



NATIXIS

Paris – 3 mars 2016

RO de 2 577 M€ avant NR, en hausse de 407 M€, et FCF hors acquisitions de près d'1 Md€




- Volume en croissance de 3,2%, supérieure aux marchés pour toutes les activités, particulièrement en Tourisme camionnette (+6,7%)
- Forte génération de Cash flow libre hors acquisitions : 965 M€, compte tenu d'investissements de 1 804 M€ en retrait par rapport à ceux de 2014
- Marge opérationnelle en progression significative, avec un très bon S2 (12,3%), notamment grâce à :
 - Effet Prix-mix / Matières premières de +105 M€ au S2, comme attendu
- Plan de compétitivité de 261 M€ qui compense l'inflation
- Rachat et annulation d'actions : 451 M€, soit 2,7% du capital
- Dividende de 2,85 €/action, en hausse de 14% par rapport à 2014, soit 37% de taux de distribution

*Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 13 mai 2016

Guidance 2016

	2016
Volumes	Croissance au moins en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel avant NR et à taux de change constant	> 2015
FCF structurel	> 800 M€

Nouvelles ambitions de marge opérationnelle* pour 2016 - 2020

	 SR1	 SR2	 SR3
Cibles précédentes	entre 10 % et 12 %	entre 7 % et 9 %	entre 20 % et 24 %
Nouvelles cibles 2016-2020**	entre 11 % et 15 %	entre 9 % et 13 %	entre 17 % et 24 %

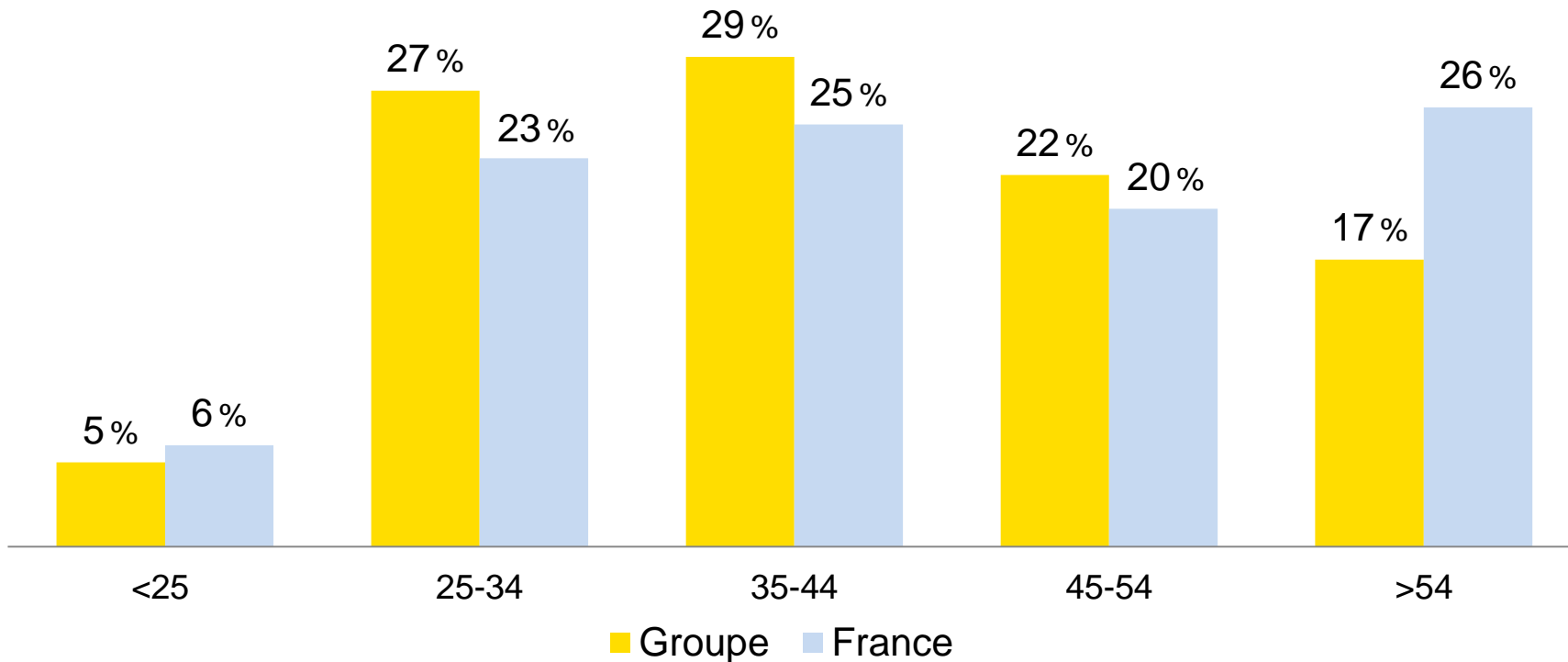
* Avant éléments non récurrents

** À périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +2,5 % TC, +1,5 % PL)

Optimisation des activités à Clermont-Ferrand

- Adaptation de l'activité Rechapage compte tenu de la baisse des marchés (-25% / 2007)
 - Fermeture de l'atelier de rechapage du site de La Combaude d'ici fin 2017
 - 330 salariés de l'atelier bénéficieront d'un reclassement en interne ou de mesures d'âge
- Réduction des investissements liée au rééquilibrage de la politique *make or buy*
 - Réorganisation de l'Ingénierie d'ici fin 2018
 - 164 suppressions de postes
- Simplification des processus des services « Support » du Groupe
 - Négociation d'un programme de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Suppression de postes via des mesures d'âge et des reclassements internes, compte tenu de prochains départs à la retraite importants
- Provision d'environ 55 M€ en charges non récurrentes dans les comptes consolidés au 30 juin 2016

Pyramide des âges Groupe et France



Paris - 3 mars 2016

NATIXIS



- 1 / 2015 : une croissance soutenue pour une rentabilité et un FCF historiques**
- 2 / 2010-2015 : un Groupe renforcé**
- 3 / Guidance 2016**

Paris - 3 mars 2016

NATIXIS



1

**2015 : une croissance soutenue
pour une rentabilité et un FCF
historiques**

Marchés 2015 : zones matures, Chine et Inde bien orientés



TOURISME : +2%

Monde OE : +2%

Monde RT : +3%

- Demande dynamique en Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Chine et Inde.
- En retrait sur le reste du monde.



POIDS LOURD : -2%

Monde OE : -7%

Monde RT : -1%

- Croissance en Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Inde.
- Recul des marchés émergents.



SPECIALITES : -6%

Mining : -8%

OE & Infra Génie Civil : +1%*

Agricole : -8%*

Deux Roues : +2%**

Avion : +4%***

** Europe & Amérique du Nord*

*** Moto Europe, USA, Japon*

**** Avions commerciaux*

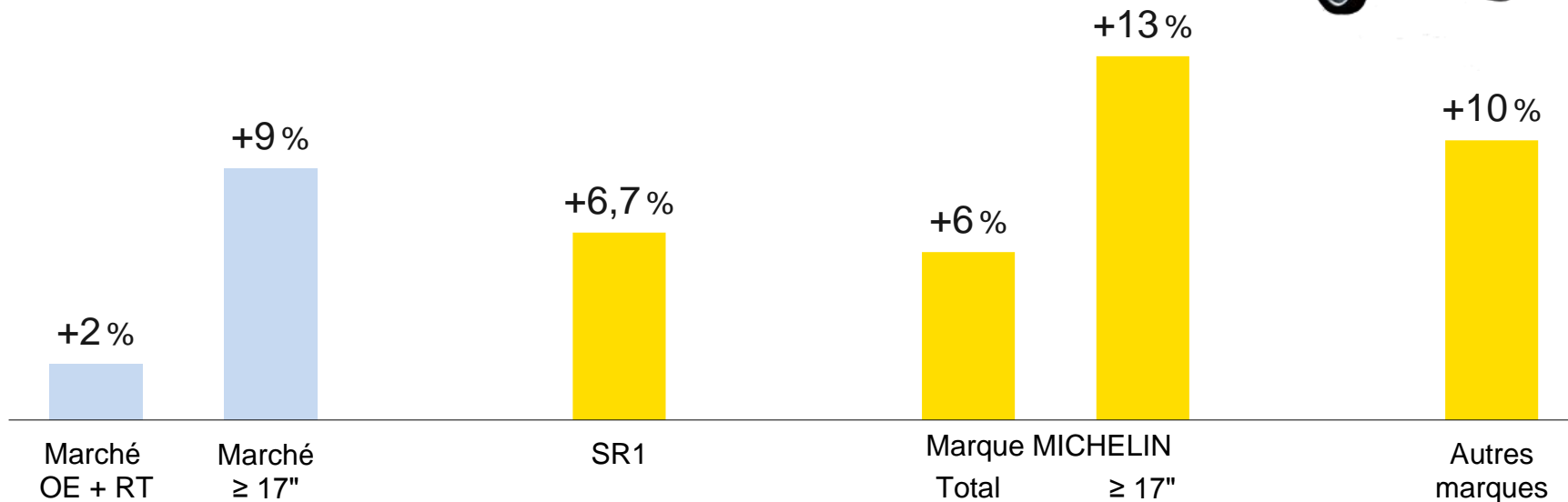
Croissance supérieure au marché pour chacune des activités du Groupe

	2015
Volume SR1 Marchés Tourisme	+6,7% +2%
Volume SR2 Marchés Poids Lourds	+0,3% -2%
Volume SR3 Marchés de Spécialités	-4,0% -6%



Tourisme camionnette : bonne performance sur toutes les marques et tous les segments

▲ Croissance Tourisme camionnette (variation annuelle)



Source: Michelin

CrossClimate: un an plus tard

- Pneu été MICHELIN doté de la certification hiver
 - Mélange de gomme novateur
 - Combinaison d'une sculpture unique en V avec de nouvelles lamelles 3D autobloquantes
 - Association innovante d'angles biseautés, avec des lamelles très performantes
- Plus de 2,5 millions de pneus vendus
- Soit 33% au-dessus de l'ambition initiale



Accélération des innovations au service d'une croissance rentable

PRODUITS



MICHELIN
CrossClimate
(Europe)



MICHELIN
Pilot Sport 4
(Monde)



MICHELIN
X Line Energy D2
Convoi complet
Label A pour RR
(Europe)



MICHELIN
X Multi XD
(Inde)



MICHELIN
XDR 250
(Minier)

SERVICES



MICHELIN TIRE CARE



NOUVELLES ACTIVITES



MICHELIN OnSite



Fabrication additive métallique
(Impression 3D métal)



