



LYON

CM-CIC Securities

30 mars 2015



30 mars 2015

LYON – CM-CIC Securities

- 1 2015 : croissance en ligne avec les marchés
- 2 2014 : résultat opérationnel en hausse à parités constantes
- Annexes

30 mars 2015

LYON – CM-CIC Securities

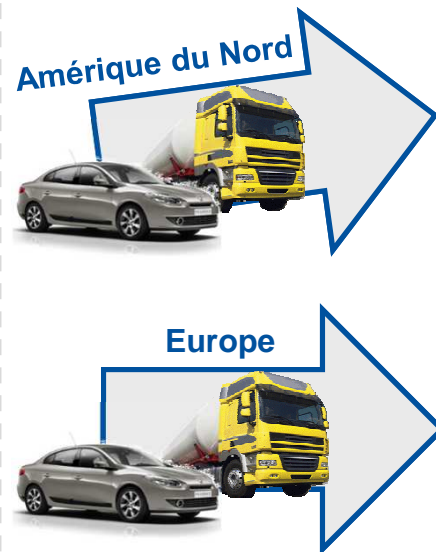
1

2015 : croissance en ligne avec les marchés

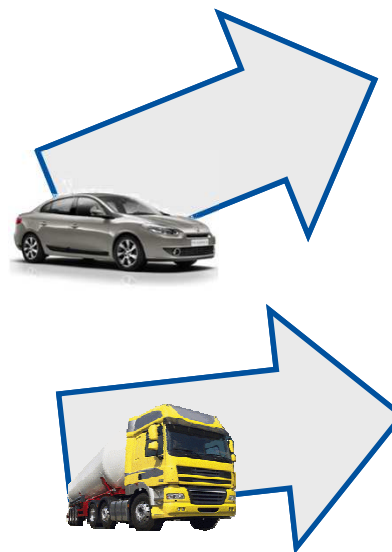


Perspective 2015 : poursuite des tendances des marchés

MARCHÉS MATURES



NOUVEAUX MARCHÉS



MARCHÉS DE SPÉCIALITÉS



* En Europe et Amérique du Nord

Marché pneus Tourisme Camionnette - Février 2015

"Remplacement Europe faible reflétant les difficultés en Europe orientale ; Demande en léger ralentissement en Amérique du Nord subissant le contrecoup des fortes importations d'entrée de gamme en 2014 ; Marché Chine Remplacement affecté par la date du Nouvel An."

Février 2015 / 2014

Marché	Europe*	Amérique du Nord	Brésil	Chine
Pneus première monte	▲ +0%	▼ -1%	▼ -17%	▲ +6%
Pneus remplacement	▼ -1%	▼ -2%	▲ +2%	▼ -13%

YTD (Février 2015)

Marché	Europe*	Amérique du Nord	Brésil	Chine
Pneus première monte	▲ +1%	▲ +1%	▼ -16%	▲ +11%
Pneus remplacement	▼ -3%	▼ -4%	▲ +1%	▲ +2%

* Y compris Russie et Turquie



Marché pneus Poids lourds - Février 2015

"Marché Europe en retrait, en raison des difficultés en Russie et d'effets de base pour le remplacement ; chute de la demande au Brésil dans un environnement économique et social plus difficile ; demande toujours bien orientée en Amérique du Nord."

Février 2015 / 2014

Marché (Radial + Bias)	Europe*	Amérique du Nord	Brésil
Pneus première monte	▲ +2%	▲ +19%	▼ -49%
Pneus remplacement	▼ -7%	▲ +10%	▼ -9%

YTD (Février 2015)

Marché (Radial + Bias)	Europe*	Amérique du Nord	Brésil
Pneus première monte	▼ -2%	▲ +18%	▼ -41%
Pneus remplacement	▼ -11%	▲ +5%	▼ -7%

* Y compris Russie et Turquie

Sustained Introduction of Innovative Premium Tires

- 72% of 2014 OE Certifications on $\geq 17'$
- Successful co-development with the most demanding vehicle manufacturers



BMW X6M
MICHELIN Pilot Super Sport



Porsche Cayman GT4
MICHELIN Pilot Sport Cup2



Ferrari 488GTB
MICHELIN Pilot Super Sport



Lexus RC-F
MICHELIN Pilot Super Sport

MICHELIN CrossClimate : The first-ever MICHELIN summer tire with winter certification

- MICHELIN CrossClimate is a tire with revolutionary performances **that keep you safe in every weather condition**, thanks to the successful fusion of summer and winter technologies
- **'A' wet braking label in every weather condition**, and brakes **3 meters shorter** than the average level of all season market. **On dry roads** it brakes more than **5 meters shorter**
- **3PMSF certification for winter use**



Successful fusion of Summer and Winter Technologies




INTELLIGENT NEW MIX OF COMPOUNDS

COMBINATION OF A UNIQUE V-SHAPED TREAD PATTERN WITH NEW 3D SELF-LOCKING SIPES

INNOVATIVE ASSOCIATION OF BEVEL-EDGED TREAD BLOCKS WITH HIGHTER-PERFORMING SIPES



The First-ever MICHELIN Summer Tire with Winter Certification

	 BRAKING ON DRY ROADS	 GRIP ON WET BENDS	 CLIMBING A SNOW-COVERED HILL
MICHELIN CROSSCLIMATE TYRE	★★★★★	★★★★★	★★★★★
SUMMER TYRE MICHELIN Energy saver +	★★★★★	★★★★★	★★☆☆☆
WINTER TYRE MICHELIN Alpin 5	★★★★☆	★★★★★	★★★★★
ALL-SEASON TYRE GOODYEAR Vector 4seasons	★★★★☆	★★★★★	★★★★★



Guidance 2015

	Année 2015
Volume	Croissance en ligne avec les marchés
Effet matières premières	Tailwind d'environ 450M€
Compétitivité / Inflation coûts	Equilibre
Effet Parités sur Résultat opérationnel	Environ +150M€* dont +250M€ liés à EUR/USD
Résultat opérationnel avant non récurrents	En croissance au-delà de l'effet parités
ROCE	Supérieur à 11%
CAPEX	Entre 1 700 et 1 800M€
Cash Flow Libre structurel	Environ 700M€

* Sur la base des parités moyennes de janvier 2015

30 mars 2015

LYON – CM-CIC Securities

2

**2014 : résultat opérationnel
en hausse à parités constantes**



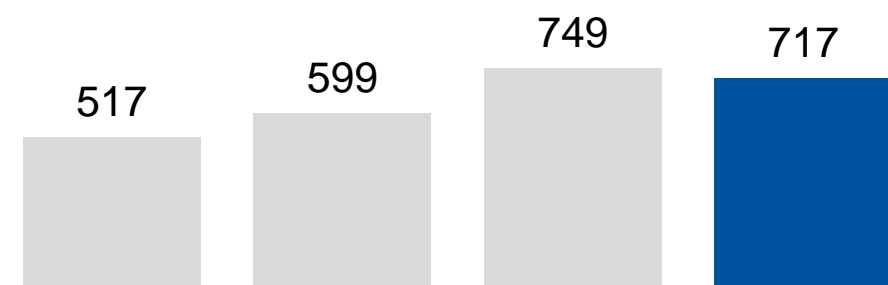
Solides résultats dans des marchés globalement peu porteurs

- Forte génération de cash flow libre hors acquisitions : 722M€
- Effet Prix-mix/matières premières de +118M€, comme attendu
- Plan de compétitivité permettant d'absorber l'inflation sur les coûts de production et les frais généraux
- Volumes en légère hausse de 0,7%
 - dans un contexte de ralentissement de la croissance des marchés
 - approvisionnement insuffisamment réactif et forte pression sur les marques Tier 2
 - progression de la marque MICHELIN en ligne avec les marchés
- Résultat opérationnel avant non récurrents de 2 170M€, en hausse de 81M€ à périmètre et parités constantes
- Dividende de 2,50€/action, stable par rapport à 2013

**Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2015*

Activité structurellement génératrice de Cash flow libre

► Cash flow libre structurel



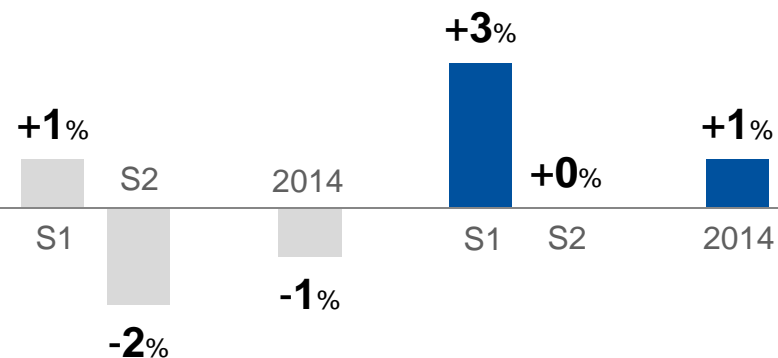
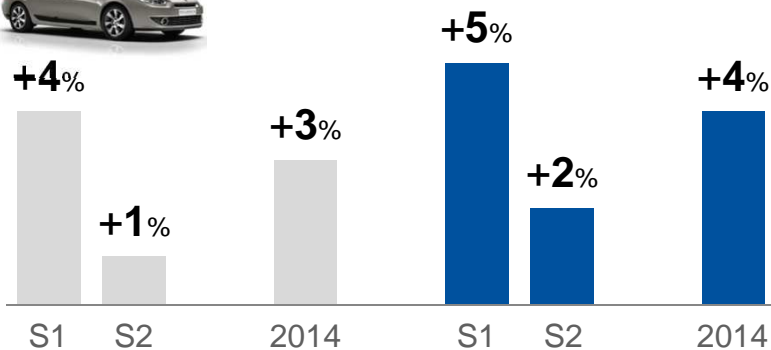
En millions €	2011	2012	2013	2014	Total
Cash flow libre publié ⁽¹⁾	(19)	1 075	1 154	322	2 532
Impact matières premières sur le BFR ⁽²⁾	(739)	21	405	177	(136)
Effet volume fin d'année sur le BFR ⁽³⁾	(200)	344	ns	(172)	(28)
Éléments exceptionnels ⁽⁴⁾	403	111	-	(400)	114
Cash flow libre structurel ^{(1) - (2) - (3) - (4)}	517	599	749	717	2 582

Politique actionnariale et utilisation du cash : maintien du dividende, contrôle de la dilution, croissance externe

- **Dividende stable à 2,50€ par action :**
 - Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2015
- **Politique actionnariale équilibrée :**
 - Suppression de l'option de paiement du dividende en actions
 - Rachats d'actions 2013-2014 : 293M€
 - Annulation d'actions
- **Acquisitions en ligne avec la stratégie du Groupe :**
 - Acquisition de Sascar (400M€)
- **Dette sociale :**
 - Couverture à plus de 85% pour les engagements au titre des régimes à prestations définies (plans USA, Canada, UK)
 - Contribution de 70M€ en 2014

Tourisme camionnette & Poids lourd : ralentissement à compter du 2^{ème} trimestre

► Marchés 2014 / 2013 total monde (variation en %, en nombre de pneus neufs)



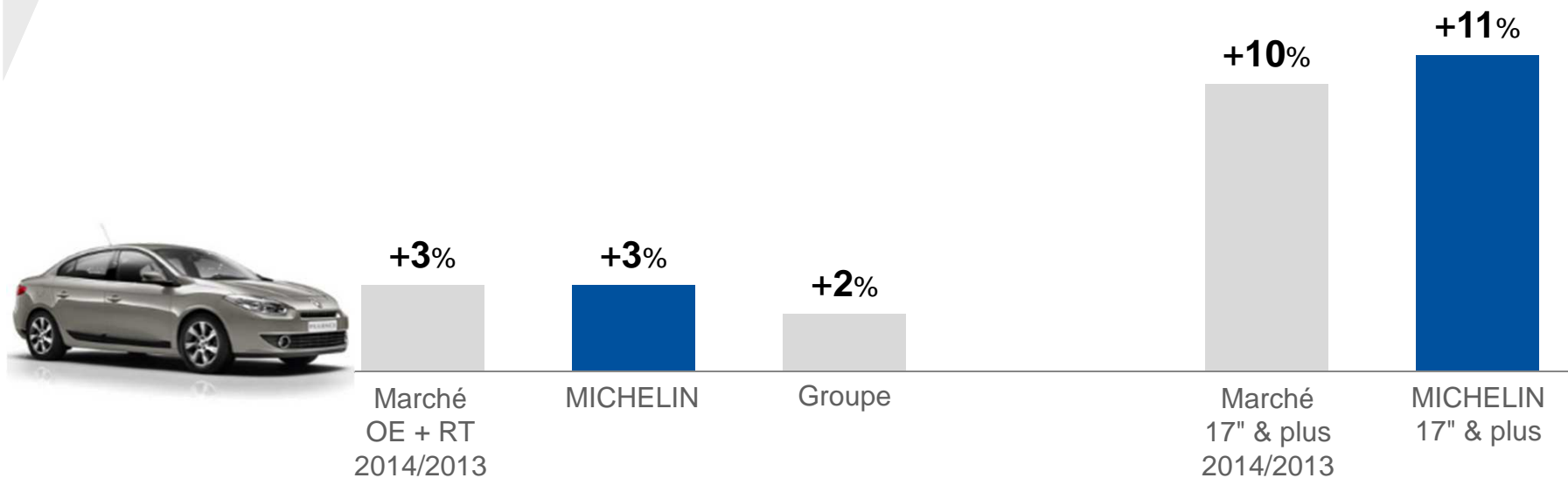
■ Première monte ■ Remplacement

Source : Michelin



Tourisme camionnette : bonne résistance de la marque MICHELIN et de son mix dans un environnement de marché difficile

► Croissance Tourisme camionnette (en kt et en nombre de pneus, variation annuelle)



