

# Paris CM-CIC

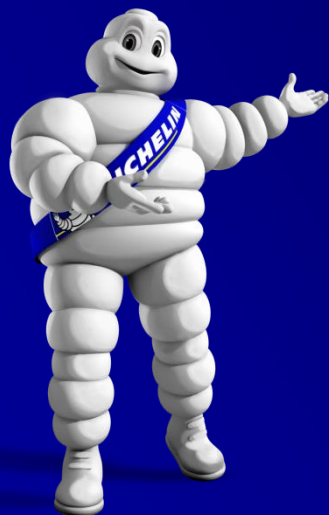
**26 AVRIL 2012**



# Volumes T1 qui confirment la saisonnalité anticipée pour 2012

- **Marchés contrastés et globalement en baisse :**
  - *Comme attendu, TC et PL en retrait, notamment en PL et en Europe*
  - *Activités de spécialités toujours porteuses*
- **Volumes de ventes impactés notamment par :**
  - *Des bases de comparaisons élevées, tirées en 2011 par des achats en anticipation des hausses de prix pour lesquelles Michelin a été précurseur*
- **Forte amélioration du mix-prix :**
  - *Effets des augmentations de tarifs 2011 et des clauses d'indexation matières premières*
  - *Mix positif*





# SOMMAIRE

01

---

**Ventes nettes :  
impact de la politique de prix 2011**

02

---

**Marchés :  
contrastés et globalement en baisse**

03

---

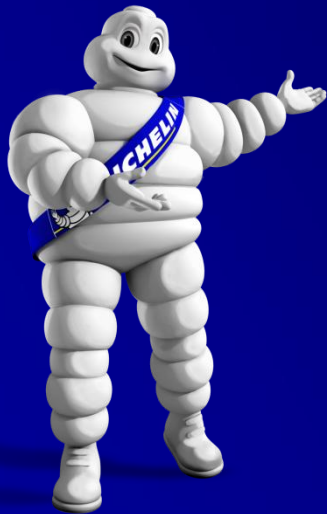
**Secteurs opérationnels :  
effet de la politique de prix**

04

---

**Perspectives**





01

---

# Ventes nettes : impact de la politique de prix 2011

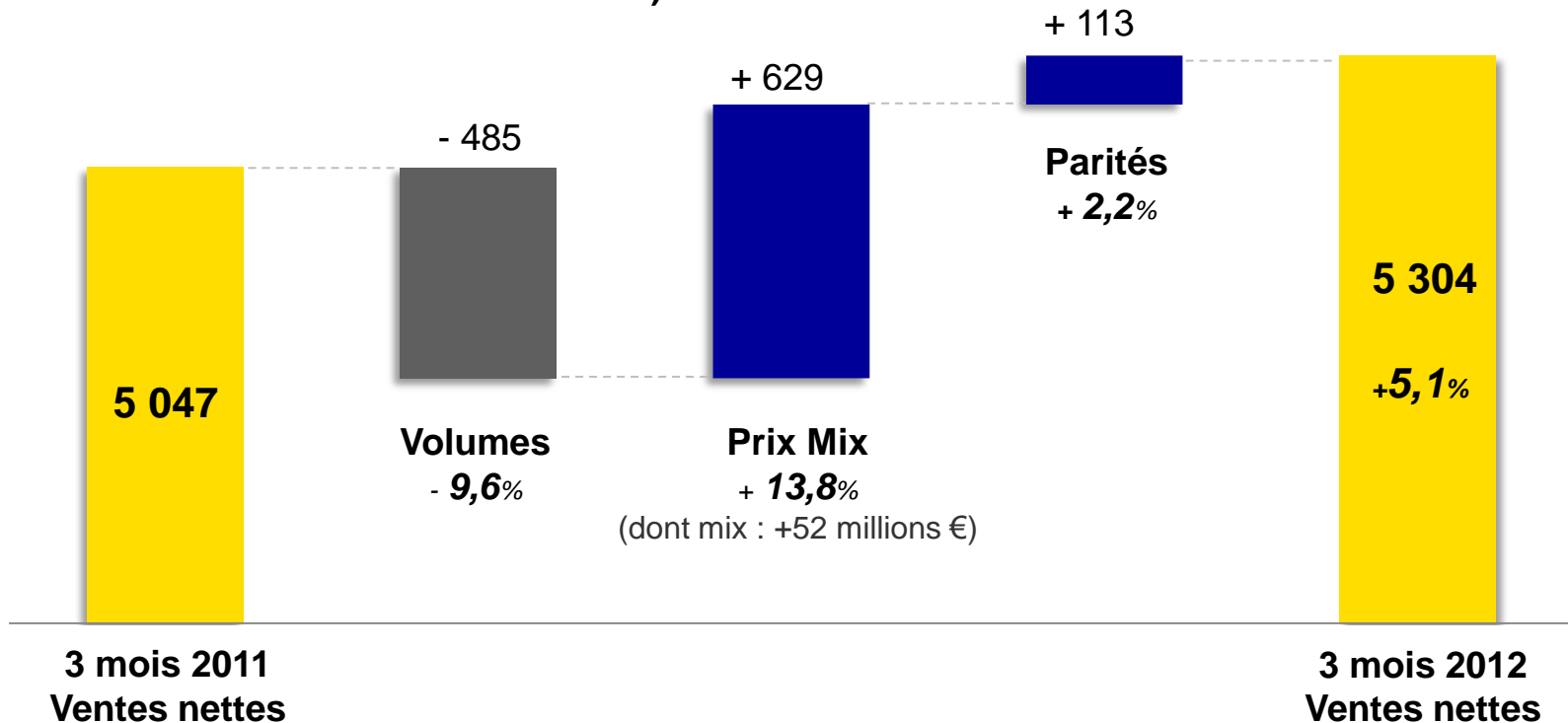




# Hausse des Ventes nettes : prix-mix compensant largement la baisse des volumes

## Variation annuelle

(en millions € et en % des ventes nettes)



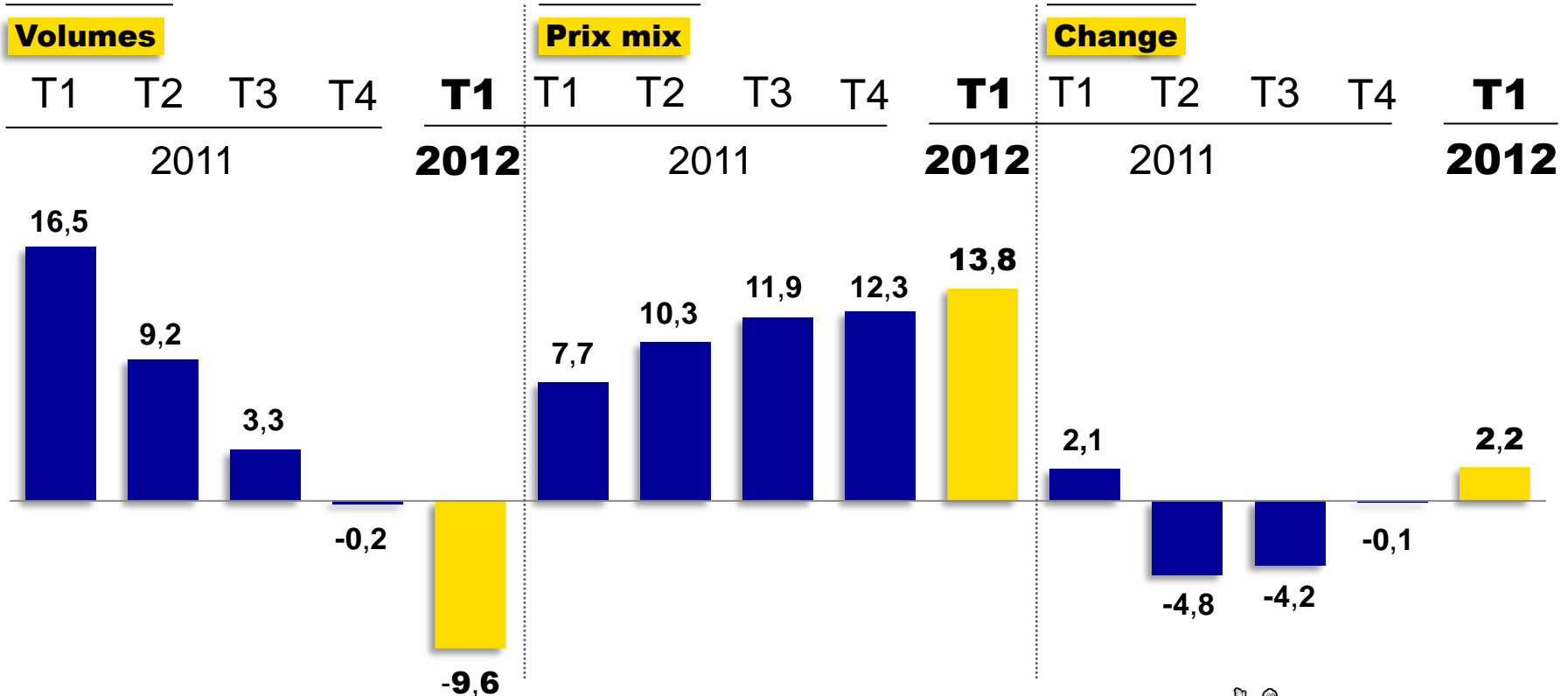


# Volumes : base de comparaison et déstockage

## Prix-Mix : effet des hausses 2011 et des clauses

### Variation annuelle

(en %)

