

# COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS

## MICHELIN

Siège social : 12, cours Sablon - 63000 CLERMONT-FERRAND

---

### **DOCUMENT DE REFERENCE**

---

**[Logo C.O.B.]**

Le présent document de référence a été enregistré sous le numéro R00-235 en date du 16 mai 2000 auprès de la Commission des Opérations de Bourse. Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission.

---

COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN  
Michelin et Cie.  
Société en commandite par actions au capital de € 269 431 746  
Siège social : 12, cours Sablon - CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)  
855 200 887 R.C.S. CLERMONT-FERRAND

## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| CHAPITRE 1 : Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes ..... | 1  |
| CHAPITRE 2 : Présentation et caractéristiques de l'opération envisagée (pour mémoire) .....     | 2  |
| CHAPITRE 3 : Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital .....     | 3  |
| CHAPITRE 4 : Renseignements concernant l'activité de l'émetteur .....                           | 18 |
| CHAPITRE 5 : Patrimoine - Situation financière - Résultats .....                                | 41 |
| CHAPITRE 6 : Organes de direction et de surveillance .....                                      | 65 |
| CHAPITRE 7 : Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir .....   | 68 |

## CHAPITRE I

### RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

#### 1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Edouard MICHELIN, l'un des Gérants.

#### 1.2 Attestation du Responsable du document de référence

A notre connaissance, les données du présent document sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur ; elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Monsieur Edouard MICHELIN  
L'un des Gérants

#### 1.3 Responsables du contrôle des comptes

|   | Date de première nomination | Année d'échéance du mandat |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| Commissaires aux comptes titulaires :                                 |                             |                            |
| • Monsieur Dominique PAUL (1)<br>11, rue Margueritte<br>75017 PARIS   | 26 juin 1992                | 2004                       |
| • Monsieur Stéphane MARIE (2)<br>20 bis, rue Boissière<br>75116 PARIS | 12 juin 1998                | 2004                       |
| Commissaires aux comptes suppléants :                                 |                             |                            |
| • Monsieur Pierre DUFILS (1)<br>11, rue Margueritte<br>75017 PARIS    | 12 juin 1998                | 2004                       |
| • Monsieur Jacques ZAKS (2)<br>20 bis, rue Boissière<br>75116 PARIS   | 12 juin 1998                | 2004                       |

(1) Associés de BEFEC-PRICE WATERHOUSE

(2) Associés de COREVISE

#### **1.4 Attestation des Commissaires aux comptes**

Nous avons procédé à la vérification des informations financières et comptables de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin données dans le présent document pour les exercices 1997, 1998 et 1999 en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la profession.

Les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 1997 ont fait l'objet d'une certification sans réserve par Messieurs Gonzague LAURAS et Dominique PAUL.

Les comptes annuels et consolidés des exercices clos les 31 décembre 1998 et 1999 ont fait l'objet d'une certification sans réserve par nos soins.

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur les informations financières et comptables fournies dans le présent document.

\_\_\_\_\_  
Monsieur Dominique PAUL

\_\_\_\_\_  
Monsieur Stéphane MARIE

Commissaires aux comptes  
Membres de la Compagnie Régionale de Paris

#### **1.5 Responsable de l'information**

Monsieur Michel ROLLIER  
Téléphone : 04.73.32.20.00

## **CHAPITRE II**

### **PRESENTATION ET CARACTERISTIQUES DE L'OPERATION ENVISAGEE**

*Nota : En cas d'émission, les informations relevant de ce chapitre feraient l'objet d'une note d'opération spécifique.*

## CHAPITRE III

### RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT L'EMETTEUR ET SON CAPITAL

#### 3.1 Renseignements de caractère général concernant l'émetteur

##### 3.1.0 Dénomination sociale, raison sociale et siège social :

Dénomination sociale : COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN.

Raison sociale : MICHELIN ET CIE.

Siège social : 12, cours Sablon - CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)

##### 3.1.1 Forme juridique :

Société en commandite par actions régie par la loi n° 66-237 du 24 juillet 1966 sur les Sociétés commerciales.

- Mode de désignation des Gérants et des Associés commandités :

Les statuts dont les termes sont approuvés par l'unanimité des Associés commandités disposent que la qualité d'Associé commandité et les fonctions de Gérant sont en outre conférées par l'Assemblée générale extraordinaire de la Société.

- Répartition des fonctions :

- Les Associés commandités ont la qualité de commerçant et répondent solidairement et indéfiniment des dettes sociales.
- Les Gérants associés commandités sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société.
- Le Conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société. Il dispose, à cet effet, des mêmes pouvoirs que les Commissaires aux comptes.

##### 3.1.2 Législation : législation française.

##### 3.1.3 Date de constitution et d'expiration :

Constituée le 15 juillet 1863 et venant à expiration le 31 décembre 2050, sauf dissolution anticipée ou prorogation prévues par les statuts.

##### 3.1.4 Objet social : (article 2 des statuts)

- Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages ;
- Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :
  - le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général,

- la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires,
  - la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés,
  - le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.
- Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.
  - Et, généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

### 3.1.5 Immatriculation de la Société :

Au Registre du Commerce et des Sociétés de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme),  
N° d'identification : 855 200 887.

### 3.1.6 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société :

Les statuts, comptes, rapports et renseignements mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social.

### 3.1.7 Exercice social :

Du 1er janvier au 31 décembre.

### 3.1.8 Répartition statutaire des bénéfices : (article 30 des statuts)

Attribution d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice aux associés commandités, cette somme ne pouvant excéder 1 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter.

Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition des Gérants, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les associés commandités n'auront plus aucun droit ;

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

### 3.1.9 Assemblées générales : (Articles 21,22, 24 et 26 des statuts)

#### Modes de convocation :

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

#### Conditions d'admission :

Tout actionnaire peut assister ou se faire représenter :

- à l'Assemblée générale ordinaire si, conformément aux statuts, il est propriétaire d'au moins dix actions ; les propriétaires d'un nombre inférieur d'actions peuvent se grouper pour former ce nombre et se faire représenter par l'un d'eux ou par le conjoint de l'un d'eux,
- à l'Assemblée générale extraordinaire quel que soit le nombre de ses actions.

Il doit en outre, pour l'une et l'autre Assemblée, être inscrit en compte chez la Société cinq jours au moins avant la date de la réunion ; il est admis sur simple justification de son identité.

#### Conditions d'exercice du droit de vote :

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, sans limitation.

Toutefois, disposeront, eux ou leurs mandataires, de deux voix par action, sans limitation, les propriétaires de toutes les actions entièrement libérées, inscrites depuis 4 ans au moins au nom du même titulaire, pourvu que celui-ci possède la nationalité française ou soit ressortissant d'un Etat membre de la Communauté Economique Européenne.

Existence de seuils statutaires : les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

## **3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital**

### 3.2.0 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux :

Néant.

### 3.2.1 Capital social (1) :

Au 31 décembre 1999, le capital social, composé exclusivement d'actions nominatives, s'élevait à € 269 431 746, divisé en 134 715 873 actions (cent trente quatre millions sept cent quinze mille huit cent soixante treize actions) de € 2 de valeur nominal chacune, entièrement libérées.

---

(1) L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999 a décidé :

- de réunifier les actions A de jouissance, A de capital et B en une seule catégorie d'actions ordinaires cotées sur une même ligne de cotation du premier marché du Règlement mensuel, après approbation des Assemblées spéciales de chacune des trois catégories d'actions. Cette réunification a pris effet le 15 juin 1999.

- de convertir le capital social en euros. La valeur nominale des 137 715 873 actions, de F 12, ayant été portée à sa contre-valeur en euros la plus proche et sans décimale, soit € 2, il en est résulté une augmentation du capital social correspondant à la somme des arrondis de F 1,11914 par action, par prélèvement d'un montant de F 154 123 342,11, soit € 23 495 952,04 sur le poste "Primes d'émission". Cette augmentation du capital social ayant pris effet dès la réunification des trois catégories d'actions A de capital, A de jouissance et B en une seule catégorie, le capital s'est trouvé fixé le 15 juin 1999 à € 275 431 746 divisé en 137 715 873 actions de € 2 de valeur nominale.

Le 7 septembre 1999, dans le cadre de l'autorisation qui lui a été donnée par cette même Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999, la Gérance a décidé de réduire le capital social, avec effet à la date d'expiration du délai d'opposition des créanciers à cette opération, soit le 7 octobre 1999, d'un montant de € 6 millions par annulation de 3 millions d'actions propres détenues par la Compagnie, soit 2,18 % du capital. Le capital social a été ainsi ramené de € 275 431 746 à € 269 431 746, la différence entre la valeur nette comptable des actions ainsi annulées, de € 112 148 433,43, soit € 106 148 433,43, ayant été imputée sur le poste "Primes d'émission".

Depuis le 7 octobre 1999, le capital social n'a pas été modifié.



3.2.2 Autorisations d'augmentation du capital social conférées par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 12 juin 1998 :

| VALEURS MOBILIERES                                     | DATE D'EXPIRATION             |                                  | MONTANT                                     |   |
|--|-------------------------------|----------------------------------|---|---|
|  | <u>MAINTIEN DU D.P.S.</u> (1) | <u>SUPPRESSION DU D.P.S.</u> (1) | <u>DE L'EMISSION</u>                        | <u>DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL</u><br>avec maintien ou suppression du DPS<br>(valeur nominale) |
| <b>AUGMENTATION DE CAPITAL EN NUMERAIRE</b>            | 11 juin 2003                  | —                                | —   | F 600 millions  |
| <b>ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS</b>                  |                               | 11 juin 2003                     | —   | F 600 millions  |
| <b>OBLIGATIONS CONVERTIBLES</b>                        | 11 juin 2003                  | 11 juin 2001                     | F 6 milliards                               | F 500 millions  |
| <b>OBLIGATIONS AVEC BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS</b> | 11 juin 2003                  | 11 juin 2000                     | F 6 milliards                               | F 500 millions  |
| <b>VALEURS MOBILIERES COMPOSEES</b>                    | 11 juin 2003                  | 11 juin 2003                     | F 6 milliards<br>(si emprunts obligataires) | F 500 millions  |
| <b>BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS</b>                  |                               |                                  |   | F 300 millions  |
| · A titre gratuit                                      |                               | 11 juin 2003                     |   |   |
| · A titre onéreux                                      | 11 juin 2003                  | —                                | —   |   |

(1) D.P.S. : Droit préférentiel de souscription des actionnaires

Nota : - Les autorisations données par les précédentes Assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont devenues caduques.  
Les autorisations ci-dessus n'ont à ce jour pas été utilisées.

3.2.3 Titres non représentatifs du capital :

Emprunt obligataire 6,70 % 1996-2006 :

Le 24 janvier 1996, la Compagnie a émis un emprunt de 2 milliards de francs, au taux de 6,70 %, représenté par 400 000 obligations de F 5 000 nominal qui seront amorties en totalité le 19 février 2006 par remboursement au pair.

3.2.4 Autres titres donnant accès au capital :

Néant.

3.2.5 Tableau d'évolution du capital :

Voir page suivante.

3.2.5 Tableau d'évolution du capital :

| Au 1er janvier              | Conversion d'obligations 1988-1998<br>(4) | Exercice des bons de<br>souscription<br>1991-1995<br>(5) | Exercice de la<br>prime de fidélité<br>1991-1995<br>(5) | Conversion<br>d'obligations<br>1994-2001<br>(6) | Paiement du<br>dividende en<br>actions<br>(7) | Capital<br>au 31 décembre |
|-----------------------------|---|--|---|---|---|---------------------------|
| <b>1995</b> 108 172 081 (1) |   | 6 265 360  | 782 464   | 11 189  |   | 115 231 094               |
| 1 298 064 972 (2)           |   | 75 184 320   | 9 389 568   | 134 268   |   | F 1 382 773<br>128        |
| (3)                         |   | 1 165 563 721  | 145 564 126   | 2 688 125                                       |   | 1 313 815 972             |
| <b>1996</b> 115 231 094 (1) | 4 176 264                                 |  |   | 1 785   | 721 762                                       | 120 130 905               |
| F 1 382 773 128 (2)         |   |  |   |   | 8 661 144                                     | F 1 441 570<br>860        |
| (3)                         |   |  |   |   | 156 622 354                                   | 156 622 354               |
| <b>1997</b> 120 130 905 (1) | 2 142 131                                 |  |   | 13 790 301                                      | 829 631                                       | 136 892 968               |
| F 1 441 570 860 (2)         | 25 705 572                                |  |   | 165 483 612                                     | 9 955 572                                     | F 1 642 715<br>616        |
| (3)                         | 452 551 177                               |  |   | 3 316 755 410                                   | 236 444 835                                   | 4 005 751 422             |
| <b>1998</b> 136 892 968 (1) |   |  |   |   | 822 905                                       | 137 715 873               |
| F 1 642 715 616 (2)         |   |  |   |   | 9 874 860                                     | F 1 652 590<br>476        |
| (3)                         |   |  |   |   | 262 506 695                                   | 262 506 692               |
| <b>1999</b> 137 715 873 (1) |   |  |   |   |   | 134 715 873               |
| F 1 652 590 476 (2)         |   |  |   |   |   | € 269 431 746             |
| (3)                         |   |  |   |   |   |                           |

(1) nombre d'actions (2) montant du capital (3) primes d'émission

(4) l'emprunt convertible 6 % 1988 - 1998 a fait l'objet d'un remboursement anticipé à compter du 18 novembre 1996, la possibilité de conversion en actions "B" - à raison de 44,79 actions pour une obligation - s'étant étendue jusqu'au 18 février 1997

(5) attribution de 106 971 446 bons de souscription, le 26 décembre 1991 à raison d'un bon pour une action, assortis d'une prime de fidélité à l'actionnaire stable

(6) l'emprunt convertible 2,50 % 1994 - 2001 a fait l'objet d'un remboursement anticipé à compter du 21 mars 1997, la possibilité de conversion en actions "B" - à raison de 1,01 action pour une obligation - s'étant étendue jusqu'au 20 juin 1997

(7) prix d'option : 229 F en 1996, 297 F en 1997 et 331 F en 1998

(8) cf. note (1) du paragraphe 3.2.1 du présent document

(8)

### **3.3 Répartition du capital et des droits de vote au 31 mars 2000**

#### **3.3.1 Répartition du capital au 31 mars 2000 :**

- Au titre du programme de rachat d'actions :

Nombre d'actions détenues par la Société en son nom propre : 3 575 948, soit 2,65 % du capital, dont :

- 1 111 527 détenues au 31 décembre 1998, soit
  - . 30 146 actions précédemment (1) dénommées "A", acquises, pour l'essentiel, au cours des années 1988, 1989 et 1990 à un coût moyen de F 155,58 (€ 23,72)
  - . 1 166 381 actions précédemment (1) dénommées "B", acquises en 1998, à un coût moyen de F 230,10 (€ 35,08) étant précisé qu'il a été procédé en février 1999 à la vente de 85 000 actions "B"
- et, dans le cadre de l'autorisation ci-après :
  - . 4 492 247 acquises de juin à décembre 1999 à un coût moyen de € 41,38
  - . 972 174 acquises en 2000 à un coût moyen de € 36,41

(1) Cf. note du paragraphe 3.2.1. du présent document

N.B. : Le 7 octobre 1999, en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999, il a été procédé à l'annulation de 3 000 000 des actions ci-dessus acquises par la Société – (cf. note 1 du paragraphe 3.2.1. du présent document).

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 11 juin 1999 a autorisé un programme de rachat d'actions,

- Dans les limites ci-après :
  - Nombre d'actions correspondant à un maximum de 10 % du capital :
  - cours maximum d'achat : € 76
  - cours minimum de vente : € 38
  - durée de l'autorisation : 18 mois à partir de ladite Assemblée
- Et ayant pour finalité :

La régularisation des cours des actions de la Compagnie, la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement et en particulier dans le cadre d'opérations financières telles que de croissance ou à l'occasion de l'émission de titres donnant accès au capital, l'arbitrage avec le paiement de dividendes et, enfin, sur autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 juin 1999, pour une durée de cinq ans, l'annulation éventuelle d'actions à des fins d'optimisation des fonds propres et du bénéfice net par action.

- Nombre total des droits de vote :

La dernière information concernant ce nombre a été publiée au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 83 du 23 juin 1999 et indiquait un nombre total de droits de vote de 173 603 906.

Au 31 mars 2000, le nombre total de droits de vote était de 168 282 677.

- Nombre d'actionnaires : 187 938

- Le nombre d'actions détenues dans le public est de 131 139 925 correspondant à 100 % des droits de vote.

- A la connaissance de la Société, aucun actionnaire ne détient directement ou indirectement, plus de 5 % du capital et des droits de vote, et il n'existe pas de pacte liant les actionnaires.
- Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par l'ensemble des membres des organes de direction et de surveillance : 1 064 279 actions soit 0,79 % du capital et 2 013 806 droits de vote soit 1,20 % du total de ces droits.
- Nombre d'actions propres détenues en portefeuille : voir premier paragraphe du 3.3.1 ci-dessus.
- Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par le personnel par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif : 177 326 actions soit 0,13 % du capital et 295 008 droits de vote soit 0,18 % du total de ces droits.

3.3.2 Modification dans la répartition du capital au cours des trois dernières années :

Pas de modifications significatives.

3.3.3 Autres personnes physiques ou morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle :

Néant.

### **3.4 Marché des titres de l'Emetteur**

#### 3.4.1 Place de cotation :

- Actions (*Code Sicovam n° 12126*) :
  - Premier marché du Règlement mensuel de la Bourse de Paris.
- Obligations 6,70 % 1996-2006 (*Code Sicovam n° 19760*) :
  - Premier marché au comptant de la Bourse de Paris.

#### 3.4.2 Autres marchés réglementés :

Néant.

