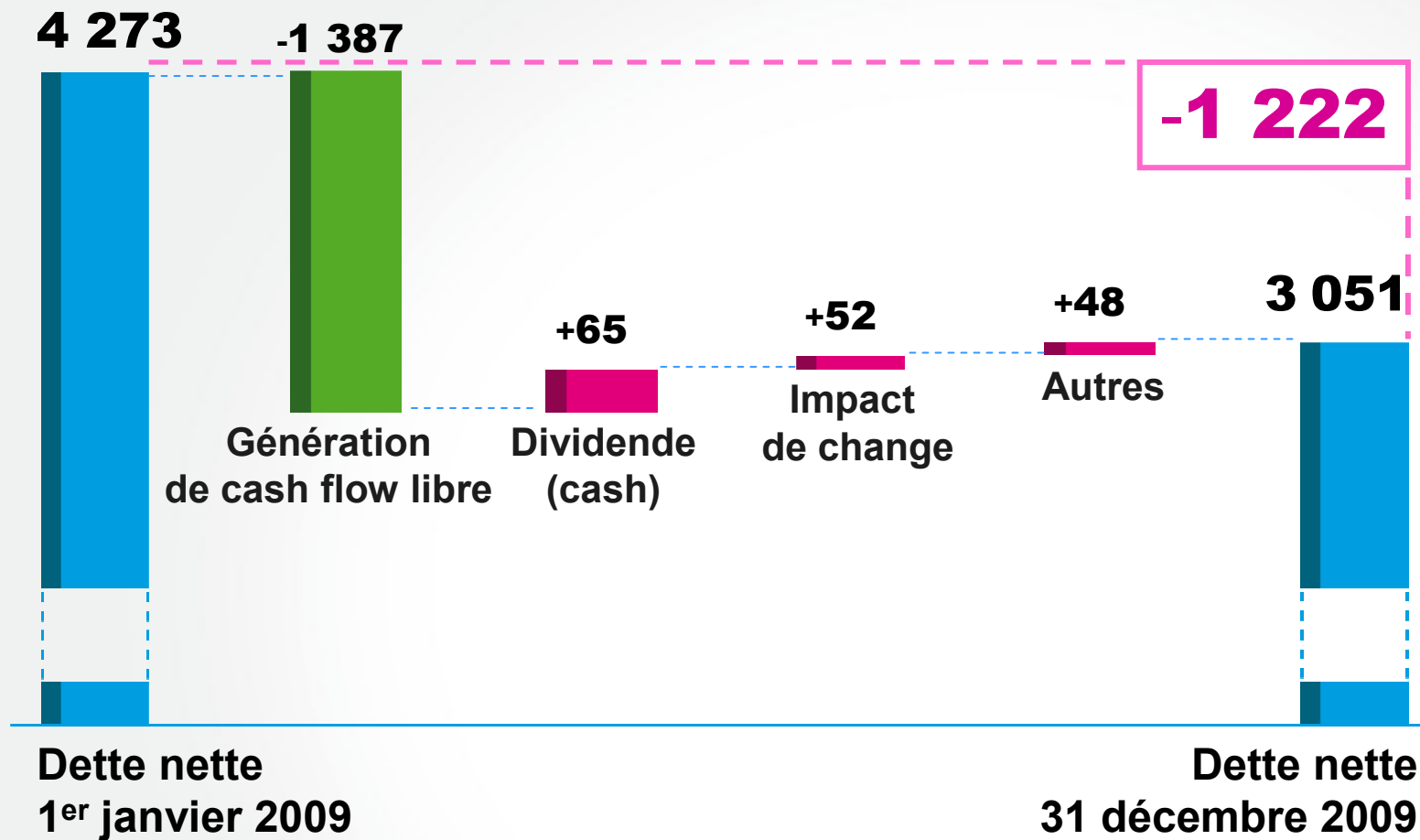
*EBITDA avant él. non récurrents: résultat opérationnel hors amortissement et perte de valeurs sur actifs corporels et incorporels

