

Clermont-Ferrand, le 13 février 2009

COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN

MICHELIN ANNONCE UNE PROGRESSION DE SES VENTES NETTES DE 1,1% A TAUX DE CHANGE CONSTANTS ET UNE MARGE OPERATIONNELLE DE 5,6% AVANT ELEMENTS NON RECURRENTS EN 2008

En 2009, Michelin donnera la priorité à la gestion de sa trésorerie, par l'optimisation du pilotage industriel et la forte réduction de ses investissements

- **Volumes vendus en 2008 en baisse de 2,9% (- 16% au quatrième trimestre en raison du recul particulièrement fort de la demande)**
- **Effet mix-prix toujours largement positif (+ 4,2%), reflétant la force de la marque MICHELIN et l'efficacité des hausses de prix mises en oeuvre en 2008**
- **Résultat opérationnel avant éléments non récurrents en retrait de 44% traduisant essentiellement, outre la diminution des volumes vendus, le renchérissement des matières premières et le coût de la sous-utilisation des capacités industrielles**
- **Maintien des objectifs d'amélioration de la compétitivité à moyen terme et des projets de développement sur les marchés à fort potentiel de croissance**
- **Proposition d'un dividende de 1 euro par action, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2009**

En millions d'euros (IFRS)	31 décembre 2008	Variation 2008/2007
Ventes nettes	16 408	- 2,7%
A parité et périmètre constants		+ 1,1%
Ventes en volumes		- 2,9%
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	920	- 44,1%
Marge opérationnelle avant produits et charges non récurrents	5,6%	- 4,2 pts
Tourisme camionnette et distribution associée	4,3%	- 4,9 pts
Poids lourd et distribution associée	2,5%	- 5,1 pts
Activités de spécialités	17,9%	+ 0,1 pt
Résultat opérationnel	843	- 36,1%
Marge opérationnelle	5,1%	- 2,7 pts
Résultat net	357	- 53,8%
Dette financière nette	4 273	+ 15,1%
Ratio d'endettement	84%	+ 14 pts
Cash Flow Libre*	- 359	- 792

Les règles et méthodes applicables à l'élaboration des comptes consolidés au 31 décembre 2008 répondent aux normes comptables internationales (International Financial Reporting Standard – IFRS)

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

Michel Rollier, Gérant, a déclaré : «Alors que les perspectives restent très défavorables pour les mois à venir, Michelin renforce le pilotage de ses programmes de production, pour accroître la flexibilité de son outil industriel, gérer ses stocks au plus près et optimiser les liquidités du Groupe. Nous avons décidé de réduire fortement nos investissements en 2009 tout en préservant les principaux axes de notre stratégie à moyen terme. Nous allons continuer à améliorer notre compétitivité, renforcer notre leadership, sans compromis sur la valorisation de nos produits, et nous développer dans les zones de croissance. C'est ainsi que nous serons prêts à rebondir dès que les marchés seront de nouveau porteurs».

Perspectives

A l'heure actuelle, Michelin a retenu les hypothèses suivantes :

- Les marchés de pneumatiques devraient rester en forte baisse au premier semestre 2009 par rapport à la même période de l'année précédente. Puis ils pourraient se redresser au fur et à mesure que les stocks sur les marchés du remplacement se reconstitueront et qu'une reprise de l'activité économique se matérialisera.
- En 2009, la rentabilité de Michelin bénéficiera pleinement de l'effet conjugué des hausses de prix opérées en 2008, et de la baisse des prix des matières premières, dont, notamment, le caoutchouc naturel et les produits dérivés du pétrole.
- Le Groupe renforcera la flexibilité de son outil de production. Les investissements, qui seront ramenés à environ 700 millions d'euros, seront consacrés en priorité à la poursuite du développement dans les nouveaux marchés à fort potentiel de croissance.

Ainsi, Michelin mettra tout en œuvre pour redresser sa rentabilité et préserver sa solidité financière.