#### 3.4.3 Marchés des titres à la Bourse de Paris :

Voir pages suivantes.

3.4.3 Marchés des titres à la Bourse de Paris :

**ACTIONS (Premier marché du Règlement mensuel)**

(Actions dénommées "B" jusqu'au 14 juin 1999 inclus) **EN FRANCS**

| Date        | Plus haut     | Plus bas      | Dernier | Titres échangés |               |
|-------------|---------------|---------------|---------|-----------------|---------------|
|             |               |               |         | en nombre       | en capitaux   |
| <b>1997</b> |               |               |         |                 |               |
| Janvier     | 308,00        | <b>268,20</b> | 306,60  | 10 440 244      | 3 001 500 774 |
| Février     | 358,90        | 305,10        | 348,50  | 18 703 607      | 6 189 720 326 |
| Mars        | 370,80        | 316,40        | 330,00  | 12 567 345      | 4 299 149 101 |
| Avril       | 348,60        | 316,50        | 331,10  | 9 917 213       | 3 228 210 164 |
| Mai         | 360,90        | 322,50        | 348,50  | 5 702 845       | 1 918 040 225 |
| Juin        | 354,70        | 303,00        | 340,00  | 13 303 211      | 4 367 539 511 |
| Juillet     | 391,80        | 335,50        | 371,00  | 10 864 137      | 3 997 067 355 |
| Août        | <b>403,00</b> | 350,50        | 355,00  | 8 342 188       | 3 127 226 858 |
| Septembre   | 363,50        | 316,20        | 326,50  | 11 658 374      | 3 967 147 423 |
| Octobre     | 374,50        | 325,30        | 345,00  | 11 794 991      | 4 104 697 843 |
| Novembre    | 340,00        | 283,10        | 320,00  | 10 799 536      | 3 313 128 149 |
| Décembre    | 343,90        | 274,80        | 287,90  | 12 317 917      | 3 715 743 292 |

**EN FRANCS**

| Date        | Plus haut     | Plus bas      | Dernier | Titres échangés |               |
|-------------|---------------|---------------|---------|-----------------|---------------|
|             |               |               |         | en nombre       | en capitaux   |
| <b>1998</b> |               |               |         |                 |               |
| Janvier     | 314,60        | <b>271,00</b> | 295,00  | 8 986 613       | 2 681 794 087 |
| Février     | 356,10        | 297,40        | 345,00  | 9 597 061       | 3 132 055 338 |
| Mars        | <b>408,90</b> | 343,20        | 358,40  | 16 018 283      | 5 978 490 308 |
| Avril       | 384,00        | 357,50        | 369,10  | 11 331 174      | 4 168 431 792 |
| Mai         | 387,00        | 360,30        | 365,00  | 6 832 090       | 2 527 046 460 |
| Juin        | 392,50        | 341,20        | 349,40  | 11 925 846      | 4 378 971 222 |
| Juillet     | 388,50        | 347,00        | 385,00  | 11 212 469      | 4 116 570 922 |
| Août        | 385,00        | 280,10        | 282,00  | 11 779 235      | 3 789 948 551 |
| Septembre   | 291,00        | 211,20        | 233,10  | 12 597 910      | 3 197 888 771 |
| Octobre     | 250,80        | 187,00        | 225,00  | 12 116 013      | 2 654 960 060 |
| Novembre    | 272,00        | 215,00        | 219,00  | 13 597 246      | 3 211 517 935 |
| Décembre    | 252,00        | 205,00        | 230,40  | 14 489 309      | 3 309 739 381 |

**EN EUROS**

| Date        | Plus haut    | Plus bas     | Dernier | Titres échangés |             |
|-------------|--------------|--------------|---------|-----------------|-------------|
|             |              |              |         | en nombre       | en capitaux |
| <b>1999</b> |              |              |         |                 |             |
| Janvier     | 36,90        | <b>30,30</b> | 30,50   | 9 214 836       | 30 287 699  |
| Février     | 41,58        | 30,49        | 41,50   | 16 596 040      | 633 524 312 |
| Mars        | 43,68        | 36,16        | 41,10   | 10 815 359      | 440 711 015 |
| Avril       | <b>49,49</b> | 40,05        | 44,50   | 10 399 254      | 462 913 774 |
| Mai         | 48,00        | 41,31        | 42,00   | 8 926 639       | 388 169 493 |
| Juin        | 43,90        | 39,71        | 39,50   | 11 602 374      | 477 385 147 |
| Juillet     | 41,33        | 37,98        | 39,39   | 11 649 467      | 462 596 761 |
| Août        | 41,98        | 36,80        | 40,93   | 10 737 404      | 419 082 903 |
| Septembre   | 48,14        | 40,22        | 46,00   | 18 743 705      | 847 343 105 |
| Octobre     | 46,70        | 39,40        | 39,61   | 9 590 514       | 413 402 470 |
| Novembre    | 42,90        | 38,52        | 39,04   | 11 986 167      | 486 741 249 |
| Décembre    | 40,91        | 38,00        | 39,00   | 10 500 691      | 413 942 688 |

**EN EUROS**

| Date        | Plus haut | Plus bas | Dernier | Titres échangés |             |
|-------------|-----------|----------|---------|-----------------|-------------|
|             |           |          |         | en nombre       | en capitaux |
| <b>2000</b> |           |          |         |                 |             |
| Janvier     | 41,10     | 36,20    | 37,00   | 9 914 646       | 388 099 056 |
| Février     | 37,60     | 33,20    | 33,50   | 11 167 593      | 402 043 220 |
| Mars        | 35,99     | 31,22    | 34,82   | 14 377 531      | 477 138 009 |
| Avril       | 38,24     | 32,71    | 37,00   | 8 984 049       | 319 842 802 |



**OBLIGATIONS 6,70 % 1996-2006 (Premier marché au comptant)**

*EN EUROS*

| Date        | Plus haut | Plus bas | Dernier | Titres échangés |             |
|-------------|-----------|----------|---------|-----------------|-------------|
|             |           |          |         | en nombre       | en capitaux |
| <b>1999</b> |           |          |         |                 |             |
| Janvier     | 112,00    | 109,80   | 111,60  | 172             | 151 465     |
| Février     | 113,25    | 110,50   | 111,70  | 198             | 174 020     |
| Mars        | 113,72    | 110,60   | 112,05  | 12              | 62 092      |
| Avril       | 113,60    | 110,09   | 112,00  | 176 848         | 198 325     |
| Mai         | 113,00    | 111,00   | 112,60  | 45 325          | 51 509      |
| Juin        | 112,60    | 109,30   | 110,30  | 189 842         | 214 688     |
| Juillet     | 109,30    | 107,05   | 108,21  | 239 297         | 263 836     |
| Août        | 107,15    | 105,70   | 106,00  | 96 810          | 105 677     |
| Septembre   | 105,60    | 104,01   | 105,00  | 89 372          | 96 964      |
| Octobre     | 105,50    | 102,85   | 103,71  | 246 054         | 265 654     |
| Novembre    | 105,00    | 102,85   | 103,05  | 209 996         | 227 930     |
| Décembre    | 104,00    | 102,60   | 103,25  | 325 060         | 352 786     |

| Date        | Plus haut | Plus bas | Dernier | Titres échangés |             |
|-------------|-----------|----------|---------|-----------------|-------------|
|             |           |          |         | en nombre       | en capitaux |
| <b>2000</b> |           |          |         |                 |             |
| Janvier     | 103,32    | 99,75    | 100,30  | 507 542         | 542 382     |
| Février     | 103,04    | 99,80    | 103,04  | 289 765         | 300 392     |
| Mars        | 104,03    | 100,98   | 102,60  | 375 683         | 386 686     |

### 3.5 Dividendes

| Exercice                 | Dividendes<br>distribués<br><br><i>. en francs</i> | REVENU GLOBAL PAR ACTION A et B |                 |                  |                       |                 |                  |
|--------------------------|--|---------------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
|                          |  | "A" CAPITAL                     |                 |                  | "A" JOUISSANCE et "B" |                 |                  |
|                          |  | Dividende                       | Avoir<br>fiscal | Revenu<br>global | Dividende             | Avoir<br>fiscal | Revenu<br>global |
| 1995                     | 316 923 008,50                                     | 2,85                            | 1,43            | 4,28             | 2,75                  | 1,38            | 4,13             |
| 1996                     | 396 469 486,50                                     | 3,40                            | 1,70            | 5,10             | 3,30                  | 1,65            | 4,95             |
| 1997                     | 520 230 778,40                                     | 3,90                            | 1,95            | 5,85             | 3,80                  | 1,90            | 5,70             |
| <i>. en euros</i>        |  |                                 |                 |                  |                       |                 |                  |
| 1998                     | 88 145 658,72                                      | 0,66                            | 0,33            | 0,99             | 0,64                  | 0,32            | 0,96             |
| REVENU GLOBAL PAR ACTION |  |                                 |                 |                  |                       |                 |                  |
|                          | Dividendes<br>distribués<br><br><i>. en euros</i>  |                                 |                 |                  | Dividende             | Avoir<br>fiscal | Revenu<br>global |
| 1999                     | 95 648 269,83                                      |                                 |                 |                  | 0,71                  | 0,36            | 1,07             |
| (1) (2)                  |  |                                 |                 |                  |                       |                 |                  |

(1) Le capital se trouve composé d'une seule catégorie d'actions ordinaires depuis le 15 juin 1999 (cf. note 1 du paragraphe 3.2.1 du présent document).

(2) Proposition soumise à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 26 mai 2000.

---

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits au profit de l'Etat.

## CHAPITRE IV

### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITE DE L'EMETTEUR

#### 4.1 Présentation de la Société et du Groupe

##### 4.1.0 Historique et évolution de la structure du Groupe

L'origine de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin remonte à la société en commandite par actions Barbier, Daubrée et Cie, constituée le 15 juillet 1863 à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). La raison sociale Michelin et Cie fut adoptée en 1889, l'année même où fut déposé le premier brevet pour le pneumatique.

Jusqu'en 1951, cette société, qui avait en 1940 pris le nom de Manufacture de Caoutchouc Michelin, a exercé directement son activité en France et indirectement, par l'intermédiaire de filiales diverses, une activité industrielle et commerciale à l'étranger.

En 1951, elle apporta ses actifs industriels français à une nouvelle société, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, créée le 15 octobre 1951. La Manufacture de Caoutchouc Michelin prit alors le nom de Compagnie Générale des Etablissements Michelin.

En 1960, les actifs situés à l'étranger ont eux-mêmes été regroupés au sein d'une société holding, la Compagnie Financière Michelin, dont le siège social est aujourd'hui à Granges-Paccot, Canton de Fribourg (Suisse).

Ainsi, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin, à la tête du Groupe depuis 1951, n'a pas d'activité industrielle propre.

Jusqu'en 1987, la quasi-totalité du capital de la Compagnie Financière Michelin était détenue par la Compagnie Générale des Etablissements Michelin. En 1987, une augmentation de son capital fut en partie réservée au public, qui possède actuellement environ 6 % du capital de la Compagnie Financière Michelin. La même année, la Compagnie Financière Michelin a pris une participation d'environ 20 % dans le capital de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin. Cette participation a été portée à 60 % en 1993.

La Compagnie Financière devient ainsi la société-mère de la très grande majorité des sociétés industrielles importantes du Groupe, constituant alors un ensemble cohérent ; par ailleurs, la Manufacture Française peut recourir à des financements d'origines plus diversifiées.

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin, détentrice d'un important patrimoine technologique, perçoit de ce fait des redevances.

L'histoire de Michelin est étroitement liée à celle du pneumatique. Depuis le dépôt de son premier brevet concernant ce produit, Michelin a innové en permanence dans ce domaine, qui représente l'essentiel de son activité, soit pour l'exercice 1999 (en % du chiffre d'affaires consolidé) :

- Pneumatiques et roues 98,8 %
- Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes, guides et divers 1,2 %

L'invention par Michelin en 1946 du pneumatique à carcasse radiale constitue toujours une révolution technologique majeure dans l'industrie des transports. L'introduction du pneumatique radial a apporté des améliorations considérables dans de nombreux domaines : adhérence, sécurité, longévité, confort, économie de carburant... Sa diffusion, sous l'impulsion de Michelin, s'est dans un premier temps opérée largement en Europe, avant de s'étendre rapidement à partir

de 1970 aux autres principaux pays producteurs que sont les Etats-Unis et le Japon. Sur ces marchés, la part du radial très faible alors, atteint aujourd'hui plus de 90 % des ventes.

Depuis plusieurs années, d'importants travaux de recherche ont été poursuivis sur le pneumatique vert commercialisé sous l'appellation "Energy". Cette innovation technologique permet de répondre au souci de protection de l'environnement, en réduisant la consommation de carburant de façon significative tout en préservant les qualités des pneumatiques Michelin que sont en particulier l'adhérence sur sol mouillé et la résistance à l'usure.

Plus récemment, Michelin a inventé le Pax System. Le système d'accrochage pneu/roue indéjantable est un concept radicalement nouveau qui s'adapte à tous les types de véhicules et confère à l'ensemble monté de remarquables performances en roulage à plat. Cette évolution du standard actuel permet d'offrir plus de sécurité et de mobilité ainsi que plus de possibilités aux concepteurs de véhicules. Fruit de nombreuses années de recherche, le Pax System est une innovation technologique de toute première importance pour le monde de l'automobile.

### **Structure du Groupe Michelin**

La Compagnie Générale des Etablissements Michelin (C.G.E.M.) est la maison-mère du Groupe à laquelle sont rattachées directement ou indirectement toutes les sociétés liées à Michelin. Ses deux participations principales sont :

- La Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (M.F.P.M.) dont la C.G.E.M. détient 40 % du capital. La M.F.P.M. coordonne l'ensemble des opérations industrielles, commerciales et de recherche en France ; à partir d'une méthode de répartition proportionnelle, elle facture les services correspondants et est dédommée de ses frais de recherche.
- La Compagnie Financière Michelin (C.F.M.), dont la C.G.E.M. détient environ 94 % du capital. La C.F.M. coordonne en tant qu'actionnaire l'activité de la plupart des sociétés industrielles, commerciales et de recherche du Groupe.

### **Développement du Groupe Michelin**

Michelin avait commencé à implanter des usines très tôt hors de France : en 1906 en Italie, en 1927 en Angleterre, en 1931 en Allemagne et en 1934 en Espagne.

Le développement de Michelin s'est fortement accéléré à partir des années 1960 par la construction de nombreuses usines, d'abord en France, puis à l'étranger et notamment sur le continent américain (Canada, Etats-Unis et Brésil) à partir des années 1970. Depuis 1985, Michelin a constitué des joint-ventures pour s'installer industriellement en Asie. Il en existe actuellement en Thaïlande, au Japon, en Chine, aux Philippines et à Taïwan.

L'acquisition du pneumaticien américain Uniroyal Goodrich en 1990 a été un événement marquant du développement de Michelin. Cette société est elle-même issue du rapprochement des activités pneumatiques de deux sociétés américaines établies de longue date, B.F. Goodrich fondée en 1870 et Uniroyal en 1892.

L'acquisition en 1995 de la société Stomil-Olsztyn, principal producteur de pneumatiques en Pologne et celle de la société hongroise Taurus en 1996 constitue pour Michelin une base solide pour participer à la croissance des marchés d'Europe de l'Est.

Dans le cadre de l'accord de coopération signé en 1995 entre Michelin et Continental, l'activité des ensembles montés pour voitures particulières et camionnettes s'est développée en 1999, en particulier à travers Eurofit, avec la création de deux nouveaux centres, à Valenciennes en France et à Vigo en Espagne.

Dans le domaine des roues, l'acquisition en 1997 d'une participation majoritaire dans Kronprinz AG, fabricant allemand jusqu'alors contrôlé par le Groupe Mannesmann a pour but de permettre à Michelin d'accompagner ses clients sur l'ensemble de leurs marchés européens et de s'affirmer comme l'un des leaders de la roue.

En 1998, poursuivant sa stratégie de développement mondial, Michelin a acquis la Société Industria Colombiana de Llantas S.A., le plus important manufacturier de pneumatiques en Colombie, qui commercialise sa production sur l'ensemble des pays du Pacte andin. Cette acquisition donne à Michelin une base industrielle et commerciale forte pour son développement dans cette région.

En 1999, l'acquisition de la société Tire Centers, L.L.C., premier distributeur indépendant américain, disposant de 17 ateliers de rechapage, s'est inscrite dans la stratégie du Groupe de se positionner non seulement comme fournisseur de produits mais aussi comme prestataire de services.

Début mars 2000, dans le domaine de l'activité antivibratoire, une alliance avec le groupe allemand Woco a été annoncée, qui doit conduire à la formation d'un joint venture d'envergure mondiale, dénommé Woco Michelin AVS (Anti Vibration System).

Au total, le développement de Michelin depuis 1960 l'a fait progresser dans le classement mondial des pneumaticiens le plus généralement accepté, de la dixième place en 1960, à la sixième en 1970 et à la deuxième en 1980, derrière Goodyear. A la fin des années 80, Bridgestone a acquis le manufacturier américain Firestone et Michelin, de son côté, Uniroyal Goodrich. Du fait de ces développements, les chiffres d'affaires des pneumaticiens les plus importants se sont rapprochés, leur classement variant, selon les années, en fonction des fluctuations de taux de change et des modes de calcul. De fait aujourd'hui trois pneumaticiens, Bridgestone, Goodyear et Michelin représentent au total près de 60 % du marché mondial du pneumatique, chacun occupant la première place sur son propre continent d'origine.

#### 4.1.1 Principales Activités

##### **Activités de production**

Michelin est spécialisé dans la fabrication de pneumatiques et chambres à air pour automobiles, camions, motos et autres véhicules à deux-roues, avions, engins de génie civil et matériels agricoles.