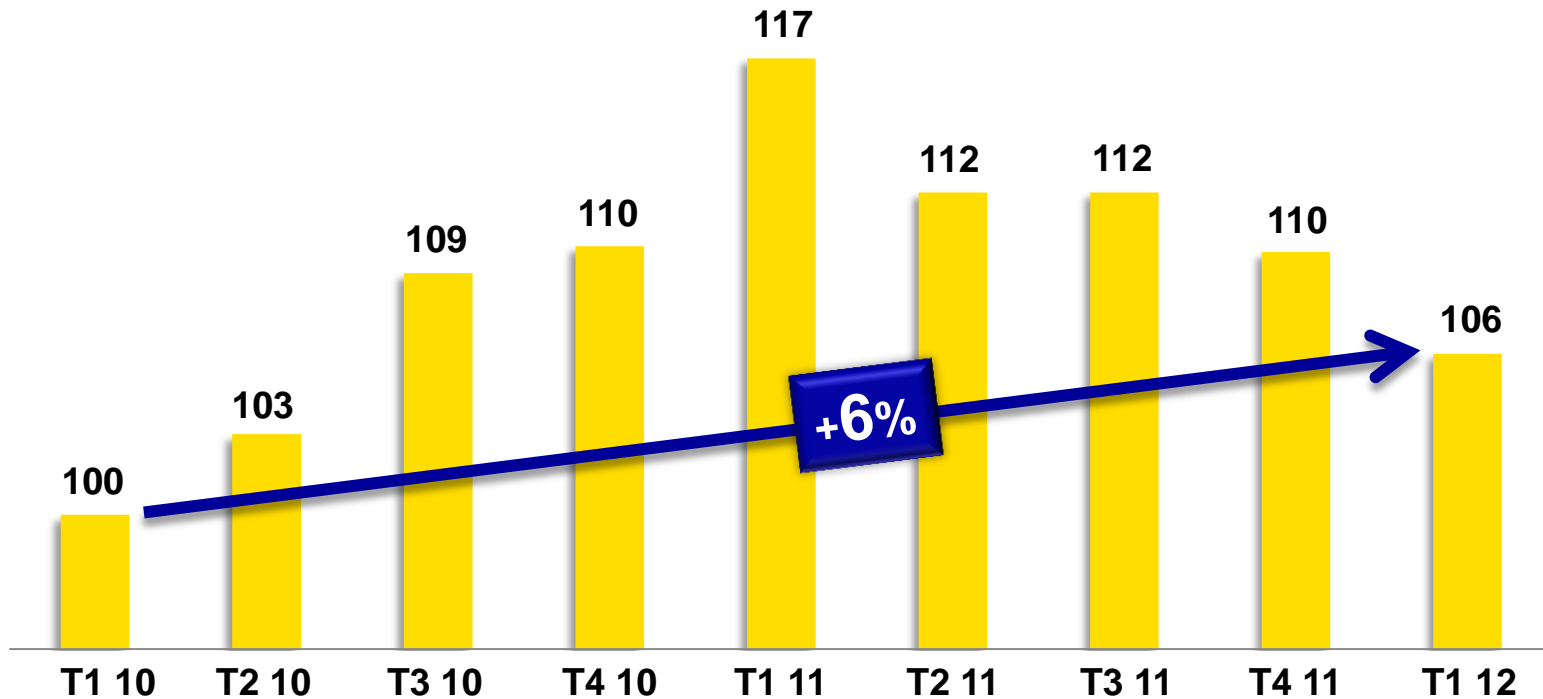


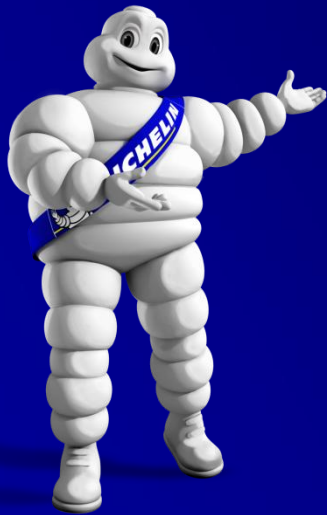


# Bases de comparaison élevées en début d'année et déstockage de la distribution

## Tonnage vendu

(Base 100 = T1 2010)