Tweel

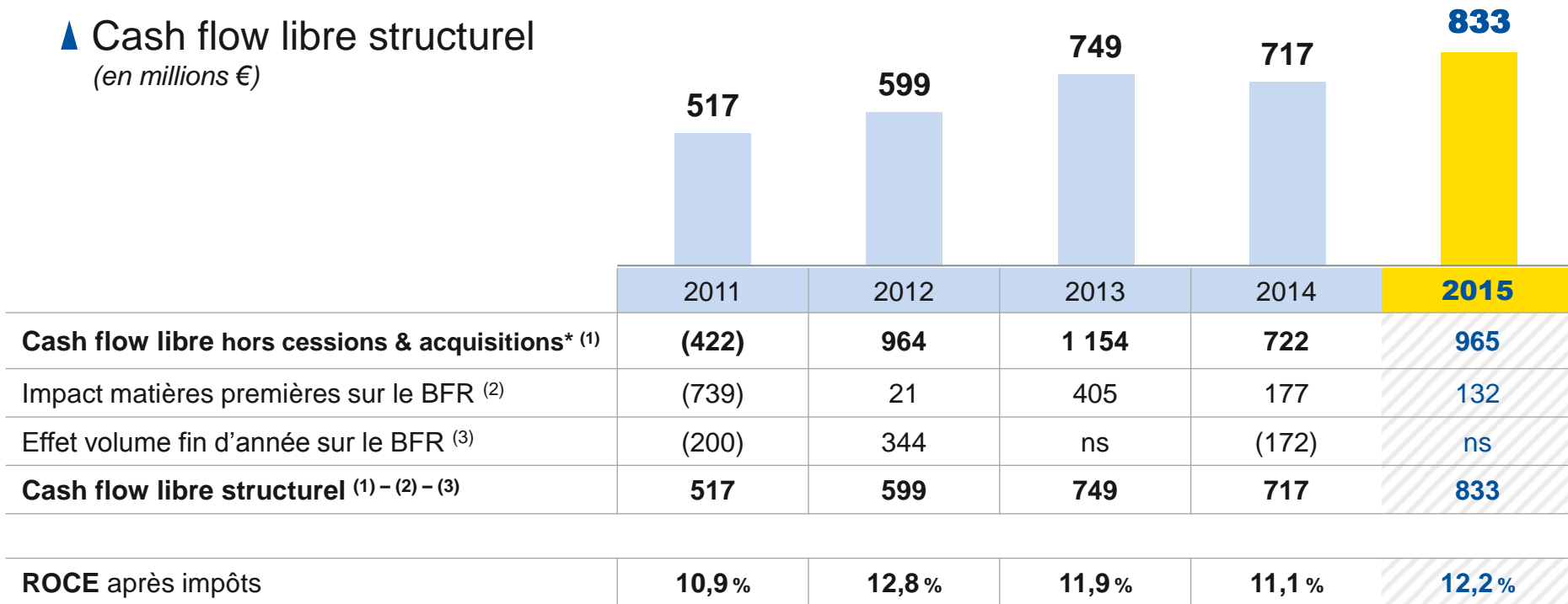


Luli



Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

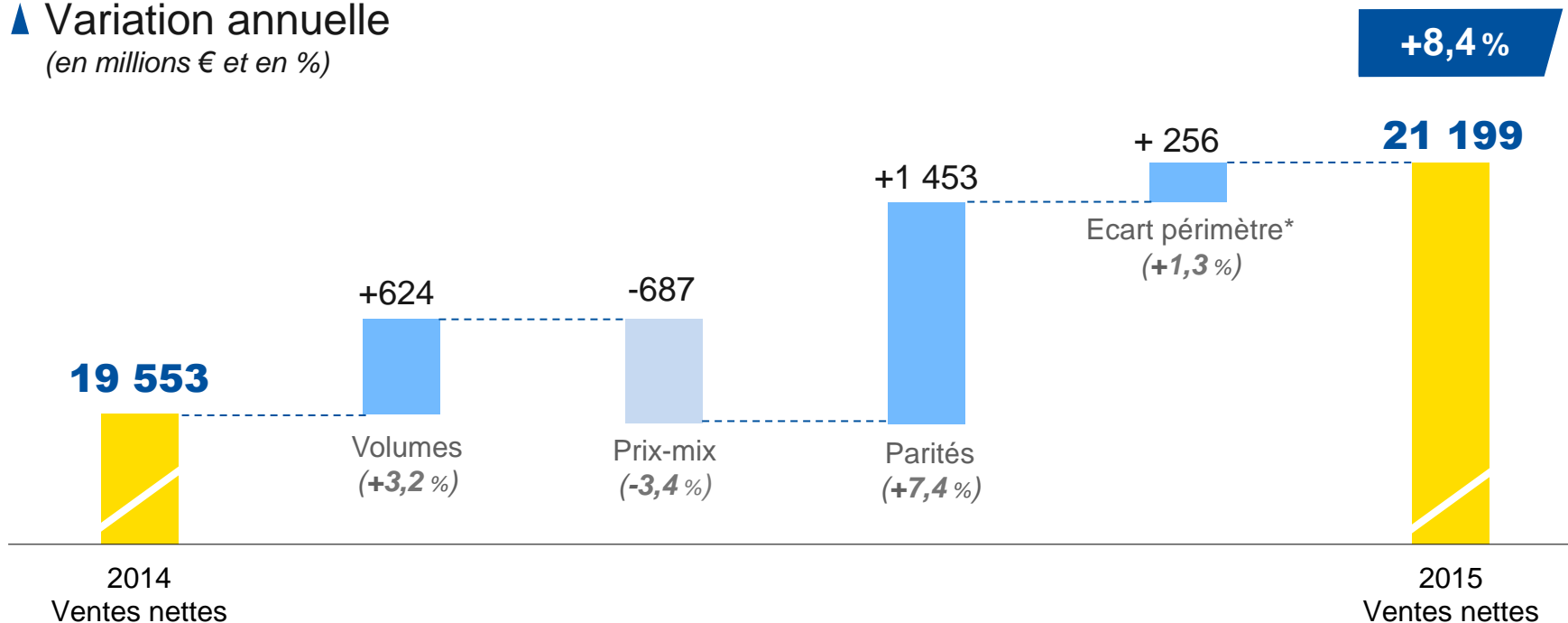
▲ Cash flow libre structurel (en millions €)



* Cessions en 2011-2012 ; Acquisitions en 2014-2015

Ventes nettes soutenues par la hausse des volumes et un contexte favorable de change

▲ Variation annuelle
(en millions € et en %)

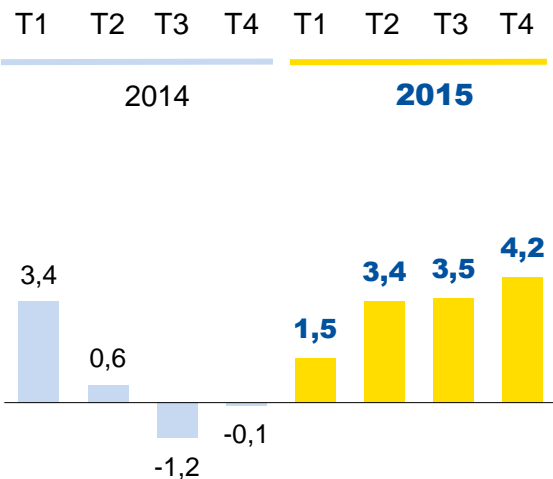


* Sascar, Ihle, Blackcircles

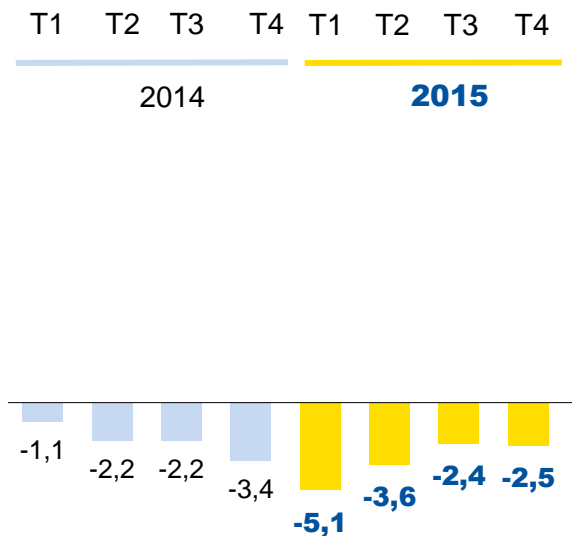
Accélération de la croissance et moindre effet parités

▲ Variation trimestrielle 2015/2014 (en %)

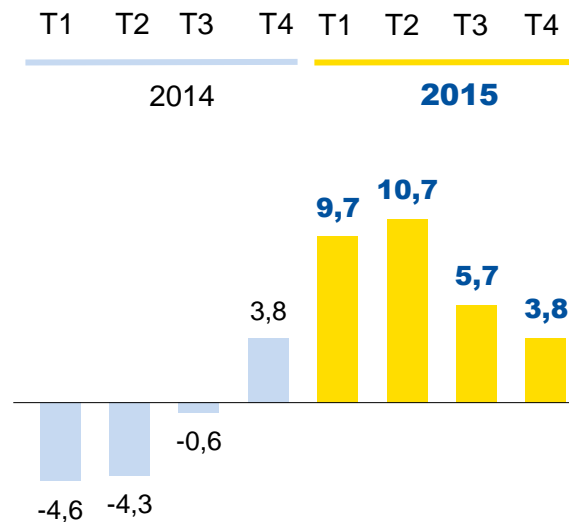
Volumes



Prix-Mix

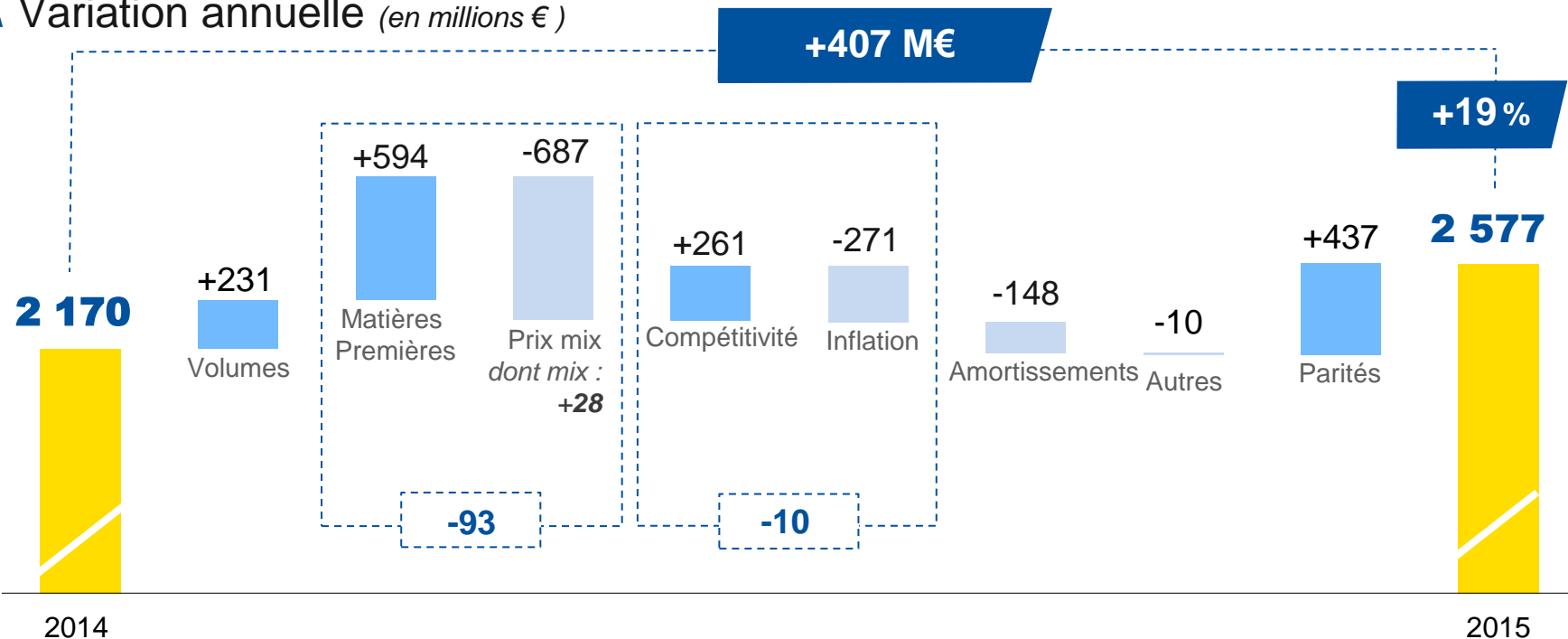


Parités



Résultat opérationnel avant NR en hausse de 407 M€, dont 304 M€ au S2 : volume en croissance, pilotage des prix, coûts maîtrisés et change favorable

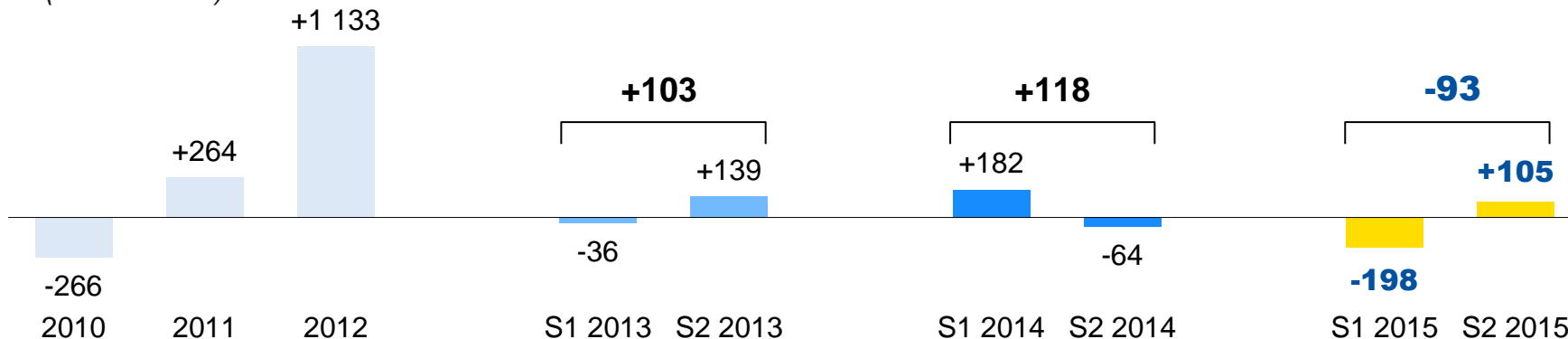
▲ Variation annuelle (en millions €)



Pilotage de la politique de prix dans la durée : effet net positif de plus de 1 200 M€ cumulé depuis 2010




▲ Effet net Prix-mix / Matières premières sur le Résultat opérationnel

(en millions €)



- 2015 : effet net Prix-mix / Matières premières négatif de 116 M€ pour les activités indexées et positif de 23 M€ pour les activités non indexées