La quasi-totalité de ses fabrications de pneumatiques est réalisée en technique radiale. Au fil des ans, par l'amélioration de la qualité des matériaux de base, par le perfectionnement des procédés de fabrication ou encore par des évolutions d'architecture, de dessin et de sculpture, Michelin n'a cessé de développer l'exploitation de cette technique et d'en élargir le champ d'application grâce à une diversification du produit à même de satisfaire toutes les catégories d'utilisateurs.

En 1999, Michelin a fabriqué et commercialisé plus de 30 000 produits différents adaptés à la diversité des besoins des clients. Sa gamme de pneumatiques comprend des produits d'un diamètre allant de 20 centimètres à 4 mètres et d'un poids de 200 grammes à près de 6 tonnes sous les principales marques Michelin, BFGoodrich, Uniroyal, Kléber, Pneu Laurent, Riken, Stomil-Olsztyn, Kormoran, Siamtyre, Taurus...

Michelin a toujours considéré qu'un haut niveau d'intégration lui était nécessaire pour obtenir la qualité qu'il exige : il a été ainsi amené à produire certaines matières premières et une grande quantité de composants utilisés dans la fabrication des pneumatiques.

Le Groupe mène aussi une activité importante dans le domaine de la construction mécanique, en fabriquant ou en montant lui-même, une grande partie des machines qui équipent ses usines.

Michelin fabrique aussi des roues et publie des cartes routières et des guides touristiques ; ces derniers intègrent désormais l'électronique.

L'ensemble des activités industrielles de Michelin est réparti dans 82 sites de production.

### **Activités commerciales**

Les sociétés Michelin, industrielles et commerciales, disposent dans le monde entier d'une organisation de vente diversifiée et très dense, avec des moyens logistiques appropriés.

Cette organisation permet à Michelin d'assurer une très large diffusion des produits du Groupe dans plus de 170 pays, tant sur les marchés du premier équipement, c'est-à-dire les constructeurs de véhicules, que sur ceux du remplacement, c'est-à-dire les clients ou les distributeurs qui apportent service et conseil aux utilisateurs que sont les transporteurs et automobilistes.

En France, notamment, une force de vente d'environ 300 personnes permet d'assurer un service de qualité auprès des revendeurs desservis par 7 plates-formes logistiques et près d'une trentaine de centres de proximité.

Michelin entretient par ailleurs des liens permanents avec les utilisateurs de pneumatiques, qui constituent une source précieuse d'informations, lui permettant de s'adapter aux tendances du marché et d'orienter ses activités de recherche.

La qualité des produits du Groupe Michelin et son dynamisme commercial lui ont donné en 1998 une part du marché mondial estimée à 19,2 % selon les dernières informations publiées.

Suivant la tendance générale de l'industrie du pneumatique en Europe, Michelin a été amené au cours des dernières années à renforcer son rôle direct dans la distribution du pneumatique tant auprès des professionnels que des détaillants. Cette activité était déjà très développée au Royaume-Uni avec le réseau mis en place à partir de la fin des années 1960 par la société Associated Tyre Specialists Ltd. Depuis 1985, cette activité a été étendue à d'autres pays européens et les diverses sociétés Michelin sont entrées ainsi dans la distribution du pneumatique en Allemagne, en France, en Hollande, en Autriche, en Suède, en Finlande, en Suisse et dernièrement dans les pays baltes.

En 1990, ces sociétés Michelin ont procédé au regroupement de leurs intérêts respectifs dans cette activité, au sein d'une structure unique. L'enseigne commerciale Euromaster, commune à toutes ces sociétés de distribution, a été progressivement mise en place.

En 1999, Euromaster a continué à développer fortement ses activités de services liés aux véhicules. Le chiffre d'affaires consolidé de ce réseau européen, constitué des ventes de produits du Groupe et de produits concurrents a augmenté d'environ 2 % en 1999. Le niveau de marge brute a continué de s'améliorer plus fortement que le chiffre d'affaires et le résultat net a progressé de façon importante grâce à une meilleure performance dans certains pays, comme la France et l'Espagne, et malgré une baisse constante des prix unitaires des pneumatiques.

Les graphiques ci-après donnent l'évolution des ventes du Groupe Michelin dans le monde.

## EVOLUTION DES VENTES MICHELIN DANS LE MONDE DE 1960 à 1999 (En volume – Base 100 en 1960)

(cf. tableau historique des ventes du Groupe (Base 100 en 1960) (graphique))

### Le marché des pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes (graphique) (en millions d'unités)

|                   | <u>95</u> | <u>96</u> | <u>97</u> | <u>98</u> | <u>99 est.</u> |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Amérique du Nord* | 294       | 307       | 316       | 326       | 335            |
| Japon             | 113       | 118       | 123       | 116       | 118            |
| Europe de l'Ouest | 217       | 222       | 237       | 256       | 260            |

### Le marché des pneumatiques pour poids lourds (graphique) (en millions d'unités)

|                   | <u>95</u> | <u>96</u> | <u>97</u> | <u>98</u> | <u>99 est.</u> |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Amérique du Nord* | 21,5      | 20,0      | 22,2      | 24,3      | 24,3           |
| Japon             | 5,4       | 5,2       | 5,3       | 4,5       | 4,5            |
| Europe de l'Ouest | 12,9      | 13,0      | 13,8      | 14,9      | 15,0           |

\* USA - Canada - Mexique

#### 4.1.2 Données et chiffres sur les volumes de production

Evolution de la production exprimée en tonnage  
(Base 100 en 1990)

|      |       |
|------|-------|
| 1999 | 147,8 |
| 1998 | 143,2 |
| 1997 | 131,7 |

#### 4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires par activité et par zone géographique (en milliards d'EUR)

Répartition par activité

|  | <u>1999</u> | <u>1998</u> | <u>1997</u> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Pneus et roues   | 13,60       | 12,33       | 11,98       |
| Caoutchouc manufacturé et<br>plastiques, cartes et guides<br>et divers | 0,16        | 0,16        | 0,17        |
| TOTAL  | 13,76       | 12,49       | 12,15       |

Répartition par zone géographique de destination

|                                  | <u>1999</u> | <u>1998</u> | <u>1997</u> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| France                           | 1,93        | 1,93        | 1,79        |
| Europe occidentale (hors France) | 4,94        | 4,75        | 4,55        |
| Amérique du Nord et Mexique      | 4,86        | 3,92        | 3,92        |
| Autres pays                      | 2,03        | 1,89        | 1,89        |
| TOTAL                            | 13,76       | 12,49       | 12,15       |

## 4.2 Recherche et Développement

Le pneumatique, produit composite complexe, doit progresser constamment pour accompagner l'évolution des véhicules. Michelin est un acteur majeur de ce progrès et travaille en partenariat étroit avec les constructeurs mondiaux afin de préparer les véhicules de demain.

Cette collaboration a ainsi permis l'élaboration de produits très innovants mis au point au centre de technologies par des équipes de chercheurs et de concepteurs de très haut niveau scientifique qui s'appuient sur des moyens d'études particulièrement puissants.

La capacité à concrétiser les innovations peut être illustrée par les exemples suivants :

### **Le Pax System**

- L'allègement : c'est le principal objectif des mois à venir. Des programmes extrêmement importants ont déjà été menés pour obtenir des réductions de masse sur les différents composants (la roue, le pneu et l'appui). L'appui a été redessiné pour le rendre plus léger tout en conservant les mêmes fonctions. L'objectif a été atteint en 1999 d'avoir quatre ensembles montés Pax System représentant au plus une masse équivalente à cinq ensembles traditionnels.
- La possibilité de concevoir un nouveau véhicule : au-delà des performances intrinsèques, le Pax System offre de nouveaux degrés de liberté pour les concepteurs de châssis de véhicules. Outre l'espace libéré par la suppression de la roue de secours, cette suppression ne rend plus nécessaire que les ensembles montés avant et arrière soient identiques. Le Concept Car MetroCubo de Pininfarina est une très belle illustration de l'utilisation des nouvelles possibilités offertes par le Pax System.

Compte tenu de l'intérêt croissant que cette solution présente pour les constructeurs, Michelin et Pirelli ont signé en février 1999 un accord de développement de la technologie Pax System.

### **Le pneumatique poids lourd**

- Le concept haute adhérence : concevoir un pneumatique pour poids lourds qui offre à la fois une adhérence considérablement augmentée sur sol mouillé et un bon compromis usure/résistance au roulement représente un réel défi. C'est la formulation d'un mélange de gommes spécifiques pour la bande de roulement associée à une sculpture fortement lamellisée, utilisable pendant toute la durée de vie du pneumatique, qui ont permis d'assurer ces progrès déterminants.
- Le concept anti-splash : la perte de visibilité due aux projections générées par les poids lourds sur routes mouillées ou inondées est une préoccupation majeure des usagers de la route. Inspiré de solutions utilisées en aéronautique, le concept anti-splash Michelin réside dans un nouveau profil qui se caractérise par un bourrelet situé au niveau de la jonction entre la bande de roulement et le flanc. Cette innovation permet de rabattre efficacement la projection d'eau provoquée par le pneumatique.
- Le nouveau pneumatique extra-large Single : l'objectif est de remplacer les pneumatiques jumelés par des montes simples et moins encombrantes pour réduire de 20 % la masse des pneumatiques et la résistance au roulement, permettre aux constructeurs de disposer de plus d'espace entre les pneumatiques et leur donner des degrés de liberté supplémentaires pour concevoir de nouveaux véhicules.

### **Le pneumatique génie civil, nouvelle technologie "basse pression"**

Michelin a retenu la technologie "basse pression" pour relever deux défis : réduire les perforations et augmenter la durée de vie par rapport à la série 100 standard. Il s'agit de faire fonctionner le pneumatique à une pression plus faible pour un diamètre plus petit, sans dégrader la capacité de charge-vitesse ni provoquer de fatigue sur la zone basse.



## **La liaison au sol**

Remplacer les éléments métalliques du système d'amortissement et de suspension des véhicules de tourisme par des pièces en caoutchouc, est un nouveau domaine d'innovation. En octobre 1999, Michelin a présenté un nouveau concept d'essieu arrière pour voitures particulières reposant sur une suspension et un antiroulis en caoutchouc : deux tubes coaxiaux, reliés entre eux par deux bagues en caoutchouc et chacun fixé sur un bras, remplacent la barre de torsion. Quant aux ressorts métalliques des suspensions, ils cèdent la place à des ressorts de torsion en caoutchouc, intégrés aux bras. C'est un ensemble d'une grande simplicité qui intègre les fonctions guidage du châssis, antiroulis et suspension, avec un gain important en confort lié à l'amortissement des vibrations par le caoutchouc.

## **Des logiciels pour accroître le potentiel d'innovation**

Michelin a lancé un projet de rénovation de l'ensemble des logiciels de conception (CAO), de fabrication (FAO) et d'ingénierie (IAO) utilisés sur le processus de conception des pneumatiques et des moules de cuisson. Les résultats attendus de ce projet sont la réduction des délais de conception, l'élargissement de la capacité d'innovation et l'accélération de la mise sur le marché.

L'effort constamment déployé par Michelin en matière de recherche et développement ainsi que l'optimisation de ses brevets et marques lui procurent une indépendance technologique exceptionnelle, aussi bien en ce qui concerne le pneumatique que les matières premières et les produits semi-finis utilisés dans sa fabrication. Cette liberté permet au Groupe d'explorer le potentiel de progrès présenté par le pneumatique et de concevoir des solutions nouvelles offrant aux utilisateurs plus de sécurité, de confort et d'agrément, tout en préservant l'environnement.

## **Approvisionnement**

Les matières premières utilisées dans l'industrie du pneumatique peuvent être classées en quatre catégories :

- les caoutchoucs naturels
- les caoutchoucs synthétiques
- les produits de renforcement et les produits chimiques
- les aciers et fils textiles.

Pour fabriquer une tonne de pneumatiques pour voitures particulières, il faut environ :

- 460 kg de caoutchouc (naturel et synthétique)
- 260 kg de noir de carbone
- 120 kg de câble d'acier
- 40 kg de textiles
- 120 kg de produits chimiques divers.

L'approvisionnement en caoutchouc naturel des sociétés Michelin s'effectue pour la plus grande partie auprès de producteurs indépendants (en Asie principalement, mais aussi en Afrique) dont la qualité et la régularité des produits sont suivies et contrôlées. Les achats sont effectués soit directement, soit sur les marchés mondiaux tels que Singapour, Kuala-Lumpur et New York.

Toutefois, pour des raisons essentiellement techniques, le Groupe s'intéresse depuis toujours à l'évolution de l'hévéaculture. A cet effet, il a pris des participations importantes dans des plantations déjà en exploitation au Nigeria. En outre, au Brésil, il a commencé en 1979 la constitution d'un vaste domaine dont l'exploitation a débuté en 1986 et a acquis en 1984 une autre plantation qui était en cours d'exploitation.

Bien que le caoutchouc naturel garde un intérêt vital pour l'industrie du pneumatique, l'adaptation du pneumatique à ses multiples usages impose le recours à des caoutchoucs non présents à l'état naturel, les caoutchoucs synthétiques. Chaque caoutchouc synthétique est conçu pour obtenir le meilleur équilibre

entre la cohésion du matériau, sa déformabilité et ses capacités d'amortissement afin d'obtenir les propriétés mécaniques globales nécessaires à chaque zone du pneumatique.

L'effort de recherche réalisé par Michelin n'aurait pas conduit au succès industriel et commercial obtenu s'il n'avait pas eu la possibilité de le valoriser grâce aux deux sites industriels appropriés : Bassens (France) et Louisville (Etats-Unis) qui, en parfaite complémentarité, produisent aujourd'hui plus de 10 variétés de caoutchoucs synthétiques spécifiques alors que les caoutchoucs synthétiques plus classiques sont achetés sur le marché.

Michelin fabrique, à partir de fil machine acheté auprès de producteurs d'aciers spéciaux, la majorité des constituants métalliques dont il a besoin. Ceux-ci sont fabriqués dans des usines Michelin spécialisées, implantées dans la plupart des pays où le Groupe produit des pneumatiques.

En 1999, les prix des matières premières entrant dans la fabrication des pneumatiques et des roues ont été globalement inférieurs de 3 % à ceux de l'année précédente, malgré un redressement de la plupart des cours observé au second semestre.

En dépit des fluctuations importantes constatées tout au long de l'année, la moyenne des cours du caoutchouc naturel a été, en 1999, inférieure de plus de 10 % à celle de l'année précédente.

#### **4.3 Faits exceptionnels ou litiges**

Il n'existe actuellement aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'affecter substantiellement les résultats, l'activité, le patrimoine ou la situation financière de la Société ou de son Groupe.

#### **4.4 Effectifs**

Les effectifs moyens du Groupe et leur évolution au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

|      |         |
|------|---------|
| 1997 | 123 254 |
| 1998 | 127 241 |
| 1999 | 130 434 |

En 1999, l'augmentation de l'effectif résulte principalement de la variation du périmètre de consolidation, avec notamment l'entrée de la Société Tire Centers, L.L.C. (T.C.L.) et la poursuite du développement industriel et commercial en Asie.

#### **4.5 Investissements**

La politique de croissance rapide de Michelin avait entraîné des investissements élevés entre les années soixante et les années quatre-vingt. Après une période de net ralentissement entre 1983 et 1987, en raison de la récession qui a suivi le deuxième choc pétrolier, les investissements ont à nouveau fortement augmenté de 1987 à 1991. A partir de cette date et jusqu'en 1994, la diminution des investissements a traduit la stratégie de consolidation mise en œuvre après la phase d'expansion antérieure. De 1995 à 1998, les investissements ont été à nouveau en forte croissance, puis leur progression s'est nettement ralentie en 1999.

Le montant brut des investissements corporels et incorporels a été de 1,252 milliard d'euros en 1999.

Les programmes d'investissements ont concerné principalement :

- les pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes : meilleure adaptation des moyens de production aux besoins du marché notamment par la conversion de chaînes de fabrication de pneumatiques haut de gamme en Europe ou de pneumatiques de grande dimension en Amérique

- du Nord ; par ailleurs, des investissements visant à créer de nouvelles capacités ont été poursuivis au Brésil,
- les pneumatiques pour poids lourds : augmentation des capacités de production en Amérique du Nord et en Europe afin de mieux répondre à une demande très soutenue des marchés et développement des activités de rechapage, notamment en Amérique du Nord,
  - les différentes lignes de produit et le Centre de Technologie,
  - la rénovation de bâtiments et le réaménagement de sites, notamment en France, à Paris et à Clermont-Ferrand,
  - l'acquisition des bâtiments de l'usine d'Ohta, au Japon, jusque-là propriété du partenaire Okamoto,
  - la mise en place de nouveaux systèmes d'information et matériels informatiques.

La mise en oeuvre de cette politique s'est traduite par des investissements de 1,389 milliard d'euros en 1999, soit 1,565 milliard avant cessions et réduction d'immobilisations financières, dont le mode de financement figure dans le tableau de flux de trésorerie (cf. infra p. 55).

### **Investissements**

(Variations brutes, en millions d'euros)

|               | 1999    | 1998    | 1997  |
|---------------|---------|---------|-------|
| - Incorporels | 79,2    | 73,6    | 46,9  |
| - Corporels   | 1 173,2 | 1 100,2 | 949,1 |
| - Financiers  | 313,0   | 209,3   | 147,0 |

### **Nature des investissements**

- incorporels : comprennent pour l'essentiel la valeur de fonds de commerce, entièrement amortis dès leur acquisition et celle de logiciels amortis sur de courtes durées ;
- corporels : comprennent l'ensemble des valeurs immobilisées au titre de l'acquisition ou de la construction des terrains, bâtiments, machines, équipements et installations, mobilier et matériel de transport ;
- financiers : ce poste comprend essentiellement des titres de participation dans des sociétés non consolidées ou dans des sociétés consolidées par la méthode de la mise en équivalence et des prêts consentis à ces sociétés pour plus d'un an.