02

---

# Marchés : contrastés et globalement en baisse



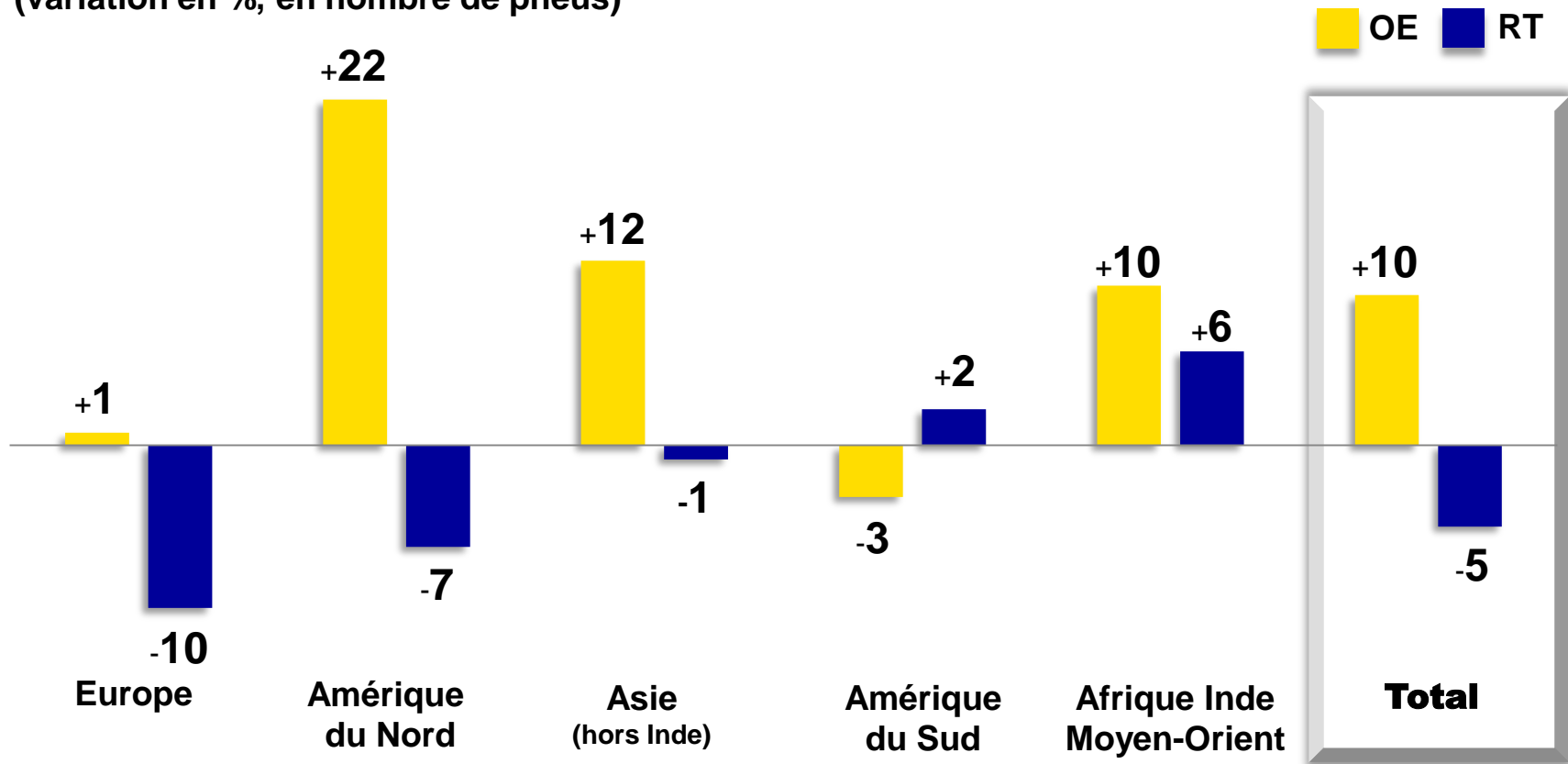




# TC : effet au remplacement du stockage au T1 2011 et du déstockage au T1 2012

## Marchés au 31 mars 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin

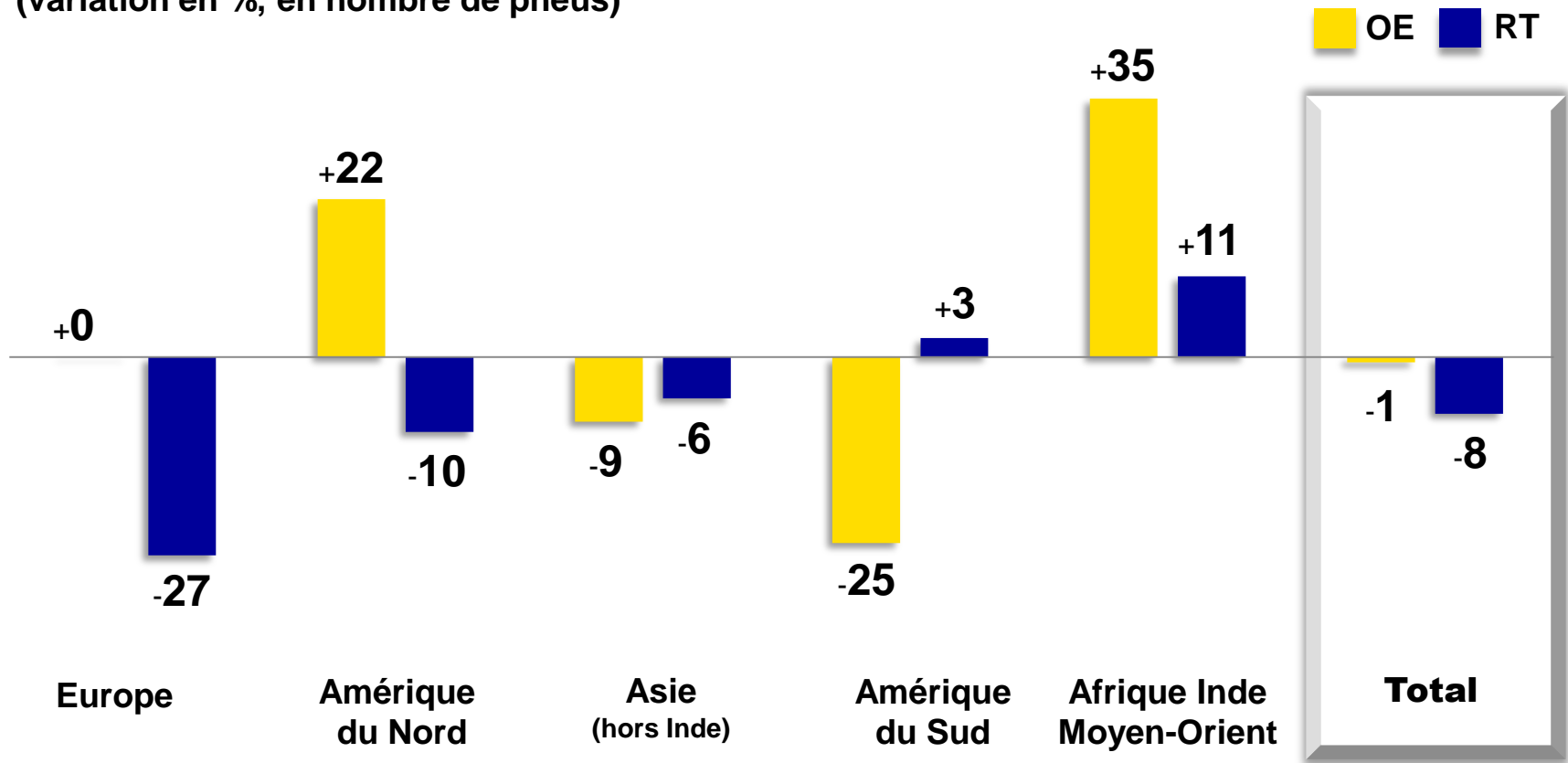




# Poids lourd : faiblesse marquée en Europe

## Marchés Radial au 31 mars 2012 / 2011

(variation en %, en nombre de pneus)



Source : Michelin

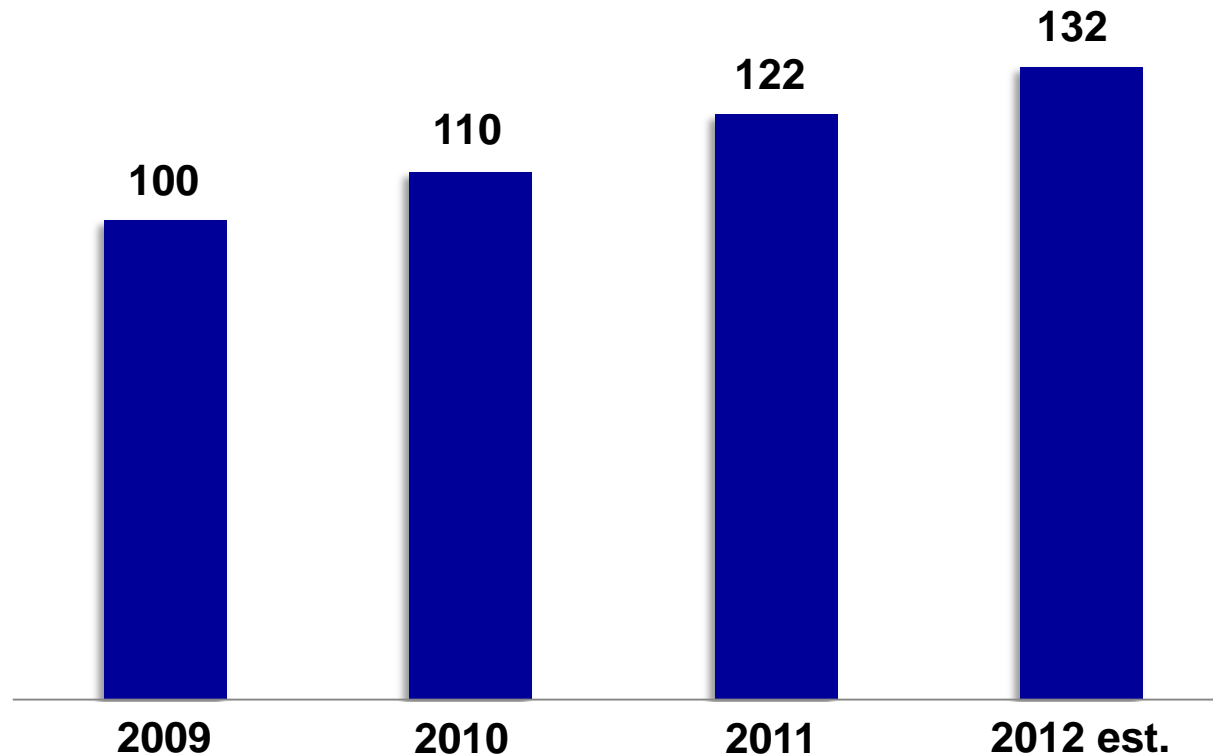




# Activités de spécialités : poursuite de la croissance

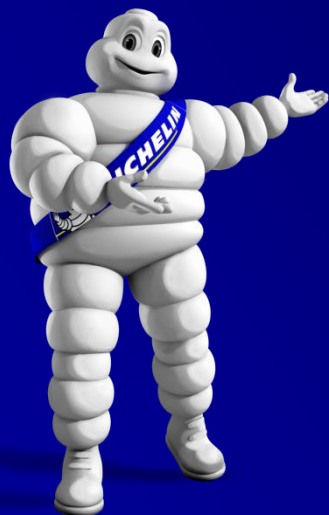
## Marché des pneus miniers

(En tonnes, base 100 = 2009)



Source : Michelin





03

# Secteurs opérationnels : effet de la politique de prix





# Tourisme camionnette & distribution : déstockage et attentisme des clients

## Tourisme camionnette

En millions €	T1 2012	T1 2011	Evolution
Ventes nettes croissance des volumes	2 760 -8,9%	2 683	+2,9%

### ■ Volumes pénalisés par :

- *des bases de comparaison T1 2011 élevées en raison des hausses de prix mises en œuvre dès avril 2011*
- *la poursuite du déstockage de la distribution*
- *des marchés attentistes*

### ■ Plein effet de la politique de prix 2011 et de la stratégie premium





# Poids lourd & distribution : bon niveau de prix, volumes reflet de l'évolution des marchés



## Poids lourd

En millions €	T1 2012	T1 2011	Evolution
Ventes nettes	1 604	1 606	-0,1%
croissance des volumes	-16,3%		

- **Volumes contrastés :**
  - *Europe en baisse, plus marquée en Europe du Sud*
  - *Meilleure tenue sur le marché nord américain*
- **Déstockage de la distribution en cours**
- **Stratégie déterminée d'amélioration de la profitabilité via notamment un meilleur positionnement prix**
- **Plan produit en cours de renouvellement**