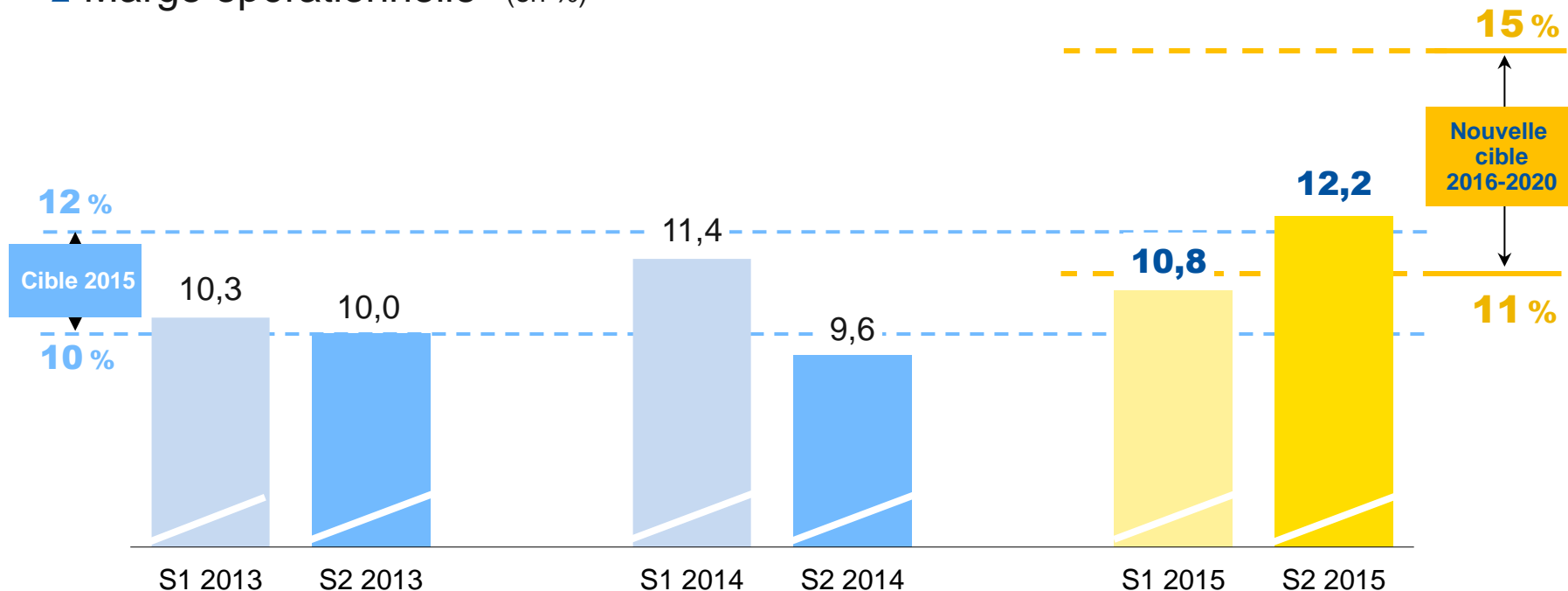
Marges historiques pour SR1 et SR2 et bonne résistance du SR3

(en millions €)		2015	2014	% variation
	SR1 ventes nettes	12 028	10 498	+14,6%
	Résultat opérationnel*	1 384	1 101	+25,7%
	Marge opérationnelle*	11,5%	10,5%	+1 pt
	SR2 ventes nettes	6 229	6 082	+2,4%
	Résultat opérationnel*	645	495	+30,6%
	Marge opérationnelle*	10,4%	8,1%	+2,3 pts
	SR3 ventes nettes	2 942	2 973	-1%
	Résultat opérationnel*	548	574	-4,5%
	Marge opérationnelle*	18,6%	19,3%	-0,7 pt

* Avant éléments non récurrents

Tourisme camionnette : la marge opérationnelle S2 2015 dépasse l'objectif de rentabilité 2015

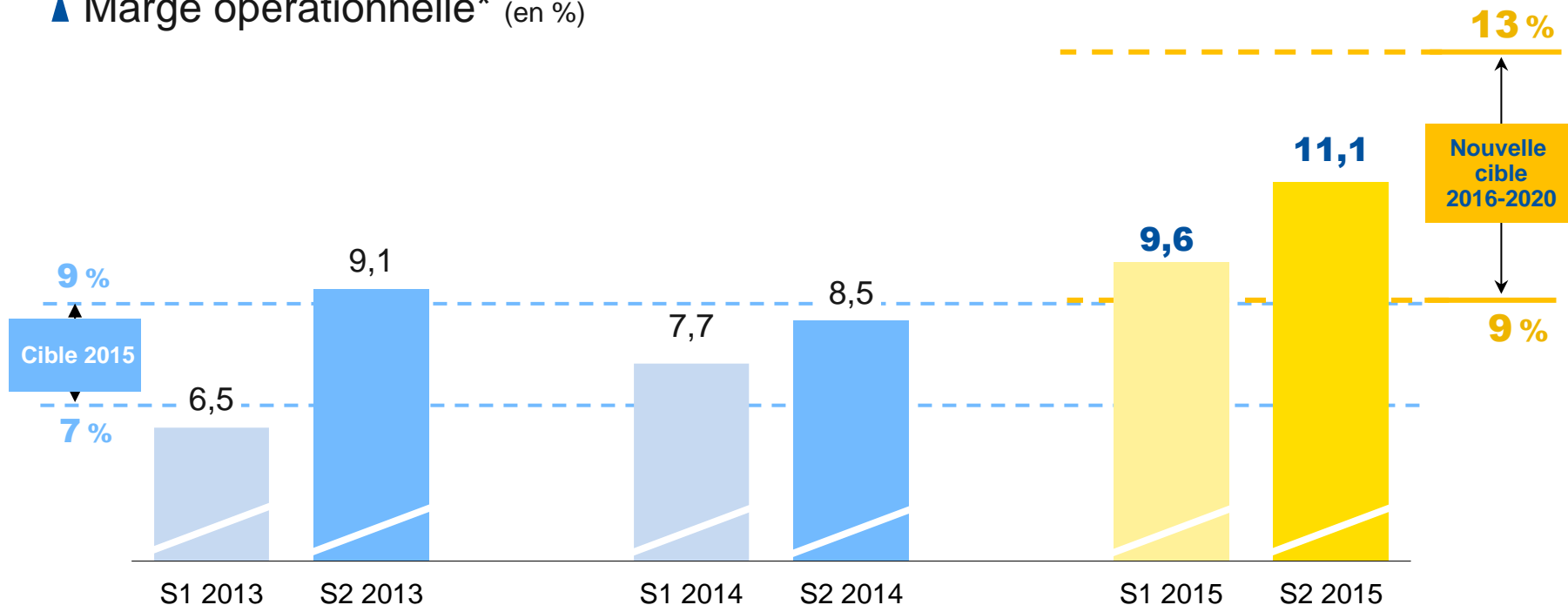
▲ Marge opérationnelle* (en %)



* Avant éléments non récurrents

Poids lourd : la marge opérationnelle de l'année dépasse l'objectif de rentabilité 2015

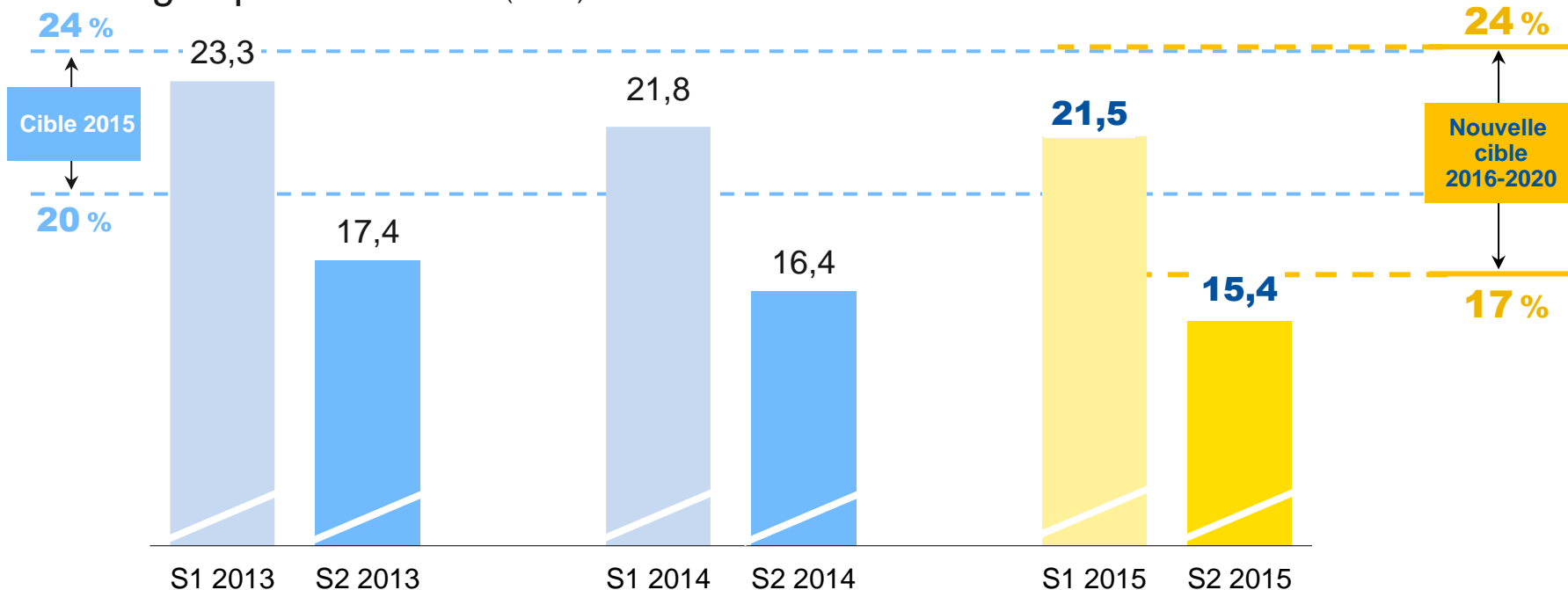
▲ Marge opérationnelle* (en %)



* Avant éléments non récurrents

Pneus de spécialités : marge opérationnelle S2 2015 marquée par la saisonnalité habituelle et les cours de matières premières

▲ Marge opérationnelle* (en %)



* Avant éléments non récurrents

Accélération du plan de compétitivité au S2 pour atteindre 261 M€ en 2015 en ligne avec l'objectif

	SG&A	Matières	Industrie & Transports	Total
Objectif 2012-2016*	-300 M€/-400 M€	-200 M€/-300 M€	-600 M€/-700 M€	-1 200 M€
Gains à fin 2015	-421 M€	-149 M€	-394 M€	-964 M€
Leviers	<ul style="list-style-type: none"> ● Programme efficience ● OPE ● Centres de services Partagés ● Simplification 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nouvelle gammes ● Nouveaux matériaux ● Réduction de la perte matière 	<ul style="list-style-type: none"> ● Best practices (MMW) ● Standardisation ● Flexibilité ● Optimisation du footprint industriel et logistique 	

* Avant inflation et y compris coûts évités

Plus de 280 M€ de gains de productivité annuelle liés aux projets de réorganisation industrielle 2013-2016

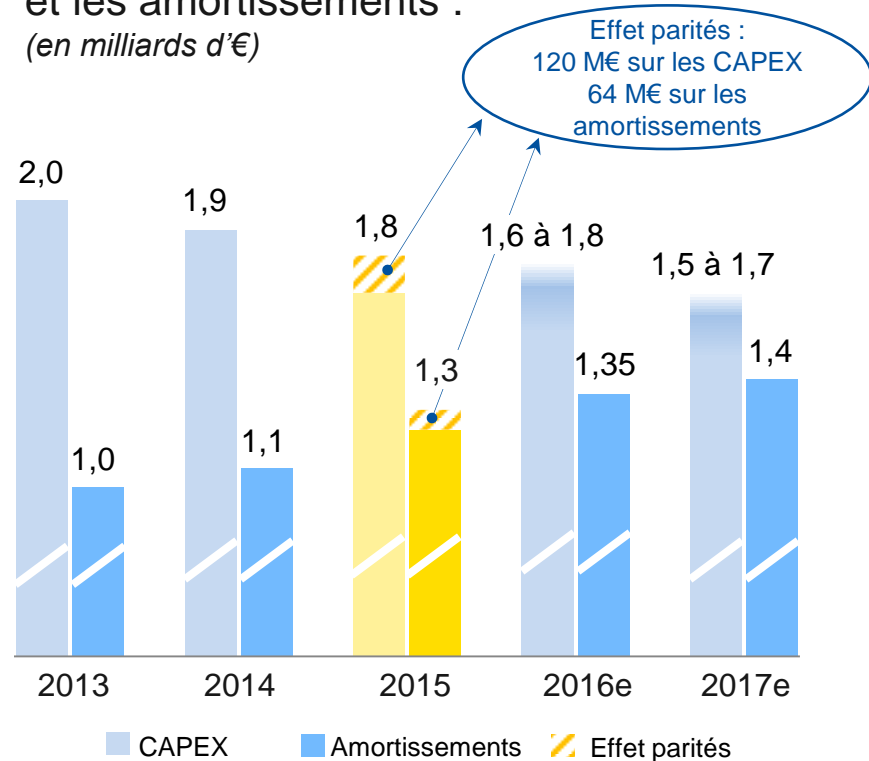
(en millions €)	2013	2014	2015	2016e	2017e	2018e	2019e	
								Total des coûts non récurrents
Coûts non récurrents	(250)	(84)	(275)	(55)	0	0	0	(664)
								Gains annuels après 2019
Productivité	0	+54	+71	+123	+167	+216	+259	+281

Investir pour créer de la valeur

- ▲ Réussir nos investissements prioritaires pour la croissance du Groupe :
 - Dans la supply chain, pour améliorer le service au client (SI et logistique)
 - Dans les marchés en croissance : TC haut de gamme, en Amérique du Nord et en Chine
 - Dans les services digitaux
 - Dans les matières premières et les semi-finis

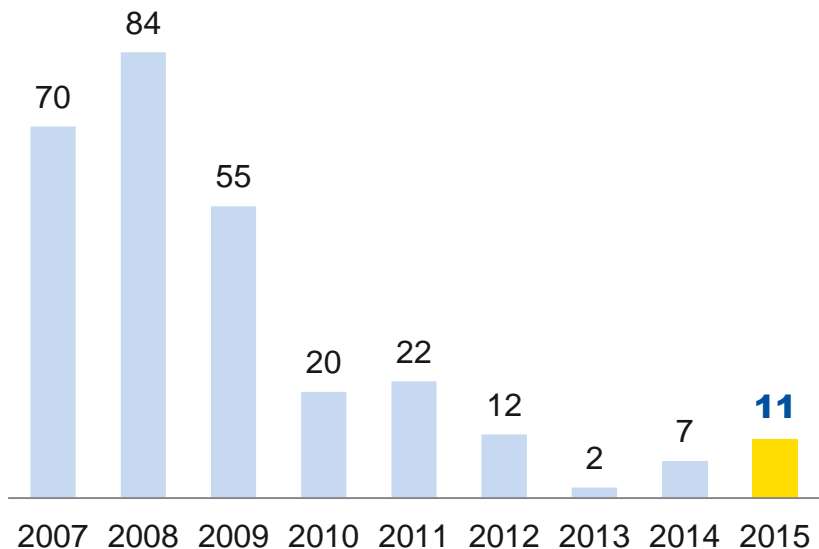


- ▲ Réduction de l'écart entre les CAPEX et les amortissements :
(en milliards d'€)