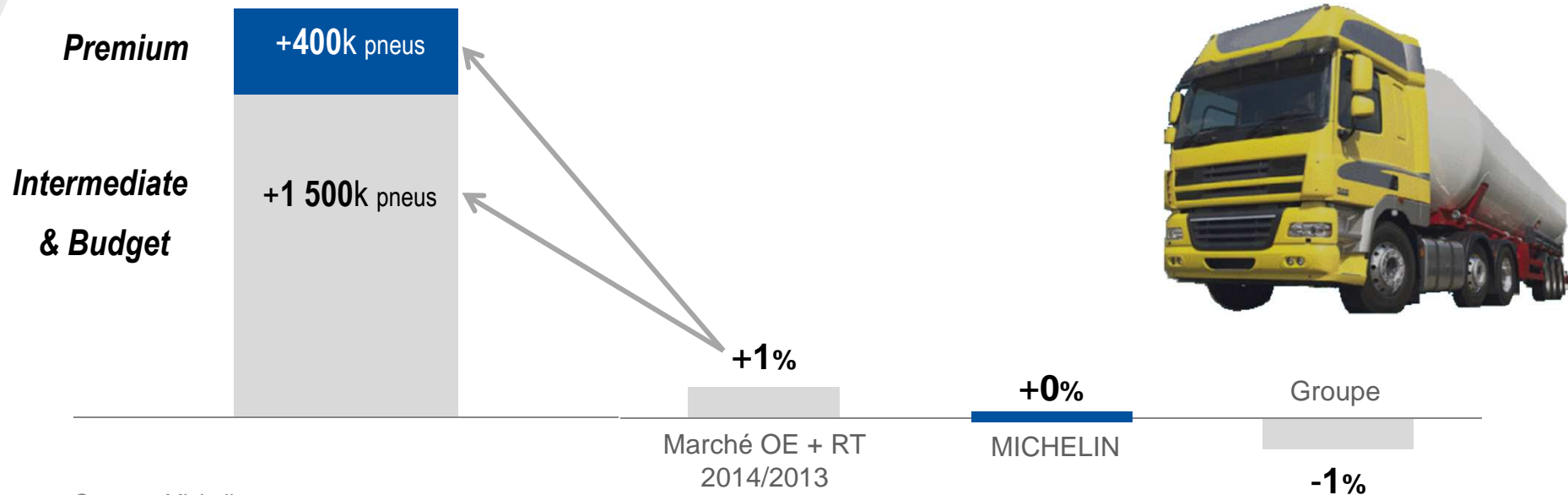
Source : Michelin



Poids lourd : résistance de la marque MICHELIN dans un marché gonflé par la forte croissance du segment *Intermediate & Budget*

► Poids lourd

(en kt et en nombre de pneus, variation annuelle)

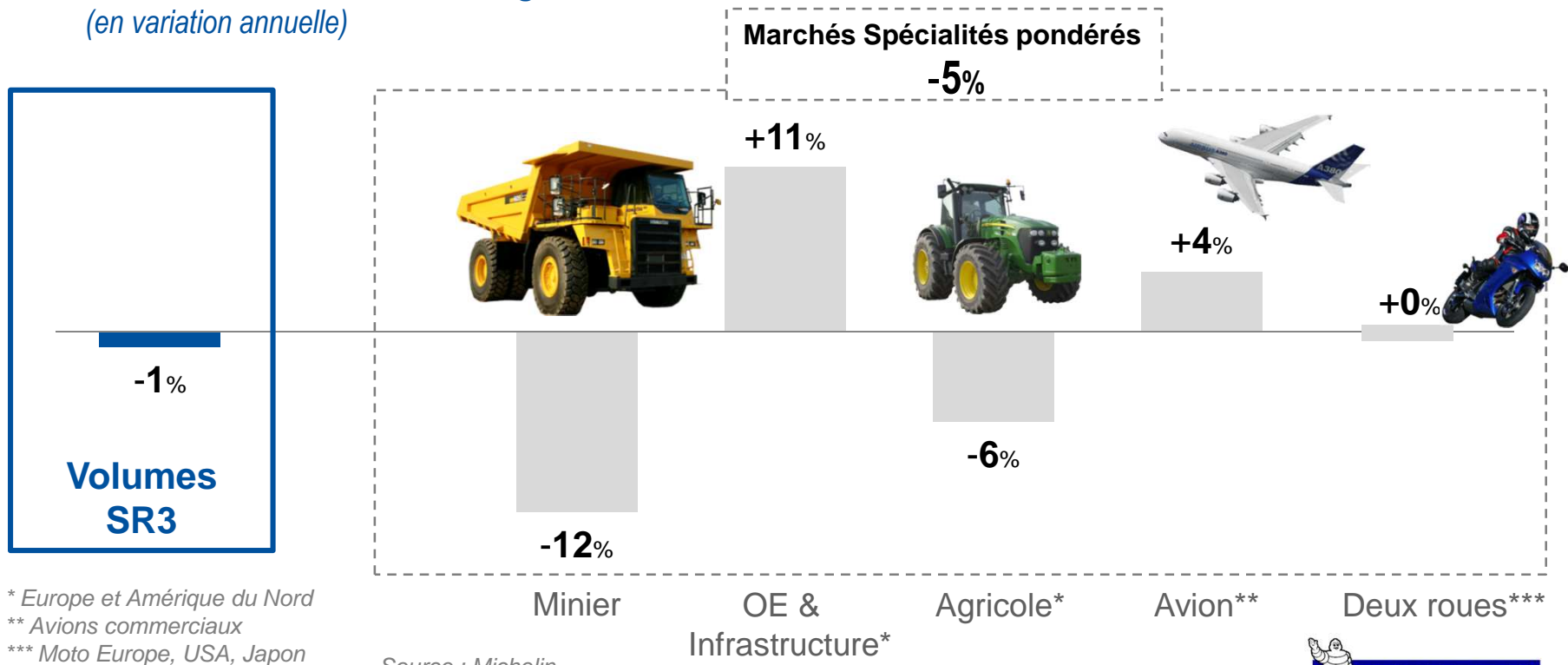


Source : Michelin



Pneus de spécialités : volumes quasiment stables malgré le déstockage en pneus miniers et le ralentissement Agricole

► Evolution 2014/2013 tonnage SR3 vs marchés (en variation annuelle)