## **4.6 Activités du Groupe Michelin**

### **A - Commentaires sur l'évolution des principaux éléments comptables consolidés de 1998 et 1999**

(cf. infra p. 42, 44, 53 et 54)

Le compte de résultat consolidé fait apparaître un chiffre d'affaires net de 13,76 milliards d'euros contre 12,49 milliards en 1998, en hausse de 10,2%. Cette augmentation prend en compte l'intégration dans le périmètre de consolidation de la société Tire Centers, L.L.C. à Wilmington aux Etats-Unis, acquise en avril 1999.

Le résultat d'exploitation, en augmentation de 159,9 millions d'euros, s'est élevé à 1,23 milliard d'euros contre 1,07 milliard en 1998.

Le résultat financier a été négatif de 245,4 millions d'euros contre 219,9 millions en 1998, en augmentation de 25,5 millions d'euros qui aurait été de 17 millions à taux de change constant ; elle résulte d'une hausse de l'endettement moyen partiellement compensée par une baisse du coût moyen de la dette.

Ces différents éléments expliquent le résultat courant qui s'est élevé à 987,7 millions d'euros contre 853,4 millions en 1998.

Le résultat exceptionnel est négatif de 353,2 millions d'euros contre un résultat positif de 46,3 millions en 1998. Il comprend notamment une provision de 370 millions d'euros destinée à faire face aux coûts estimés de la mise en œuvre de la stratégie d'amélioration de la compétitivité en Europe annoncée en septembre dernier.

La dotation aux amortissements des écarts d'acquisition a augmenté de 58 millions d'euros. Cette augmentation résulte principalement de l'amortissement immédiat de l'écart d'acquisition de Tire Centers, L.L.C. pour un montant de 56,8 millions d'euros.

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 374,3 millions d'euros contre 307,6 millions en 1998 ; la charge d'impôt ne tenant pas compte des incidences des provisions exceptionnelles, le taux d'imposition doit s'apprécier par rapport au résultat courant.

Au total, le résultat net s'élève à 182,5 millions d'euros contre 573,7 millions en 1998.

La capacité d'autofinancement a atteint 1,55 milliard d'euros contre 1,25 milliard en 1998.

Le montant global net des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles s'est élevé à 1,13 milliard d'euros contre 1,09 milliard en 1998.

Les capitaux propres de l'ensemble consolidé s'élèvent au 31 décembre 1999 à 4,29 milliards d'euros contre 4,21 milliards à la fin de l'exercice précédent. L'augmentation de 86 millions d'euros est due principalement au résultat de l'exercice et aux écarts de conversion positifs des bilans des sociétés étrangères du Groupe dont il convient de déduire les distributions effectuées en 1999 et les effets de l'annulation de trois millions d'actions de la Compagnie.

L'endettement net financier, qui s'élevait au 31 décembre 1998 à 2,75 milliards d'euros, a augmenté de 1,05 milliard d'euros pour s'établir à 3,80 milliards au 31 décembre 1999. Cette augmentation résulte, après prise en compte des distributions mises en paiement au cours de l'exercice, notamment des investissements nets et de l'augmentation des besoins en fonds de roulement qui ont été supérieurs à la capacité d'autofinancement.

## **B - Types de production et activités récentes des principales sociétés du Groupe**

### **EUROPE**

#### **France**

#### **Manufacture Française des Pneumatiques Michelin**

Clermont-Ferrand

Capital de 2 milliards de FRF

La Manufacture dispose de quatorze implantations industrielles principales en France.

C'est une des plus importantes sociétés industrielles du Groupe par ses effectifs ainsi que par le volume de sa production. Elle doit aussi son importance à la diversité de ses activités industrielles : production de fil métallique et de caoutchouc synthétique, conception et montage de machines de fabrication. Elle se distingue également par la puissance de ses moyens de recherche et d'essai. Les participations de la Manufacture sont peu nombreuses. Parmi les plus importantes, elle détient directement ou indirectement la totalité ou quasi-totalité du capital de :

- la Société Pneumatiques Kléber qui fabrique des pneumatiques et des semi-finis dans deux usines situées à Troyes et à Toul,
- la Société Pneu Laurent qui est spécialisée dans le rechapage, dont l'usine est située à Avallon,
- la Société du Caoutchouc Synthétique Michelin qui produit du caoutchouc synthétique à l'usine de Bordeaux-Bassens.

- la Société Michelin AVS - Michelin Antivibration Systems - qui fabrique des pièces en caoutchouc pour l'automobile et l'industrie à l'usine de Decize.

La très forte concurrence des pneus vélos en provenance des pays à bas coûts de main d'œuvre est à l'origine du plan de restructuration visant à privilégier les segments haut de gamme et à mettre fin à la fabrication des produits standards, ce qui a conduit la Société Wolber à annoncer en juillet dernier l'arrêt de ses activités.

En 1999, le chiffre d'affaires total hors taxes de la Manufacture a atteint 25,5 milliards de francs, en hausse de 1,6 % par rapport à celui de l'exercice 1998 ; le chiffre d'affaires à l'exportation, qui a constitué 55,5 % du chiffre d'affaires total, a progressé de 2,3 %.

En premier équipement, le chiffre d'affaires est resté stable. Les ventes en unités ont progressé dans les catégories des pneumatiques pour poids lourds et engins agricoles, tandis qu'elles ont accusé de fortes baisses dans les catégories pour voitures particulières et surtout pour camionnettes.

Sur le marché du remplacement, le chiffre d'affaires a été en hausse de 1,8 %. Les ventes en unités de pneumatiques neufs pour poids lourds ont enregistré une croissance supérieure à celle du marché. Cette bonne performance a été obtenue notamment grâce au lancement d'une nouvelle génération de pneumatiques de la gamme Michelin Energy permettant de mieux répondre à la recherche d'une maîtrise des coûts des clients transporteurs. Ces nouveaux pneumatiques alliant rendement kilométrique, économie de carburant et adhérence offrent en effet un prix de revient kilométrique global très compétitif. Par ailleurs, la mise en place progressive de la stratégie multimarque, avec notamment la distribution de pneumatiques sous les marques Taurus et Stomil-Olsztyn, permet à la Société d'être présente sur tous les segments de marché.

Dans la catégorie des pneumatiques pour camionnettes, le volume des ventes a pratiquement suivi la forte progression du marché.

En revanche, les ventes de pneumatiques pour voitures particulières ont été en baisse, particulièrement sensible dans la catégorie "été", résultant de plusieurs éléments : des prix de revient insuffisamment compétitifs, une présence à accroître dans les nouveaux réseaux de distribution en fort développement et une amélioration à apporter dans la capacité à livrer des produits du segment haut de gamme à la marque Michelin. Des actions ont été entreprises pour remédier à cette situation.

Les ventes de pneumatiques pour motos ont suivi la forte progression du marché ; elles ont été favorisées par le lancement de nouveaux produits, comme le Michelin Pilot Sport, alliant les qualités d'un pneumatique de course par sa structure à l'agrément et à la stabilité d'un pneumatique routier.

Les ventes de pneumatiques pour engins agricoles, après avoir baissé en début d'année, ont bénéficié au second semestre d'une politique commerciale dynamique et de l'introduction de la nouvelle gamme Kléber, avec le Topker destiné aux tracteurs agricoles de forte puissance.

Au total, sur le marché national, le chiffre d'affaires des pneumatiques, des roues et des services de tourisme a progressé de 1,3 %.

Le résultat net de l'exercice, compte tenu d'un résultat exceptionnel positif, s'est traduit par un bénéfice de 974,6 millions de francs contre 980,4 millions en 1998.

**Royaume-Uni**  
**Michelin Tyre Public Limited Company**  
Stoke-on-Trent  
Capital de 50 millions de GBP

## **Angleterre**

Stoke-on-Trent : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Burnley : pneumatiques pour poids lourds

## **Ecosse**

Dundee : pneumatiques pour voitures particulières

## **Irlande du Nord**

Ballymena : pneumatiques pour poids lourds

Avec une progression de 2 % en 1999, la production de voitures particulières a atteint son plus haut niveau depuis 27 ans. Ce résultat a été obtenu grâce aux exportations qui ont représenté près des deux tiers de la production, les ventes sur le marché intérieur ayant diminué de 2 %. La production de véhicules utilitaires a été en retrait, de 16 % pour les camionnettes et 4x4 et de 4 % pour les poids lourds, conséquence de la baisse des exportations et des immatriculations.

Sur le marché du remplacement des pneumatiques pour voitures particulières, en baisse de 3,9 %, les ventes de la Société ont sensiblement progressé grâce à la mise en place de la stratégie multimarque européenne. Dans la catégorie poids lourd, ces ventes ont été en recul sur un marché relativement stable. L'appréciation de la Livre sterling a contraint la Société à baisser les prix de vente de ses produits pour maintenir leur compétitivité par rapport aux pneumatiques importés.

A l'usine de Ballymena, la production de pneumatiques pour poids lourds destinés au marché américain s'est accrue en 1999. En revanche, la production de pneumatiques pour voitures particulières a été réduite au second semestre, en raison du niveau élevé des stocks dans cette catégorie.

Le chiffre d'affaires de la Société n'a que faiblement progressé du fait de la pression à la baisse sur les prix de vente au remplacement. Le résultat net, déficitaire, s'est fortement dégradé en raison des coûts élevés de stockage, de l'augmentation des frais de logistique et des provisions liées au plan de restructuration annoncé en janvier 2000 et visant à accroître la productivité.

## **Allemagne**

### **Michelin Reifenwerke KGaA**

Karlsruhe

Capital de 300 millions de DEM

dont 75 % sont libérés

Karlsruhe : pneumatiques pour poids lourds

Bad-Kreuznach : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Homburg/Sarre : pneumatiques pour poids lourds

Bamberg : pneumatiques pour voitures particulières

Trèves : fils d'acier

Après avoir atteint un niveau record en 1998, la production automobile a marqué le pas en 1999, avec un recul de 0,7 % pour les voitures particulières et les petits utilitaires et une progression de 0,3 % pour les poids lourds et les autobus. Les immatriculations ont été globalement en hausse de 2,3 %, se décomposant en une progression de 2 % pour les véhicules légers et de 10 % pour les poids lourds et bus. Les exportations, dont la croissance avait été très forte en 1998, ont encore augmenté mais à un rythme ralenti à 4,7 % en 1999, ce qui leur a permis toutefois d'atteindre leur meilleur niveau de la décennie.

Sur le marché du premier équipement, les ventes du Groupe ont été en recul dans les catégories voiture particulière et camionnette mais ont progressé à un rythme soutenu en poids lourd. Les ventes sur le

marché du remplacement ont fortement augmenté dans toutes les catégories. Au total, le chiffre d'affaires de Michelin Reifenwerke KGaA a progressé de plus de 3 %.

La production des usines a continué d'augmenter, principalement dans les catégories camionnette et poids lourd, atteignant ainsi un nouveau record historique.

Les coûts de fabrication se sont améliorés, résultat de la hausse de la production et d'un contrôle satisfaisant des coûts.

Les investissements ont été en forte hausse et ont visé principalement l'élargissement de la fabrication de pneumatiques pour poids lourds dans les usines de Karlsruhe et de Hombourg ainsi que la modernisation des moyens de production de pneumatiques haut de gamme pour voitures particulières à l'usine de Bad Kreuznach. Par ailleurs, des montants importants ont été investis pour l'extension de la plate-forme logistique.

Compte tenu des provisions pour préretraites et restructurations, le bénéfice net de la Société est en diminution par rapport à celui de l'année précédente.

## **Italie**

### **Societa per Azioni Michelin Italiana**

Turin

Capital de 150 milliards de ITL

Turin-Stura : pneumatiques pour voitures particulières et scooters

Cuneo : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes

Alessandria : pneumatiques pour poids lourds

Fossano : fils d'acier.

Trente : fils textiles

En 1999, le marché des voitures particulières a, comme l'année précédente, été pénalisé par la suppression en juillet 1998 de la prime gouvernementale favorisant le renouvellement du parc et les ventes de voitures neuves ont baissé de 1 %. En revanche, les immatriculations de véhicules utilitaires légers ont progressé de 8 % et celles de poids lourds de 12,5 %. Sur l'ensemble de l'année, la production automobile a faiblement dépassé celle de 1998.

Dans ce contexte, les volumes vendus aux constructeurs par la Società per Azioni Michelin Italiana ont été en légère hausse. Sur le marché du remplacement, en croissance, les ventes ont sensiblement progressé tant pour les véhicules utilitaires légers que pour les poids lourds.

Au total, grâce à la hausse des volumes vendus sur le marché intérieur et à l'exportation, le chiffre d'affaires de la Société a progressé de 2,4 %.

La production de pneumatiques a pu être maintenue au niveau de l'an dernier grâce à l'aide apportée par d'autres sociétés Michelin pour approvisionner les usines italiennes en mélanges qui n'ont pu être fabriqués par l'atelier de Cuneo, en partie détruit par un incendie en août 1999 dont le risque avait été assuré. La décision a été prise de reconstruire sur le site de Cuneo les capacités de production détruites. La reconstruction de la zone de préparation des matières premières se fera progressivement et en ce qui concerne la zone de mélangeage, les premiers groupes de fabrication ont pu reprendre leur activité dès novembre 1999.

La réduction des coûts a été poursuivie et les montants investis ont été inférieurs à ceux de l'exercice précédent.

Le résultat de l'exercice est un bénéfice, en forte augmentation par rapport à celui de 1998, compte tenu de produits exceptionnels importants résultant de plus-values réalisées sur les cessions de bâtiments industriels devenus inutilisés.

## **Espagne**

### **Neumáticos Michelin, S.A.**

Madrid

Capital de 19 617 125 000 ESP

Lasarte : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes et motos

Aranda-de-Duero : pneumatiques pour poids lourds

Vitoria : pneumatiques pour voitures particulières et engins de génie civil

Valladolid : pneumatiques pour voitures particulières et véhicules agricoles

Comme en 1998, le marché automobile espagnol a enregistré un nouveau record, favorisé par une forte croissance économique et le succès du plan Prever. Les ventes de voitures particulières ont progressé de 18 % et celles de véhicules lourds de 20 %. La production automobile, dont près de 80 % est destinée à l'exportation, a été en faible progression pour les véhicules légers et stable pour les poids lourds. Seule l'activité autocar et autobus a fortement progressé en production et à l'exportation.

Le marché espagnol du remplacement de pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes s'est accru à un rythme équivalent à celui du reste de l'Europe et la Société a consolidé sa position grâce à sa politique de marques. La croissance des ventes de pneumatiques poids lourds sur le marché du remplacement a été supérieure à celle du marché grâce à une meilleure disponibilité des produits et à l'offre multimarque.

Sur le marché du premier équipement, les ventes de Michelin en pneumatiques pour voitures particulières ont été globalement en baisse, la Société ayant privilégié des segments plus rentables. Les ventes de pneumatiques pour poids lourds ont augmenté en volume et ont permis des gains de parts de marché.

Les exportations de la Société ont été en forte hausse dans toutes les catégories de produits.

Le chiffre d'affaires de Neumaticos Michelin, S.A. a progressé de 5,8 % sous l'effet d'une augmentation sensible des ventes sur le marché intérieur et d'une croissance plus soutenue à l'exportation.

La production de la Société a fortement augmenté par rapport à l'année précédente, ce qui a permis de faire face aux augmentations de frais de personnel sans compromettre la productivité, et les investissements ont été en forte hausse.

Le résultat net, qui intègre comme les années précédentes les charges pour les plans sociaux des années antérieures, a été bénéficiaire, en amélioration par rapport à celui de 1998.

## **Pologne**

### **Stomil-Olsztyn S.A.**

Olsztyn

Capital de 54 440 032 PLN

Olsztyn : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes, poids lourds et véhicules agricoles.

En Pologne, la croissance économique s'est ralentie en 1999 avec pour conséquence une chute du Zloty qui a entraîné une reprise de l'inflation importée. L'industrie automobile a évolué de façon assez contrastée selon les catégories de véhicules : hausse pour les véhicules légers favorisée par un bond de 22 % des immatriculations de voitures particulières, mais baisse dans le secteur des poids lourds et des engins agricoles.

Le marché du pneumatique pour le premier équipement a suivi l'évolution de l'industrie automobile. Au remplacement, le marché des pneumatiques pour voitures particulières a progressé de plus de 18 % alors que celui des camionnettes chutait de plus de 30 %.



Les ventes de la Société, exprimées en tonnage, ont marqué une croissance de 3,4 % par rapport à celles de 1998, le recul de près de 15 % constaté sur le marché intérieur étant compensé par la forte hausse de près de 25 % de l'activité à l'exportation. Ces ventes ont été favorisées par le lancement sur le marché du remplacement de la gamme Kormoran Impulser pour voitures particulières et camionnettes, par le succès des pneumatiques poids lourd à structure radiale et carcasse en acier et par le développement de la politique multimarque dans la catégorie des pneumatiques agricoles. Au total, le chiffre d'affaires s'est accru de plus de 12 % par rapport à celui de l'année précédente.

Sur le plan industriel, la Société est entrée en 1999 dans la dernière phase du plan d'investissements, d'un montant total de 150 millions d'euros, démarré en 1996 et visant à moderniser les installations et à améliorer la productivité. Toutes les capacités de production de pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes ont été installées. Un groupe supplémentaire de confection-finition pour pneumatiques poids lourd est entré en marche courante. La construction d'un nouvel entrepôt a démarré pour faire face à la forte montée en production. Le résultat net a été en très nette augmentation par rapport à celui de 1998, grâce principalement à des reprises de provisions, mais la rentabilité ne s'est pas suffisamment améliorée.