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



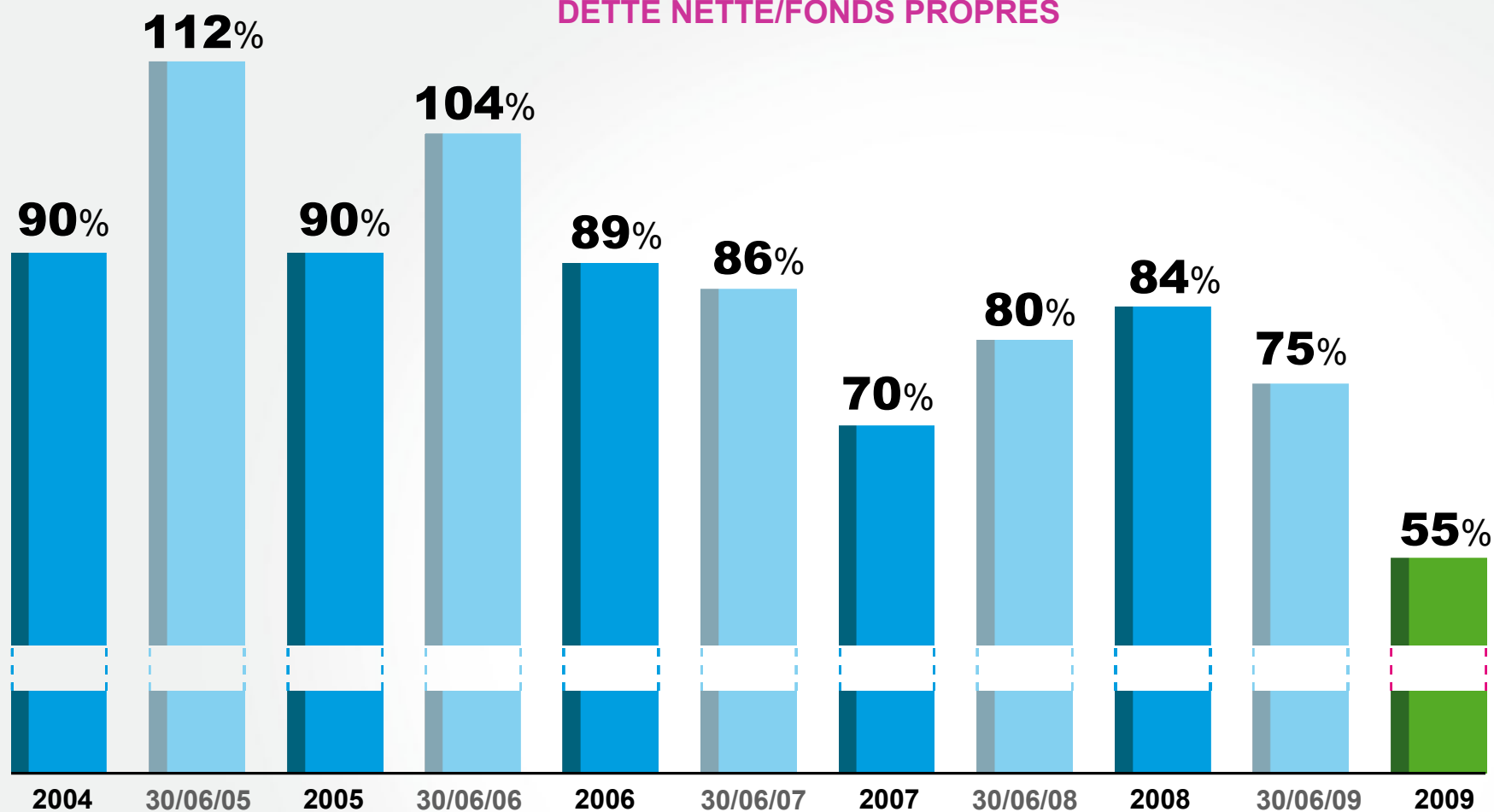
Forte baisse de la dette nette

EN MILLIONS €



Structure financière renforcée

RATIO D'ENDETTEMENT
DETTE NETTE/FONDS PROPRES



Renforcer le potentiel du Groupe en 2010



RISQUES

- Faible visibilité sur les marchés
- Hausse du coût des matières premières
- Environnement économique incertain
- Manque de confiance des ménages dans les pays matures

OPPORTUNITÉS

- Poursuite du pilotage resserré et de l'amélioration de la compétitivité
- Fermeté de la politique de prix
- Niveau historiquement bas des stocks de nos clients
- Demande dans les pays de forte croissance



Environnement économique incertain aux Etats-Unis

Environnement économique

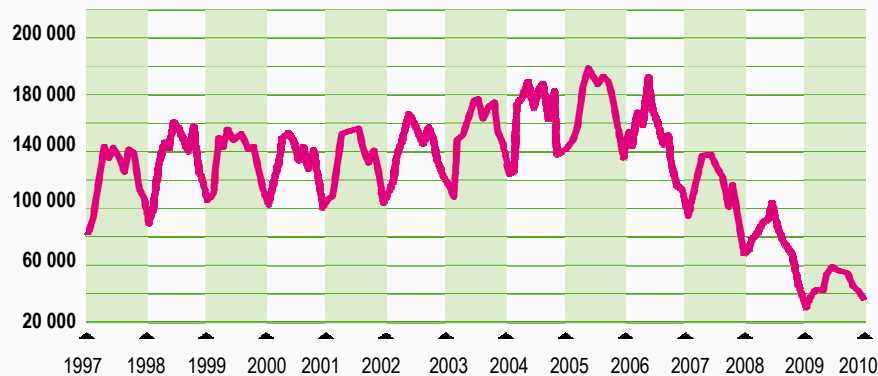
Matières premières

Compétitivité

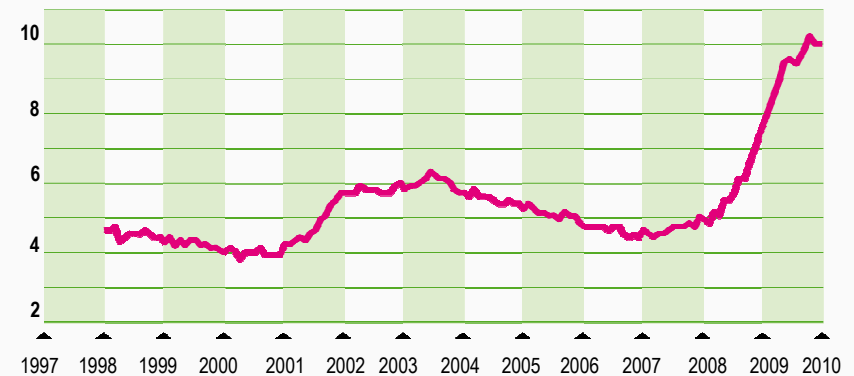
Zone de croissance

MISES EN CHANTIER

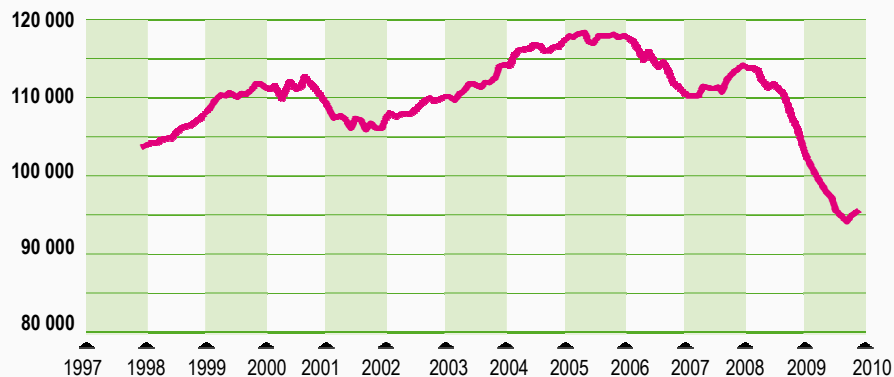
(MENSUEL, NON AJUSTÉ DES VARIATIONS SAISONNIÈRES)