* Europe et Amérique du Nord

** Avions commerciaux

*** Moto Europe, USA, Japon

Source : Michelin

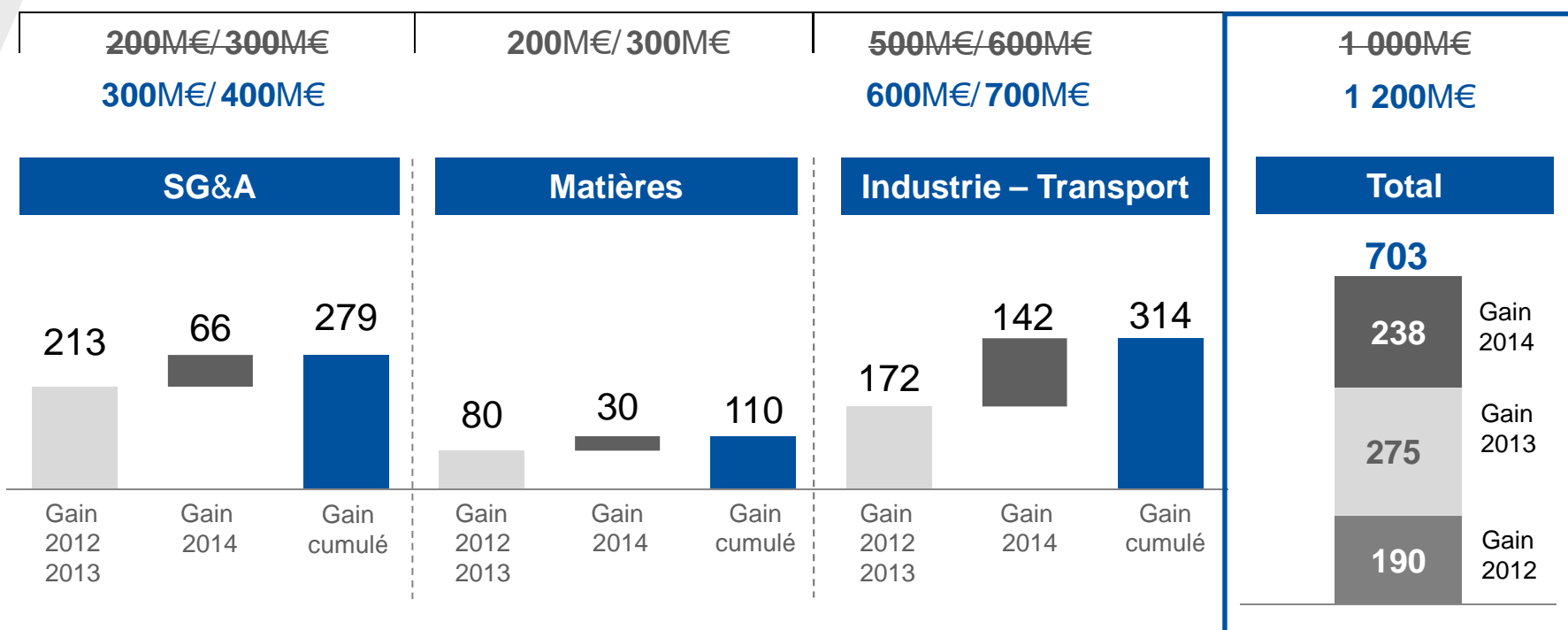


Focus sur l'agilité et la compétitivité du Groupe

- Focus Client :
 - Time-to-Market 2010-2014 : accélération de 50% avec 600 nouvelles références en 2014
 - Réorganisation du réseau logistique permettant d'offrir une meilleure disponibilité à nos clients
- Focus efficacité SG&A :
 - Michelin Business Solutions (MBS) en charge de piloter et optimiser les Centres de Services Partagés (CESP) internes et externes
 - Allègement de la structure Europe permettant une réactivité accrue
 - Centralisation des missions administratives dans un Centre de services basé à Bucarest (200 personnes)
- Focus efficacité industrielle :
 - Ramp-up des usines Brésil, Inde, Chine et stabilisation des frais de démarrage
 - Standardisation produits en Europe TC et PL 2010-2014 :
 - Offre produits élargie de 70% et réduction des composants de 4%
 - Rotation du catalogue dimensionnel Europe améliorée de 60% entre 2010 et 2014
- Un personnel toujours plus engagé : 74% vs 72% en 2013 (étude Avancer Ensemble 2014, IBM-Kenexa)
 - Benchmark clients Monde IBM-Kenexa : 69% en 2014

Accélération du plan de compétitivité 2012-2016 : objectif porté à 1 200M€

OBJECTIFS DE GAINS* 2012 – 2016



* Avant inflation et y compris coûts évités

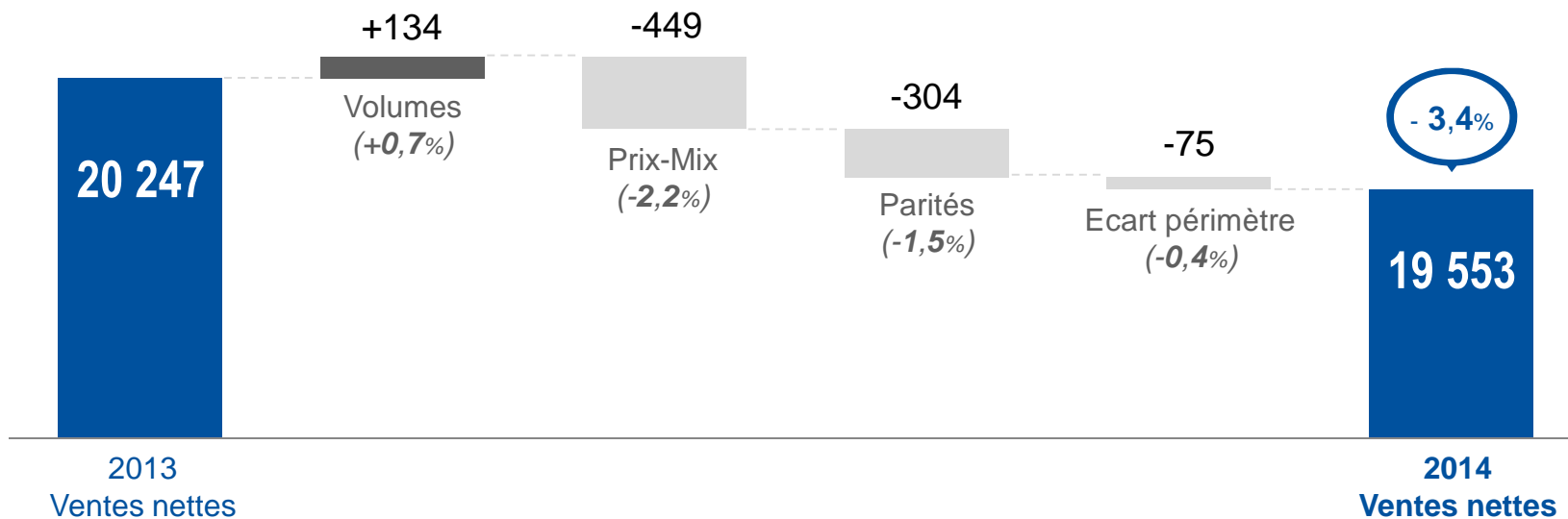


Les projets 2013 et 2014 d'optimisation industrielle apporteront plus de 100M€ de gains annuels

<i>En millions €</i>	2013	2014	2015e	2016e	2017e	Total
Charges non récurrentes	(250)	(84)				(337)
<i>dont cash out</i>	(42)	(46)	(64)	(25)	0	(177)
Cash in (cessions d'actifs)			23			23
						Gains annuels après 2017
Gains de productivité	0	54	71	110	114	114

Ventes nettes : légère hausse des volumes

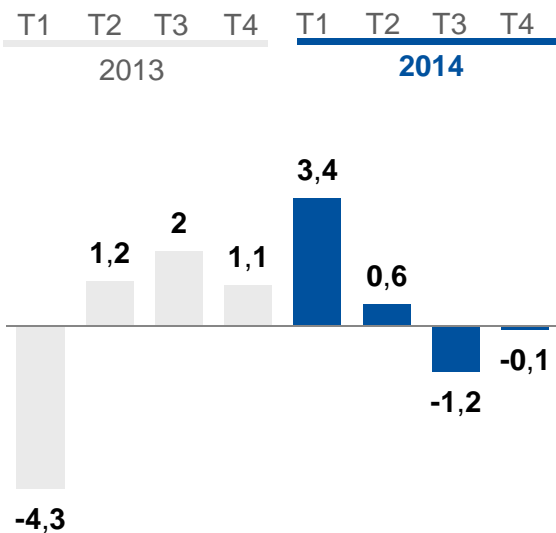
► Variation annuelle (en millions €)



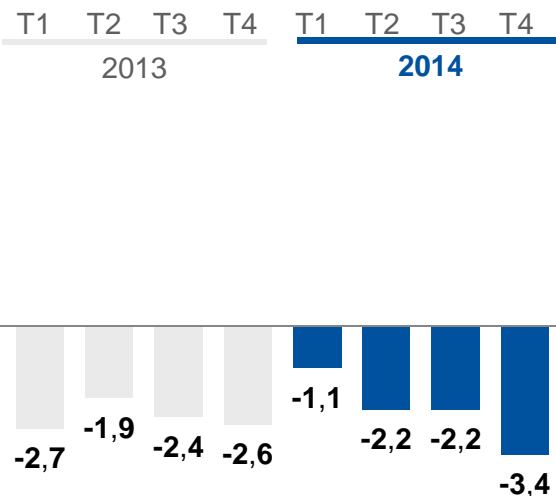
T4 : volumes affectés par le ralentissement des marchés et positionnement des prix pour assurer une bonne compétitivité en 2015