Dans ce contexte, la société Stomil-Olsztyn S.A. a annoncé en février 2000 des mesures d'adaptation de ses effectifs afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et de ses marchés. Ces mesures concernent l'ensemble des activités sur le site industriel d'Olsztyn et ont pour objectif d'augmenter la flexibilité de l'outil de production et d'améliorer sa productivité.

## **Hongrie**

### **Taurus Agricultural Tyre Ltd**

Nyiregyháza

Capital : 2 470 110 000 HUF

Pneumatiques pour véhicules agricoles

### **Taurus Rubber Company Ltd**

Budapest

Capital : 6 201 000 000 HUF

Pneumatiques pour poids lourds

En Hongrie, dans un contexte de croissance économique assez soutenue, l'industrie automobile a évolué favorablement. Les immatriculations de voitures particulières et la production ont été en hausse significative.

Le marché des pneumatiques a été en forte croissance pour les voitures particulières et les poids lourds.

Les ventes sur le marché intérieur de pneumatiques pour poids lourds de la société Taurus Rubber Company Ltd. ont été affectées par les difficultés financières de certains clients importants, par la concurrence très vive de pneumatiques importés de Russie et par une insuffisance de notoriété de la marque Taurus à l'exportation, ce qui n' a pas permis de maintenir en 1999 le niveau de parts de marché. La production, exclusivement de type conventionnel, a été réduite en conséquence, ce qui témoigne de la bonne flexibilité de l'usine.

Les ventes de pneumatiques agricoles de la société Taurus Agricultural Tyre Ltd. ont fortement progressé à l'exportation sous les marques Michelin et Kléber mais les ventes de pneumatiques BFGoodrich destinées au marché américain ont été en recul, subissant la crise générale de son secteur agricole. Les investissements ont principalement concerné, dans le prolongement de ceux de 1998, l'extension des capacités de production de pneumatiques agricoles aux marques Michelin et Kléber sur le site de Nyiregyháza.

Le chiffre d'affaires des sociétés hongroises, incluant la société commerciale Michelin Magyarország Kft., a été en forte progression et le résultat net s'est amélioré, devenant bénéficiaire en 1999.

\*  
\* \*

Le lancement d'une stratégie européenne a été annoncé en septembre dernier, visant à renforcer la compétitivité du Groupe sur ce continent et à conforter sa position de numéro un, avec pour objectif une amélioration de la productivité d'un minimum de 20 % sur trois ans. Cet objectif sera atteint en développant l'offre produits et services et la politique multimarque pour répondre à la demande des clients et reprendre ainsi des parts de marché, particulièrement sur les segments les plus porteurs. Cet objectif aura aussi pour conséquence des restructurations dans l'ensemble des domaines d'activité en Europe pouvant aller jusqu'à la fermeture de sites et à l'arrêt de certaines activités techniques ou de services. Cela devrait conduire à la suppression d'environ 7 500 postes en Europe, soit une réduction de l'ordre de 10 % des effectifs.

\*  
\* \*

## **AMERIQUE DU NORD**

### **Etats-Unis**

#### **Michelin North America, Inc.**

New York

Capital de 1 074,2 millions USD

Greenville (Caroline du Sud) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Anderson (Caroline du Sud) : produits semi-finis et fils d'acier

Spartanburg (Caroline du Sud) : pneumatiques pour poids lourds

Dothan (Alabama) : pneumatiques pour camionnettes et voitures particulières

Lexington (Caroline du Sud) : pneumatiques pour voitures particulières et engins de génie civil

Ardmore (Oklahoma) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Fort Wayne (Indiana) : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes et galettes pour roues de secours

Opelika (Alabama) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Scottsville (Virginia) : fils textiles

Tuscaloosa (Alabama) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Winnsboro (Caroline du Sud) : produits semi-finis

Louisville (Kentucky) : caoutchouc synthétique

Reno (Nevada) : pneumatiques pour voitures particulières

Scottsburg (Indiana) : fils d'acier

#### **Michelin Aircraft Tire Corporation**

Wilmington

Capital de 4,7 millions USD

Norwood (Caroline du Nord) : pneumatiques pour avions et rechapés avions

Kansas City (Missouri) : rechapés avions

La Société est l'un des plus importants fabricants mondiaux de pneumatiques pour avions civils et militaires. Elle exploite ses activités aux Etats-Unis dans l'usine de production de Norwood ainsi que dans l'atelier de rechapage de Kansas City. Les activités de montage et de distribution sont situées à Los Angeles et à Seattle, les services commerciaux et administratifs étant installés à Greenville (Caroline du Sud).

### **Canada**

#### **Michelin North America (Canada), Inc.**

Laval

Capital de 370,8 millions de CAD

Granton (Nouvelle Ecosse) : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes et poids lourds

Bridgewater (Nouvelle Ecosse) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Waterville (Nouvelle Ecosse) : pneumatiques pour poids lourds, travaux publics et génie civil

Kitchener (Ontario) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes.

## **Mexique**

**Industrias Michelin S.A. de C.V.**

Mexico

Capital de 394 millions de MXN

Tacuba (Mexico): pneumatiques pour camionnettes, poids lourds et galettes pour roues de secours

Queretaro (Mexico) : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Avec 16,9 millions de véhicules légers vendus en 1999, les Etats-Unis ont dépassé le précédent record atteint en 1986. La part des véhicules utilitaires légers, englobant les 4x4, monospaces et fourgonnettes, a encore progressé, représentant 48,5 % des véhicules légers contre 47,6 % en 1998. Les ventes de voitures particulières, qui étaient en repli depuis 1995, ont augmenté de 6,8 %. Au Canada et au Mexique, les marchés ont aussi été en hausse de respectivement 8 % et 5 %. Dans ce contexte porteur, la production de véhicules légers s'est accrue de près de 10 % en Amérique du Nord, dont 3% pour les voitures particulières et 16 % pour les véhicules utilitaires légers. La croissance des ventes de poids lourds, qui avait démarré en 1997 aux Etats-Unis, s'est accélérée en 1999 avec une hausse de près de 23 %, atteignant un niveau record de plus de 500 000 véhicules vendus. La production dans cette catégorie a suivi le marché, en progressant de 19 % pour l'ensemble de l'Amérique du Nord.

En premier équipement, le marché des pneumatiques, directement lié à l'activité des constructeurs automobiles, a augmenté de plus de 9 % pour la catégorie voitures particulières et camionnettes. Les principaux segments ayant bénéficié de cette croissance ont été, comme les années précédentes, les pneumatiques pour véhicules de sport et de loisirs, pour pick-ups ainsi que pour véhicules de luxe performants, en progression significative. En ce qui concerne les pneumatiques pour poids lourds, la croissance du marché a été forte, de 14,6 % et liée essentiellement à celle des tracteurs plus que des remorques.

Le marché du remplacement des pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes a été en croissance de plus de 4 % et les marques de fabricants ont représenté près de 55 % de ce marché contre 48 % en 1991. Le segment des véhicules utilitaires légers a été en forte progression. En ce qui concerne les pneumatiques pour poids lourds, le marché du remplacement a été en hausse de 4,2 % en raison de la progression du transport routier de marchandises.

Les ventes du Groupe ont été en hausse de plus de 11 % en volume par rapport à l'année précédente.

Les plus fortes croissances ont été réalisées dans la catégorie des pneumatiques pour poids lourds, le Groupe ayant remédié aux problèmes de pénuries : hausses supérieures à 20 % en premier équipement et à 10 % au remplacement, accompagnées de gains de parts de marché. Dans le cadre de la politique d'offres de services associés aux produits, les premiers contrats Team ont été conclus : ce sont des accords tripartites entre Michelin, un revendeur et un transporteur permettant à ce dernier de se décharger de la gestion de son poste "pneumatique".

Les ventes de pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes, qui étaient en baisse en 1998, ont très fortement augmenté en 1999. Une hausse de plus de 10 % a été réalisée sur le marché du remplacement grâce au développement des ventes aux marques Michelin, BFGoodrich et Uniroyal. Des gains significatifs de parts de marché ont été obtenus. En premier équipement, la croissance des ventes

n'a pas suivi celle du marché sur lequel le Groupe a fait le choix d'une approche sélective dans le but de libérer des capacités pour le marché du remplacement.

Michelin, précurseur dans le domaine du commerce électronique auprès des revendeurs, va proposer dans le courant de l'année 2000 la commercialisation sur Internet, auprès des particuliers, de pneumatiques de couleur fabriqués sur mesure à la marque BFGoodrich.

Le développement de l'activité rechapage en Amérique du Nord a été poursuivi en 1999, avec l'acquisition en avril de la société Tire Centers, L.L.C. (T.C.L.), revendeur agréé Michelin depuis 12 ans, ayant obtenu plus récemment une franchise de la société Michelin Retread Technologies. T.C.L. contrôle un réseau de distribution couvrant l'ensemble des Etats-Unis. Fin 1999, 32 ateliers de rechapage utilisant le procédé Michelin étaient installés aux Etats-Unis.

Le Groupe a annoncé un programme d'investissements importants dans les usines de Caroline du Sud pour les cinq prochaines années en vue d'augmenter les capacités de production et de les adapter à l'évolution de la demande. Une nouvelle unité sera créée à Anderson qui augmentera de façon très significative la capacité de fabrication de mélanges.

La production globale des usines nord-américaines a augmenté de 6 % et les prix de revient ont été améliorés. En raison du fort volume d'activité et de l'acquisition de T.C.L., le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en Amérique du Nord a été en forte progression en 1999. Le résultat net a été lui aussi en hausse significative, après enregistrement dans les comptes sociaux de l'amortissement sur plusieurs années de l'écart d'acquisition de T.C.L.

## **AMERIQUE DU SUD**

### **Brésil**

#### **Sociedade Michelin de Participações, Industria e Comercio Ltda.**

Rio de Janeiro

Capital de 425 701 672 BRR

Campo Grande (Rio de Janeiro) : pneumatiques pour poids lourds et chambres à air

Resende (Rio de Janeiro) : fils d'acier, pneumatiques pour voitures particulières

2 plantations d'hévéas :

Plantacoes Michelin da Bahia Ltda.

Plantacoes E. Michelin Ltda.

Malgré un léger redressement au second semestre, la production de véhicules a reculé de 15 % sur l'année, dont 15 % pour les véhicules légers, 14 % pour les poids lourds et 30 % pour les autobus. Le marché brésilien a baissé globalement de 18 % dont 18 % pour les véhicules légers, 4 % pour les poids lourds et 32 % pour les autobus. Les exportations ont chuté de plus de 30 % en raison de la crise économique dans l'ensemble de la région.

Dans le domaine des pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes, la production réalisée avec la technologie C3M a démarré sur le site de Resende, permettant les premières ventes aux constructeurs de ces pneumatiques destinés aux marchés d'Amérique du Sud. Au remplacement, les ventes du Groupe ont progressé très fortement et davantage que le marché, grâce notamment au lancement du Michelin XT-AS pour voitures particulières, premier pneumatique du Groupe conçu spécialement pour les marchés sud-américains.

En ce qui concerne l'activité poids lourd, les ventes du Groupe ont bénéficié du renouvellement de l'offre de produits, avec l'introduction de nouvelles gammes adaptées aux spécificités locales. La Société a renforcé ses positions sur le marché du remplacement et les a maintenues en premier équipement. A l'usine de Campo Grande, l'amélioration de la productivité et la mise en place de nouvelles techniques de cuisson ont permis une réduction significative des prix de revient. La production de pneumatiques BFGoodrich destinés au marché américain a démarré en cours d'année.

Au total, les volumes vendus ont été en forte croissance. Cependant, le chiffre d'affaires et le résultat net, traduits en dollars, ont été en baisse par rapport à ceux de 1998. Le résultat des plantations s'est amélioré du fait essentiellement de versements de subventions gouvernementales plus importantes en 1999.

Sur l'ensemble de l'Amérique du Sud, l'activité rechapage s'est fortement développée : en fin d'année, 22 ateliers franchisés étaient installés et de nouvelles ouvertures sont prévues en 2000, au Venezuela, au Pérou, en Argentine, en Colombie et au Brésil.

## **Colombie**

### **Industria Colombiana de Llantas S.A.**

Cali

Capital de 27 804 905 520 COP

Bogota : produits semi-finis et fils d'aciers, pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes, poids-lourds, véhicules agricoles et petits véhicules génie-civil

Cali : produits semi-finis et fils d'aciers, pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

La Société a poursuivi son intégration dans le Groupe ; son résultat d'exploitation a été bénéficiaire mais d'importants frais financiers ont affecté le résultat net.

## **ASIE**

### **Japon**

#### **Michelin Okamoto Tire Corporation**

Ohta City, Gunma-Ken

Capital de 57 milliards de JPY

Ohta : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes

Pour la troisième année consécutive, le marché automobile japonais, hors mini-véhicules, a été déprimé en 1999. Sur l'année, les ventes de voitures particulières ont diminué de 8 % et celles d'utilitaires légers de 10 %. Le marché des poids lourds et autobus a été en retrait de 8 %. Les importations ont très légèrement progressé, au niveau encore modeste de 278 200 véhicules.

Conséquence de la faiblesse du marché intérieur et des exportations vers les pays d'Asie et d'Amérique du Sud, la production automobile est tombée en 1999 à son plus bas niveau depuis 20 ans, passant ainsi sous la barre des 10 millions de véhicules. Le recul a été de 1,5 % pour les véhicules légers et de 20 % pour les véhicules lourds.

Le marché des pneumatiques pour le premier équipement a suivi l'évolution du secteur automobile : augmentation de 1 % des ventes de pneumatiques pour voitures particulières et baisse d'environ 18 % dans la catégorie poids lourd.

Le marché du remplacement dans son ensemble s'est amélioré, pour la première fois depuis deux ans, marquant une progression de l'ordre de 3 % par rapport à l'année précédente.

Sur le marché du premier équipement pour voitures particulières et camionnettes, les volumes de pneumatiques vendus par le Groupe ont diminué de plus de 3 %. Cependant, la part des ventes du Groupe destinées au marché japonais s'est fortement redressée.

Sur le marché du remplacement, les ventes du Groupe en pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes ont régressé de près de 10 % en volume, traduisant une nouvelle orientation de la politique commerciale vers les segments les plus rentables. Les volumes exportés vers les autres sociétés du Groupe ont augmenté de plus d'un tiers par rapport à ceux de 1998. Sous l'effet conjugué

d'une augmentation des volumes produits et des mesures visant à rationaliser la fabrication, les prix de revient se sont fortement améliorés. Par ailleurs, les efforts fournis par les entités commerciales et logistiques ont permis une baisse sensible des stocks de produits finis et une diminution des dépenses commerciales et de marketing. L'ensemble de ces dispositions a entraîné un redressement du résultat net de l'ensemble Michelin Okamoto Tire Corporation - Michelin Tire Sales Corporation, qui est cependant resté déficitaire dans un contexte économique difficile.

Le développement de l'activité poids lourd a subi la crise particulièrement aiguë ayant affecté ce secteur. Sur le marché du premier équipement en forte baisse, les ventes de la Société ont sensiblement augmenté ; au remplacement, les volumes vendus ont progressé plus modérément. Les prix s'étant stabilisés, le chiffre d'affaires a progressé de près de 6 %. Les frais commerciaux ont été réduits, ce qui a permis de redresser sensiblement le résultat de la Société Michelin Truck and Bus Tire Corporation qui est cependant resté négatif.

### **Thaïlande**

#### **Michelin Siam Co., Ltd**

Chonburi

Capital de 500 millions de THB

Laem Chabang : pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes.

#### **Siam Tyre Industry Co., Ltd**

Saraburi Province

Capital de 400 millions de THB

Nong-Khae : pneumatiques pour poids lourds et avions

#### **Siam Tyre Phrapradaeng Co., Ltd**

Samutprakarn

Capital de 200 millions de THB

Phrapradaeng : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes, poids lourds, véhicules agricoles, engins de génie civil et moto.

Dans un contexte de reprise économique générale, la production automobile, qui avait fortement régressé les deux années précédentes, a plus que doublé en 1999, soutenue par une croissance de l'ordre de 50 % du marché local et des exportations.

Le marché du pneumatique en premier équipement a globalement suivi la tendance de l'industrie automobile : doublement des volumes dans la catégorie voitures particulières et camionnettes, progression plus modérée pour les pneumatiques poids lourd. Le marché du remplacement a, quant à lui, bénéficié d'une progression globale de l'ordre de 20 %.

Dans ce contexte de croissance, les ventes de Michelin Siam Group Co., Ltd. ont été en forte hausse. Les progressions les plus significatives ont été réalisées dans le segment des ventes en premier équipement de pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes sur lequel la Société a renforcé ses parts de marché. Au remplacement, les meilleurs résultats ont été obtenus dans la catégorie poids lourd, avec une progression des ventes très supérieure à celle du marché. Les volumes vendus à l'exportation ont été en baisse et la part de l'export dans les ventes totales de la Société, qui avait fortement augmenté au cours des trois dernières années, a diminué en 1999. Au total, le chiffre d'affaires de l'activité pneumatiques a progressé de plus de 6 % par rapport à celui de 1998.

Pour répondre aux besoins des marchés, la production a été fortement augmentée, notamment pour les pneumatiques à structure radiale. La productivité s'est améliorée et les coûts de production ont de

nouveau été réduits, ce qui a permis une forte augmentation du bénéfice net pour l'ensemble des sociétés thaïlandaises, y compris pour l'activité de fabrication de moules et de câbles métalliques.

### **Philippines**

#### **MSF Tire and Rubber, Inc.**

Muntinlupa City

Capital : 800 millions de PHP

Manille : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes, poids lourds, véhicules agricoles, engins de génie civil et de travaux publics.

Contrairement à d'autres pays d'Asie, le marché automobile n'a pas renoué avec la croissance, les immatriculations totales ayant baissé de plus de 7 % dont celles de voitures particulières de plus de 20 %.