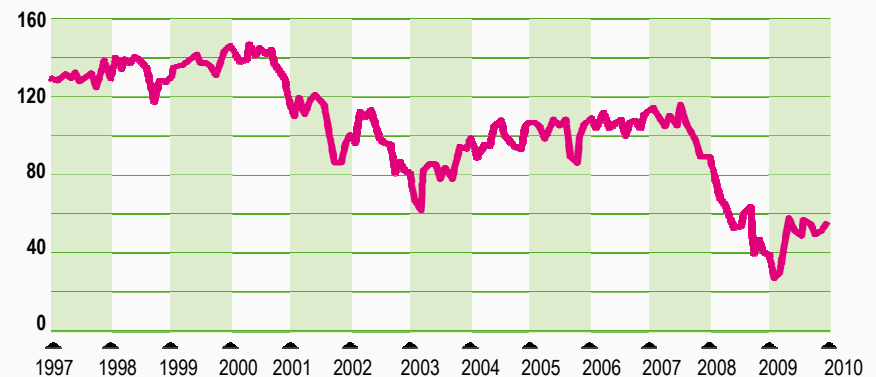
TAUX DE CHÔMAGE



PRODUCTION INDUSTRIELLE



CONFIANCE DES MÉNAGES



Environnement économique incertain en Europe

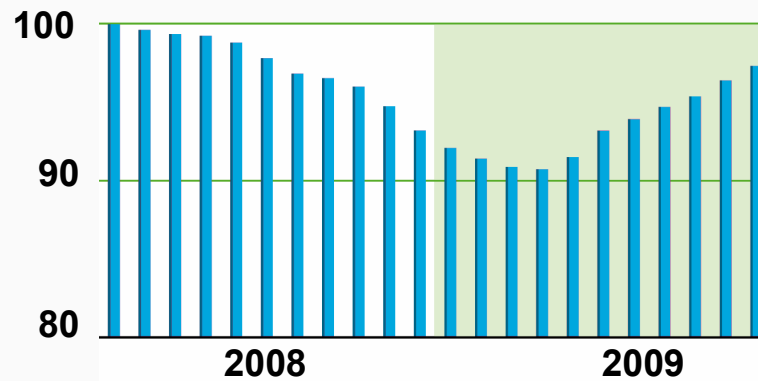
Environnement économique

Matières premières

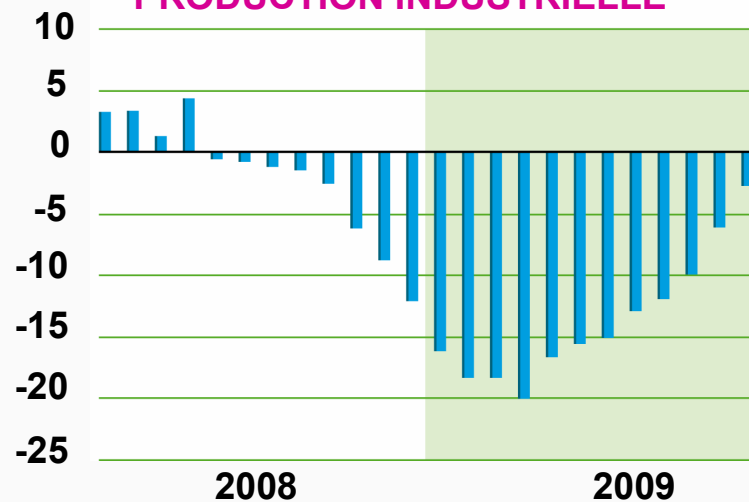
Compétitivité

Zone de croissance

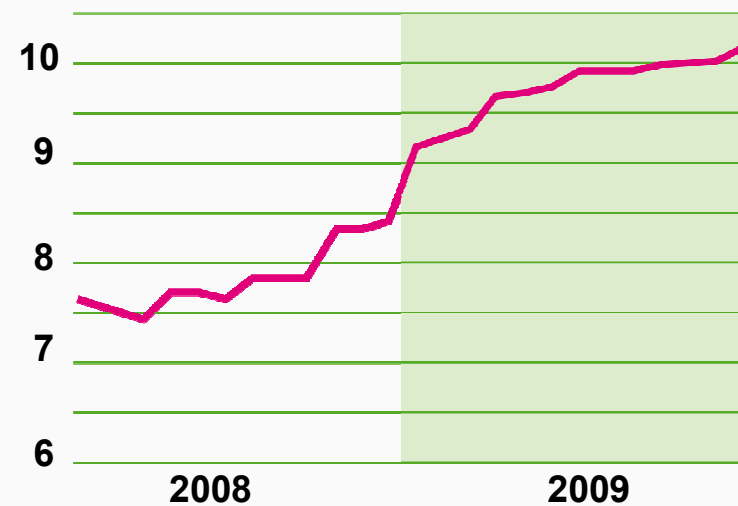
INDICE DE CONFIANCE DES MÉNAGES



PRODUCTION INDUSTRIELLE



TAUX DE CHÔMAGE



Forte croissance en Chine

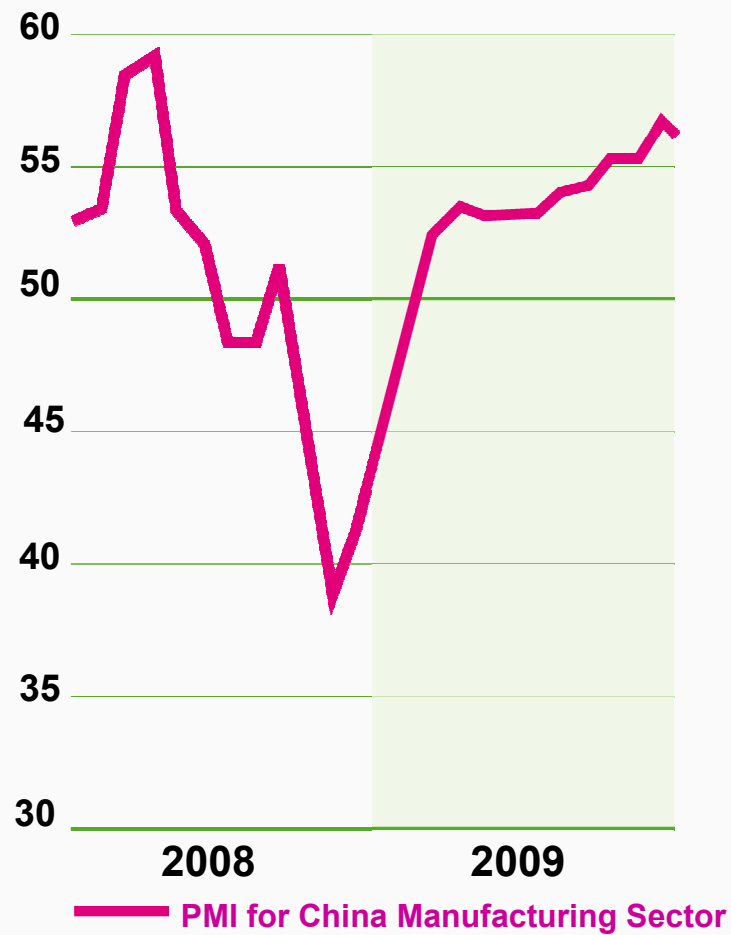
Environnement économique

Matières premières

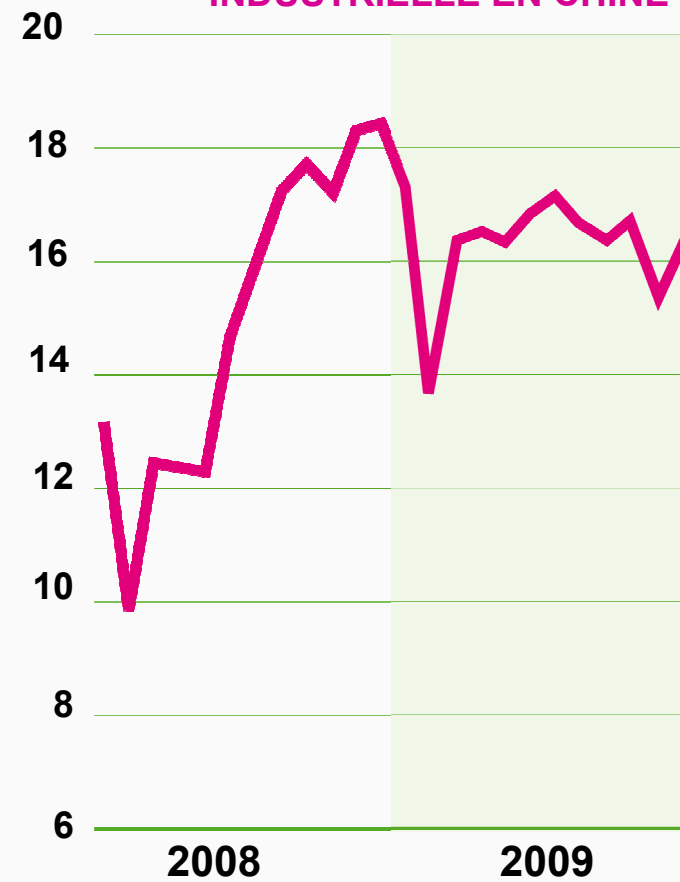
Compétitivité

Zone de croissance

PMI CHINE



CROISSANCE DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE EN CHINE