► Variation trimestrielle 2014 / 2013 en %

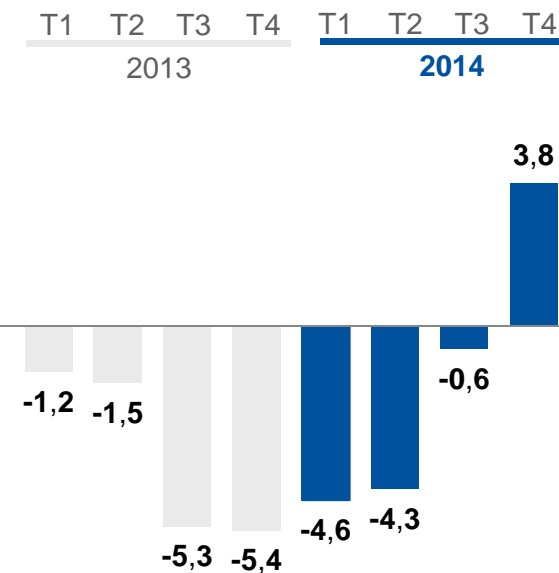
► Volumes



► Prix-Mix

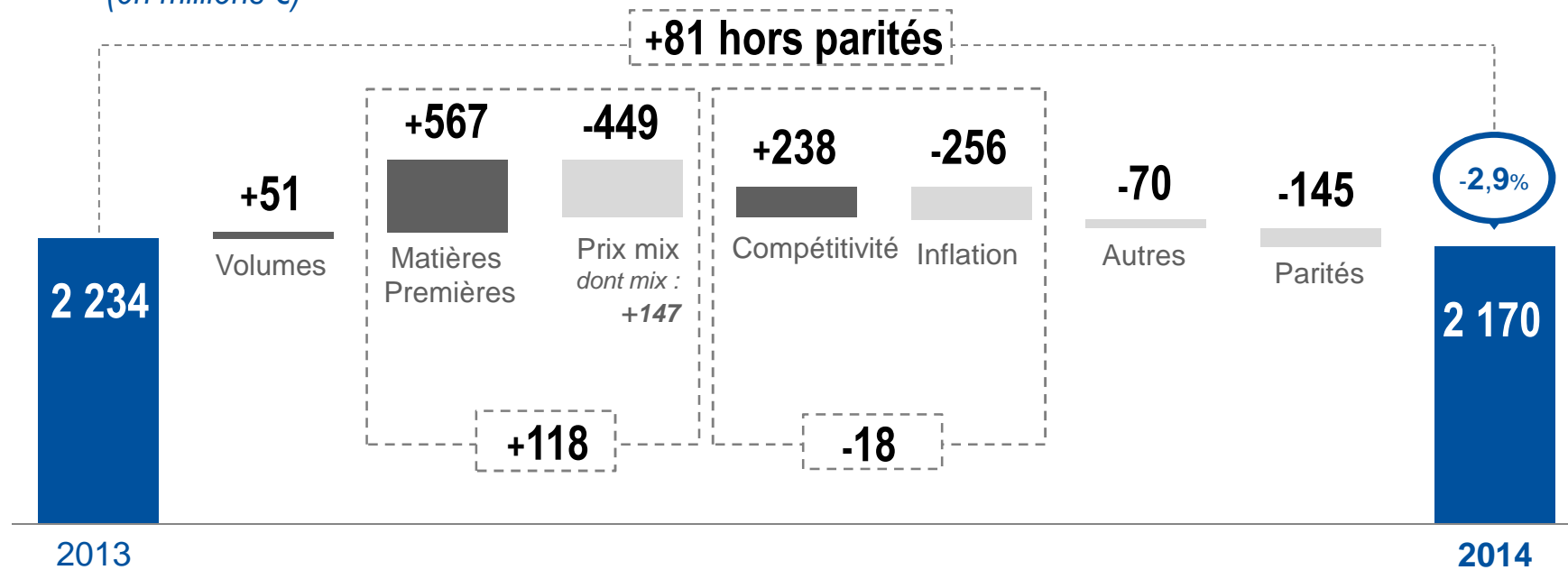


► Parités



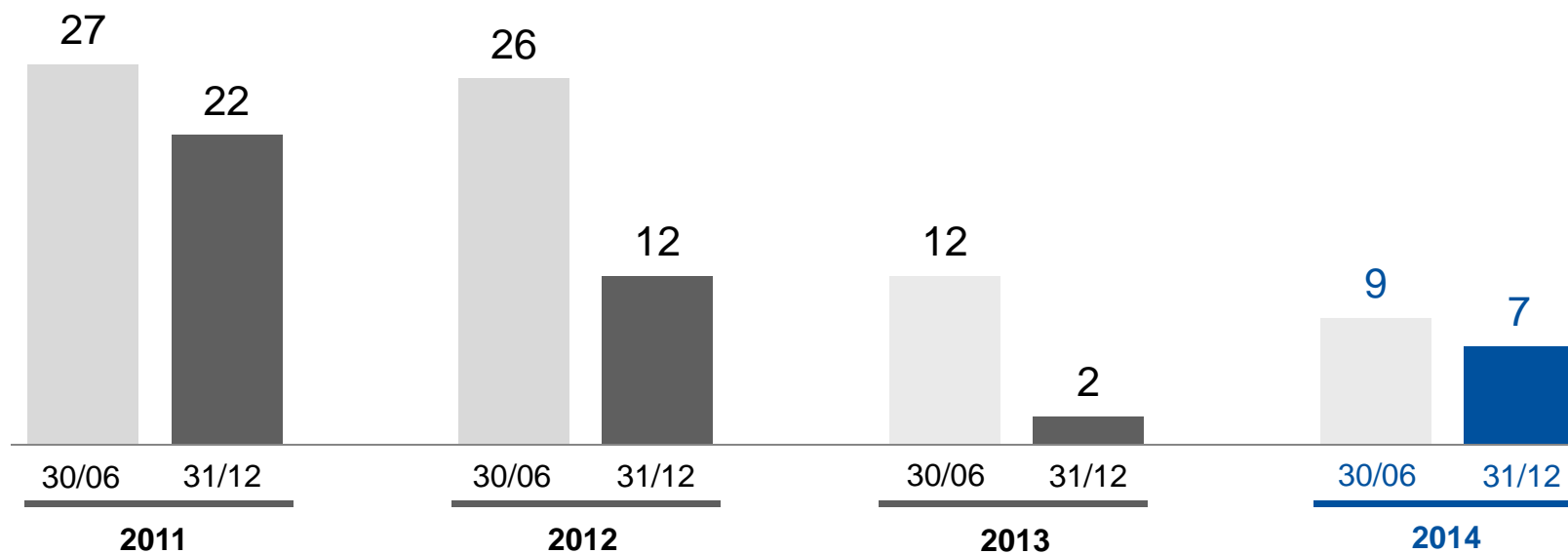
Résultat opérationnel avant NR en croissance de 81M€ hors parités : pilotage Prix mix vs Matières premières et frais sous contrôle comme attendu

► Variation annuelle (en millions €)



Structure financière robuste

- ▶ **Ratio d'endettement – Dette nette / Capitaux propres**
(en %)



Chiffres clés publiés 2014 et 2013

<i>En millions €</i>	2014	2013
Ventes nettes	19 553	20 247
Résultat opérationnel (<i>avant non récurrents</i>)	2 170	2 234
Marge opérationnelle (<i>avant non récurrents</i>)	11,1%	11,0%
Éléments non récurrents	-179	- 260
Résultat net	1 031	1 127
Résultat par action (<i>en € par action de base</i>)	5,52	6,08
Investissements (<i>hors acquisitions</i>)	1 883	1 980
Cash flow libre avant acquisition Sascar*	722	1 154
Endettement net / Fonds propres	7%	2%
Dette sociale	4 612	3 895
ROCE	11,1%	11,9%
Dividende par action	2,50€**	2,50€

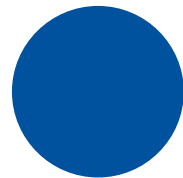
*Cash flow libre : flux de trésorerie sur activités opérationnelles – flux de trésorerie d'investissement avant acquisition Sascar

**Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 22 mai 2015



30 mars 2015

LYON – CM-CIC Securities

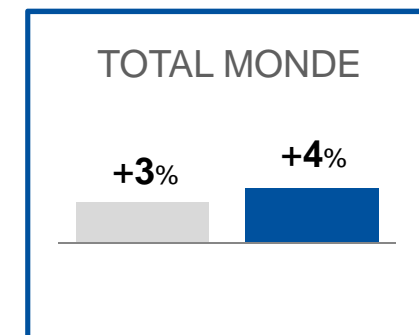
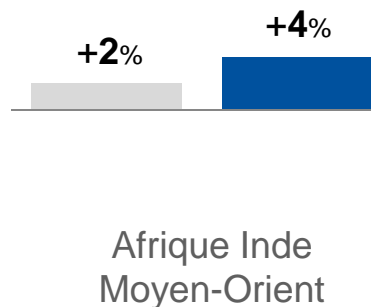
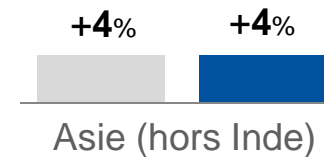
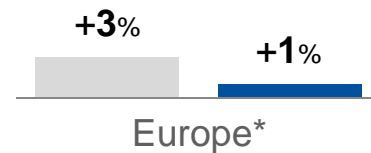
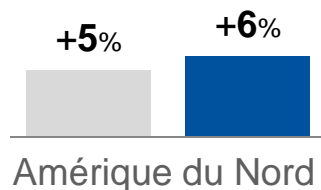


Annexes



Marchés Tourisme camionnette au 31 décembre 2014 / 2013

► Variation en %, en nombre de pneus



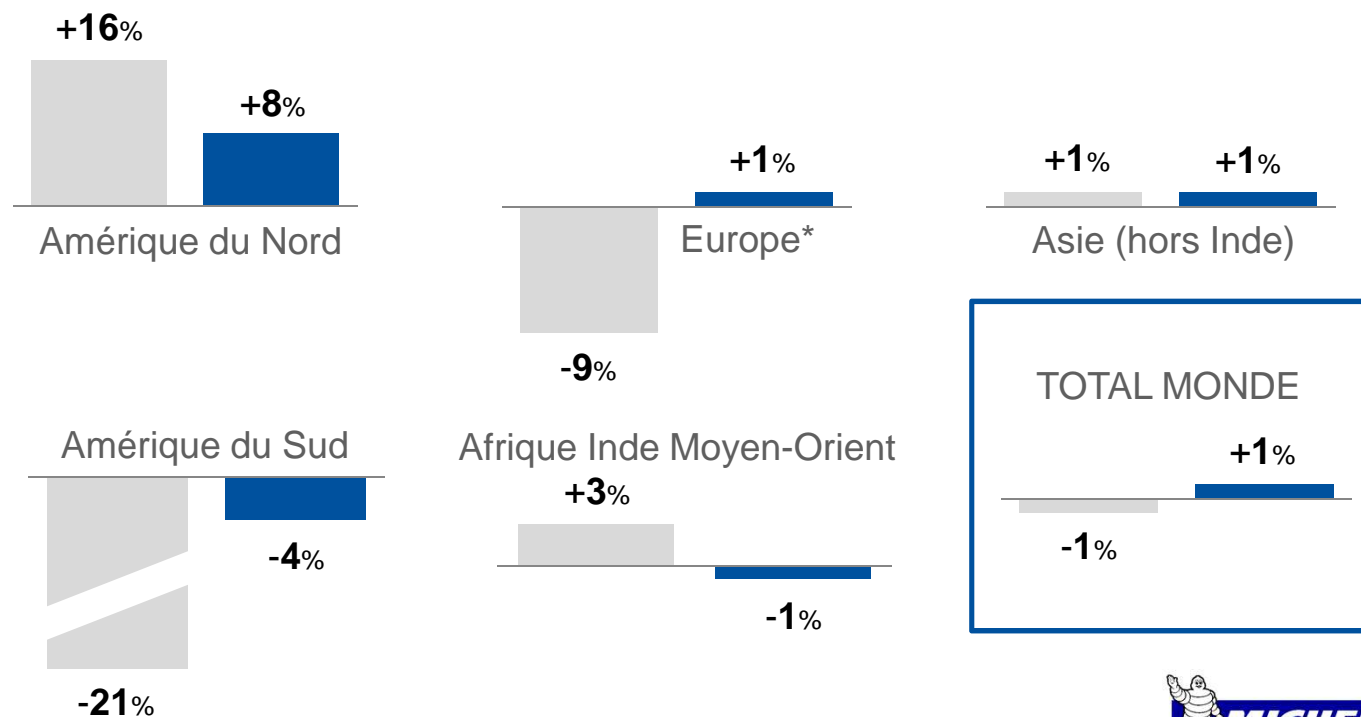
■ Première monte
■ Remplacement

* Y compris Russie et Turquie

Source : Michelin

Marchés Poids lourd au 31 décembre 2014 / 2013

► Variation en %, en nombre de pneus neufs



■ Première monte
■ Remplacement

* Y compris Russie et Turquie

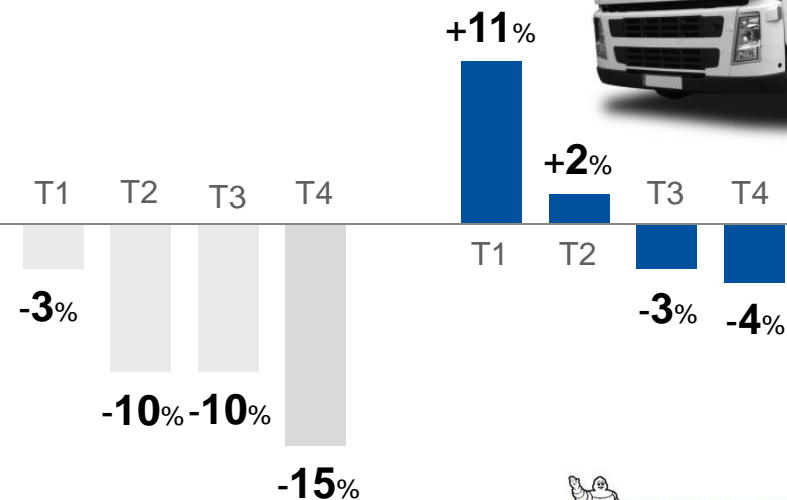
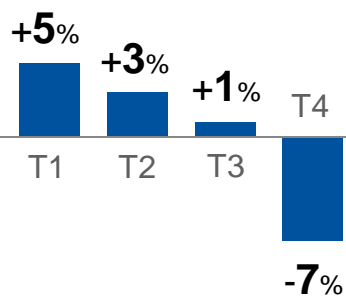
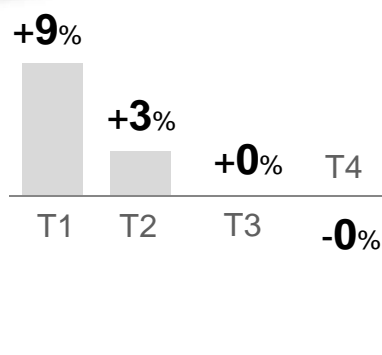
Source : Michelin