# Activités de spécialités : poursuite de la croissance, limitée en 2012 par les capacités



## Activités de spécialités

En millions €	T1 2012	T1 2011	Evolution
Ventes nettes croissance des volumes	940 +6,2%	759	+23,8%

- Bonne tenue des marchés et des volumes
- Bon niveau de prix et effet encore positif des clauses matières premières





04

---

# Perspectives







# Perspective 2012 confirmée

## ■ Stabilité des volumes

- *Le 2<sup>nd</sup> semestre bénéficiera d'une base de comparaison plus favorable et de la fin du déstockage*
- *Marchés TC/PL : faible en Europe, résistant en Amérique du Nord, plus allant dans les zones de croissance*
- *Marchés de spécialités : toujours bien orientés*

## ■ Effet prix favorable en dépit des ajustements contractuels de juillet, attendus en baisse

## ■ Résultat opérationnel en nette hausse

## ■ Programme d'investissements ambitieux de 1 900M€, centré sur les segments technologiques

## ■ Cash flow libre positif\* après investissements et avant impact de la cession immobilière de Paris

\* avec les hypothèses de surcoûts matières premières (300-350M€)





# Messages clés

- **Stabilité des volumes 2012 confirmée**
- **Bon niveau de prix**
- **Investissements ambitieux centrés sur les segments technologiques**
- **FCF 2012 positif avant cession immobilière**





# 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](mailto: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](http://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."***





# Financial Highlights

## 2011 & 2010 figures as reported

In € millions	2011	2010
Net Sales	20,719	17,891
Operating Income	1,945	1,695
Operating Margin	9.4%	9.5%
Net Income	1,462	1,049
Investment	1,711	1,100
Net Debt-to-Equity Ratio	22%	20%
Free Cash Flow*	(19)	426
ROCE	10.9%	10.5%

\*Cash flows from operating activities less cash flows used in investing activities

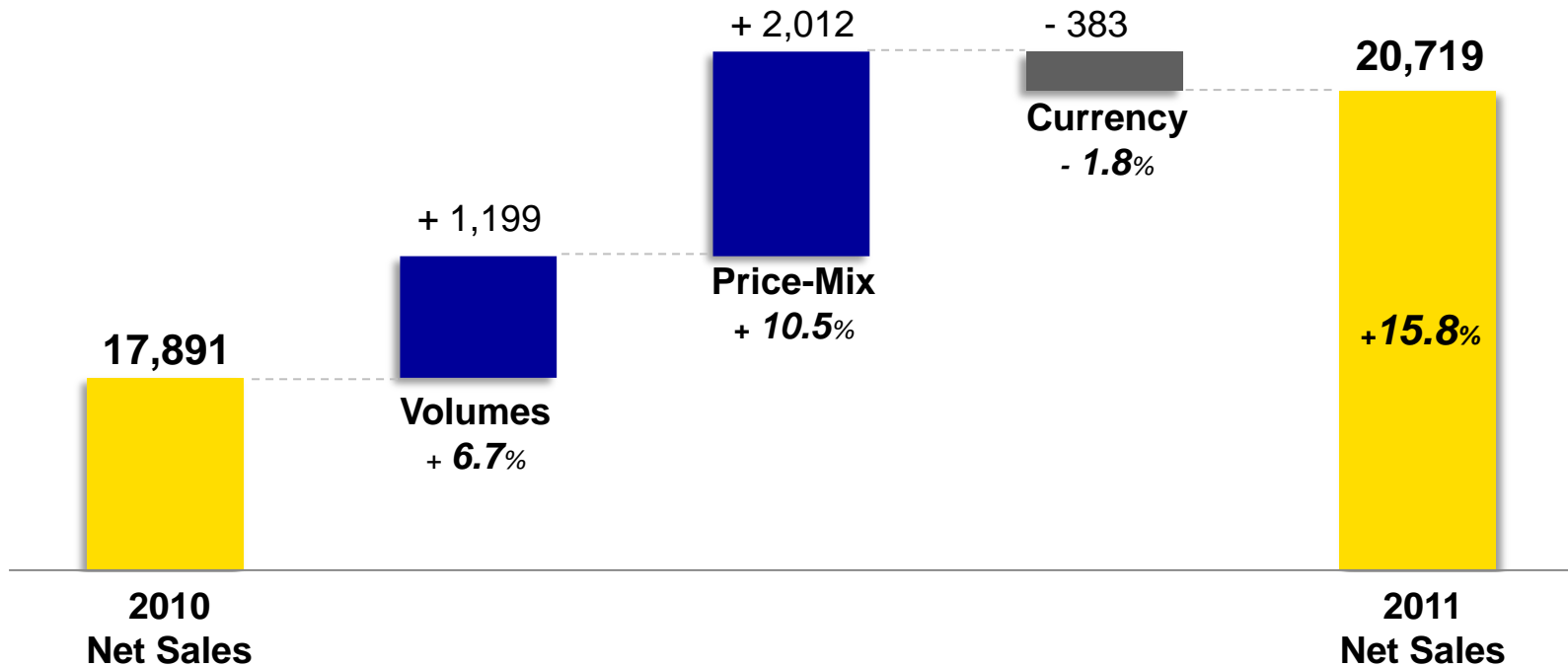




# Higher Net Sales, Led by Pricing Power and Sales Performance

## YoY change

(in € millions and as a % of net sales)

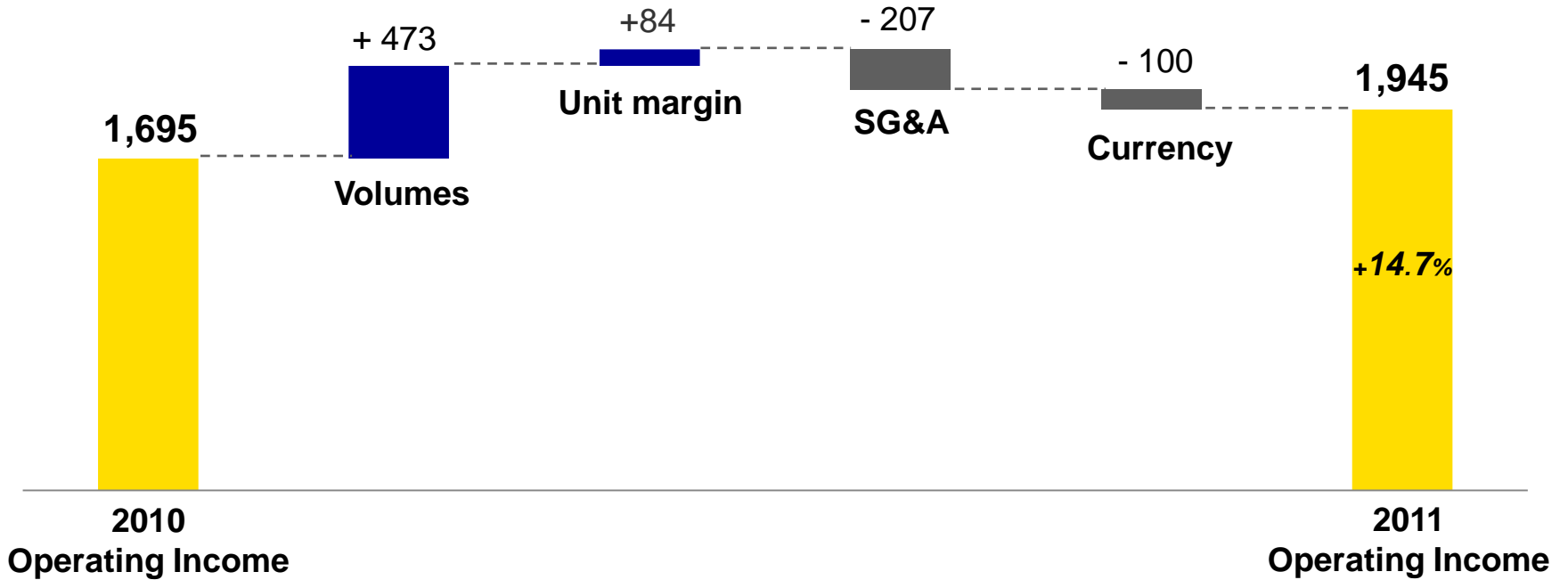




# Operating Income Up as Targeted

## YoY change

(in € millions )