Le marché du pneumatique a progressé de près de 20 % se décomposant en une hausse de 23 % au remplacement et un léger recul en premier équipement.

L'activité commerciale de la Société s'est traduite par un accroissement de 18,6 % des volumes vendus, grâce essentiellement à l'augmentation des exportations, les ventes sur le marché intérieur ayant régressé et subi de fortes pressions à la baisse sur les prix. Au total, le chiffre d'affaires de la Société a légèrement progressé par rapport à celui de 1998.

Pour répondre à la demande, la production a été en forte hausse. Les coûts de production ont été réduits du fait de la baisse des prix des matières premières, de l'optimisation des moyens industriels et des gains de productivité. Par ailleurs, la réduction des frais commerciaux et de logistique ainsi que la diminution des frais financiers ont permis un redressement important du résultat net qui est cependant resté déficitaire.

### **Chine**

#### **Michelin Shenyang Tire Co., Ltd**

Capital : 26 250 000 USD

Shenyang : pneumatiques pour voitures particulières

#### **Michelin Shenyang Rubber Components Co., Ltd**

Capital : 23 984 000 USD

Produits semi-finis

#### **Michelin Shenyang Truck Tire Co., Ltd**

Capital : 21 392 980 USD

Pneumatiques pour poids lourds

#### **Michelin Shenyang Light Trucks and Passenger Tire Co., Ltd**

Capital : 5 713 962 USD

Pneumatiques pour camionnettes

En 1999, la croissance économique s'est ralentie par rapport aux années antérieures, mais, avec 7 % de hausse du P.I.B., elle a été nettement plus forte que dans les autres pays d'Asie.

Bénéficiant de la sortie de nouveaux modèles, le marché automobile a progressé de 11 % pour les véhicules légers. La production, essentiellement destinée au marché intérieur, a suivi la même évolution.

Le marché des pneumatiques, lui aussi en croissance, a été caractérisé par une forte progression de la radialisation dans le secteur des voitures particulières et camionnettes alors que dans celui des pneumatiques pour poids lourds, le taux de radialisation est resté faible, à 20 %.

Dans un contexte très concurrentiel, les ventes du Groupe exprimées en volume ont sensiblement augmenté, de 52 % pour les pneumatiques de voitures particulières et camionnettes et de 76 % pour les pneumatiques poids lourd, ses parts de marché étant cependant encore faibles.

La montée en production de pneumatiques pour voitures particulières a été poursuivie à l'usine Michelin Shenyang Tire Co., Ltd. Tandis que Michelin Shenyang Truck Tire Co., Ltd a démarré la production de pneumatiques pour poids lourds. L'excellente qualité des produits fabriqués en Chine a permis d'exporter près des 60 % de la production en Afrique et au Moyen-Orient.

Les trois joint ventures en activité ont sensiblement réduit les pertes enregistrées lors de leur démarrage grâce en partie à leurs exportations.

## **AUTRES PAYS**

### **Nigeria**

#### **Michelin (Nigeria) Ltd**

Port Harcourt

Capital de 62 400 024 NGN

Port-Harcourt : pneumatiques pour voitures particulières, camionnettes, poids lourds, vélos et chambres à air

4 plantations d'hévéas :

Utagba Uno Rubber Estates Limited

Osse River Rubber Estates Limited

Araromi Rubber Estates Limited

Waterside Rubber Estates Limited

En 1999, des mesures d'assainissement économique ont été décidées entraînant un certain ralentissement de l'activité au second semestre.

Les pénuries de carburant ont été réduites mais d'autres facteurs ont freiné l'activité de la Société : importations massives de pneumatiques en provenance d'Asie, fortes pressions à la baisse sur les prix menées par les concurrents et ralentissement de la demande du secteur du bâtiment et des travaux publics. Un programme majeur de renouvellement de la gamme de produits a été entamé, devant aboutir en 2000.

Dans ce contexte, les volumes vendus par la Société sur le marché local ont baissé et ses exportations se sont stabilisées, après avoir fortement progressé en 1998.

L'activité de distribution de pneumatiques a continué à se développer avec l'ouverture de 4 nouveaux Tyre Service Centers, portant à 59 leur nombre total en fin d'année.

Le programme de restructuration engagé en 1998 a été poursuivi et s'est traduit notamment par une réduction d'effectifs. Les investissements ont été en forte augmentation et ont principalement concerné le démarrage de nouveaux équipements pour la fabrication de pneumatiques pour voitures particulières.

Au total, le chiffre d'affaires et le résultat des sociétés nigérianes ont été en baisse par rapport à ceux de l'année précédente.

L'activité caoutchouc naturel a été marquée par une hausse de 12 % de la production agricole des plantations, dont une partie a été exportée, et par une progression plus faible, de 5 %, de la



production usinée. En raison de la baisse des prix de vente moyens, le chiffre d'affaires a été en légère diminution par rapport à celui de 1998. Le plan de réhabilitation des plantations d'hévéas s'est poursuivi avec le replantage des arbres, l'entretien des surfaces immatures et la modernisation de l'outil de production.

\*  
\* \*

## PATRIMOINE - SITUATION FINANCIÈRE - RÉSULTATS

## 5.1.0 GROUPE MICHELIN

## BILANS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS D'EUROS)

en euros

| ACTIF   | 1999              | 1998              | 1997              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | Net               | Net               | Net               |
| Capital souscrit non appelé                       | —                 | —                 | —                 |
| <b>Actif immobilisé</b>                           |                   |                   |                   |
| Immobilisations incorporelles                     | 133 805           | 98 558            | 68 994            |
| Écarts d'acquisition                              | 247 634           | 236 318           | 263 283           |
| Immobilisations corporelles                       | 5 703 214         | 4 938 116         | 4 709 005         |
| Immobilisations financières (1)                   | 451 431           | 403 720           | 383 291           |
| Titres mis en équivalence                         | 13 564            | 13 583            | 38 519            |
|   | 6 549 648         | 5 690 295         | 5 463 092         |
| <b>Actif circulant</b>                            |                   |                   |                   |
| Stocks et en-cours                                | 3 249 084         | 2 720 470         | 2 466 102         |
| Clients et comptes rattachés (2)                  | 2 448 293         | 2 036 449         | 1 975 256         |
| Autres créances (2)                               | 426 863           | 379 559           | 428 826           |
| Valeurs mobilières de placement                   | 185 003           | 282 557           | 72 946            |
| Disponibilités                                    | 694 781           | 815 711           | 1 033 167         |
|   | 7 004 024         | 6 234 746         | 5 976 297         |
| <b>Comptes de régularisation et assimilés</b>     | 991 056           | 910 131           | 1 018 449         |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                           | <b>14 544 728</b> | <b>12 835 172</b> | <b>12 457 838</b> |
| (1) dont à moins d'un an                          | 23 847            | 24 901            | 23 067            |
| (2) dont à plus d'un an                           | 14 962            | 16 718            | 17 870            |
|   |                   |                   |                   |
| <b>PASSIF</b>                                     | <b>1999</b>       | <b>1998</b>       | <b>1997</b>       |
| <b>Capitaux propres</b>                           |                   |                   |                   |
| Capital   | 269 432           | 251 936           | 250 430           |
| Primes  | 1 609 476         | 1 739 045         | 1 699 026         |
| Réserves consolidées                              | 2 546 023         | 2 156 827         | 1 692 706         |
| Écarts de conversion                              | (604 953)         | (781 115)         | (569 227)         |
| Résultat de l'exercice                            | 154 429           | 535 617           | 591 951           |
|   | 3 974 407         | 3 902 310         | 3 664 886         |
| <b>Intérêts minoritaires</b>                      |                   |                   |                   |
| — dans les capitaux propres                       | 291 426           | 267 252           | 255 166           |
| — dans le résultat                                | 28 050            | 38 042            | 34 742            |
|   | 319 476           | 305 294           | 289 908           |
| <b>TOTAL DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>              | <b>4 293 883</b>  | <b>4 207 604</b>  | <b>3 954 794</b>  |
| <b>Dettes subordonnée (3)</b>                     | 943 890           | 807 595           | 864 611           |
| <b>Provisions pour risques et charges</b>         | 2 462 022         | 1 894 238         | 2 131 364         |
| <b>Dettes (3)</b>                                 |                   |                   |                   |
| Emprunts et dettes financières                    | 3 734 324         | 3 042 546         | 2 805 768         |
| Fournisseurs et comptes rattachés                 | 1 391 191         | 1 312 936         | 1 063 461         |
| Autres dettes                                     | 1 585 732         | 1 447 426         | 1 499 921         |
|   | 6 711 247         | 5 802 908         | 5 369 150         |
| <b>Comptes de régularisation et assimilés (3)</b> | 133 686           | 122 827           | 137 919           |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                            | <b>14 544 728</b> | <b>12 835 172</b> | <b>12 457 838</b> |
| (3) dont à plus d'un an                           | 2 805 248         | 2 208 674         | 2 434 374         |
| à moins d'un an                                   | 4 983 575         | 4 524 656         | 3 937 305         |

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS (EN MILLIERS D'EUROS)

en euros

|   | 1999             | 1998             | 1997             |
|---|------------------|------------------|------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                                  |                  |                  |                  |
| Chiffre d'affaires net  | 13 763 137       | 12 485 639       | 12 148 957       |
| Reprises sur provisions   | 203 842          | 176 046          | 178 256          |
| Autres produits d'exploitation                                  | 428 156          | 440 106          | 368 405          |
|   | 14 395 135       | 13 101 791       | 12 695 618       |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                   |                  |                  |                  |
| Achats consommés  | 4 454 363        | 4 093 119        | 4 316 210        |
| Charges de personnel  | 4 683 671        | 4 358 785        | 4 110 222        |
| Impôts et taxes   | 220 861          | 204 479          | 207 981          |
| Dotations aux amortissements                                    | 839 141          | 728 494          | 682 863          |
| Dotations aux provisions  | 269 364          | 248 876          | 270 438          |
| Autres charges d'exploitation                                   | 2 694 592        | 2 394 769        | 2 014 173        |
|   | (13 161 992)     | (12 028 522)     | (11 601 887)     |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                                  | <b>1 233 143</b> | <b>1 073 269</b> | <b>1 093 731</b> |
| <b>Produits financiers</b>                                      |                  |                  |                  |
| Produits financiers courants                                    | 187 197          | 193 516          | 198 698          |
| Reprises sur provisions   | 3 607            | 6 480            | 7 369            |
|   | 190 804          | 199 996          | 206 067          |
| <b>Charges financières</b>                                      |                  |                  |                  |
| Charges financières courantes                                   | 419 217          | 416 458          | 425 080          |
| Dotations aux amortissements et provisions                      | 17 013           | 3 444            | 10 019           |
|   | (436 230)        | (419 902)        | (435 099)        |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER</b>                                       | <b>(245 426)</b> | <b>(219 906)</b> | <b>(229 032)</b> |
| <b>RÉSULTAT COURANT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES</b>                  | <b>987 717</b>   | <b>853 363</b>   | <b>864 699</b>   |
| <b>Produits exceptionnels</b>                                   |                  |                  |                  |
| Reprises sur provisions   | 117 758          | 250 448          | 203 217          |
| Autres produits exceptionnels                                   | 164 493          | 205 718          | 258 572          |
|   | 282 251          | 456 166          | 461 789          |
| <b>Charges exceptionnelles</b>                                  |                  |                  |                  |
| Dotations aux amortissements et provisions                      | 457 119          | 116 745          | 110 122          |
| Autres charges exceptionnelles                                  | 178 321          | 293 167          | 331 280          |
|   | (635 440)        | (409 912)        | (441 402)        |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>                                    | <b>(353 189)</b> | <b>46 254</b>    | <b>20 387</b>    |
| Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition           | 78 242           | 20 236           | 19 582           |
| Impôt sur les bénéfices   | 374 321          | 307 604          | 239 279          |
| <b>RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES</b>                      | <b>181 965</b>   | <b>571 777</b>   | <b>626 225</b>   |
| Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence | 514              | 1 882            | 468              |
| <b>RÉSULTAT NET</b>   | <b>182 479)</b>  | <b>573 659)</b>  | <b>626 693)</b>  |
| dont : part du Groupe   | 154 429          | 535 617          | 591 951          |
| part des intérêts minoritaires                                  | 28 050           | 38 042           | 34 742           |

## Flux de trésorerie

(en milliers d'euros)

|   | 1999               | 1998               |
|---|--------------------|--------------------|
| <b>OPÉRATIONS D'ACTIVITÉ</b>  |                    |                    |
| - Résultat net  | 182 479            | 573 659            |
| - Amortissements  | 921 155            | 749 904            |
| - Provisions pour dépréciations, risques et charges                           | 513 513            | (15 893)           |
| - Plus ou moins-values sur cessions d'immobilisations                         | (57 510)           | (47 696)           |
| - Autres  | (11 819)           | (13 500)           |
| Capacité d'autofinancement de l'exercice                                      | 1 547 818          | 1 246 474          |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                     | (514 292)          | (167 565)          |
| <b>Flux de trésorerie provenant de l'activité</b>                             | <b>1 033 526</b>   | <b>1 078 909</b>   |
| <b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>  |                    |                    |
| - Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles                  | (1 252 410)        | (1 173 877)        |
| - Augmentation d'immobilisations financières                                  | (313 005)          | (209 251)          |
|   | (1 565 415)        | (1 383 128)        |
| - Cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières        | 126 922            | 143 031            |
| - Réduction d'immobilisations financières                                     | 49 134             | 51 143             |
|   | 176 056            | 194 174            |
| Investissements nets de l'exercice  | (1 389 359)        | (1 188 954)        |
| Variation du besoin en fonds de roulement et divers                           | (56 897)           | 20 117             |
| <b>Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement</b>            | <b>(1 446 256)</b> | <b>(1 168 837)</b> |
| <b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>  |                    |                    |
| - Augmentation (réduction) des capitaux propres                               | (112 148)          | 41 626             |
| - Distributions mises en paiement au cours de l'exercice                      | (148 435)          | (137 129)          |
| Variation de l'ensemble consolidé   | (260 583)          | (95 503)           |
| Variation des dettes financières  | 636 661            | 113 373            |
| Variation du besoin en fonds de roulement et divers                           | (333)              | (3 591)            |
| <b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>             | <b>375 745</b>     | <b>14 279</b>      |
| Incidence de la variation des taux de change et de périmètre de consolidation | (113 833)          | 3 530              |
| <b>Variation de la trésorerie</b>   | <b>(150 818)</b>   | <b>(72 119)</b>    |
| TRÉSORERIE A L'OUVERTURE  | (191 479)          | (119 360)          |
| TRÉSORERIE A LA CLÔTURE   | (342 297)          | (191 479)          |

## Annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 1999

Les comptes consolidés sont établis selon les modalités de la réglementation en vigueur en France ; la méthode de consolidation est inchangée par rapport à l'exercice précédent. Les variations de périmètre n'ont pas eu d'impact significatif.

### PRINCIPES DE CONSOLIDATION

#### Méthodes de consolidation

- sont consolidées par intégration globale :  
sauf exceptions mentionnées plus loin, toutes les sociétés industrielles, commerciales, financières et diverses que la Compagnie Générale des Établissements Michelin contrôle directement ou indirectement.
- sont consolidées par mise en équivalence :  
les sociétés dans lesquelles la Compagnie Générale des Établissements Michelin détient directement ou indirectement entre 20 et 50 % du capital.
- seules sont laissées en dehors de la consolidation quelques sociétés entrant dans le cadre de l'article 357-4 de la loi du 24 juillet 1966.

#### Modalités retenues

1. L'exercice social des sociétés consolidées coïncidant généralement avec l'année civile, les bilans et comptes de résultat utilisés pour la consolidation sont ceux présentés à l'approbation des Assemblées générales. Ils font, le cas échéant, l'objet des reclassements indispensables à leur présentation suivant les normes du Groupe.
2. Les comptes des sociétés étrangères sont convertis en euros en utilisant :
  - Pour les bilans, les cours de change en vigueur au 31 décembre.
  - Pour les comptes de résultat, les cours moyens des devises à l'exception des pays à forte inflation, dont les devises sont converties aux cours du 31 décembre et qui représentent, au total, un montant non significatif.

### 3. Les principaux retraitements effectués sont les suivants :

- Les dividendes reçus des filiales consolidées sont neutralisés dans les résultats.
- Les pertes et profits de change latents sont incorporés au résultat quelles que soient les réglementations locales.
- Les amortissements des immobilisations corporelles des principales sociétés du Groupe sont recalculés selon la méthode linéaire sur la base de durées de vie homogènes ; les taux d'amortissement ainsi déterminés sont appliqués aux valeurs brutes majorées le cas échéant des réévaluations légales.
- Les immobilisations industrielles de Michelin (Nigeria) Limited sont en consolidation totalement amorties.
- Les opérations de crédit-bail sont retraitées comme indiqué ci-après dans les principes comptables et méthodes d'évaluation.
- Les résultats compris dans les stocks de produits finis provenant de ventes entre les sociétés du Groupe sont éliminés.
- Les mouvements de l'exercice concernant les provisions fiscales ou réglementées sont exclus du résultat. Il en est de même pour ceux affectant les provisions pour dépréciations sur titres des sociétés consolidées, que ces provisions correspondent ou non à des facilités fiscales locales.
- Les impôts retenus à la source et non récupérables sur dividendes mis en paiement par les filiales consolidées sont portés en charge de l'exercice.
- Les écarts d'acquisition sont déterminés et amortis selon les modalités définies dans les principes comptables ci-après.
- Les retraitements donnent lieu, société par société, au calcul des impositions différées en fonction de la situation fiscale globale de chacune d'elles vis-à-vis de sa réglementation locale.  
Le solde d'impôt passif, calculé selon la méthode du report variable, fait l'objet, société par société, d'une provision ; le solde d'impôt actif est comptabilisé, le cas échéant, si le montant en est significatif et la récupération considérée comme probable à court et moyen terme. La variation des impositions différées est enregistrée au compte de résultat.