Analyse détaillée de l'activité et des résultats 2008

Evolution des marchés pneumatiques en 2008

	Europe	Amérique du Nord	Asie	Amérique du Sud	Afrique – Moyen Orient	Total
Première Monte Tourisme/Camionnette	- 7,2%	- 16,5%	+ 1,9%	+ 8,2%	+ 13,8%	- 4,0%
Remplacement Tourisme/Camionnette	- 4,0%	- 5,3 %	+ 2,7%	+ 2,4%	+ 3,2%	- 2,2%
Première Monte Poids Lourd*	- 0,9%	- 16,5%	- 1,8%	+ 10,2%	+ 3,0%	- 3,9%
Remplacement Poids Lourd*	- 9,7%	- 8,2%	+ 5,7%	+ 11,9%	+ 5,1%	- 0,2%

* Radial seulement

▪ Europe :

○ TOURISME CAMIONNETTE

- **Première monte** : le marché s'établit en baisse, sous l'effet des arrêts massifs de production décidés en fin d'année par les constructeurs automobiles.
- **Remplacement** : le recul du marché, avec une accélération sur le dernier trimestre, s'explique par la hausse des prix du carburant, la diminution des kilométrages parcourus, la réduction de la vitesse moyenne des véhicules et le report des achats.

○ POIDS LOURD

- **Première monte** : après un premier semestre en hausse de 14%, les marchés affichent sur l'ensemble de l'année un léger retrait. En raison de la crise économique, la demande s'est progressivement dégradée au cours du second semestre, avec un effondrement brutal en novembre (- 36%) et décembre (- 41%). Le repli du dernier trimestre affecte tant le segment des tracteurs, en progrès néanmoins pour l'ensemble de l'année, que celui des remorques, en nette diminution sur douze mois.
- **Remplacement** : les marchés sont nettement en deçà de leur niveau de 2007, avec un ralentissement prononcé en fin d'année (- 27% au quatrième trimestre), qui touche à la fois l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est. Les différents marchés varient également selon le type d'activité de transport (le transport régional, lié à la consommation locale ou à la messagerie, résiste mieux que les transports internationaux et ceux liés à la construction) ou la taille des flottes (les grosses flottes ont été plus à même d'adapter leur structure de coûts).

▪ Amérique du Nord :

○ TOURISME CAMIONNETTE

- **Première monte** : le marché pneumatique a enregistré sa plus forte chute depuis le début des années 80 ; elle reflète l'effondrement de la demande de voitures neuves dans le contexte économique et financier actuel et les arrêts de production des constructeurs.
- **Remplacement** : le marché, en chute significative au second semestre, a souffert à la fois de la baisse des miles parcourus et du report de leurs achats de pneumatiques par les automobilistes, en raison de la dégradation de l'environnement économique et de la hausse du prix des carburants. Ce repli a toutefois été atténué par la progression du marché canadien, bénéficiant de la demande en pneus hiver désormais obligatoires au Québec.

- POIDS LOURD
 - **Première monte** : le niveau historiquement bas du marché, dans un contexte économique dégradé, est lié à l'attentisme des acteurs du transport routier et à la jeunesse du parc.
 - **Remplacement** : le marché du pneumatique a fortement reculé, notamment au quatrième trimestre, en amplifiant la baisse des tonnes transportées. Celui du rechapage est toujours bien orienté.
- En Asie, malgré une inversion de tendance en fin d'année, les marchés sont tirés par le dynamisme de la Chine et de l'Inde. La demande faiblit au Japon, tandis que les autres marchés de la zone sont restés stables d'une année sur l'autre.
- En Amérique du Sud, la forte croissance des marchés observée au début de l'année s'est violemment ralentie en octobre dans un contexte de retournement économique et de restriction de l'accès au crédit. Sur l'ensemble de l'année, la demande est cependant restée bien orientée.
- En Afrique Moyen-Orient, les marchés ont été porteurs dans l'ensemble, avant que la région ne soit gagnée par la crise en toute fin d'année.