Structure financière toujours robuste après les acquisitions et les rachats d'actions, saluée par les agences de notation

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



▲ Amélioration de la notation long terme par S&P

Court terme	S&P Moody's	A-2 P-2
Long terme	S&P Moody's	A- A3
Perspective	S&P Moody's	Stable Stable

Paris - 3 mars 2016

NATIXIS



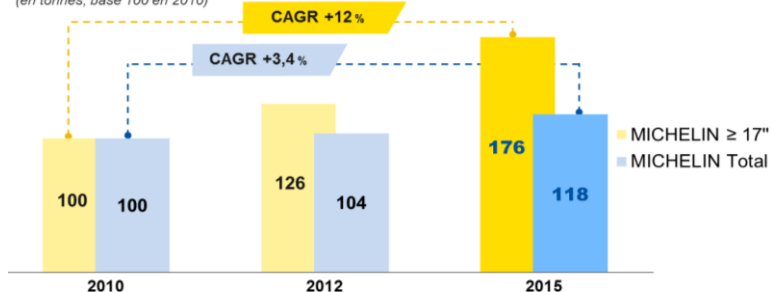
2

2010-2015 : un Groupe renforcé

Un Groupe renforcé

● Croissance SR1

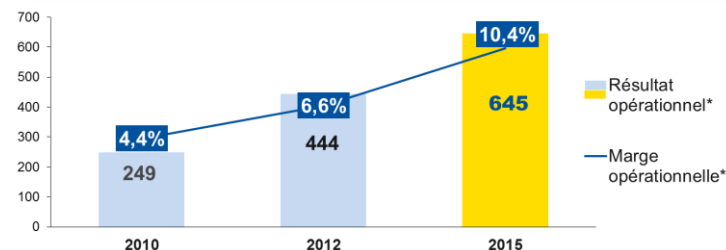
(en tonnes, base 100 en 2010)



● Marge opérationnelle SR2

▲ Résultat et marge opérationnels*

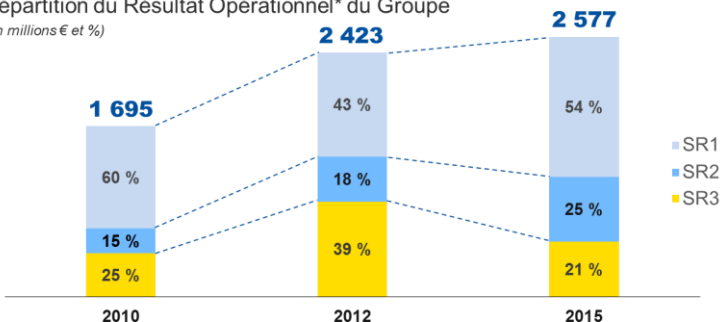
(en millions € et %)



● Marge par SR

▲ Répartition du Résultat Opérationnel* du Groupe

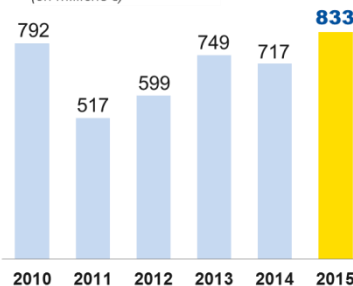
(en millions € et %)



● FCF structurel et ROCE

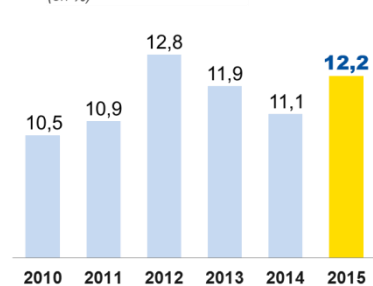
▲ FCF structurel

(en millions €)



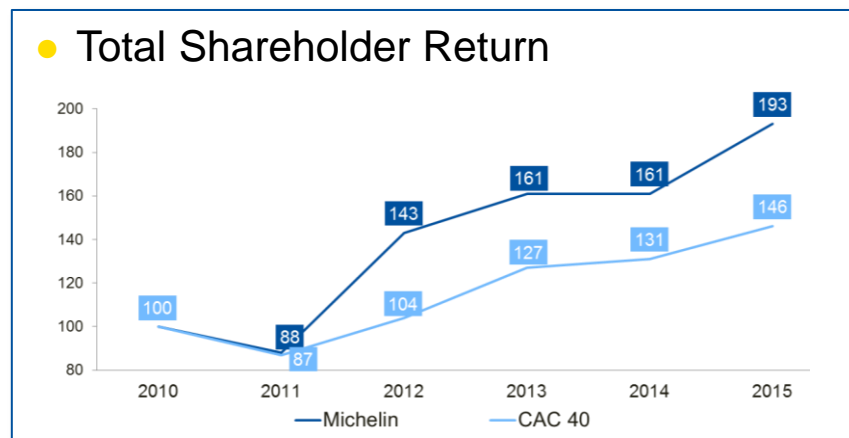
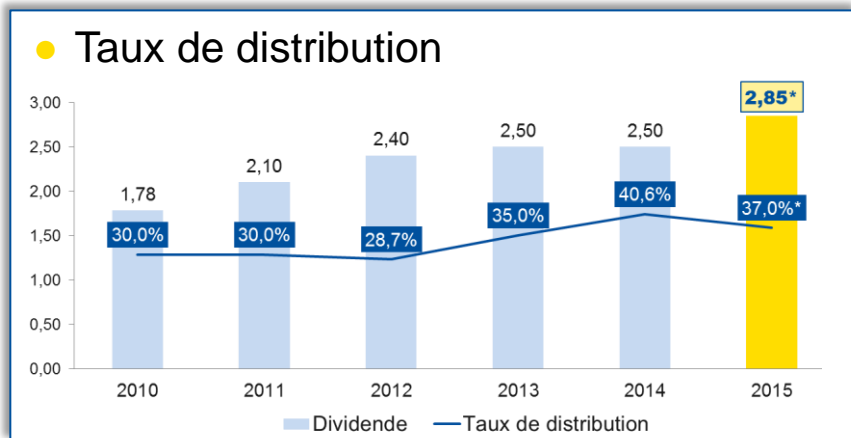
▲ ROCE après impôts

(en %)



Politique actionnariale 2015-2016 : 981 M€ de dividendes et 750 M€ de rachats d'actions

- Résultat net par action de 6,28 € en croissance de 14 % par rapport à 2014
- Dividende 2015 de 2,85 €* et taux de distribution de 37 % du résultat net hors NR
- Programme de rachat 750 M€
 - Nombre d'actions rachetées et annulées en 2015 : 4 961 534 actions soit 2,7 % du capital
 - Rachats pour 451 M€ en 2015 et une nouvelle tranche de 150 M€ lancée en Janvier 2016
 - 2016 : rachats à hauteur de 46 M€ à ce jour



* Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 13 mai 2016

Paris - 3 mars 2016

NATIXIS



3

Guidance 2016

Estimations Marchés 2016



TOURISME : +2% / +3%

Croissance en ligne avec les tendances long terme (CAGR d'environ 2,5 %)

- Marchés plus dynamiques en Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et en Chine.



POIDS LOURD : +0% / +2%

Légère reprise de la croissance du marché mondial

- Marchés en croissance en Europe de l'Ouest et toujours bien orientés en Remplacement en Amérique du Nord.



SPECIALITES : -2% / -5%

Marchés Génie Civil et Agricole impactés par le cours des Matières premières

- Minier : demande en baisse et dernière année de destockage
- Génie Civil Première monte* : tendance à la baisse
- Agricole Première monte* : stable à un niveau faible

* Europe & Amérique du Nord

Marchés Tourisme camionnette, Janvier 2016

- Demande en hausse dans les marchés matures et en forte progression en Chine. Marché brésilien pénalisé par un environnement économique difficile.

variation en % en nombre de pneus	Europe yc Russie & CIS*	Europe hors Russie & CIS*	Amérique du Nord	Brésil	Chine
Première monte	▲ +1%	▲ +3%	▲ +6%	▼ -10%	▲ +8%
Remplacement	▲ +1%	▲ +1%	▲ +2%	▼ -7%	▲ +9%

* Y compris Turquie

Marchés Poids lourd, Janvier 2016

- Marchés toujours en croissance en Europe. Ralentissement de la demande Première monte sur des bases élevées au S1 2015 en Amérique du Nord mais compensé par le remplacement. Demande en chute au Brésil dans un contexte économique difficile.

variation en % en nombre de pneus (Radial + Bias)	Europe y compris Russie & CIS*	Europe hors Russie & CIS*	Amérique du Nord	Brésil
Première monte	▲ +7%	▲ +8%	▼ -16%	▼ -57%
Remplacement	▲ +3%	▲ +5%	▲ +5%	▼ -9%

* Y compris Turquie




Guidance 2016

	2016
Volumes	Croissance au moins en ligne avec les marchés
Résultat Opérationnel avant NR et à taux de change constant	> 2015
FCF structurel	> 800 M€

Scénario 2016 sur base des cours de janvier 2016

	2016
Matières Premières	Effet favorable d'environ 400 M€
Effet net Prix-mix / Matières Premières	Activités indexées : négatif Autres activités : neutre
Plan de compétitivité / inflation	Neutre

Nouvelles ambitions de marge opérationnelle* pour 2016 - 2020

	 SR1	 SR2	 SR3
Cibles précédentes	entre 10 % et 12 %	entre 7 % et 9 %	entre 20 % et 24 %
Nouvelles cibles 2016-2020**	entre 11 % et 15 %	entre 9 % et 13 %	entre 17 % et 24 %

* Avant éléments non récurrents

** À périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +2,5 % TC, +1,5 % PL)

La puissance des nouveaux produits



BFGOODRICH
g-Force™ COMP-2™ A/S

MICHELIN
Defender® LTX

MICHELIN
Premier® A/S

MICHELIN
CrossClimate

MICHELIN
Pilot Sport⁺

MICHELIN
Premier® LTX

BFGOODRICH
All-Terrain T/A® KO2

Calendrier

- **Rendez-vous de l'année :**
 - **20 avril 2016** : Ventes nettes du 1^{er} trimestre 2016
 - **13 mai 2016** : Assemblée générale des actionnaires
 - **Juin (date à définir) : Investor Day (Ladoux, France)**
 - **26 juillet 2016** : Résultats du 1^{er} semestre 2016
 - **19 octobre 2016** : Ventes nettes du 3^{ème} trimestre 2016
- **Dates liées au dividende 2015 :**
 - **17 mai 2016** : Date de détachement du dividende (Ex Date)
 - **18 mai 2016** : Date d'arrêté des positions chez Euroclear (Record date)
 - **19 mai 2016** : Mise en paiement du dividende (Payment date)

Paris - 3 mars 2016

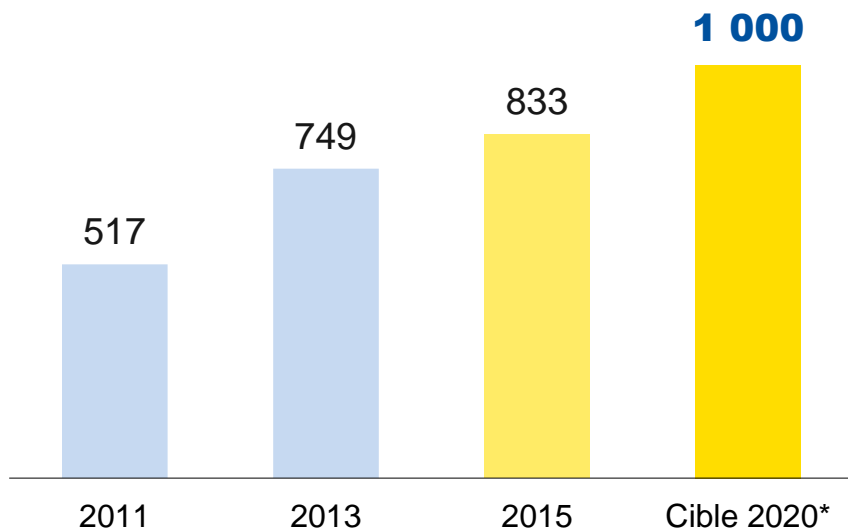
NATIXIS



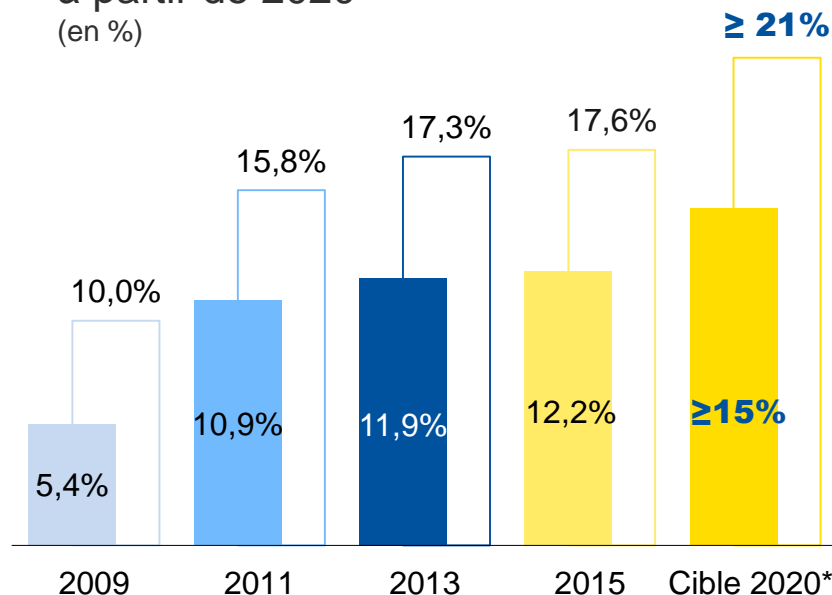
Annexes

2020 : des objectifs ambitieux de création de valeur

▲ Délivrer un FCF structurel de 1 000 M€
à partir de 2020*
(en millions €)