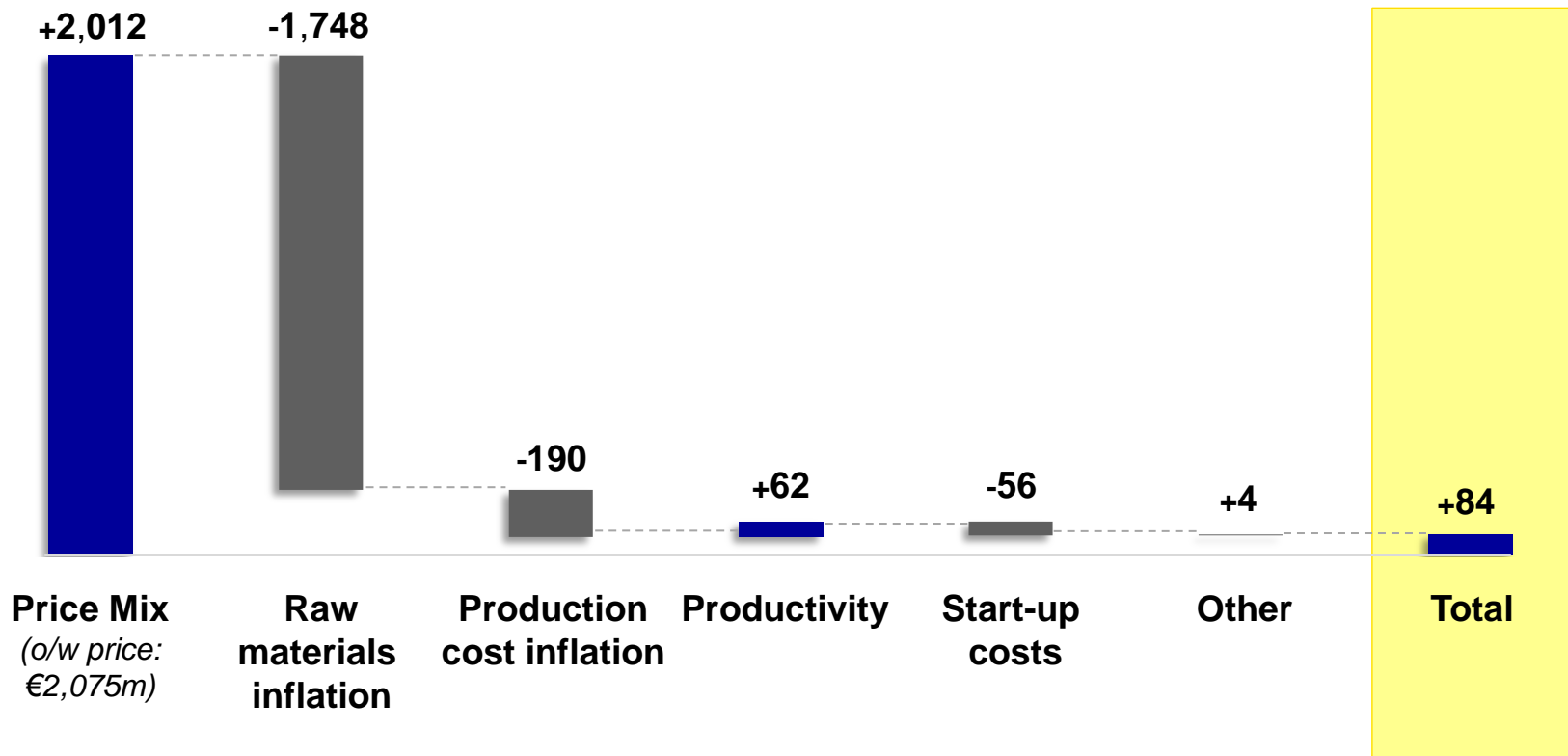




# Price-mix Gains Exceeded the Increase in Raw Materials Costs

## YoY change in unit margin components

(in € millions)







# Spending to Build Future Growth

## YoY change in SG&A

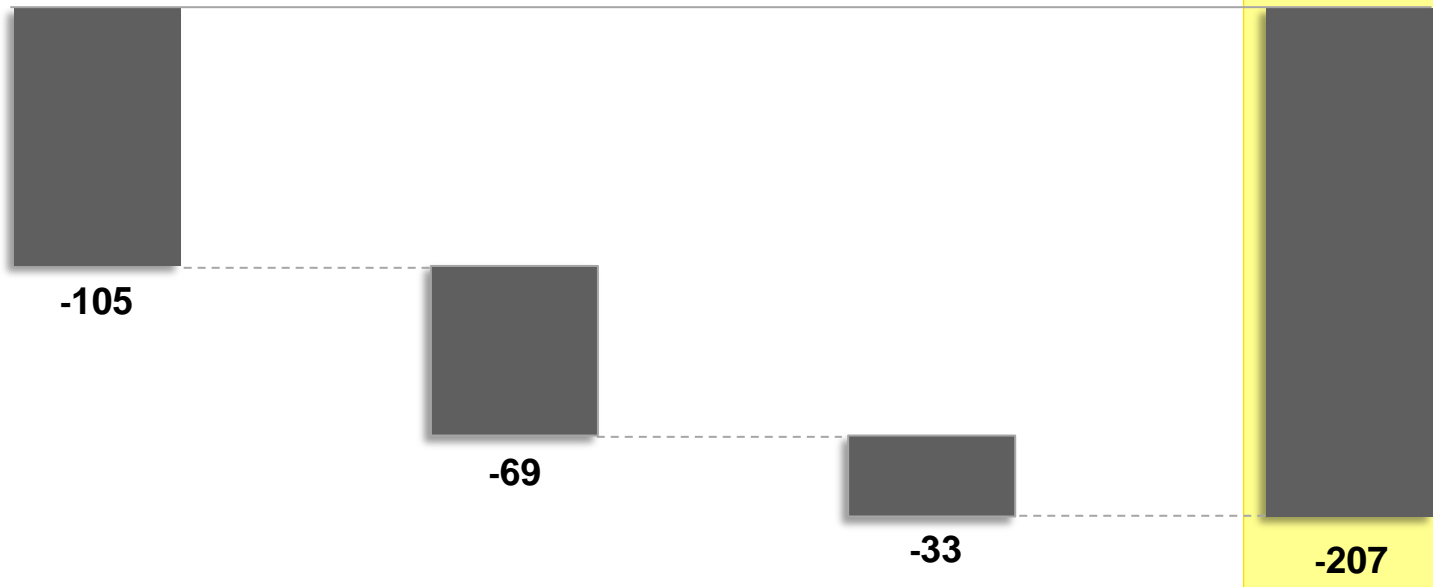
(in € millions)

Cost of driving growth  
*(New markets,  
R&D, communication)*

Inflation

Other

Total





# Recurring Business Structurally Generates Free Cash Flow

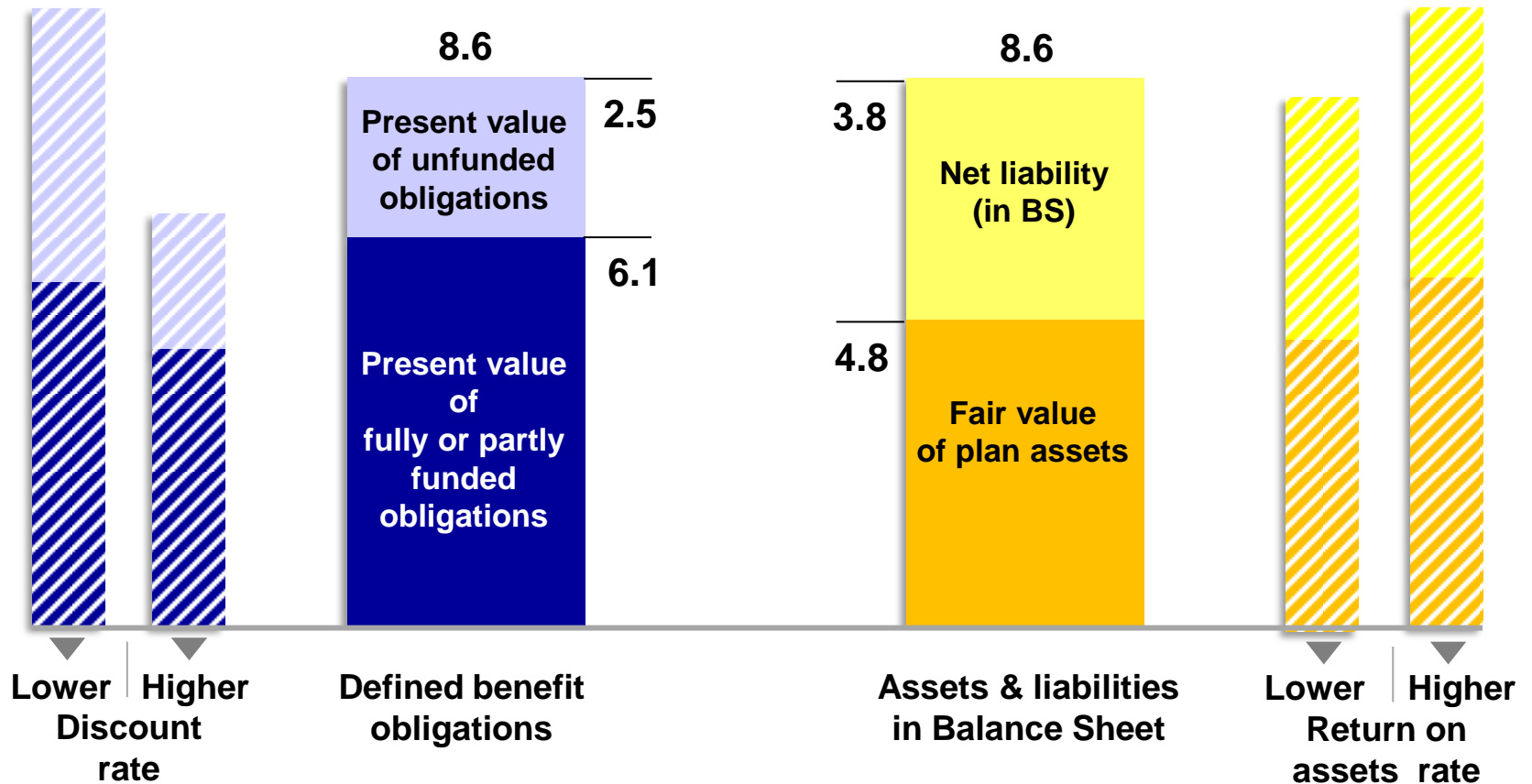
In € millions	2011	2010
<b>EBITDA</b>	<b>2,878</b>	<b>2,660</b>
Change in WCR	(912)	(461)
Restructuring Cash Costs	(145)	(229)
Change in Operating Provisions	13	(194)
Other Operating WCR	(5)	20
<b>Cash Flow from Operations</b>	<b>1,829</b>	<b>1,796</b>
Taxes and Interest Paid	(632)	(474)
Routine Capital Expenditure (Maintenance, IS/IT, Dealerships)	(671)	(565)
<b>Available Cash Flow</b>	<b>526</b>	<b>757</b>
Growth Investments	(1,040)	(535)
Other Cash Flow from Investing Activities (o/w disposal of Hankook shares)	495	204
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(19)</b>	<b>426</b>