Les ventes nettes du Groupe sont en recul de 2,7% par rapport à 2007 (+ 1,1% à parités constantes)

- Effet **volume** négatif de 2,9%
 - Volumes de vente en hausse jusqu'au mois de septembre (+ 1,4%), mais affectés ensuite par :
 - la chute des marchés de remplacement aussi bien dans les pays matures que dans les nouveaux marchés,
 - la forte diminution de la demande en pneumatiques au quatrième trimestre du fait des arrêts de production des constructeurs automobiles.
 - Volumes de pneumatiques **Tourisme camionnette** vendus en 2008 en forte baisse, reflétant l'évolution des marchés du Groupe amplifiée par les effets du déstockage opéré dans la distribution. En revanche, résistance de la marque MICHELIN qui a renforcé ses positions commerciales dans toutes les zones.
 - Légère érosion des volumes de pneumatiques **Poids lourd** vendus. Les parts de marché du Groupe sont en amélioration au remplacement en Asie et en Amérique du Nord. Les volumes vendus ont par ailleurs été soutenus par la croissance des ventes labellisées « Michelin Durable Technologies » et par les progrès des ventes en Chine.
 - Volumes de ventes de **pneumatiques de Spécialités** en progrès dans chacun des segments sur l'ensemble de l'année, avec toutefois un ralentissement au quatrième trimestre en première monte.
- Effet **mix-prix** renforcé (+ 4,2%), à taux de change constants
 - Impact des hausses de prix mises en œuvre tout au long de l'année et dans l'ensemble des marchés pour répercuter le nouveau renchérissement des matières premières intervenu au cours de l'année 2008.
 - Effet de la bonne résistance de la marque MICHELIN, à l'heure où les utilisateurs privilégient le coût d'usage de leurs pneumatiques.
- Impact négatif (- 3,8%) de la variation des **taux de change**
 - Dépréciation par rapport à l'euro du dollar américain (- 6,8%), de la livre sterling (- 14,1%) et du dollar canadien (- 5,8%) sur la base des cours moyens.

Le recul de 4,2 points de la marge opérationnelle avant éléments non récurrents résulte principalement de la détérioration rapide de l'environnement au second semestre

La baisse de 725 millions d'euros du résultat opérationnel avant éléments non récurrents s'analyse de la façon suivante :

- + 683 millions d'euros provenant du maintien de l'effet mix-prix à un niveau élevé, grâce aux majorations tarifaires opérées dans toutes les zones et à la bonne résistance de la marque MICHELIN ;
- - 244 millions d'euros reflétant la tendance négative des volumes vendus ;
- - 76 millions d'euros liés aux effets de productivité ;
- - 76 millions d'euros correspondant à la hausse des amortissements ;
- - 44 millions d'euros d'impact de parités de change, résultant essentiellement de la dépréciation du dollar américain et de la livre sterling par rapport à l'euro ;
- - 968 millions d'euros imputables, pour 804 millions d'euros, aux hausses de coûts de matières premières et, pour 164 millions d'euros, aux surcoûts liés à l'énergie et au transport.

L'impact de la sous-utilisation des capacités industrielles du fait des ajustements conjoncturels de production décidés dans la plupart des usines du Groupe s'est traduit par une charge conjoncturelle de 224 millions d'euros, dont 170 millions d'euros sur le seul quatrième trimestre. Ce montant regroupe les effets de la sous-activité sur la productivité, les amortissements et les coûts externes.

En conséquence, le recul de 415 millions du résultat net s'explique également par les autres éléments suivants :

- la diminution, à hauteur de 249 millions d'euros par rapport à 2007, des charges de restructuration. Elles s'élèvent à 77 millions d'euros et correspondent à la réorganisation des activités en Italie, alors que l'année 2007 avait vu l'enregistrement de coûts de 326 millions d'euros portant sur des optimisations industrielles en France, en Espagne et au Japon ;
- la charge financière nette qui s'accroît de 68 millions d'euros, principalement liée à :
 - la hausse de 36 millions d'euros du coût de l'endettement net. Pour l'essentiel, ce montant correspond à la valorisation à la valeur de marché d'instruments financiers dérivés qui ont permis de fixer à un niveau très bas le coût d'une partie de la dette à long terme, sans impact en trésorerie ;
 - l'impact de la baisse de valeur de marché du portefeuille de titres (17 millions d'euros) ;
 - la diminution des résultats sur cession de titres disponibles à la vente (9 millions d'euros).
- L'abaissement de la charge d'impôt sur les sociétés (- 136 millions d'euros), dont la majeure partie est due à la baisse du résultat avant impôts.