▲ Délivrer un ROCE (après impôts) $\geq 15\%$
à partir de 2020*
(en %)

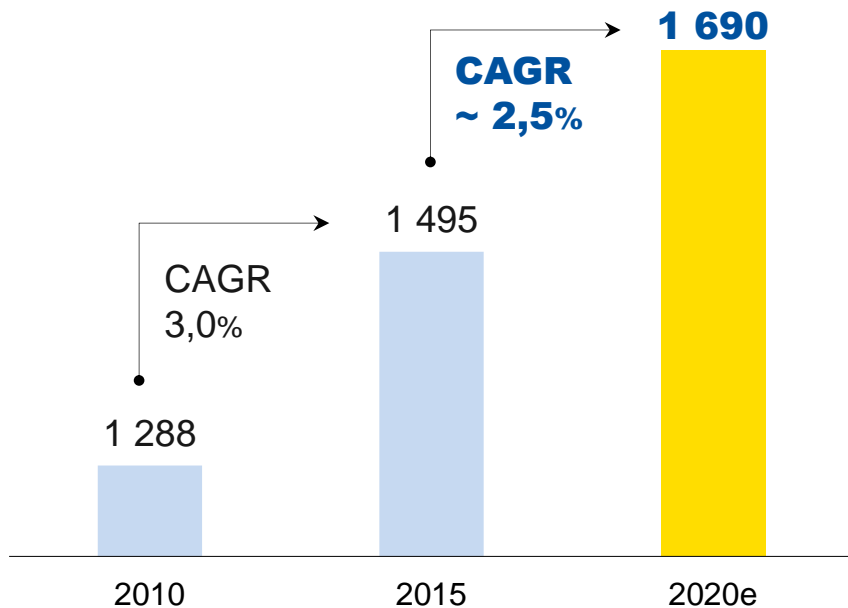


■ ROCE après impôts
□ ROCE avant impôts

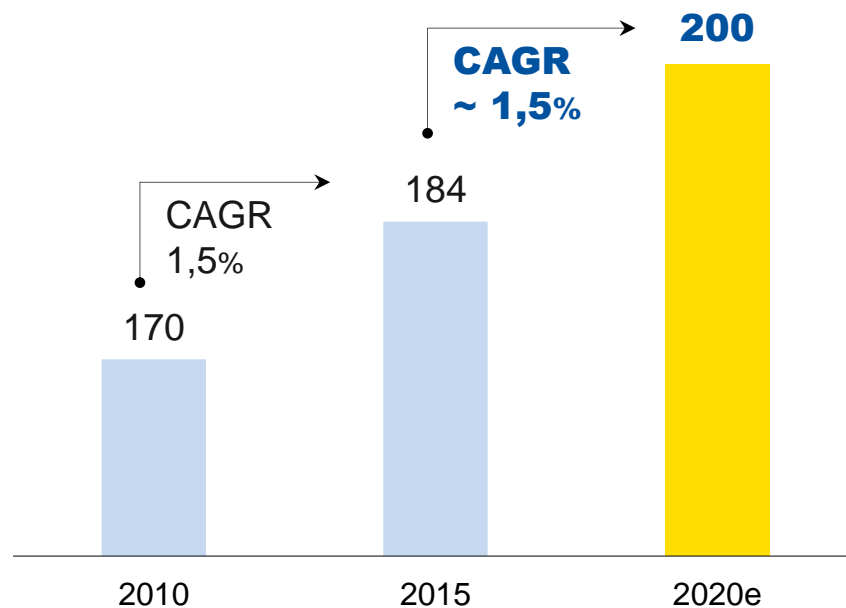
* A périmètre constant

Une demande mondiale en croissance

▲ Marchés TC OE&RT estimations 2015-2020
(en millions d'unités)



▲ Marchés PL OE&RT estimations 2015-2020
(Radial & Bias en millions d'unités)



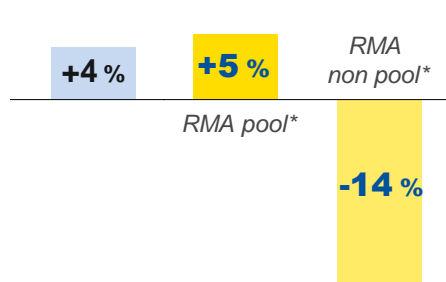
Source : Michelin

TC : en croissance dans les pays matures avec un marché Hiver stable en Europe, et une demande soutenue en Chine

▲ Marché Tourisme camionnette au 31 décembre 2015/2014
(variation en %, en nombre de pneus)

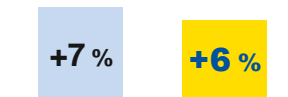


Amérique du Nord

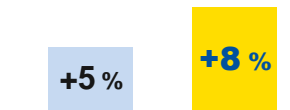


* RMA pool :
membres de la Rubber Manufacturers Association

Europe hors Russie & CIS



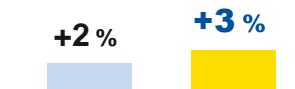
Chine



Nouveaux marchés hors Chine



TOTAL MONDE



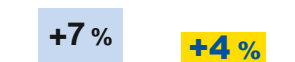
Source : Michelin

PL : demande mondiale en baisse, avec une croissance dans les pays matures et en Inde et une chute dans le reste du monde

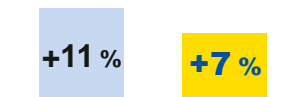


▲ Marchés Poids lourd au 31 décembre 2015/2014 (variation en %, en nombre de pneus neufs)

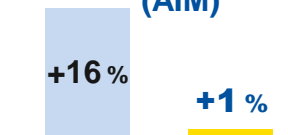
Amérique du Nord



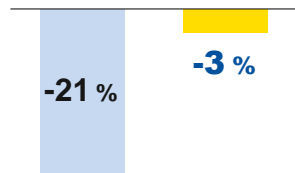
Europe hors Russie & CIS



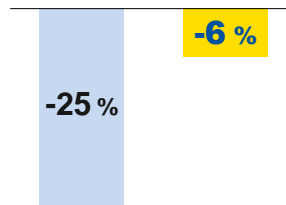
Afrique Inde & Moyen Orient (AIM)



Chine



Nouveaux marchés hors Chine et AIM



TOTAL MONDE



Source : Michelin

■ OE ■ RT

Chiffres clés publiés 2015 et 2014

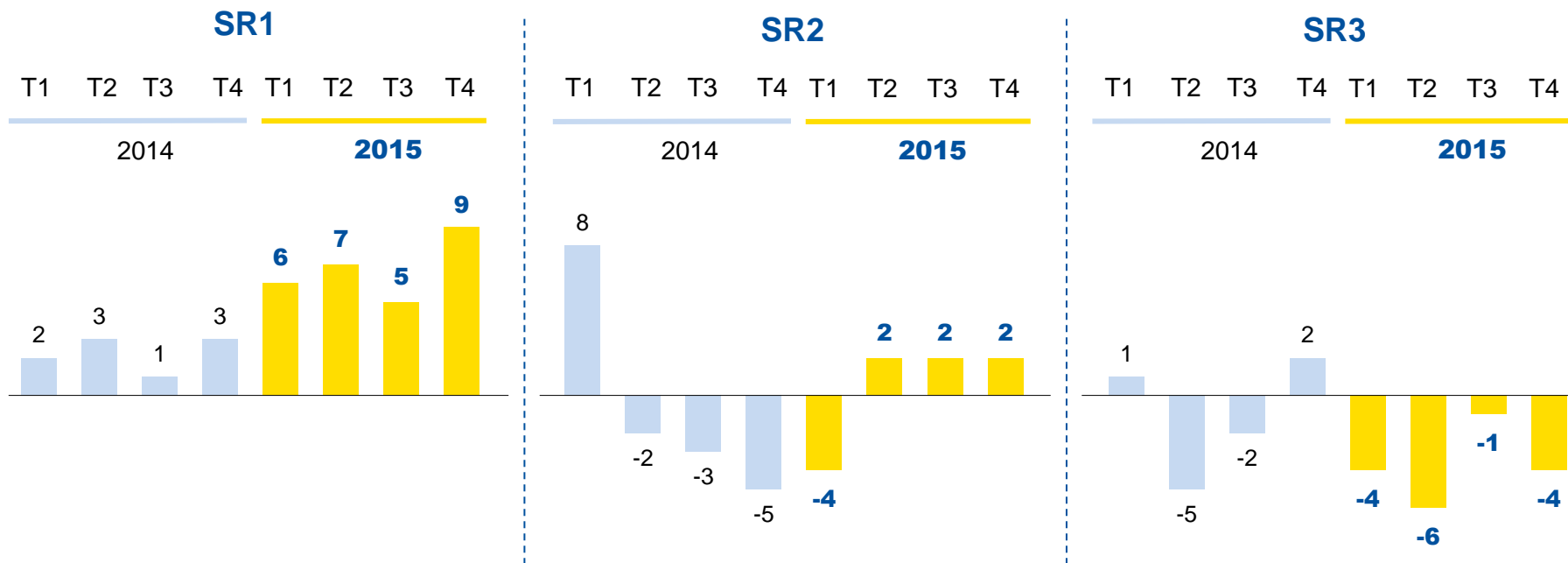
(en millions €)	2015	2014
Ventes nettes	21 199	19 553
Résultat opérationnel (avant non récurrents)	2 577	2 170
Marge opérationnelle (avant non récurrents)	12,2 %	11,1 %
Éléments non récurrents	-370	-179
Résultat net	1 163	1 031
EBITDA (avant non récurrents)	3 934	3 286
Investissements (hors acquisitions)	1 804	1 883
Cash flow libre avant acquisitions*	965	722
Endettement net / Fonds propres	11 %	7 %
Dette sociale	4 888	4 612
ROCE après impôts	12,2 %	11,1 %
Résultat par action	6,28 €	5,52 €
Dividende par action	2,85 €**	2,50 €

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

** Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 13 mai 2016

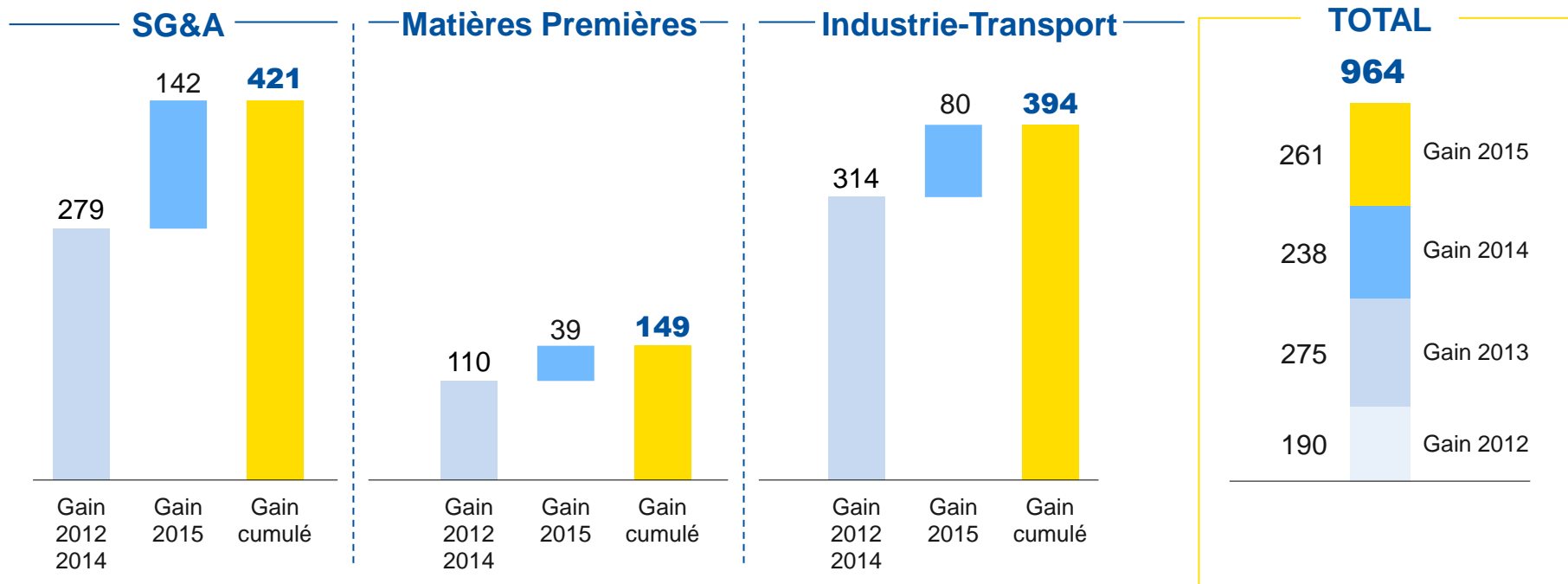
Accélération de la croissance tirée par le Tourisme camionnette