# Higher interest rates decrease the obligation Lower interest rates increase the obligation

## December 2011 Financial position of Defined Benefits plans (in € billions)





# Benefits: impact in P&L and Balance Sheet

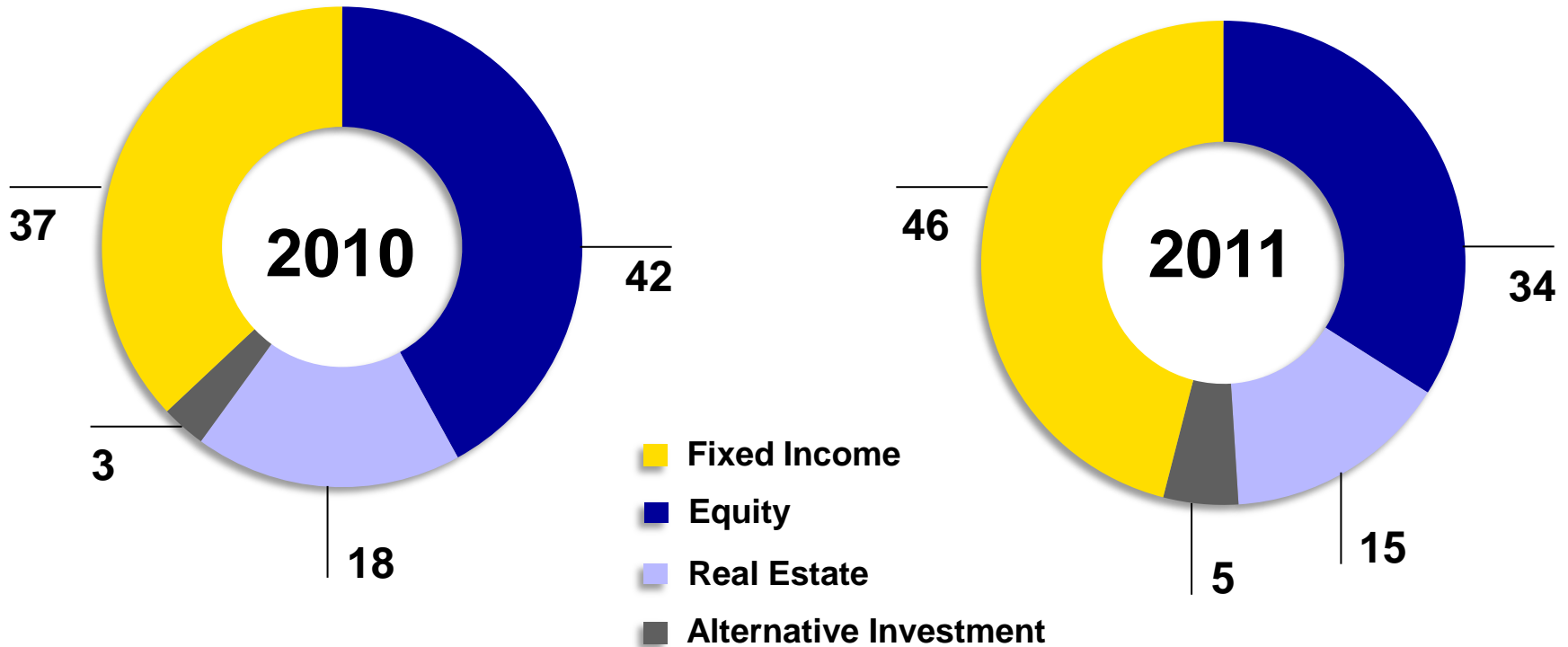
- **Funding requirements based on local regulations**
  - *US: 100% funding over 7 years*
  - *UK: 100% funding over 15 years*
  
- **Obligation and discount rate are steadily reviewed**
  - *US: Every year*
  - *UK: every 3 years*
  
- ➔ **Amount of annual contribution (refer to Financial report page 123)**
  
- **Balance Sheet**
  - *Net defined benefit obligation recognized as a defined benefit liability*
  - *Any actuarial gains and losses recognized in Other Comprehensive Income*
  
- **P&L**
  - *Net service cost*
  - *Any change in the benefit plans*





# Asset Management of the plans: aimed at reducing volatility

## Asset Allocation of fully and partly funded US pension plans (in % of total portfolio)

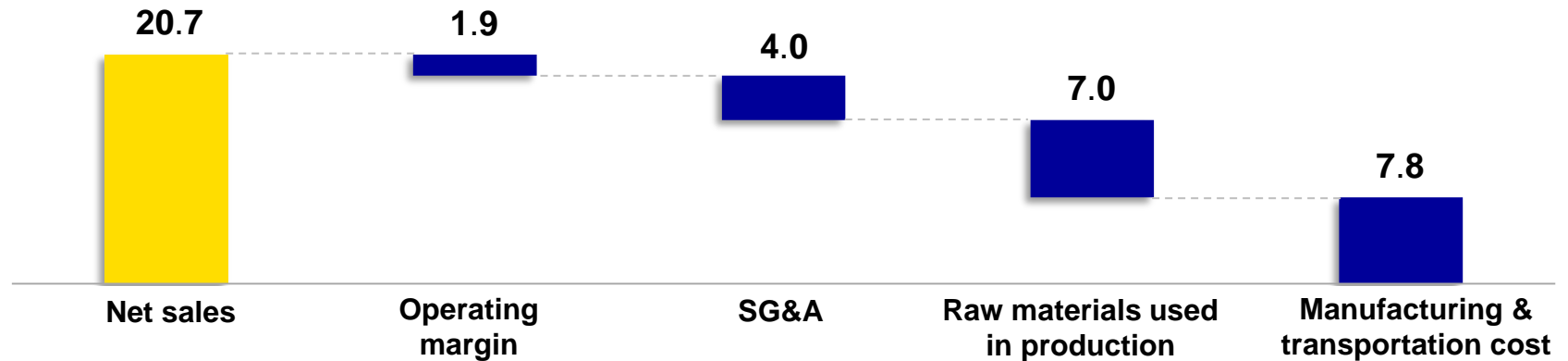




# A Competitiveness Program to Drive Growth

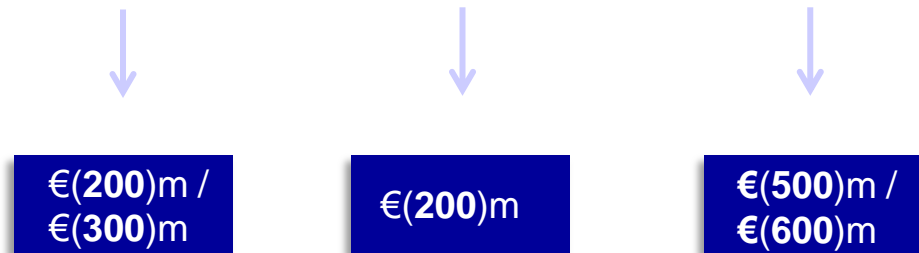
## 2011 cost structure

(in € billions)