Remontée des matières premières notamment du caoutchouc naturel

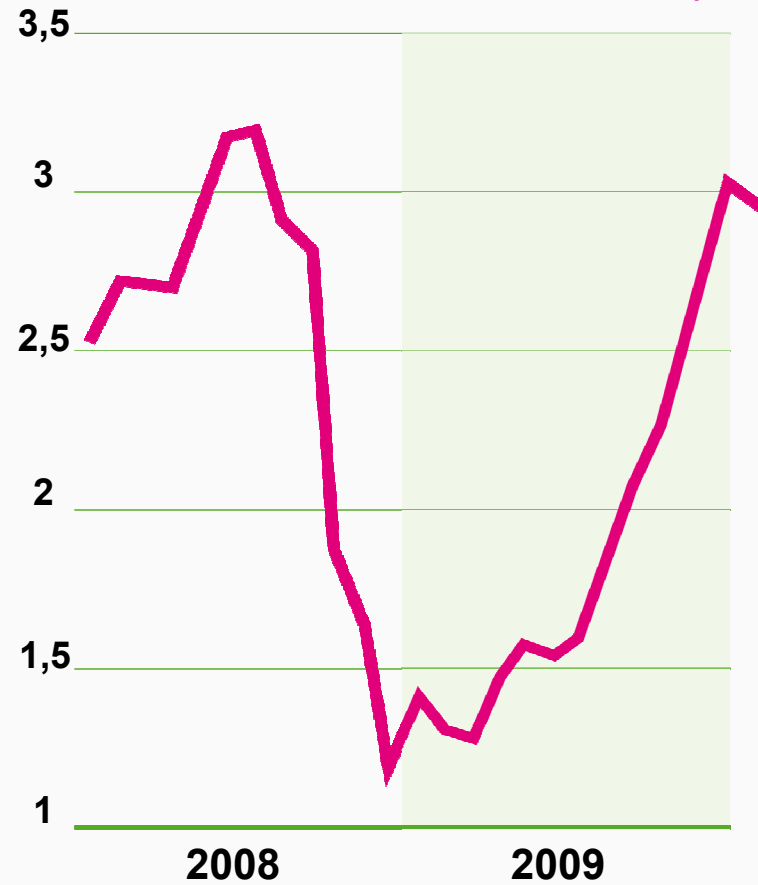
Environnement économique

Matières premières

Compétitivité

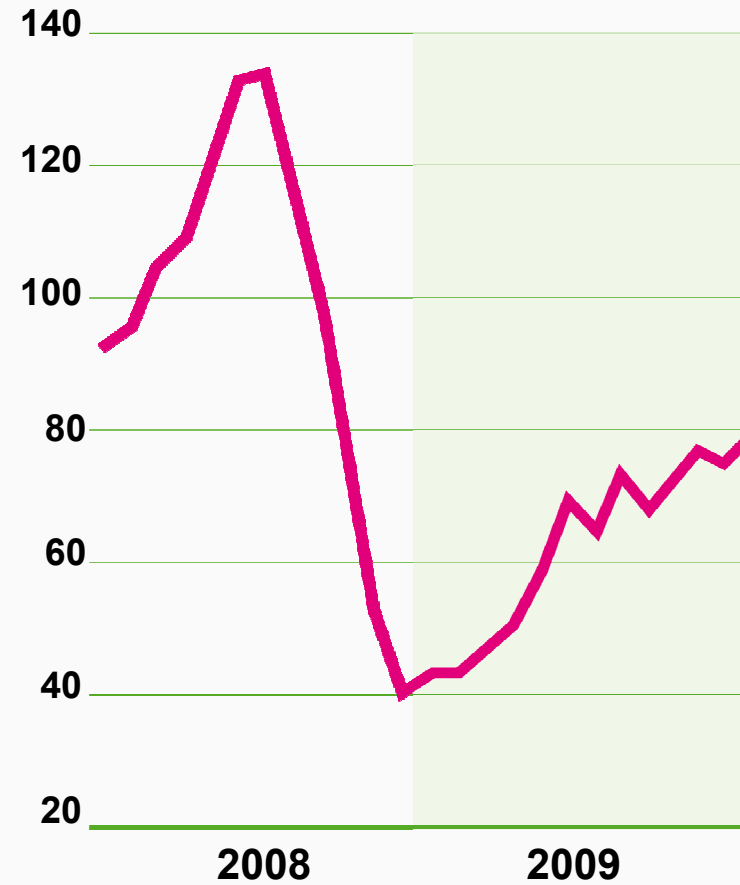
Zone de croissance

**HAUSSE CONTINUE DU COURS
DU CAOUTCHOUC NATUREL EN 2009 (USD/kg)**



— TSR20

**PROGRESSION DE 85% DU COURS
DU BRENT EN 2009 (USD/Baril)**



Source : Michelin



Matières premières : impact significatif sur le résultat opérationnel

Environnement économique

Matières premières

Compétitivité

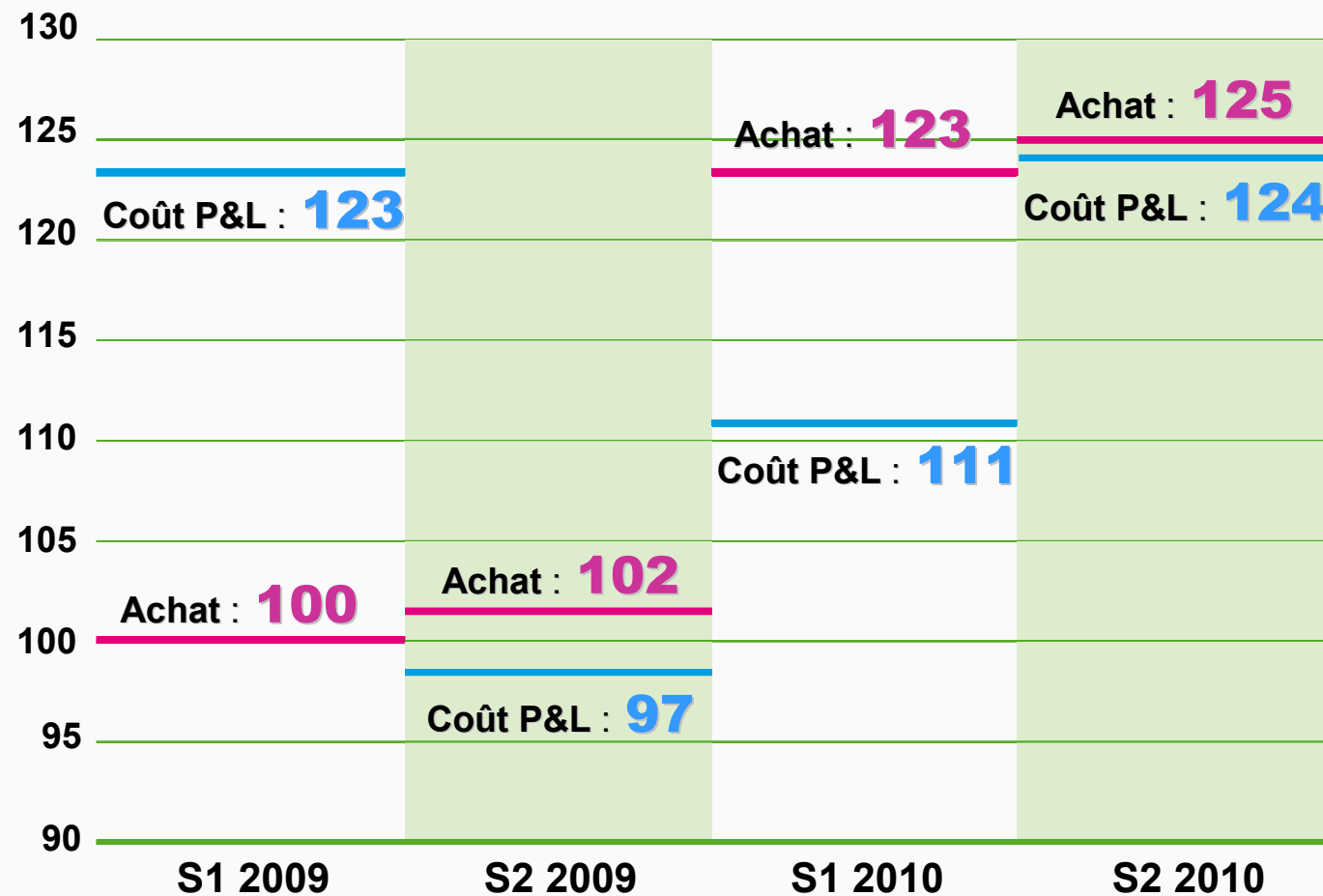
Zone de croissance

SIMULATION 2010 :

1€ = 1,46 \$

**Caoutchouc naturel :
2,90\$/kg**

**Baril de pétrole :
80\$**



Matières premières : un challenge pour la politique de prix

Environnement économique

Matières premières

Compétitivité

Zone de croissance

■ **Sensibilité** en base annuelle :

■ Caoutchouc naturel :

+/- **0,10\$** sur le cours \Rightarrow de **70** à **80M\$** sur les coûts d'achats

■ Pétrole :

+/- **1\$** sur le cours \Rightarrow de **15** à **20M\$** sur les coûts d'achats

■ **Hausses de prix 2010 annoncées** :

■ Amérique du Nord (1^{er} février) :

- Poids lourd remplacement : **+7%**
- Tourisme camionnette : hausses variables selon les gammes
- Génie civil remplacement : **+4%**

■ Europe :

- 1^{er} avril : Poids lourd remplacement : **+4%**
- 2^{ème} trimestre : Tourisme camionnette remplacement : **+3** à **4%**
selon les pays