Le cash flow libre est négatif de 359 millions d'euros, contre un cash flow libre positif de 433 millions d'euros en 2007

Son évolution résulte des éléments suivants :

- Le recul de l'EBITDA¹ (- 620 millions d'euros) du fait, en particulier, de l'évolution du résultat opérationnel avant éléments non récurrents ;
- La dégradation du besoin en fond de roulement dont la contribution devient négative (- 300 millions d'euros) en raison des principaux éléments ci-dessous :
 - la variation des stocks en 2008 (+ 419 millions d'euros) sous l'effet du renchérissement des matières premières, alors qu'ils n'étaient en hausse que de 132 millions d'euros en 2007 ;
 - la contribution positive, à hauteur de 308 millions d'euros, de la diminution des créances clients ; cette variation exprime à la fois le meilleur pilotage des délais de paiement et l'évolution des volumes de vente en fin d'année ;
 - l'effet de la variation des dettes fiscales hors impôt sur les sociétés (- 122 millions d'euros en 2008), en raison, notamment, du ralentissement de l'activité en fin d'année et de ses conséquences en matière de TVA collectée. Pour mémoire, elles n'avaient diminué que de 7 millions d'euros en 2007.
- La baisse de 155 millions d'euros de la consommation de trésorerie d'investissements, dont :
 - - 69 millions d'euros des investissements corporels et incorporels bruts qui s'élèvent à 1 271 millions d'euros ;
 - - 41 millions d'euros des investissements financiers. 52 millions d'euros ont été investis en 2008, principalement pour porter la participation de Michelin dans Hankook Tire de 6,3% à près de 10%, contre 93 millions d'euros en 2007.

Le ratio d'endettement ressort à 84%, à comparer à 70% au 31 décembre 2007. Cette évolution reflète non seulement le recul des fonds propres imputable à un effet de change défavorable (238 millions d'euros), mais aussi l'augmentation de la dette financière nette

La hausse de 559 millions d'euros de la dette financière nette comprend :

- + 359 millions d'euros : financement du cash flow libre négatif ;
- + 240 millions d'euros : paiement des dividendes en mai 2008 ;
- - 73 millions d'euros : impact des conversions monétaires sur la dette, en particulier la dépréciation du dollar américain et de la livre sterling par rapport à l'euro entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008 ;
- + 30 millions d'euros : comptabilisation en endettement des intérêts, payables à l'échéance finale, relatifs aux obligations à option de conversion ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) émises en mars 2007 ;
- - 63 millions d'euros : réduction des engagements d'achats de participations de certains minoritaires dans les filiales du Groupe.

¹ Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

Information sectorielle

	Ventes nettes		2008 / 2007	Résultat opérationnel avant non récurrents		Marge opérationnelle avant non récurrents	
	2008			2008		2008	2007
	En millions d'euros	En % du total		En millions d'euros	En % du total		
Tourisme camionnette et distribution associée	8 668	53%	- 4,1%	370	40%	4,3%	9,2%
Poids lourd et distribution associée	5 433	33%	- 3,6%	138	15%	2,5%	7,6%
Activités de Spécialités	2 307	14%	+ 5,5%	412	45%	17,9%	17,8%
Groupe	16 408	100%	- 2,7%	920	100%	5,6%	9,8%

Tourisme camionnette et distribution associée : recul de la demande au quatrième trimestre et hausse des coûts de matières premières

L'évolution de la marge opérationnelle avant éléments non récurrents reflète la conjonction de plusieurs éléments :

- les effets du recul des volumes vendus et de la sous-utilisation des capacités industrielles décidée notamment au dernier trimestre face au repli de la demande ;
- le fort impact des hausses des coûts de matières premières. Celui-ci n'a été que partiellement compensé par les augmentations de prix mises en œuvre en 2008 sur l'ensemble des marchés ;
- l'impact favorable du mix, grâce, notamment, au renforcement des parts de marchés à la marque MICHELIN ;
- les effets négatifs de change.