## 2012 – 2016 competitiveness program

Excl. Inflation and incl. avoided costs



≈ €1 billion in competitiveness gains over five years





# 2015 Objectives

- **Volume growth: at least 25% over the 2011-2015 period**
- **Annual capex: around €2 billion**
- **2015 operating income: around €2.5 billion**
- **Free cash flow: positive over the 2011-2015 period**
- **2011-2015 ROCE: > 9% each year**





# The Widest and Most Aligned Distribution Network

## Distribution networks – number of points of sale

Brand	Durable	Advocate	Transactional	Total
Michelin	<b>T+</b> (Tyreplus) <b>MTC</b> (Michelin Tyre Service Center) <b>MBA</b> (Michelin Business Acceleration) <b>1,450</b>	<b>MCR</b> (Michelin Certified Retailer) <b>1,975</b>	<b>MSD</b> (Michelin Selected Dealer) <b>2,292</b>	<b>5,717</b>
Goodyear	<b>Flagship</b> <b>110</b>	<b>Service Center</b> <b>800</b>	<b>Image Shop</b> <b>700</b>	<b>1,610</b>
Bridgestone	<b>WOC</b> (Wing Of Car) <b>235</b>	<b>BTS</b> (Bridgestone Tyre Shops) <b>BTS+</b> (Bridgestone Tyre Shops Plus) <b>836</b>	<b>BOSS</b> <b>3,575</b>	<b>4,646</b>
Continental	<b>Best Drive</b> <b>30</b>	<b>CCS</b> <b>450</b>	<b>CAR</b> <b>900</b>	<b>1,380</b>
Hankook	<b>T-Station</b> <b>64</b>	<b>Tire Town</b> <b>525</b>	<b>Image Shop</b> <b>1,434</b>	<b>2,023</b>







# Enhanced Distribution Leadership

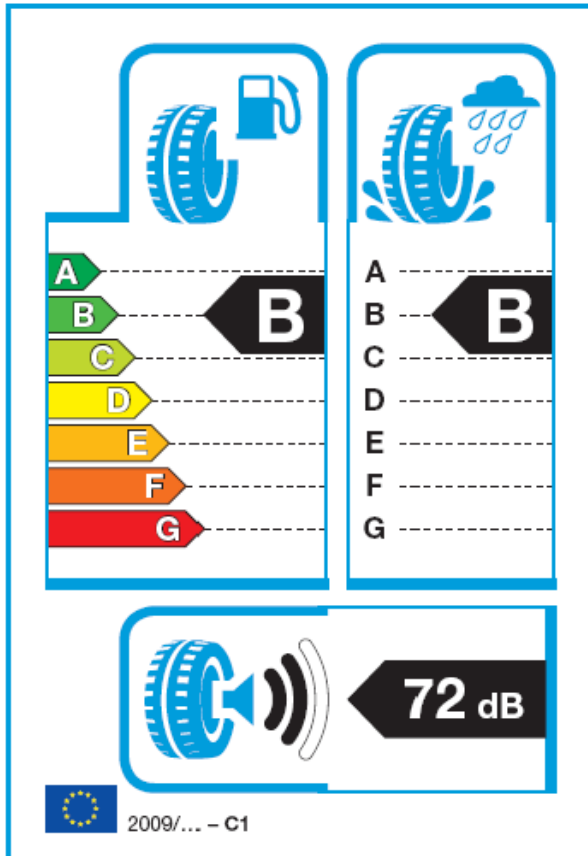
Program		2011	2015
Durable	T+	626	1,150
	MTC/MBA	824	1,400
Advocate	MCR	1,975	2,800
Transactional	MSD	2,292	2,750
Total		5,717	8,100

- Tyre Plus was transformed in 2010 into a franchise looking to provide basic car maintenance services and a premium consumer experience.





# The Performance Evaluation System : A Tire Market Revolution



Label

- **Performance thresholds in 3 areas:**
  - Rolling resistance
  - Wet grip
  - Noise
- **Classes**
  - A-B-C-E-F-G
  - Current Excellent class = C
- **Implementation > 2012**
- **Thresholds scheduled to be lowered > 2016**





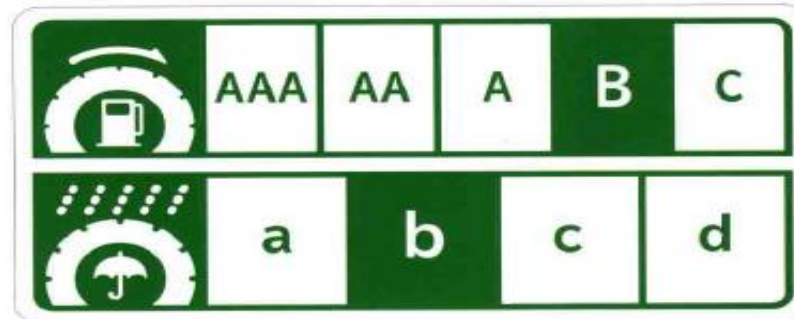
# Japan Regulation: Rating and Labelling

For fuel efficient tires



Minimum A en RR ( $RRC \leq 9.0$  kg/t) et C en Wet Grip ( $G \geq 1.10$ )

For non fuel efficient tires(=normal tires)





# Michelin is the Market Leader in Every Specialty Tire Business

Business	Leading tiremakers	Market leader
Earthmover		in radials
Mines	Bridgestone	(co-leader)
OE	Bridgestone	(co-leader)
Infrastructure	Bridgestone, Goodyear Yokohama, Chinese	
Agricultural		in Europe
OE	Firestone	in Europe
RT	 Firestone, Titan / Goodyear, Trelleborg, BKT	 in Europe
Two-Wheel Mature markets	Pirelli/Metzeler, Bridgestone, Dunlop	(co-leader)
Aircraft	Goodyear, Bridgestone , Dunlop	





# Earthmover Tires: Clear Sales Growth and Margin Visibility

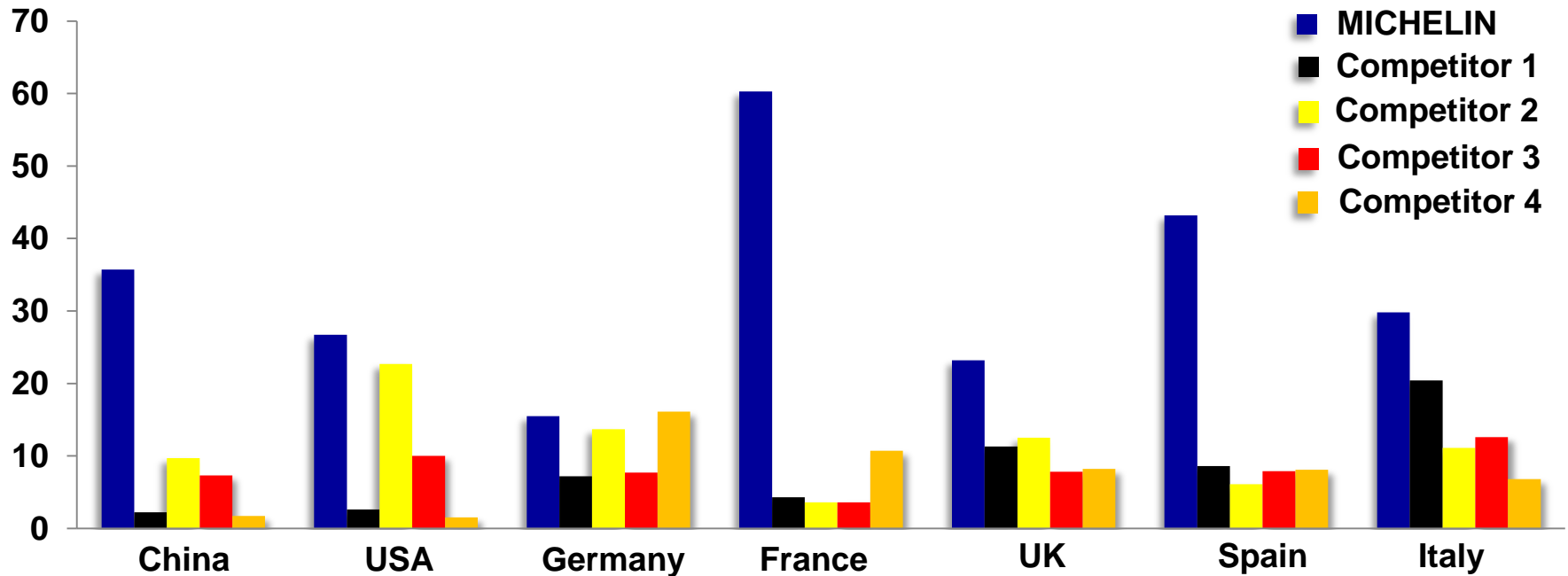
- **Technological barriers to entry**
- **Multi-year contracts offer clear visibility for:**
  - *Sales trends: sustained growth in mining markets*
  - *Margin trends: long term contracts with raw materials indexation clauses*
- **Steadily increasing capacity, keeping pace with demand**
  - *Adding marginal capacity*
  - *Earthmover tire facility at the Indian plant*
  - *New plant under study*