Marchés 2014 / 2013 TC & PL Europe*

► Variation en %, en nombre de pneus neufs



■ Première monte ■ Remplacement

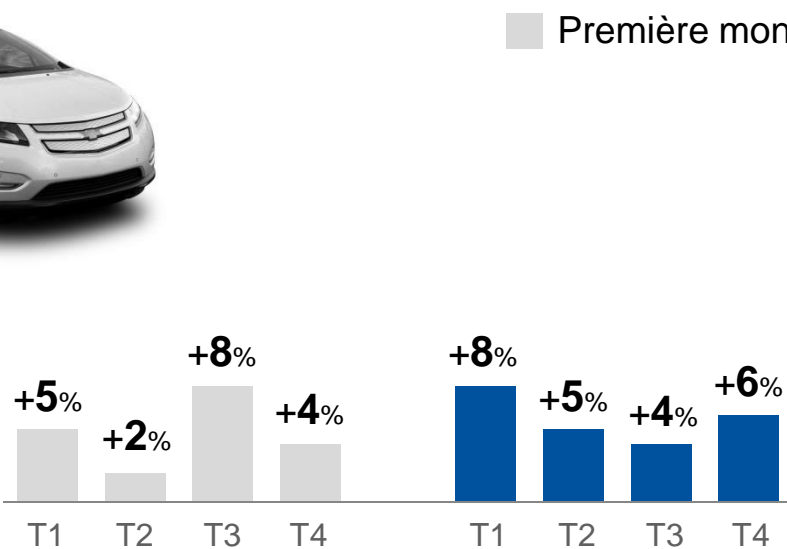


* Y compris Russie et Turquie

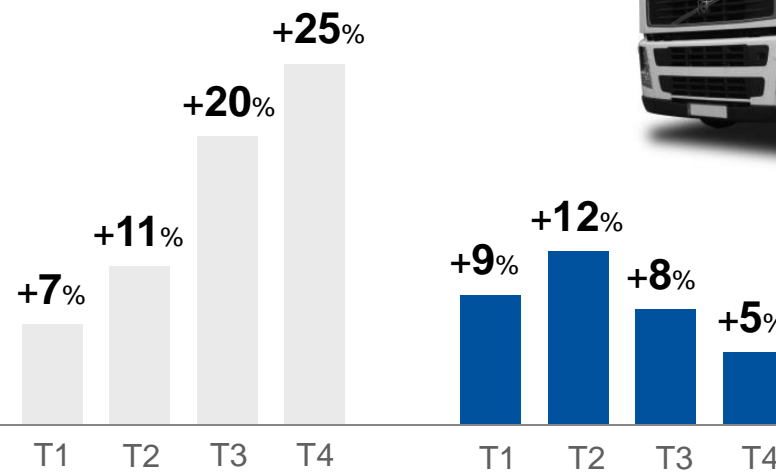
Source : Michelin

Marchés 2014 / 2013 TC & PL Amérique du Nord

► Variation en %, en nombre de pneus neufs





Source : Michelin



TC et distribution associée : une marge opérationnelle en ligne avec nos objectifs

► Tourisme camionnette



(en millions €)

	2014	2013	Évolution
 Ventes nettes <i>variation des volumes</i>	10 498 +2%	10 693	-1,8%
 Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	1 101	1 086	+1,4%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	10,5%	10,2%	+0,3 pt

- Effet parités de -0,4 pt soit une marge de 10,9% à parités constantes, en ligne avec nos objectifs
- Volumes MICHELIN à +3% en ligne avec le marché et +11% en Premium soit 42% de nos ventes en 2014
- Forte croissance à l'OE avec un record de 253 homologations techniques dont 72% en premium
- Nombreux lancements de gammes: Premier A/S (*technologie Evergrip*), Latitude Sport 3, Pilot Sport Cup 2 (*technologie Premium Touch*), Agilis R à la marque MICHELIN, BFGoodrich 4x4 (KO2)

PL et distribution associée : une marge opérationnelle en ligne avec nos objectifs

► Poids lourd (en millions €)





	2014	2013	Évolution
 Ventes nettes <i>variation des volumes</i>	6 082 -1%	6 425	-5,3%
 Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	495	503	-1,6%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	8,1%	7,8%	+0,3 pt

- Effet parités de -1 pt, soit une marge de 9,1% à parités constantes, en ligne avec nos objectifs
- Bonne résistance de la marque MICHELIN
- Un record de lancements produits, avec des technologies innovantes *Infinicoil™*, *Energyflex™*, *Regenion™* et *Carbion™* qui répondent aux besoins des transporteurs
- Lancements réussis de marques Tier 2 assurant un bon positionnement de prix/performance et de rentabilité (Uniroyal, BFGoodrich, Kormoran, Siamtyre)



Spécialités : maintien d'une rentabilité structurellement élevée

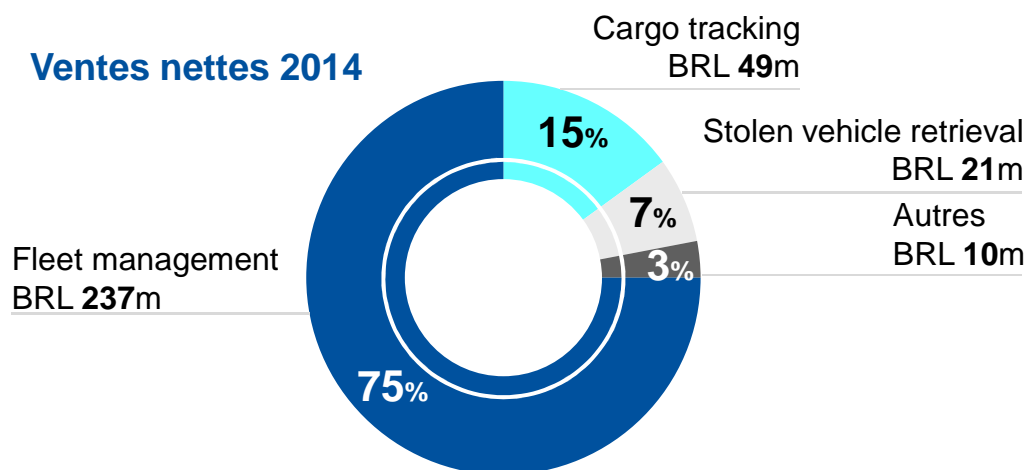
► Spécialités (en millions €)

	2014	2013	Évolution
   Ventes nettes <i>variation des volumes</i>	2 973 -1%	3 129	-5%
 Résultat opérationnel <i>(avant éléments non récurrents)</i>	574	645	-11%
Marge opérationnelle <i>(avant éléments non récurrents)</i>	19,3%	20,6%	-1,3 pt

- Effet parités de -0,6 pt, soit une marge de 19,9% à parités constantes, en ligne avec nos objectifs
- Une performance Génie civil, Agricole, Avion et 2 Roues permettant de compenser le ralentissement des marchés miniers (-12% sur l'année) et première monte Agricole

Acquisition de SASCAR relative pour le Groupe

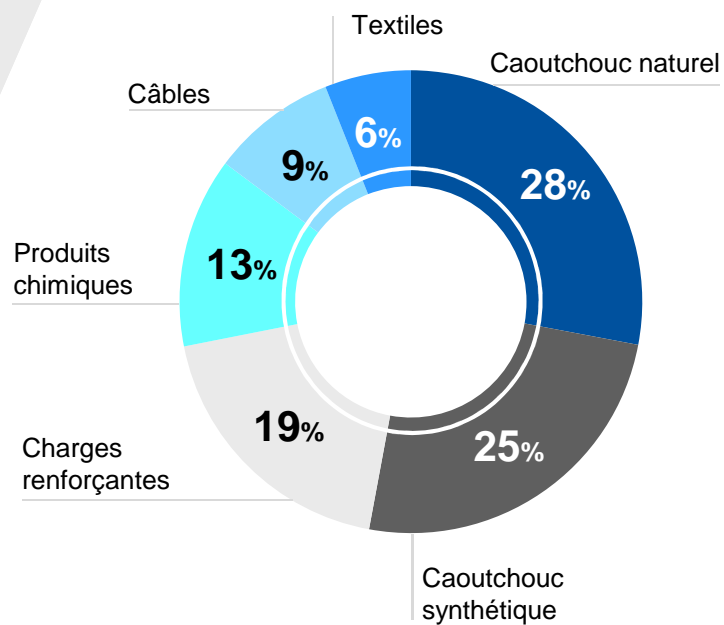
- ▶ **SASCAR : le leader brésilien de la télématique doté d'un service à la pointe**