1 milliard € de gains réalisés depuis 2006 malgré la crise

Environnement économique

Matières premières

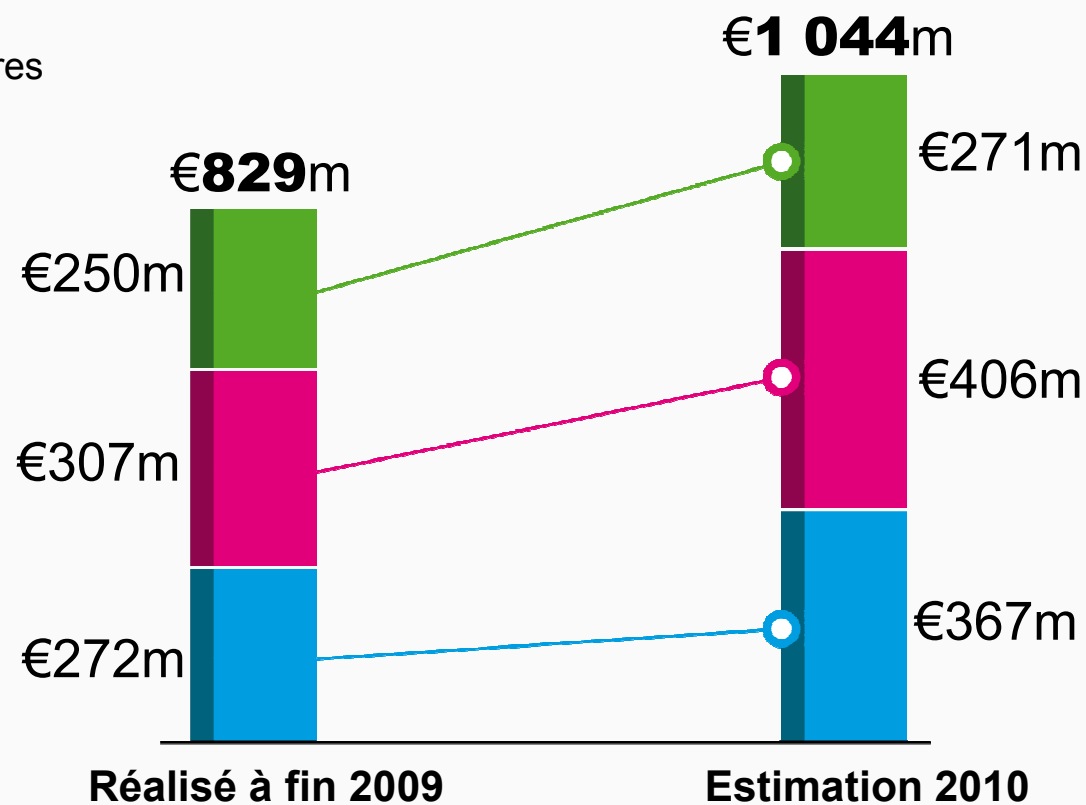
Compétitivité

Zone de croissance

 Frais de structure + Logistique

 Coûts industriels

 Matières premières



Hors effet crise, 1,3 milliard € de gains estimés depuis 2006

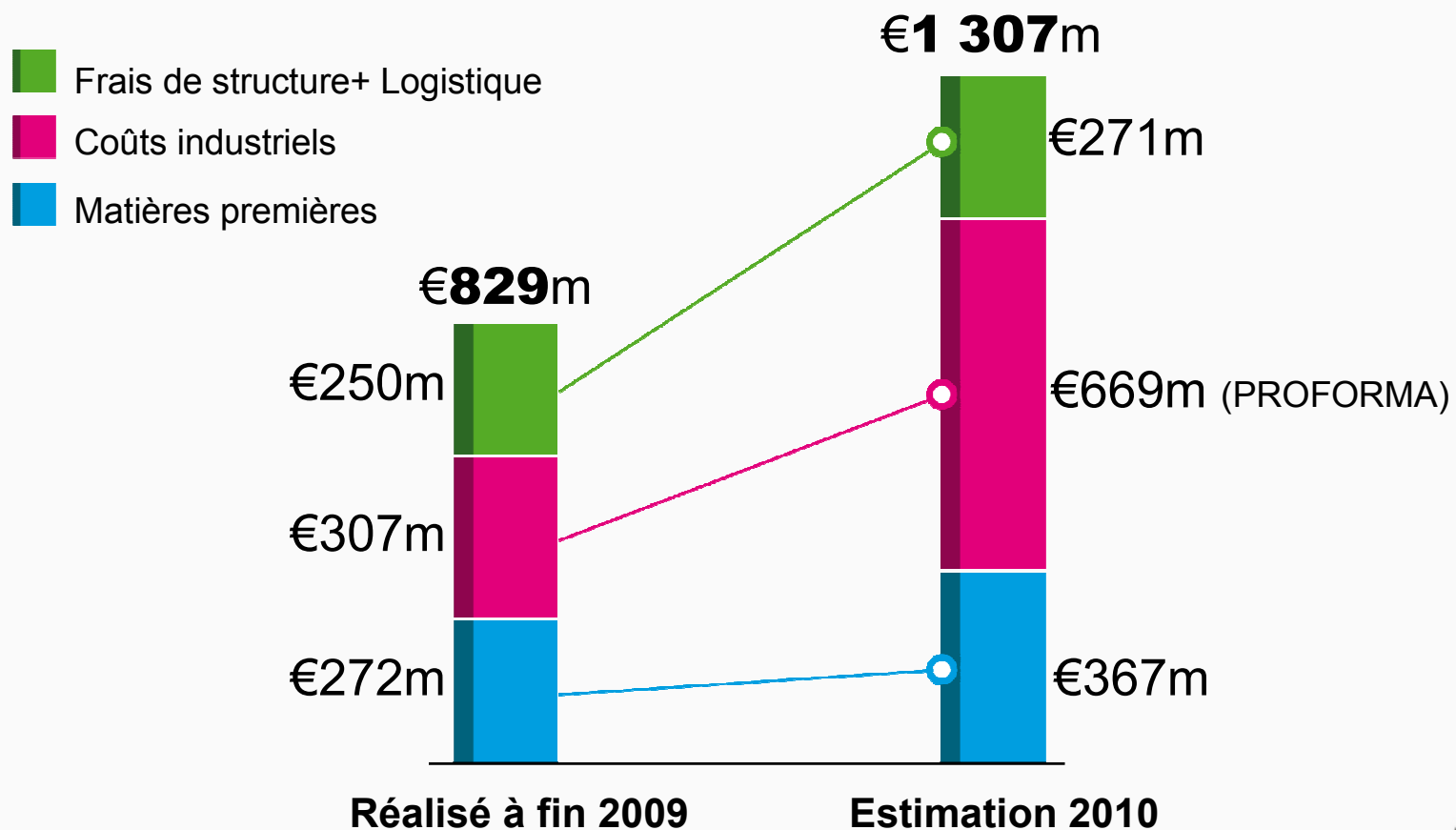
Environnement économique

Matières premières

Compétitivité

Zone de croissance

PROFORMA : HYPOTHÈSE DE CROISSANCE DES VOLUMES : +3,5% PAR AN



Augmenter la capacité dans les zones de croissance

Environnement économique

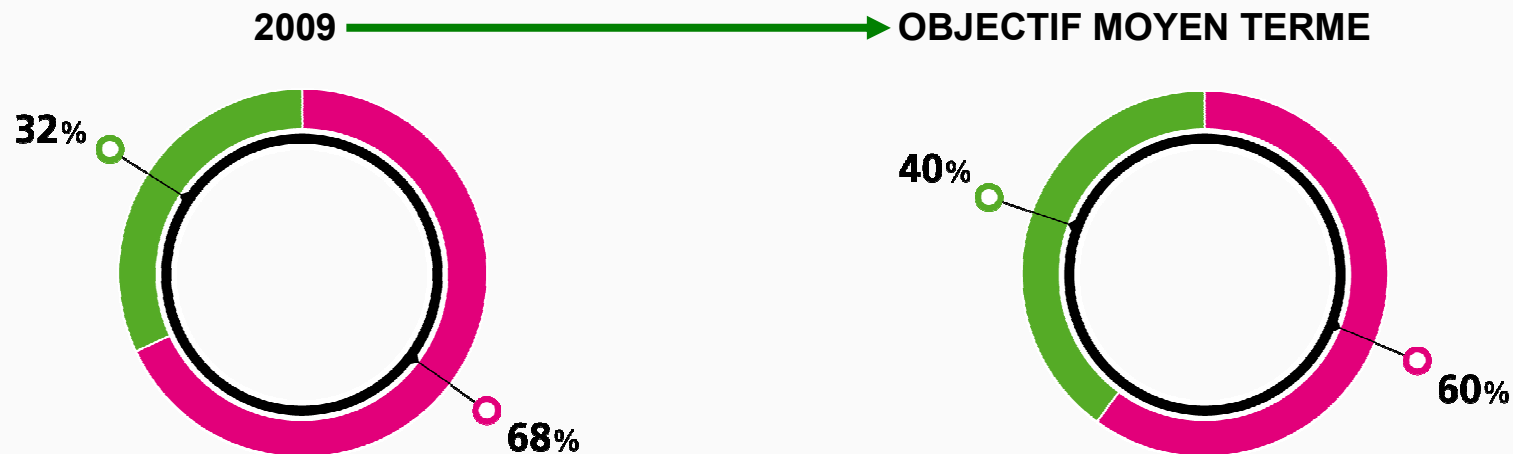
Matières premières

Compétitivité

Marchés de croissance

AMBITION

- ⇒ Doubler la capacité en pneus Tourisme camionnette d'ici 2012