▲ Variation trimestrielle 2015/2014
(en %)



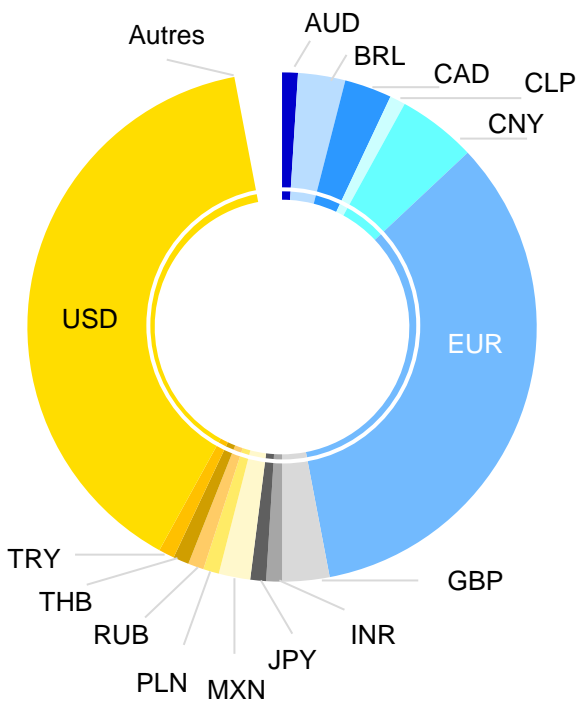
Plan de compétitivité : environ 250 M€ ciblés en 2016

▲ Objectif de Gains* 2012-2016 = 1 200 M€



* Avant inflation et y compris coûts évités

Répartition des Ventes Nettes par devises en 2015

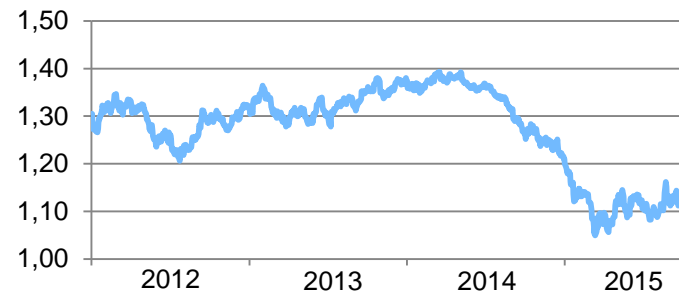


% Ventes nettes	
AUD	1 %
BRL	3 %
CAD	3 %
CLP	1 %
CNY	5 %
EUR	34 %
GBP	3 %
INR	1 %
JPY	1 %
MXN	2 %
PLN	1 %
RUB	1 %
THB	1 %
TRY	1 %
USD	39 %
Autres	3 %

Rappel de la sensibilité €/€ sur EBIT :

une variation de 1 cent du taux de change moyen annuel €/€ génère une variation entre 15-20 M€ de notre EBIT annuel.

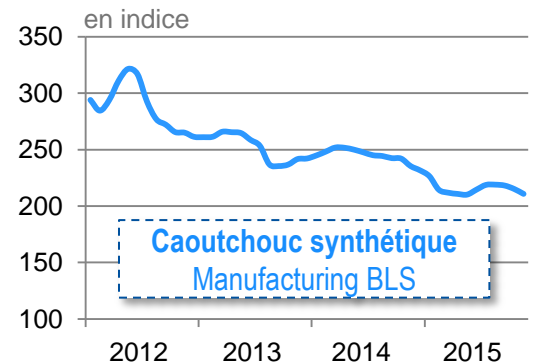
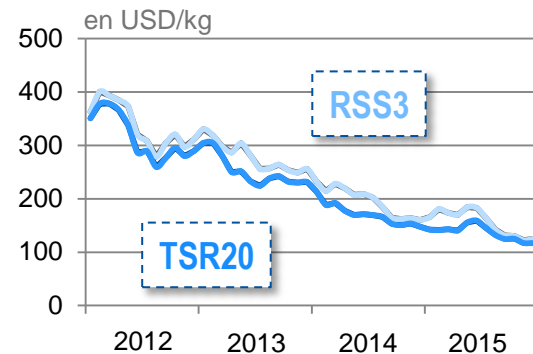
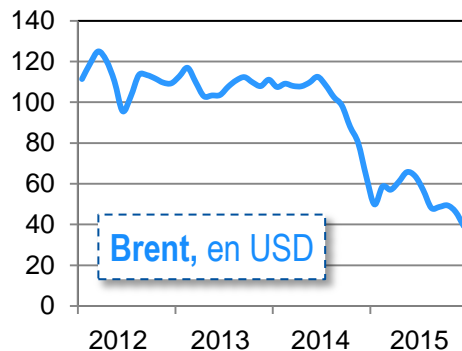
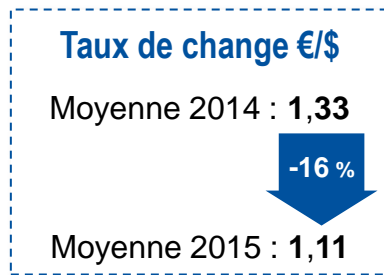
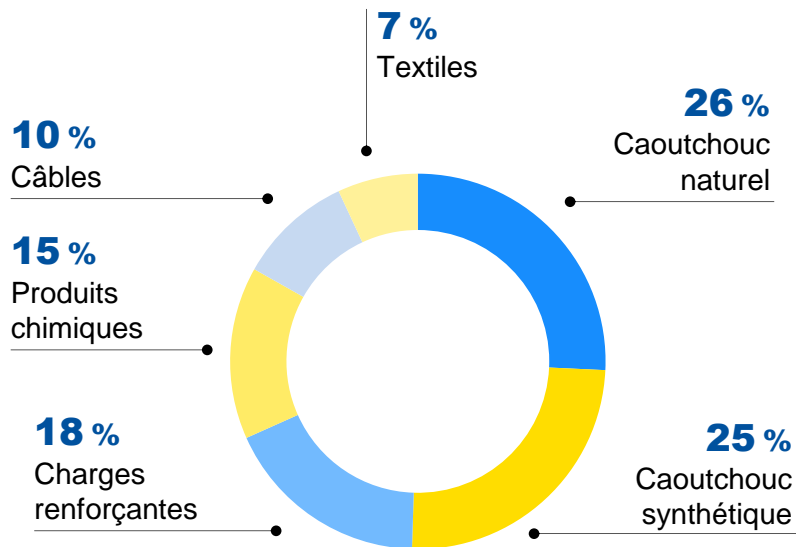
▲ Cours Euro / USD – 2012–2015



Source : Thomson One

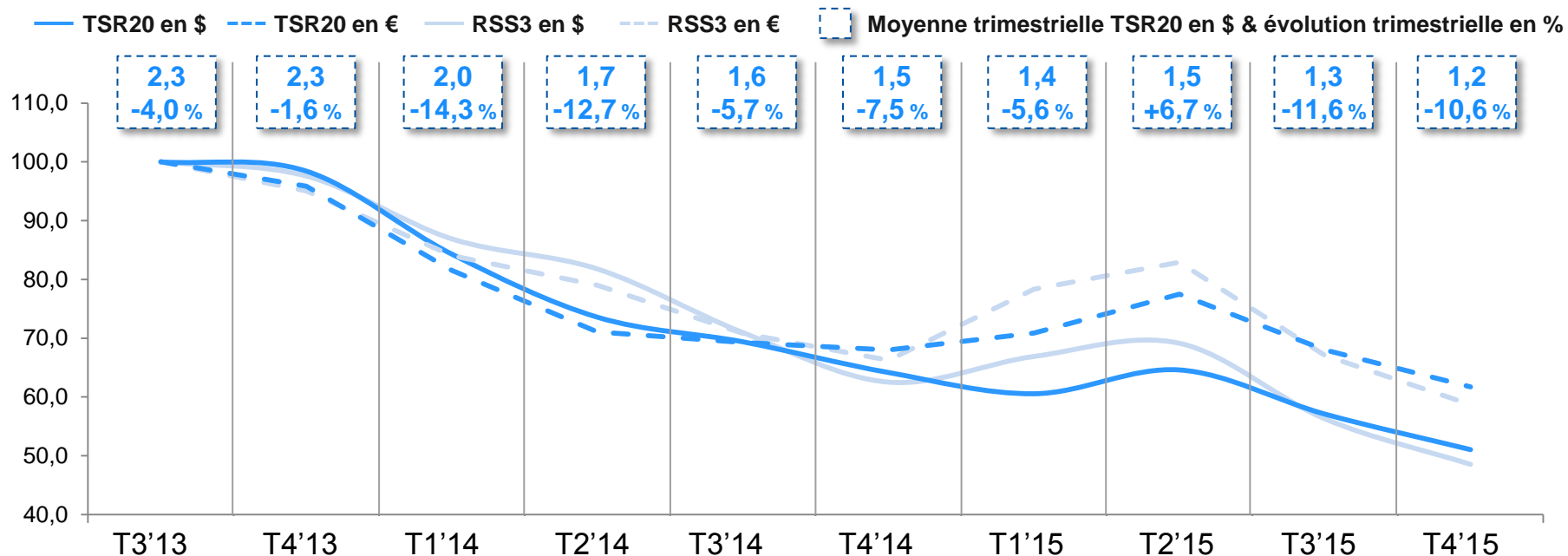
Matières premières et évolution de leurs cours en 2015

▲ Achats matières premières en 2015 (4 711 M€)



Evolution du prix du Caoutchouc naturel

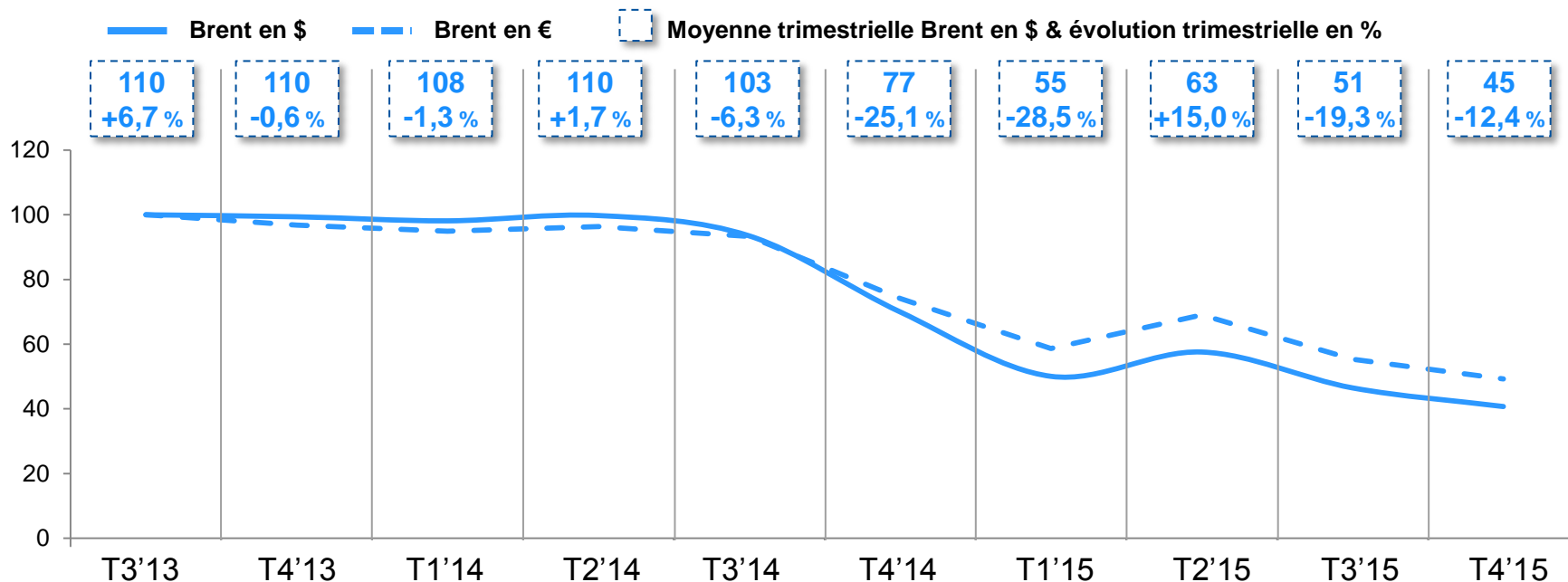
▲ A fin décembre 2015 (en kg, base 100 au T3'13)