Les variations enregistrées dans les divers postes retraités qui trouvent leur contrepartie soit en résultat, soit en différence de consolidation, soit en charge fiscale différée, font l'objet d'un partage entre les intérêts Groupe et les intérêts minoritaires.

## PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 1999 sont élaborés et présentés conformément aux règles comptables dans le respect des principes de prudence, de l'indépendance des exercices et de la continuité d'exploitation.

Les méthodes d'évaluation des différents postes du bilan sont les suivantes :

### Immobilisations incorporelles

Les éléments figurant au bilan dans la rubrique immobilisations incorporelles représentent pour l'essentiel des logiciels amortis sur des durées de un à trois ans et quelques fonds de commerce totalement amortis.

### Écarts d'acquisition

L'écart de première consolidation est égal à la différence constatée lors de l'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation entre le coût d'acquisition de ses titres et la part de la Société détentrice dans ses capitaux propres. Les écarts de première consolidation sur acquisitions de sociétés industrielles sont, après harmonisation de la valeur nette comptable des moyens de production avec les valeurs d'usage dans le Groupe, portés en totalité en écarts d'acquisition et amortis linéairement en 20 ans. Un

examen de leur valeur d'inventaire est établi chaque année.

Les autres écarts d'acquisition enregistrés au cours de l'exercice sont amortis dans l'année.

Les écarts d'acquisition négatifs sont inscrits au passif du bilan dans un poste de provision. Les reprises de provisions s'effectuent en fonction de l'évolution des risques sur les sociétés acquises.

### Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués à leur prix de revient majoré, le cas échéant, des réévaluations légales.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire. Les durées de vie retenues sont :

- constructions : 25 ans ;
- installations techniques : 7 à 12 ans ;
- autres matériels et outillages : 2 à 12 ans.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999, les contrats qualifiés de location financement, au sens des règles IAS, sont enregistrés comme des immobilisations et la dette correspondante est inscrite au passif du bilan.

Les installations industrielles complexes faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail à long terme antérieur à cette date restent comptabilisées à l'actif à leur prix de revient et au passif pour la dette en résultant.

### Participations et autres immobilisations financières

#### Titres des sociétés mises en équivalence

La valeur des titres des sociétés mises en équivalence représente la quote-part du Groupe dans les capitaux propres de ces sociétés compte tenu de l'application des principes de consolidation retenus.

#### Titres de participation non consolidés et autres immobilisations financières

La valeur brute est en principe constituée par le coût d'achat hors frais accessoires sauf cas de réévaluation pratiquée dans le cadre de dispositions locales.

La valeur d'inventaire est au plus égale à la valeur boursière ou à celle qui résulterait d'une mise en équivalence, une provision pour dépréciation étant constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

### Stocks

D'une façon générale les stocks sont évalués au prix de revient moyen pondéré ou selon la méthode "premier entré premier sorti" (FIFO).

Dans le cas des produits finis, une comparaison est effectuée entre le prix de revient et la valeur nette de réalisation ; si nécessaire, il est constitué une provision pour dépréciation.

### Clients et comptes rattachés

Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale. Les risques de non-recouvrement font l'objet de provisions pour dépréciations appropriées et déterminées de manière individualisée ou sur la base de critères d'ancienneté.

### Comptes de régularisation et assimilés

Cette rubrique enregistre, à l'actif, pour l'essentiel :

- les charges à répartir sur plusieurs exercices ;
- les impôts différés actifs comptabilisés localement et ceux dont il est fait mention au chapitre 2 des principes de consolidation ci-dessus.

### Dette subordonnée

Il s'agit d'un emprunt à échéance déterminée, assorti de conditions particulières relatives au service des intérêts et au remboursement du principal. Ces conditions confèrent à cette dette, en cas de liquidation ou de règlement judiciaire, un rang inférieur à celui de toutes les autres dettes, et équivalent à celui des actions, ce qui explique que la dette figure au bilan immédiatement après les capitaux propres.

## Périmètre de consolidation

|   | <i>Siège</i>      | <i>Pays</i>    | <i>N° Siren</i> | <i>% Intérêts</i> |
|---|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| 1. Société consolidante   |                   |                |                 |                   |
| - Compagnie Générale des Établissements Michelin                  | Clermont-Ferrand  | France         | 855 200 887     |                   |
| 2. Intégration globale  |                   |                |                 |                   |
| — Sociétés industrielles  |                   |                |                 |                   |
| - Manufacture Française des Pneumatiques Michelin                 | Clermont-Ferrand  | France         | 855 200 507     | 96,07             |
| - Société Michelin de Transformation des Gravanches               | Clermont-Ferrand  | France         | 344 181 086     | 95,79             |
| - Société du Caoutchouc Synthétique Michelin                      | Bassens           | France         | 328 525 746     | 96,07             |
| - Pneu Laurent  | Avallon           | France         | 425 920 212     | 96,07             |
| - Pneumatiques Kléber   | Laxou             | France         | 552 008 831     | 96,07             |
| - Michelin AVS  | Versailles        | France         | 322 804 931     | 96,07             |
| - Kleber Reifen GmbH  | Saint-Ingbert     | Allemagne      |                 | 93,48             |
| - Michelin Reifenwerke KGaA                                       | Karlsruhe         | Allemagne      |                 | 93,45             |
| - Michelin Kronprinz Werke GmbH                                   | Solingen          | Allemagne      |                 | 93,45             |
| - Sociedade Michelin de Participações, Indústria e Comércio Ltda. | Rio de Janeiro    | Brésil         |                 | 93,45             |
| - Michelin North America (Canada) Inc.                            | New Glasgow       | Canada         |                 | 93,45             |
| - Michelin Shenyang Light Truck & Passenger Tire Co., Ltd.        | Liaoning Province | Chine          |                 | 84,11             |
| - Michelin Shenyang Rubber Components Co., Ltd.                   | Liaoning Province | Chine          |                 | 84,11             |
| - Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.                                | Liaoning Province | Chine          |                 | 84,11             |
| - Michelin Shenyang Truck Tire Co., Ltd.                          | Liaoning Province | Chine          |                 | 65,42             |
| - Industria Colombiana de Llantas S.A.                            | Cali              | Colombie       |                 | 93,31             |
| - Neumáticos Michelin, S.A.                                       | Madrid            | Espagne        |                 | 90,12             |
| - Michelin North America, Inc.                                    | New York          | États-Unis     |                 | 93,45             |
| - Michelin Aircraft Tire Corporation                              | Wilmington        | États-Unis     |                 | 93,45             |
| - American Synthetic Rubber Corporation                           | Wilmington        | États-Unis     |                 | 93,45             |
| - Taurus Rubber Company Ltd.                                      | Budapest          | Hongrie        |                 | 93,40             |
| - Taurus Agricultural Tyre Ltd.                                   | Nyiregyháza       | Hongrie        |                 | 93,40             |
| - Società per Azioni Michelin Italiana                            | Turin             | Italie         |                 | 93,45             |
| - Michelin Okamoto Tire Corporation                               | Ohta-City         |                |                 |                   |
|   | Gunma-Ken         | Japon          |                 | 86,30             |
| - Industrias Michelin S.A. de C.V.                                | Mexico D.F.       | Mexique        |                 | 93,45             |
| - Michelin (Nigeria) Limited                                      | Nigeria           | Nigeria        |                 | 74,76             |
| - MSF Tire & Rubber, Inc.   | Muntinlupa City   | Philippines    |                 | 65,13             |
| - Stomil-Olsztyn S.A.   | Olsztyn           | Pologne        |                 | 50,53             |
| - Michelin Tyre Public Limited Company                            | Angleterre        | Royaume-Uni    |                 | 93,45             |
| - Michelin Gummiringar AB   | Stockholm         | Suède          |                 | 93,45             |
| - Michelin Siam Co., Ltd.   | Chonburi          | Thaïlande      |                 | 46,74             |
| - Siam Tyre Industry Co., Ltd.                                    | Saraburi Province | Thaïlande      |                 | 46,74             |
| - Siam Tyre Phrapradaeng Co., Ltd.                                | Samutprakarn      | Thaïlande      |                 | 46,74             |
| - Siam Steel Cord Co., Ltd.                                       | Rayong            | Thaïlande      |                 | 46,74             |
| — Sociétés commerciales   |                   |                |                 |                   |
| - Euromaster France   | Grenoble          | France         | 392 527 404     | 80,66             |
| - Société d'Exportation Michelin                                  | Clermont-Ferrand  | France         | 855 200 317     | 100,00            |
| - Transityre France   | Clermont-Ferrand  | France         | 387 940 778     | 93,45             |
| - Michelin Tyre Company South Africa (Proprietary) Limited        | Johannesburg      | Afrique du Sud |                 | 93,45             |
| - Michelin Reifenverkaufsgesellschaft m.b.H.                      | Vienne            | Autriche       |                 | 93,45             |
| - Michelin Australia Pty. Ltd.                                    | Melbourne         | Australie      |                 | 93,45             |
| - Michelin Belux S.A.   | Bruxelles         | Belgique       |                 | 93,45             |
| - Michelin Chile Ltda.  | Santiago          | Chili          |                 | 93,45             |
| - Michelin Korea Co., Ltd.  | Séoul             | Corée          |                 | 93,45             |
| - Michelin Gummi Compagni A/S                                     | Brøndby           | Danemark       |                 | 93,45             |
| - Michelin Rehvide AS   | Tallinn           | Estonie        |                 | 93,45             |
| - Michelin Retread Technologies, Inc.                             | Wilmington        | États-Unis     |                 | 93,45             |
| - Tire Centers, LLC   | Wilmington        | États-Unis     |                 | 93,45             |
| - Oy Suomen Michelin Ab   | Espoo             | Finlande       |                 | 93,45             |
| - Elastika Michelin A.E.  | Halandri          | Grèce          |                 | 93,45             |
| - Michelin Asia (Hong-Kong) Ltd.                                  | Hong-Kong         | Hong-Kong      |                 | 93,45             |
| - Michelin Magyarország Kft.                                      | Budapest          | Hongrie        |                 | 93,45             |
| - Michelin India Private Limited                                  | New Delhi         | Inde           |                 | 93,45             |
| - Kléber Italiana SpA   | Volpiano          | Italie         |                 | 93,45             |

|   | Siège            | Pays           | N° Siren    | % Intérêts |
|---|------------------|----------------|-------------|------------|
| - Michelin Tire Sales Corporation   | Tokyo            | Japon          |             | 86,30      |
| - Nihon Michelin Tire Co., Ltd.   | Tokyo            | Japon          |             | 93,45      |
| - Michelin Riepas SIA   | Riga             | Lettonie       |             | 93,45      |
| - UAB Michelin Padangos   | Vilnius          | Lituanie       |             | 93,45      |
| - Michelin Tyre Services Company Ltd.   | Nigeria          | Nigeria        |             | 56,34      |
| - Norsk Michelin Gummi A/S  | Skedsmo          | Norvège        |             | 93,45      |
| - Transityre B.V.   | Breda            | Pays-Bas       |             | 93,45      |
| - Eurodrive Services and Distribution N.V.  | Amsterdam        | Pays-Bas       |             | 93,01      |
| - Michelin Nederland N.V.   | Drunen           | Pays-Bas       |             | 93,45      |
| - Michelin del Peru S.A.  | Lima             | Pérou          |             | 93,45      |
| - Michelin Polska Sp. z o.o.  | Varsovie         | Pologne        |             | 93,45      |
| - Michelin Companhia Luso-Pneu, Ltda.   | Loures           | Portugal       |             | 93,45      |
| - Michelin Česká republika s.r.o.   | Prague           | Répub. Tchèque |             | 93,45      |
| - Associated Tyre Specialists Limited   | Angleterre       | Royaume-Uni    |             | 93,18      |
| - Michelin Tyres Russian General Agency ZAO   | Moscou           | Russie         |             | 93,45      |
| - Michelin Asia (Singapore) Co. Pte. Ltd.   | Singapour        | Singapour      |             | 93,45      |
| - Michelin Slovensko, s.r.o.  | Bratislava       | Slovaquie      |             | 93,45      |
| - Michelin Slovenija, Pnevmatike, d.o.o.  | Ljubljana        | Slovénie       |             | 93,45      |
| - Société Anonyme des Pneumatiques Michelin   | Givisiez         | Suisse         |             | 93,45      |
| - Michelin Chun Shin Ltd.   | Taipei           | Taiwan         |             | 91,56      |
| - Michelin Siam Marketing & Sales Co., Ltd.   | Bangkok          | Thaïlande      |             | 46,74      |
| - Michelin Lastikleri Ticaret A.S.  | Istanbul         | Turquie        |             | 93,45      |
| - Diverses sociétés de distribution en Europe et autres zones géographiques.  |                  |                |             |            |
| — Sociétés financières et diverses  |                  |                |             |            |
| - Société Européenne de Pneumatiques  | Clermont-Ferrand | France         | 344 143 680 | 93,31      |
| - Participation et Développement Industriels  | Clermont-Ferrand | France         | 301 293 171 | 99,99      |
| - Spika S.A.  | Clermont-Ferrand | France         | 304 690 209 | 100,00     |
| - Société Civile Immobilière Michelin   | Clermont-Ferrand | France         | 328 441 050 | 96,07      |
| - Société Civile Immobilière Michelin Breteuil  | Paris            | France         | 328 309 281 | 96,07      |
| - Société des Procédés Industriels Modernes   | Paris            | France         | 300 203 981 | 96,07      |
| - Société de Technologie Michelin   | Clermont-Ferrand | France         | 414 624 379 | 100,00     |
| - Michelin Investment Holding Company Limited   | Bermudes         | Bermudes       |             | 93,45      |
| - Plantações E. Michelin Ltda.  | Rio de Janeiro   | Brésil         |             | 93,45      |
| - Plantações Michelin da Bahia Ltda.  | Rio de Janeiro   | Brésil         |             | 93,45      |
| - Michelin Americas Research & Development Corporation  | Wilmington       | États-Unis     |             | 93,45      |
| - Michelin Corporation  | New York         | États-Unis     |             | 93,45      |
| - Osse River Rubber Estates Limited   | Nigeria          | Nigeria        |             | 38,13      |
| - Utagba Uno Rubber Estates Limited   | Nigeria          | Nigeria        |             | 65,23      |
| - Araromi Rubber Estates Limited  | Nigeria          | Nigeria        |             | 54,39      |
| - Waterside Rubber Estates Limited  | Nigeria          | Nigeria        |             | 74,76      |
| - MC Projects B.V.  | Amsterdam        | Pays-Bas       |             | 46,73      |
| - Michelin Finance (Pays-Bas) B.V.  | Amsterdam        | Pays-Bas       |             | 93,45      |
| - Michelin Holding (Pays-Bas) B.V.  | Amsterdam        | Pays-Bas       |             | 93,45      |
| - Michelin Participations B.V. i.l.   | Amsterdam        | Pays-Bas       |             | 92,62      |
| - Société des Matières Premières Tropicales Pte. Ltd.   | Singapour        | Singapour      |             | 93,45      |
| - Compagnie Financière Michelin   | Granges-Paccot   | Suisse         |             | 93,45      |
| - Michelin Factoring S.A.   | Granges-Paccot   | Suisse         |             | 93,45      |
| - Michelin Participations S.A.  | Granges-Paccot   | Suisse         |             | 92,62      |
| - Michelin Recherche et Technique S.A.  | Granges-Paccot   | Suisse         |             | 93,45      |
| - M.S. Enterprises Holding Co., Ltd.  | Bangkok          | Thaïlande      |             | 47,66      |
| - Michelin Siam Group Co., Ltd.   | Bangkok          | Thaïlande      |             | 46,74      |
| <b>3. Mise en équivalence</b>   |                  |                |             |            |
| - Compagnie Générale des Transports Verney  | Le Mans          | France         | 378 340 061 | 41,30      |
| - Sucat Land Corp.  | Makati City      | Philippines    |             | 27,33      |
| - Tekersan Jant Sanayi A.S.   | Istanbul         | Turquie        |             | 18,78      |
| <b>4. Sociétés non consolidées</b>  |                  |                |             |            |
| - Diverses sociétés dont l'importance relative n'est pas significative, en application des dispositions de l'article 357-4 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales (comptes consolidés). |                  |                |             |            |

La liste ci-dessus, non exhaustive, a été établie en tenant compte en particulier des dispositions de l'article 248-12 du décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales (comptes consolidés).