- ⇒ Accroître la capacité Poids lourd de 40% d'ici 2012



○ — % des ventes dans les zones de croissance

○ — % des ventes dans les zones matures



Développer l'activité dans les zones de croissance

Environnement économique

Matières premières

Compétitivité

Marchés de croissance

■ Brésil :

⇒ nouvelle usine Tourisme camionnette

■ Inde :

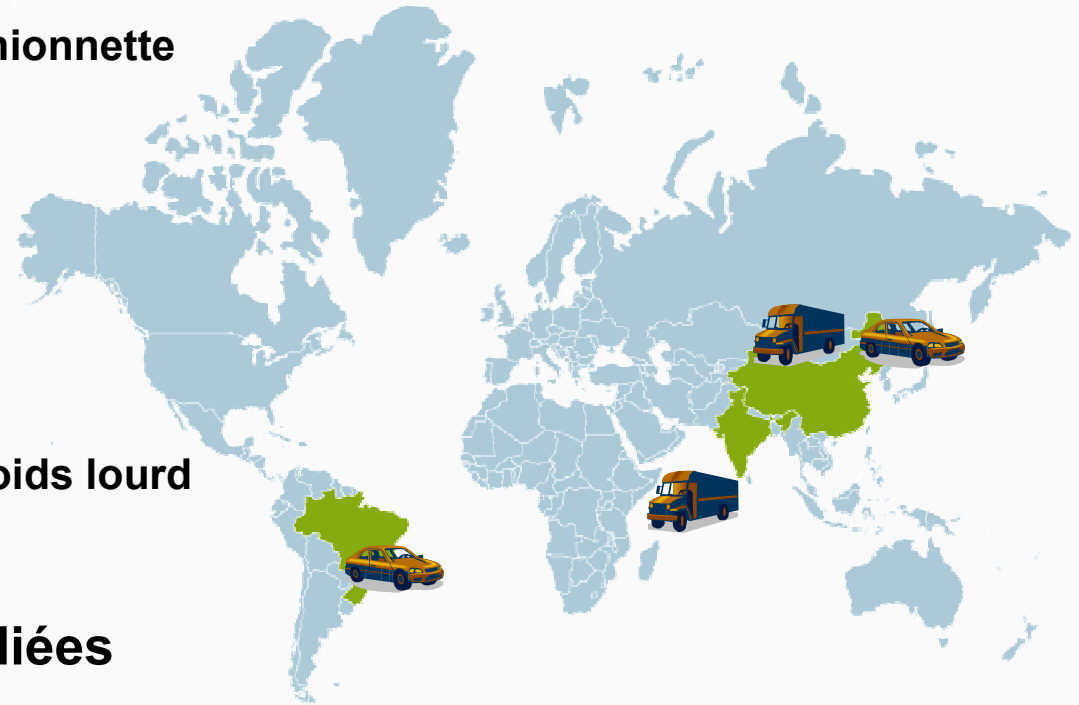
⇒ nouvelle usine Poids lourd

■ Chine :

⇒ doublement des capacités Poids lourd et Tourisme camionnette

■ Capacités de production dédiées aux marchés locaux

■ Croissance à la marque MICHELIN



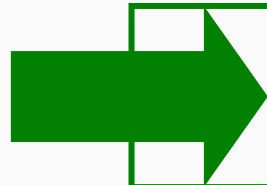
2010 : Vigilance nécessaire

RISQUES

- Faible visibilité sur les marchés
- Hausse du coût des matières premières
- Environnement économique incertain
- Manque de confiance des ménages dans les pays matures

OPPORTUNITÉS

- Poursuite du pilotage resserré et de l'amélioration de la compétitivité
- Fermeté de la politique de prix
- Niveau historiquement bas des stocks de nos clients
- Demande dans les pays de forte croissance



**Objectif 2010 :
Générer un cash flow libre positif**



Michelin aborde 2010 avec confiance

Engagement des équipes

Valeur de la marque

Leader technologique

Acteur global

Price leader

Offre de services intégrés



Résultats 2009



12 février 2010



Relations Investisseurs

Valérie Magloire

Jacques-Philippe Hollaender

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,»