Source : SICOM

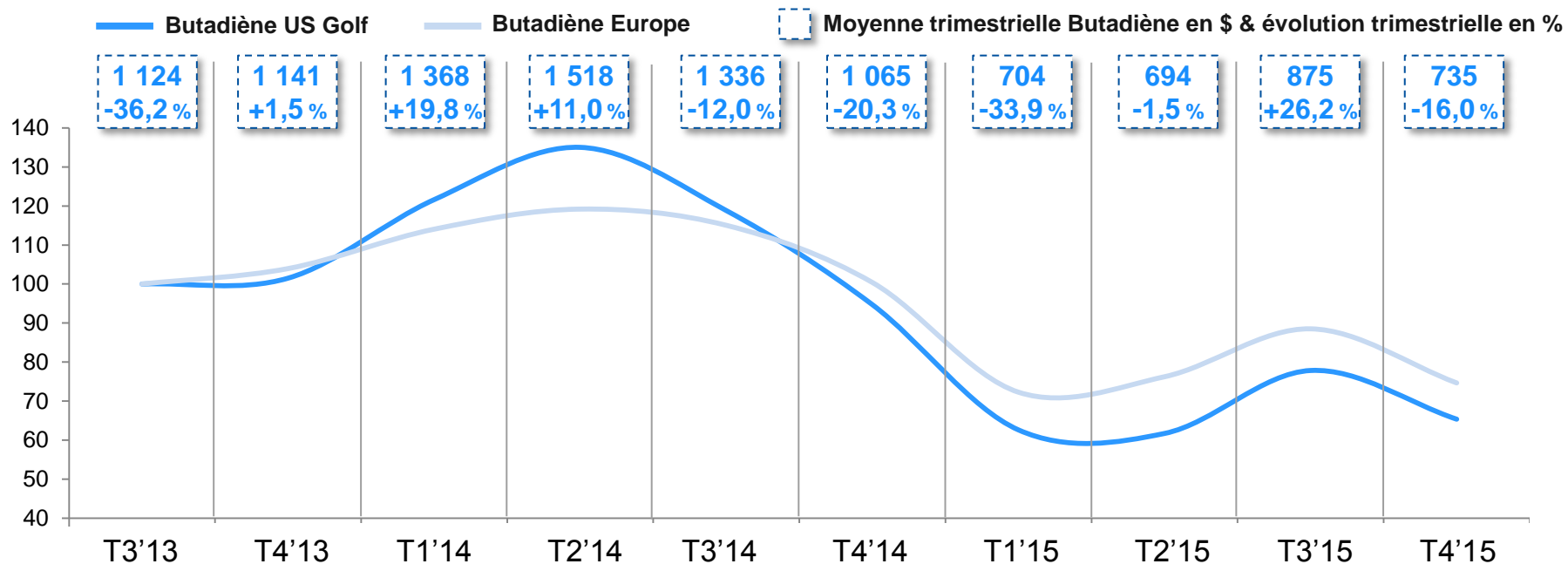
Evolution du prix du Brent

▲ A fin décembre 2015 (par baril, base 100 au T3'13)



Evolution du prix du Butadiène

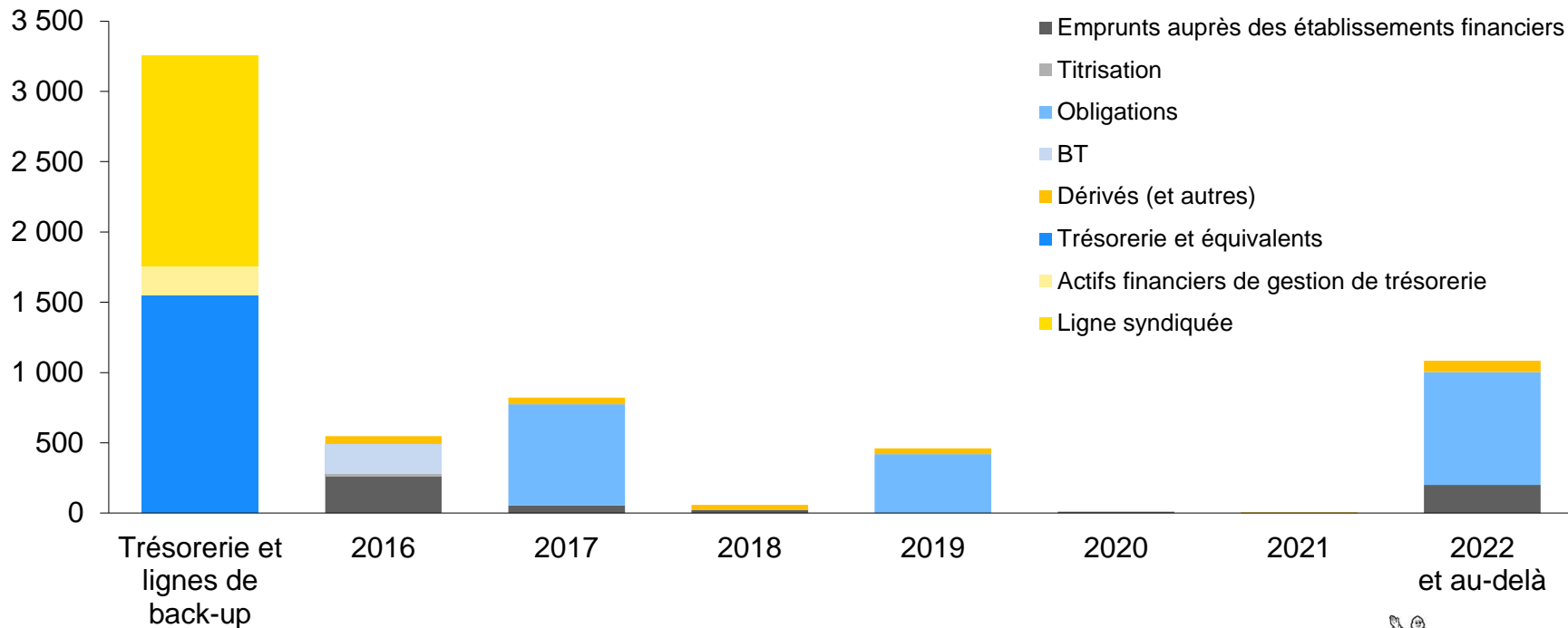
▲ A fin décembre 2015 (par tonne, base 100 au T3'13)



Source : IHS

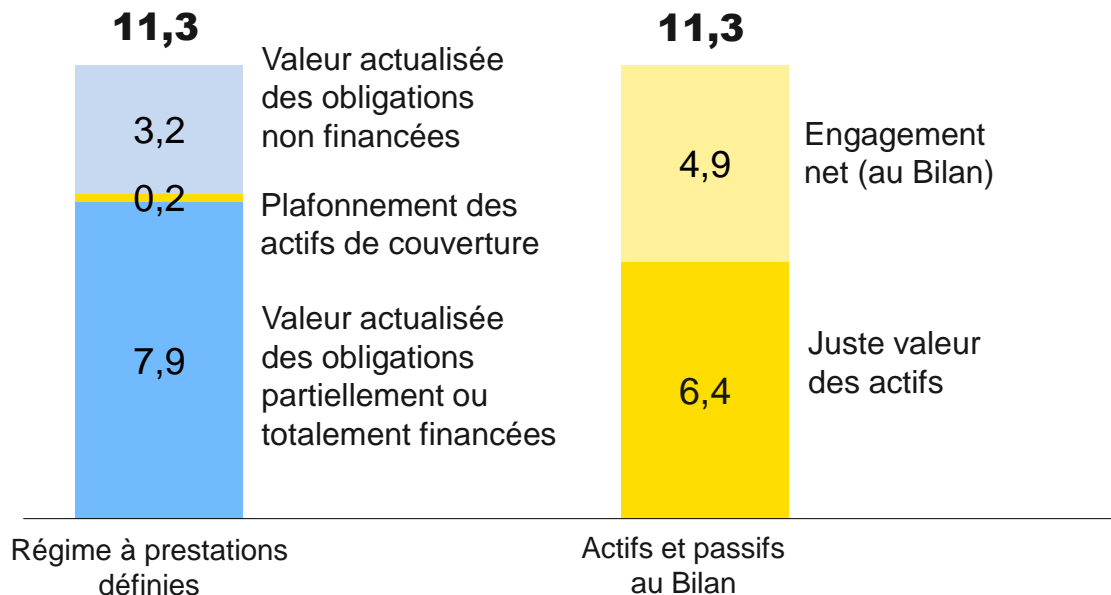
Gestion opportuniste du refinancement du Groupe : émissions à 7, 12 et 30 ans pour un total de 809 M€

▲ Maturité de la dette à fin 2015 (yc intérêts dus, en millions €)



Régimes à prestations définies à fin décembre 2015

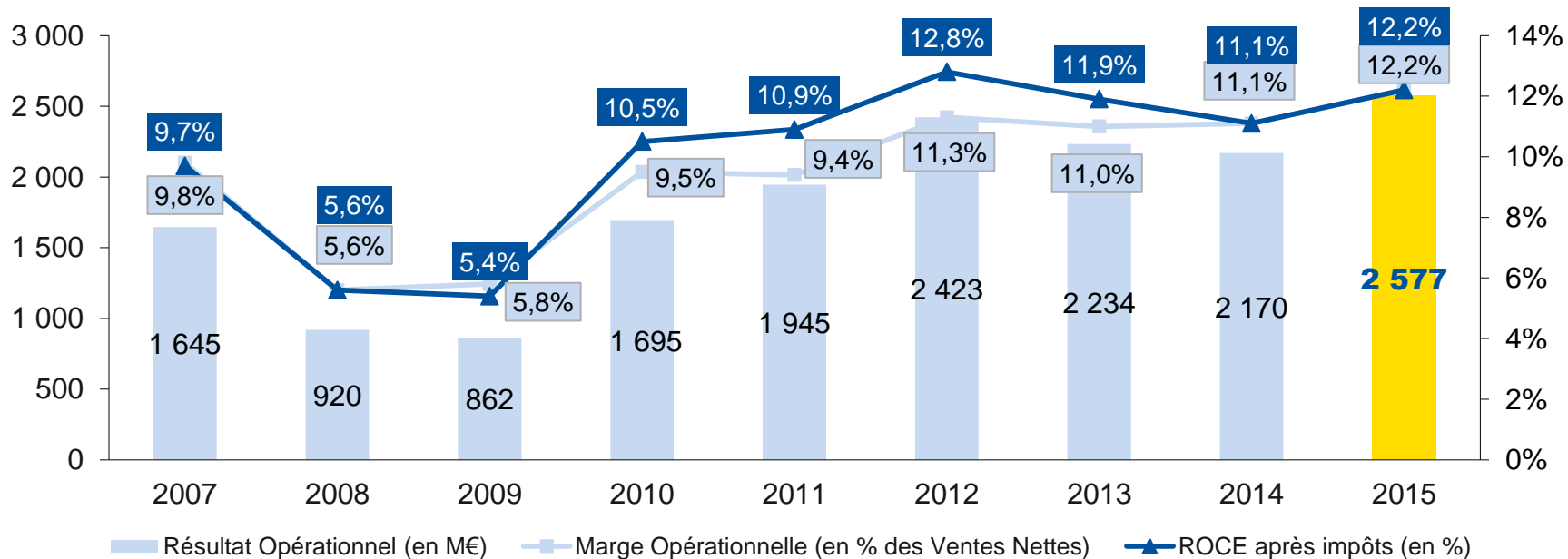
▲ (en milliards €)



Estimations des contributions futures et paiements directs	
2016e :	234 M€
2017e :	251 M€
2018e :	245 M€
2019e :	215 M€
2020e :	327 M€
2021-2025e :	1 626 M€

Une rentabilité en amélioration, sur des fondamentaux renforcés

▲ Résultat et Marge opérationnels* & ROCE

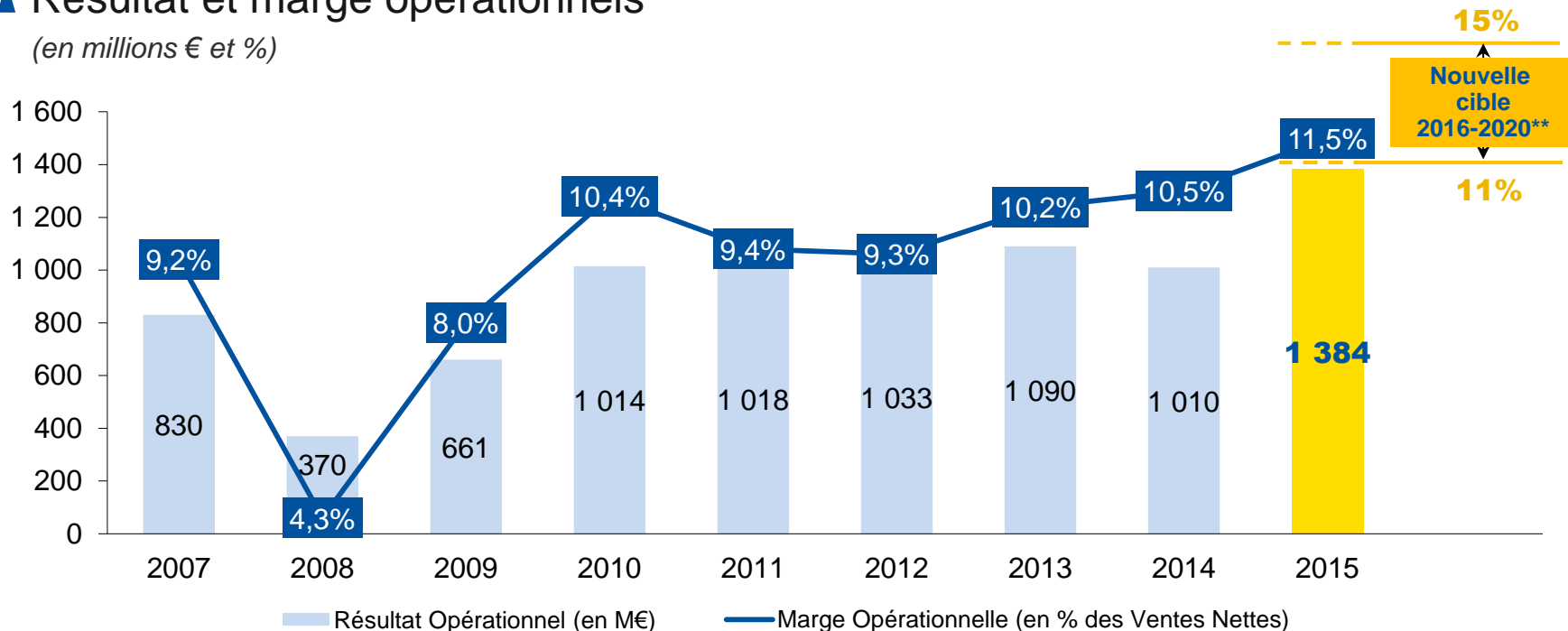


* Avant éléments non récurrents

Marges TC en amélioration : innovation produit, contribution de la stratégie ≥ 17'' et un meilleur service au client