- ▶ Ventes nettes 2014 : **BRL 317m**
- ▶ Croissance VN 2014 : **11%**
- ▶ EBITDA 2014 hors coûts d'acquisition : **40% des ventes nettes**
- ▶ Parc de véhicules : **238 000 (TB & PC)**
- ▶ Employés : **942** au 31 décembre 2014

Matières premières en 2014

Achats matières premières 2014 (4 958M€)

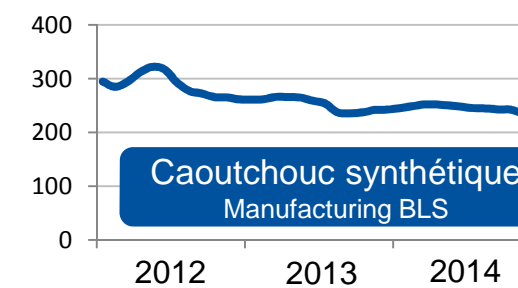
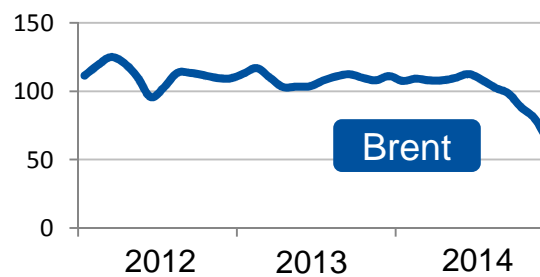
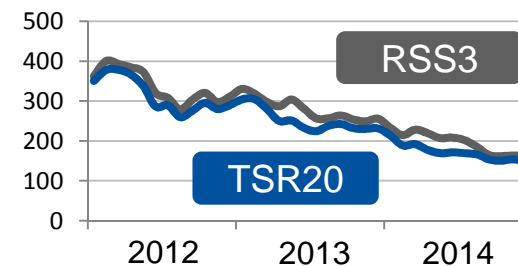


Taux de change €/€ :

Moyenne FY13 : 1,33

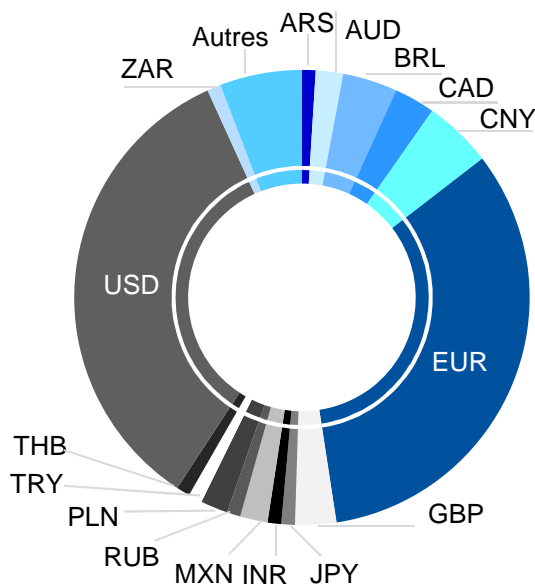
-9%

31/12/2014 : 1,21



Un effet de change positif de + 3,8% au 4^{ème} trimestre

► Répartition des ventes nettes 2014 par devises



Poids des devises en %

ARS	1%
AUD	2%
BRL	3%
CAD	3%
CNY	5%
EUR	34%
GBP	3%
INR	1%
JPY	1%
MXN	2%
PLN	1%
RUB	1%
THB	1%
TRY	1%
USD	36%
ZAR	1%
Autres	4%

Rappel de la sensibilité €/€ sur EBIT :

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

Cours Euro / USD – 31/12/2011 – 30/01/2015



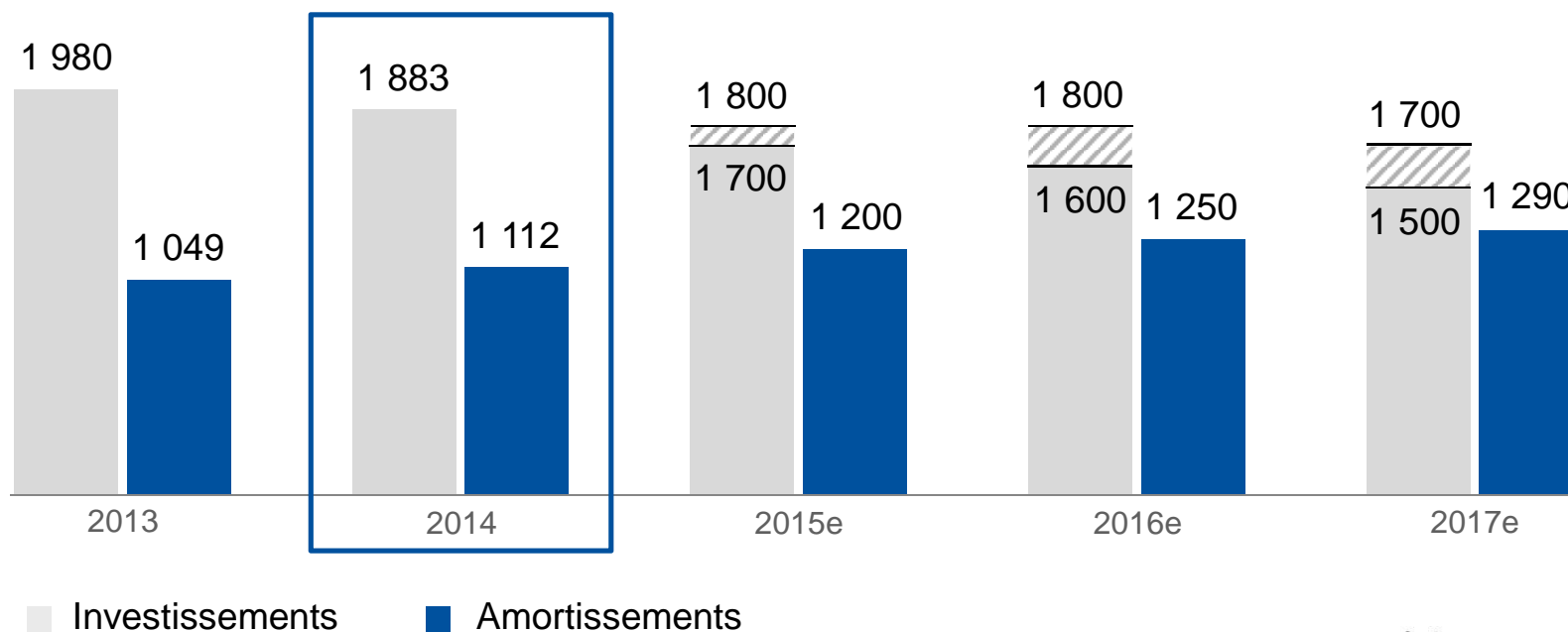
Source : Thomson One



Investissements 2015 & 2016 ajustés pour permettre une meilleure rotation des actifs

Investissements et amortissements

(En millions €)



Calendrier financier 2015

- **22 avril 2015** : Ventes nettes du 1^{er} trimestre 2015
- **22 mai 2015** : Assemblée générale des actionnaires
- **28 juillet 2015** : Résultats du 1^{er} semestre 2015
- **22 octobre 2015** : Ventes nettes du 3^{ème} trimestre 2015

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."

Contacts

Valérie MAGLOIRE
Matthieu DEWAVRIN

+33 (0) 1 78 76 45 36

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

investor-relations@fr.michelin.com