Poids lourd et distribution associée : renchérissement des matières premières et tassement significatif de la demande au quatrième trimestre

La dégradation de la marge opérationnelle de 7,6% en 2007 à 2,5% en 2008 résulte de :

- l'inflation des coûts de matières premières, particulièrement sensible sur le second semestre, que les hausses tarifaires mises en œuvre tout au long de l'année n'ont pu intégralement absorber ;
- l'impact du ralentissement des marchés poids lourd en fin d'année sur les volumes vendus et sur les coûts industriels, en raison des ajustements de programmes de production décidés au second semestre ;
- l'effet négatif des variations de parités monétaires et notamment du dollar américain contre l'euro.

Activités de spécialités : stabilité de la marge opérationnelle à un niveau très élevé (17,9%)

- Les volumes de ventes des Activités de spécialités se sont accrus sur l'ensemble de l'année, en dépit de la détérioration des marchés au dernier trimestre.
- Les hausses de prix et l'amélioration du mix ont permis de contrebalancer les impacts négatifs des coûts de matières premières et des parités.
- En Génie Civil, l'augmentation des capacités a permis de maximiser la croissance. Pour les autres activités pneumatiques, le pilotage flexible de la production et des approvisionnements a permis de saisir de nombreuses opportunités de croissance et d'améliorer la rentabilité.

*

*

*

COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin (CGEM) a réalisé un bénéfice de 286 millions d'euros pour l'exercice 2008.

Les comptes ont été présentés au Conseil de Surveillance le 9 février 2009.

Les Gérants du Groupe convoqueront une Assemblée générale des actionnaires le vendredi 15 mai 2009 à 9 heures à Clermont-Ferrand.

Les Gérants soumettront à l'approbation des actionnaires le versement d'un dividende de 1 euro par action. Il sera proposé aux actionnaires qui le souhaiteront une option pour le paiement du dividende en actions.

*

*

*

Les résultats 2008 seront présentés aux journalistes lors d'une conférence de presse qui se tiendra le vendredi 13 février 2009 à 8h30 au Stade Roland Garros, 8 boulevard d'Auteuil (Porte Suzanne Lenglen), Paris 16^{ème}.

Une présentation aux analystes et aux investisseurs aura lieu également au Stade Roland Garros, le même jour à 10h30. Cette présentation sera accessible par conférence téléphonique et traduite simultanément en anglais. Pour vous connecter, veuillez composer à partir de 10h20 l'un des numéros suivants :

En Français	In English
<ul style="list-style-type: none">• Depuis la France 01 72 28 01 75• Depuis l'étranger +33 1 72 28 01 75	<ul style="list-style-type: none">• From North America +1 866 793 4277• From France 01 72 28 25 87• From the UK 0161 601 8918• From the rest of the world +44 161 601 8918

Des informations pratiques relatives à cette conférence téléphonique se trouvent sur le site www.michelin.com/corporate rubrique « finance ».

Un rapport plus détaillé sur les comptes 2008 de Michelin est disponible sur le site internet www.michelin.com/corporate rubrique « finance », en appelant le 01 45 66 16 15, par courrier électronique en écrivant à l'adresse « investor-relations@fr.michelin.com » ou sur demande écrite au Service des Relations Investisseurs.

Pour plus d'informations sur les marchés pneumatiques et sur Michelin, le Factbook Michelin édition 2009 est téléchargeable à l'adresse suivante : www.michelin.com/corporate rubrique « finance »

*

*

*

L'information financière trimestrielle au 31 mars 2009 sera publiée le mardi 28 avril 2009 après la clôture d'Euronext Paris.

Contacts

Relations Investisseurs	Presse
Valérie Magloire : +33 (0) 1 45 66 16 15 +33 (0) 6 76 21 88 12 valerie.magloire@fr.michelin.com	Fabienne de Brébisson : + 33 (0) 1 45 66 10 72 + 33 (0) 6 08 86 18 15 fabienne.de-brebisson@fr.michelin.com
Jacques-Philippe Hollaender : +33 (0) 4 73 32 18 02 +33 (0) 6 87 74 29 27 jacques-philippe.hollaender@fr.michelin.com	Actionnaires individuels Jacques Engasser : + 33 (0) 4 73 98 59 08 jacques.engasser@fr.michelin.com