▲ Résultat et marge opérationnels*

(en millions € et %)



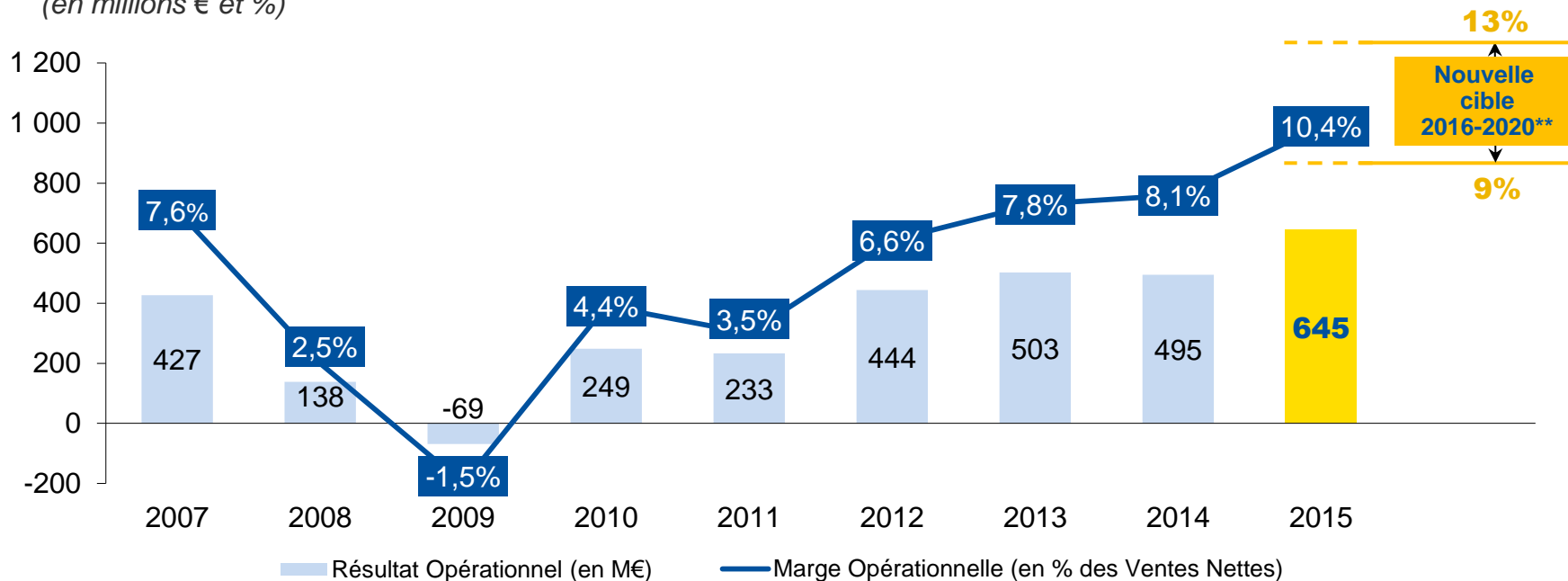
* Avant non récurrents

** À périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +2,5 %)

Forte amélioration de la marge PL par la compétitivité, l'innovation produit & service et la satisfaction du client

▲ Résultat et marge opérationnels*

(en millions € et %)



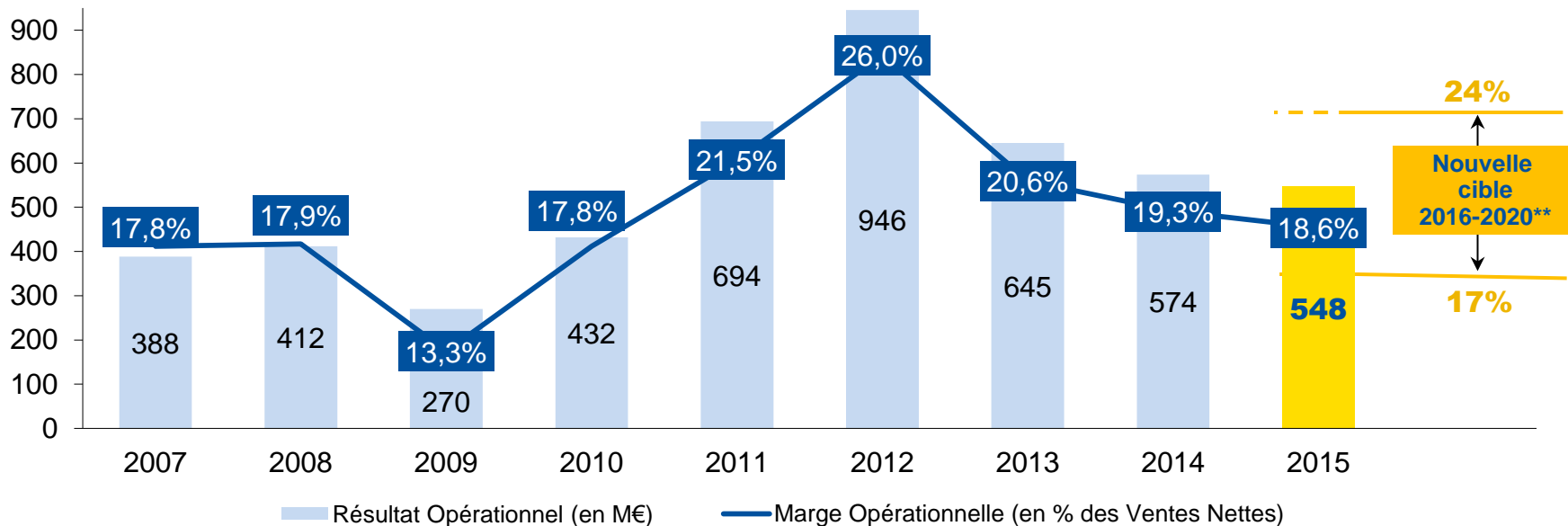
* Avant non récurrents

** À périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance (CAGR : +1,5 %)

Activités de spécialités : une bonne résistance de la rentabilité dans un environnement difficile

▲ Résultat et marge opérationnels*

(en millions € et %)

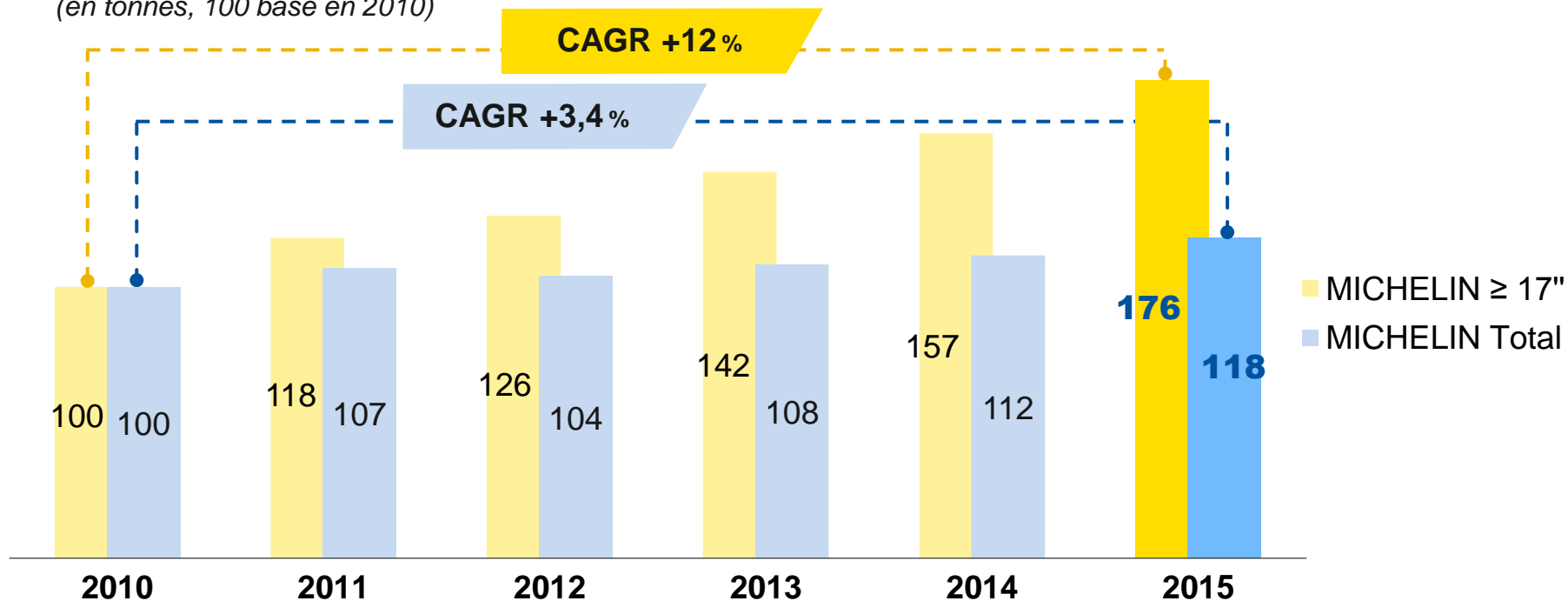


* Avant non récurrents

** À périmètre et cours des matières premières constants, avec des marchés en croissance

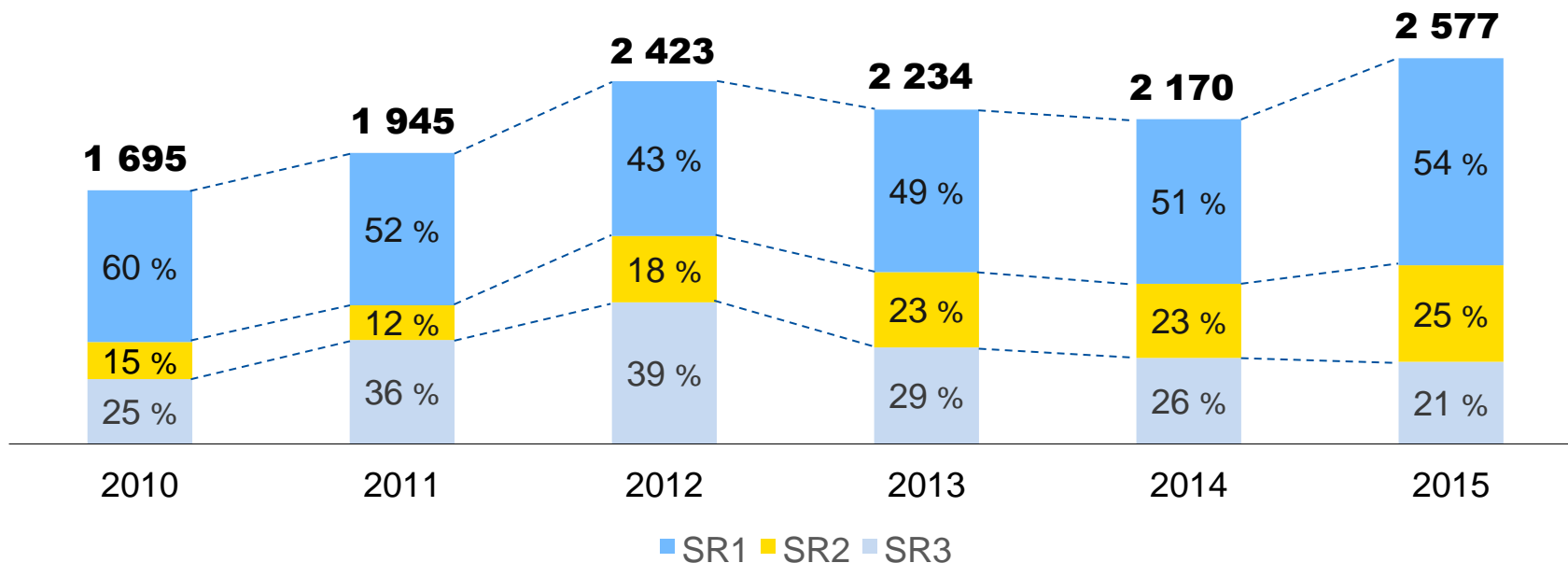
Croissance Tourisme camionnette marque MICHELIN

(en tonnes, 100 base en 2010)



Forte croissance des résultats grâce aux activités diversifiées et mondiales du Groupe

▲ Résultat Opérationnel* par SR (en millions € et %)



* Avant éléments non récurrents

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 <http://www.michelin.com/fre>

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."

Valérie MAGLOIRE
Matthieu DEWAVRIN
Humbert de FEYDEAU

+33 (0)1 78 76 45 36

27, cours de l'île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt - France

investor-relations@fr.michelin.com