# The Preferred Brand of Premium Tirebuyers

**"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, China = Nielsen





# 2011 Production Capacity: a Global Footprint

**2011**

**Western Europe**

42%  
1,400 K tonnes

**Eastern Europe**

10%  
400 K tonnes

**North America**

34%  
1,200 K tonnes

**Asia**

9%  
300 K tonnes

**South America**

5%  
160 K tonnes





# 2015 Production Capacity: a Global Footprint

**2015**

**Western Europe**

39%  
≈1 650 K tonnes

**Eastern Europe**

11%  
≈475 K tonnes

**Amérique du Nord**

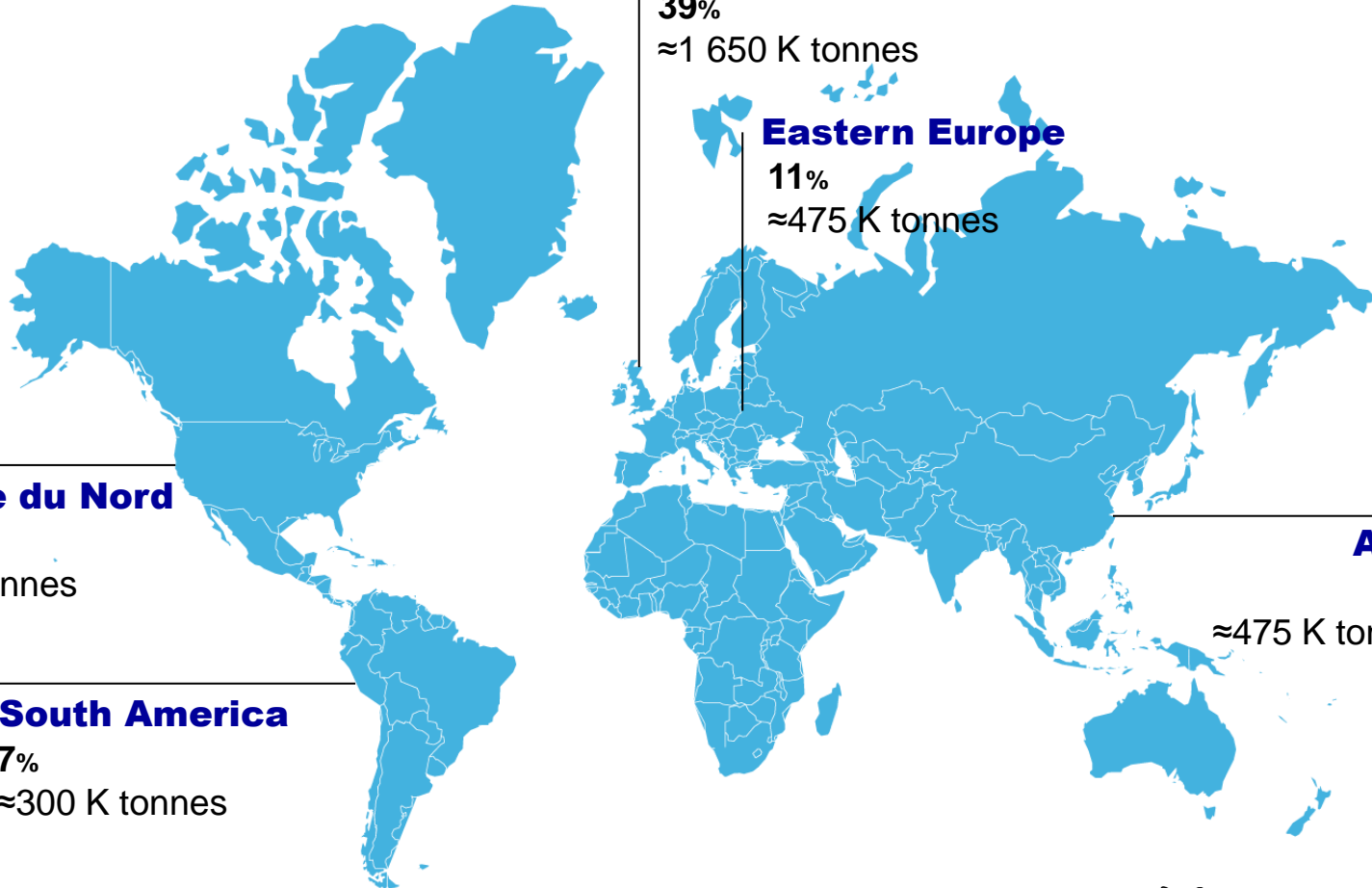
32%  
≈1 350 K tonnes

**Asia**

11%  
≈475 K tonnes

**South America**

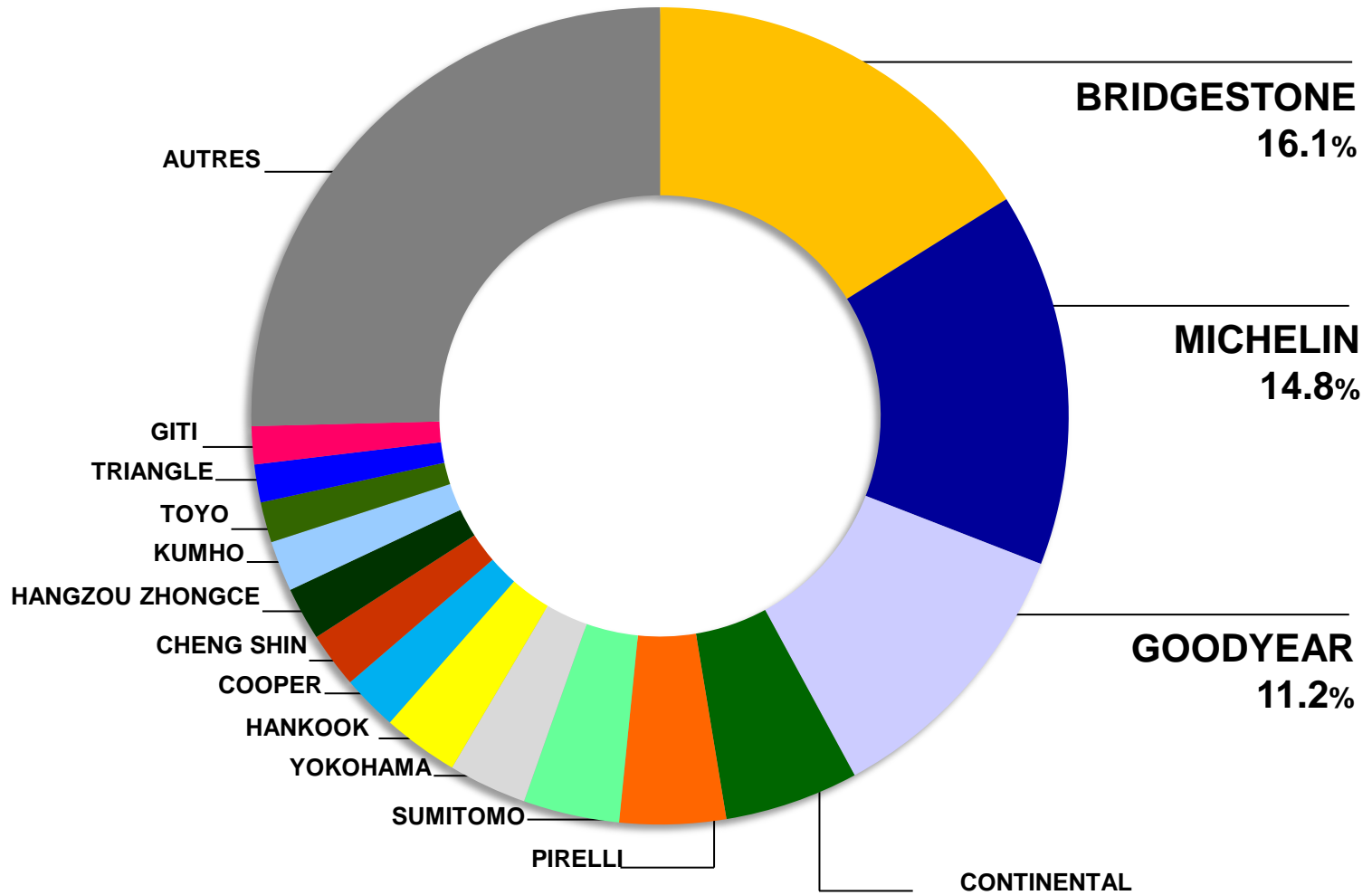
7%  
≈300 K tonnes







# Tire Business Ranking 2011



Source : Tire Business – Août 2011





# A Comprehensive Brand Portfolio