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros sauf pour les données par action)	Année 2008	Année 2007
Ventes nettes	16 408	16 867
Coût de revient des ventes	(12 024)	(11 760)
Marge brute	4 384	5 107
Frais commerciaux	(1 730)	(1 738)
Frais de recherche et développement	(499)	(561)
Frais administratifs et généraux	(1 161)	(1 069)
Autres produits et charges opérationnels	(74)	(94)
Résultat opérationnel avant produits et charges non récurrents	920	1 645
Charges non récurrentes	(77)	(326)
Résultat opérationnel	843	1 319
Coût de l'endettement net	(330)	(294)
Autres produits et charges financiers	(3)	29
Résultat net des sociétés mises en équivalence	10	17
Résultat avant impôts	520	1 071
Impôts sur le résultat	(163)	(299)
Résultat net	357	772
<ul style="list-style-type: none"> • Attribuable aux Actionnaires • Attribuable aux intérêts non assortis de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> 360 (3) 	<ul style="list-style-type: none"> 774 (2)
Résultat par action (en euros)		
<ul style="list-style-type: none"> • Résultat de base par action • Résultat dilué par action 	<ul style="list-style-type: none"> 2,46 2,46 	<ul style="list-style-type: none"> 5,32 5,22

BILAN CONSOLIDE

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Goodwill	401	401
Autres immobilisations incorporelles	310	200
Immobilisations corporelles	7 046	7 124
Actifs financiers et autres actifs à long terme	382	452
Titres mis en équivalence	65	62
Impôts différés actifs	896	926
Actifs non courants	9 100	9 165
Stocks	3 677	3 353
Créances commerciales	2 456	2 993
Actifs financiers à court terme	173	35
Autres actifs à court terme	732	573
Trésorerie	456	330
Actifs courants	7 494	7 284
TOTAL DE L'ACTIF	16 594	16 449
Capital social	290	288
Primes liées au capital	1 944	1 885
Réserves consolidées	2 874	3 109
Intérêts non assortis de contrôle	5	8
Capitaux propres	5 113	5 290
Dettes financières à long terme	3 446	2 925
Avantages du personnel	2 448	2 567
Provisions et autres passifs à long terme	760	895
Impôts différés passifs	39	61
Passifs non courants	6 693	6 448
Dettes financières à court terme	1 440	1 145
Dettes fournisseurs	1 504	1 642
Autres passifs à court terme	1 844	1 924
Passifs courants	4 788	4 711
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	16 594	16 449

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Année 2008	Année 2007
Résultat net	357	772
Ajustements pour EBITDA		
– Coût de l'endettement financier net	330	294
– Autres produits et charges financiers	3	(29)
– Impôts sur les résultats	163	299
– Amortissements et pertes de valeur des actifs incorporels et corporels	928	823
– Produits et charges non récurrents	77	326
– Résultat net des sociétés mises en équivalence	(10)	(17)
EBITDA ajustée (avant produits et charges non récurrents)	1 848	2 468
Autres produits et charges sans impact sur la trésorerie	10	(26)
Variation des provisions et des avantages du personnel	(268)	(175)
Intérêts nets et autres charges et produits financiers payés	(266)	(277)
Impôts payés sur le résultat	(275)	(294)
Variation des besoins en fonds de roulement, nets des pertes de valeur	(134)	166
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	915	1 862
Investissements nets en immobilisations incorporelles et corporelles	(1 289)	(1 484)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	52	106
Acquisitions de participations, nettes de trésorerie acquise	(1)	(106)
Cessions de participations, nettes de trésorerie cédée	5	-
Acquisitions d'investissements disponibles à la vente	(62)	(5)
Cessions d'investissements disponibles à la vente	6	19
Flux de trésorerie sur les autres actifs financiers	15	41
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	(1 274)	(1 429)
Augmentation de capital	36	14
Dividendes versés aux Actionnaires	(230)	(208)
Produit de l'émission de l'emprunt obligataire convertible	0	694
Flux de trésorerie sur les dettes financières	768	(1 262)
Autres	(93)	(12)
Flux de trésorerie sur activités de financement	481	(774)
Effet des variations des parités monétaires	4	(9)
Augmentation / (diminution) de la trésorerie	126	(350)
Trésorerie au 1 ^{er} janvier	330	680
Trésorerie au 31 décembre	456	330

AVERTISSEMENT

Ce communiqué de presse 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.

Ce communiqué 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.