## Notes diverses

## NOTE 1) ÉTAT DES IMMOBILISATIONS

(en milliers d'euros)

| Immobilisations               | Valeurs brutes<br>au début de l'exercice | Augmentations    | Diminutions      | Écarts de conversion<br>et divers | Valeurs brutes<br>à la fin de l'exercice |
|-------------------------------|--|------------------|------------------|-----------------------------------|--|
| Immobilisations incorporelles | 279 858                                  | 79 169           | - 12 389         | 12 842                            | 359 480                                  |
| Écarts d'acquisition          | 384 098                                  | 65 967           | - 407            | 49 907                            | 499 565                                  |
| Immobilisations corporelles   | 12 258 531                               | 1 173 241        | - 387 239        | 924 622                           | 13 969 155 (1)                           |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>12 922 487</b>                        | <b>1 318 377</b> | <b>- 400 035</b> | <b>987 371</b>                    | <b>14 828 200</b>                        |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| (1) dont France                | 3 263 267 |
| Europe occidentale hors France | 4 067 326 |
| Amérique du Nord et Mexique    | 4 970 454 |
| Autres pays                    | 1 668 108 |

## NOTE 2) ÉTAT DES AMORTISSEMENTS ET DES PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)

|                               | Valeurs au début<br>de l'exercice | Augmentations<br>Dotations de l'exercice | Diminutions<br>Reprises de l'exercice | Écarts de conversion<br>et divers | Valeurs à la fin<br>de l'exercice |
|-------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Amortissements :              |                                   |  |                                       |                                   |                                   |
| Immobilisations incorporelles | 181 300                           | 66 999                                   | - 29 376                              | 6 752                             | 225 675                           |
| Écarts d'acquisition          | 147 780                           | 82 225                                   | - 407                                 | 22 333                            | 251 931                           |
| Immobilisations corporelles   | 7 320 415                         | 799 727                                  | - 342 979                             | 488 778                           | 8 265 941 (1)                     |
|                               | 7 649 495                         | 948 951                                  | - 372 762                             | 517 863                           | 8 743 547                         |
| Provisions pour dépréciations | 266 072                           | 62 592                                   | - 35 548                              | 9 138                             | 302 254 (2)                       |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>7 915 567</b>                  | <b>1 011 543</b>                         | <b>- 408 310</b>                      | <b>527 001</b>                    | <b>9 045 801</b>                  |

|                                |           |  |         |
|--------------------------------|-----------|--|---------|
| (1) dont France                | 1 931 769 | (2) dont sur immobilisations financières | 120 070 |
| Europe occidentale hors France | 2 669 550 | sur stocks                               | 97 245  |
| Amérique du Nord et Mexique    | 2 931 150 | sur créances                             | 74 290  |
| Autres pays                    | 733 472   | sur valeurs mobilières de placement      | 10 649  |

## NOTE 3) IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)

| Sociétés  | Siège | Fraction<br>du capital détenu | Capitaux propres | Résultat<br>du dernier exercice | Valeur nette<br>comptable des titres<br>détenus et des<br>avances financières<br>à la fin de l'exercice |
|---|-------|-------------------------------|------------------|---------------------------------|---|
| Peugeot S.A. (1)  | Paris | 3,8 %                         | 3 241 366        | 254 744                         | 60 012 (2)  |
| Autres sociétés, prêts,<br>avances à long terme et divers |       |                               |                  |                                 | 391 419   |
| <b>TOTAL</b>  |       |                               |                  |                                 | <b>451 431</b>  |

(1) Comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 1998.

(2) La valeur boursière de ces titres s'élève, sur la base du cours moyen de décembre 1999, à 380 millions d'euros.



**NOTE 4) TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE***(en milliers d'euros)*

| Sociétés                                 | Valeur nette<br>des titres détenus<br>au début de l'exercice | Variation<br>de l'exercice | Valeur nette<br>des titres détenus<br>à la fin de l'exercice |
|--|--|----------------------------|--|
| Compagnie Générale des Transports Verney | 7 603  | 702                        | 8 305  |
| Radsystem GmbH                           | 555  | - 555 (1)                  | —  |
| Sucat Land Corp.                         | 2 976  | 322                        | 3 298  |
| Tekersan Jant Sanayi A.S.                | 1 378  | - 470                      | 908  |
|  | 12 512   | - 1                        | 12 511   |
| Diverses sociétés                        | 1 071  | - 18                       | 1 053  |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>13 583</b>  | <b>- 19</b>                | <b>13 564</b>  |

(1) Intégration globale en 1999.

Les autres variations proviennent essentiellement du résultat des sociétés, de la conversion des comptes de l'exercice précédent, ainsi que des distributions au titre de l'exercice 1998.

**NOTE 5) ACTIONS PROPRES**

Au 31 décembre 1999, la CGEM détient 2 603 774 actions classées en valeurs mobilières de placement.

**NOTE 6) ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES ET DES INTÉRÊTS MINORITAIRES***(en milliers d'euros)*

|  | Montants<br>au début<br>de l'exercice | Variations<br>du capital | Distributions    | Affectations<br>du solde<br>du résultat | Écarts de<br>conversion<br>et divers | Résultat 1999  | Montants<br>à la fin<br>de l'exercice |
|--|---------------------------------------|--------------------------|------------------|---|--------------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| Capital                                    | 251 936                               | 17 496                   |                  |   |                                      |                | 269 432                               |
| Primes liées<br>au capital social          | 1 739 045                             | - 129 644                | 75               |   |                                      |                | 1 609 476                             |
| Réserves consolidées                       | 2 156 827                             |                          | 709              | 404 829                                 | - 16 342                             |                | 2 546 023                             |
| Écarts de conversion                       | - 781 115                             |                          |                  |   | 176 162                              |                | - 604 953                             |
| Résultat de l'exercice<br>(part du Groupe) | 535 617                               |                          | - 130 788        | - 404 829                               |                                      | 154 429        | 154 429                               |
| <b>Capitaux propres</b>                    | <b>3 902 310</b>                      | <b>- 112 148</b>         | <b>- 130 004</b> | <b>—</b>                                | <b>159 820</b>                       | <b>154 429</b> | <b>3 974 407</b>                      |
| Intérêts minoritaires :                    |                                       |                          |                  |   |                                      |                |                                       |
| Dans les capitaux propres                  | 267 252                               |                          |                  | 19 611                                  | 4 563                                |                | 291 426                               |
| Dans le résultat                           | 38 042                                |                          | - 18 431         | - 19 611                                |                                      | 28 050         | 28 050                                |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>4 207 604</b>                      | <b>- 112 148</b>         | <b>- 148 435</b> | <b>—</b>                                | <b>164 383</b>                       | <b>182 479</b> | <b>4 293 883</b>                      |

**NOTE 7) DETTE SUBORDONNÉE**

Il s'agit d'un emprunt, d'un montant maximum de \$US 1,1 milliard, d'une durée de 15 ans, échéant en mai 2005, avec intérêts normalement payables trimestriellement. Les caractéristiques particulières de cet emprunt ont été mentionnées au 8<sup>e</sup> paragraphe des "Principes comptables".

Dans le cadre des dispositions du contrat, il a été décidé de limiter, au 31 décembre 1999, le montant de la dette subordonnée à 951 millions de \$US.

**NOTE 8) PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

(en milliers d'euros)

|  | 31.12.1999       | 31.12.1998       |
|--|------------------|------------------|
| Provisions pour pertes de change _____                   | 700              | 1 600            |
| Provisions pour pensions et obligations similaires _____ | 1 668 823        | 1 463 697        |
| Provisions pour charge d'impôt différé _____             | 56 221           | 54 629           |
| Provisions pour restructuration _____                    | 535 127          | 201 831          |
| Provisions pour autres risques et charges _____          | 201 151          | 172 481          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2 462 022</b> | <b>1 894 238</b> |

Le montant des reports déficitaires et des différences temporaires non retenus pour le calcul des impôts différés actifs s'élève à 1,6 milliard d'euros.

Par rapport au 31 décembre 1998 et mis à part l'effet des écarts de conversion et divers s'élevant à 7 millions d'euros, la variation des provisions pour restructuration s'explique par :

- une dotation aux provisions d'un montant de 370 millions d'euros pour faire face au coût prévisionnel de restructuration des activités européennes ;

- des reprises de provisions correspondant à des montants pris en charge en 1999 pour un montant de 59 millions d'euros ;

- les autres dotations et reprises de provisions pour un montant de dotations nettes de 16 millions d'euros.

Ces variations sont, pour l'essentiel, enregistrées en résultat exceptionnel.

**NOTE 9) DETTES**

(en milliers d'euros)

|  | Montants bruts   | Dont à un an au plus | Dont à plus d'un an et cinq ans au plus | Dont à plus de cinq ans |
|--|------------------|----------------------|---|-------------------------|
| Emprunts obligataires convertibles           | 10               | 10                   | —                                       | —                       |
| Autres emprunts obligataires                 | 322 721          | 17 823               | —                                       | 304 898                 |
| Autres emprunts et dettes financières divers | 3 411 593        | 2 009 511            | 1 175 257                               | 226 825                 |
| <b>TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES</b>          | <b>3 734 324</b> | <b>2 027 344</b>     | <b>1 175 257</b>                        | <b>531 723</b>          |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés     | 1 391 191        | 1 391 184            | 7                                       | —                       |
| Autres dettes                                | 1 585 732        | 1 509 438            | 76 294                                  | —                       |
| <b>TOTAL (1)</b>                             | <b>6 711 247</b> | <b>4 927 966</b>     | <b>1 251 558</b>                        | <b>531 723</b>          |

(1) dont montants garantis : 115 781.

**NOTE 10) CLIENTS**

En 1994, Michelin North America, Inc., New York et, en 1999, Michelin North America (Canada) Inc., New Glasgow ont commencé un programme de cessions et de titrisation de créances clients. Il s'agit de programmes continus qui permettent de maintenir un niveau de financement permanent.

Au 31 décembre 1999, le montant net des créances vendues s'élevait à 676 millions d'euros. Les frais relatifs aux programmes sont calculés et payés en fonction de taux d'intérêt cotés régulièrement sur les marchés et sont comptabilisés en frais financiers.

**NOTE 11) RETRAITES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET AUTRES ENGAGEMENTS SOCIAUX**

Dans la plupart des pays où les sociétés du Groupe exercent leur activité, les obligations en matière de retraite sont assumées :

- soit par des organismes extérieurs alimentés par les cotisations versées par les salariés et les sociétés, celles-ci se trouvant de ce fait dégagées de toutes autres obligations en la matière ;
- soit par des fonds de pension dont les gestionnaires peuvent, selon les cas, appartenir ou non au personnel des sociétés concernées, la responsabilité de celles-ci restant généralement engagée en ce qui concerne l'équilibre et le bon fonctionnement des fonds.

Les engagements complémentaires en matière de retraite ou de couverture partielle de frais médicaux non assumés par des organismes externes, sont de

nature contractuelle et, en conformité avec les obligations comptables en vigueur dans les pays concernés, enregistrés au passif du bilan pour un montant actualisé de 1,7 milliard d'euros.

De plus, selon les règles et conventions en vigueur dans les différents pays, les salariés peuvent éventuellement recevoir, lorsqu'ils quittent l'Entreprise, une indemnité de départ et (ou) un capital versé en plusieurs annuités. Le montant actualisé des engagements non couverts par les provisions mentionnées ci-dessus est estimé à 0,6 milliard d'euros.

**NOTE 12) AUTRES ENGAGEMENTS**

(en milliers d'euros)

**Engagements donnés**

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| Garanties données          | 119 139        |
| Crédit-bail                | 672 142        |
| Effets escomptés non échus | 24 786         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>816 067</b> |

**Engagements reçus**

|                  |         |
|------------------|---------|
| Garanties reçues | 309 055 |
|------------------|---------|

**NOTE 13) CHIFFRES D'AFFAIRES**

| Répartition par zone géographique de destination | En % | Répartition par activité  | En % |
|--|------|---|------|
| France   | 14,0 | Pneus et roues  | 98,8 |
| Europe occidentale hors France                   | 35,9 | Caoutchouc manufacturé et plastiques,<br>cartes et guides et divers | 1,2  |
| Amérique du Nord et Mexique                      | 35,3 |   |      |
| Autres pays                                      | 14,8 |   |      |

**NOTE 14) EFFECTIF ET CHARGES DE PERSONNEL**

L'effectif moyen dans les entreprises consolidées par intégration globale est de 130 434 personnes.

Les charges de personnel correspondantes s'élèvent à 4 684 millions d'euros.

**NOTE 15) PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS - RISQUES DE MARCHÉ****Risques de change**

La politique du Groupe consiste à assurer la couverture des risques de change. A cet effet, il utilise les divers instruments disponibles sur le marché et pratique notamment des opérations de change, à terme ou en optionnel. Toutes les charges correspondantes, notamment les commissions versées, sont prises en résultat dès la réalisation des opérations concernées.

D'une façon générale, en matière de change, les dettes et créances en devises étant de même nature et de termes équivalents, une compensation est effectuée et seul le net fait l'objet d'une couverture.

Les profits et les pertes réalisés ou latents qui en découlent, de même que le coût des couvertures effectuées, sont enregistrés dans le compte de résultat.

En résumé, il n'y a pas de risques nets de pertes non couverts par des provisions.

Les participations des Sociétés holdings dans leurs filiales étrangères sont financées dans la devise de comptabilité des holdings (sauf s'il est envisagé de céder ces participations), et les risques de change qui découlent des paie-

ments des produits de participations sont couverts selon la procédure des transactions.

**Risques de taux**

Les risques de taux d'intérêt à moins d'un an sont gérés de manière décentralisée. Un montant maximum de financements à taux fixes supérieurs à un an est déterminé pour chaque devise. Ces risques sont coordonnés et contrôlés régulièrement au sein du Groupe.

Au 31 décembre 1999, les dettes financières nettes, en millions d'euros, incluaient :

|                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| - les emprunts et dettes financières  | 3 734        |
| - les valeurs mobilières de placement | - 185        |
| - les disponibilités                  | - 695        |
|                                       | <b>2 854</b> |
| - la dette subordonnée                | 944          |
| soit au total                         | <b>3 798</b> |

La structure taux fixe, taux variable des dettes, par devise, après prise en compte de toutes les opérations résultant de l'utilisation des instruments disponibles sur le marché, était la suivante :

(en millions d'euros)

| Devise                           | Taux variable | Taux fixe    | Durée moyenne<br>taux fixe | Total dette  | En %<br>par devise |
|----------------------------------|---------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------------|
| Euro                             | 156           | 307          | 5,8                        | 463          | 12,2               |
| Franc suisse                     | 443           | 68           | 3,8                        | 511          | 13,5               |
| Livre sterling                   | 376           | —            | —                          | 376          | 9,9                |
| Autres devises européennes       | 142           | 1            | 2,8                        | 143          | 3,8                |
| <b>Total devises européennes</b> | <b>1 117</b>  | <b>376</b>   | <b>5,4</b>                 | <b>1 493</b> | <b>39,4</b>        |
| Dollar U.S.                      | 762           | 811          | 2,9                        | 1 573        | 41,4               |
| Dollar canadien                  | 61            | 20           | 6,8                        | 81           | 2,1                |
| <b>Total zone dollar</b>         | <b>823</b>    | <b>831</b>   | <b>3,0</b>                 | <b>1 654</b> | <b>43,5</b>        |
| Autres devises                   | 557           | 94           | 2,8                        | 651          | 17,1               |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>2 497</b>  | <b>1 301</b> | <b>3,6</b>                 | <b>3 798</b> | <b>100,0</b>       |

#### Risques sur valeurs mobilières

Les titres immobilisés non consolidés, dont l'évaluation découle de leur utilité pour le Groupe et de leur valeur potentielle de réalisation, ne présentent au 31 décembre 1999 pas de risque prévisible de dépréciation.

Les titres de placement figurent au bilan pour un montant total de 185 millions d'euros. Ils correspondent pour l'essentiel à des placements

financiers à court terme qui ne représentent pas de risque de taux ou de change. Dans ce total est compris un montant de 104 millions d'euros pour des titres cotés dont la valeur boursière est au 31 décembre 1999 de 107 millions d'euros.

#### NOTE 16) AUTRES PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

(en milliers d'euros)

|  |         |
|--|---------|
| Autres produits exceptionnels                | 164 493 |
| dont produits de cessions d'immobilisations  | 122 009 |
| Autres charges exceptionnelles               | 178 321 |
| dont valeur nette des immobilisations cédées | 64 499  |
| charges de restructuration (hors provisions) | 66 436  |

#### NOTE 17) IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en milliers d'euros)

|  |         |
|--|---------|
| Au compte de résultat, ce poste comporte : |         |
| - l'impôt exigible                         | 275 324 |
| - l'impôt différé                          | 98 997  |

#### NOTE 18) RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

La Compagnie Générale des Établissements Michelin est administrée par des Gérants ayant la qualité d'associés commandités qui, ès qualités, bénéficient d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices attribuée statutairement à l'ensemble des associés commandités. Les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature que ce soit de la Compagnie Générale ou des sociétés qu'elle contrôle.

**COMPTES CONSOLIDÉS  
EN FRANCS**

**EXERCICE 1999**

## PATRIMOINE - SITUATION FINANCIÈRE - RÉSULTATS

## 5.1.0 GROUPE MICHELIN

## BILANS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS DE FRANCS)

en francs

| ACTIF   | 1999              | 1998              | 1997              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | Net               | Net               | Net               |
| Capital souscrit non appelé                       | —                 | —                 | —                 |
| <b>Actif immobilisé</b>                           |                   |                   |                   |
| Immobilisations incorporelles                     | 877 701           | 646 500           | 452 565           |
| Écarts d'acquisition                              | 1 624 374         | 1 550 144         | 1 727 021         |
| Immobilisations corporelles                       | 34 410 629        | 32 391 917        | 30 889 050        |
| Immobilisations financières (1)                   | 2 961 192         | 2 648 227         | 2 514 222         |
| Titres mis en équivalence                         | 88 977            | 89 100            | 252 665           |
|   | 42 962 873        | 37 325 888        | 35 835 523        |
| <b>Actif circulant</b>                            |                   |                   |                   |
| Stocks et en-cours                                | 21 312 591        | 17 845 108        | 16 176 570        |
| Clients et comptes rattachés (2)                  | 16 059 749        | 13 358 224        | 12 956 832        |
| Autres créances (2)                               | 2 800 037         | 2 489 743         | 2 812 916         |
| Valeurs mobilières de placement                   | 1 213 542         | 1 853 454         | 478 496           |
| Disponibilités                                    | 4 557 462         | 5 350 714         | 6 777 131         |
|   | 45 943 381        | 40 897 243        | 39 201 945        |
| <b>Comptes de régularisation et assimilés</b>     | 6 500 905         | 5 970 067         | 6 680 586         |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                           | <b>95 407 159</b> | <b>84 193 198</b> | <b>81 718 054</b> |
| (1) dont à moins d'un an                          | 156 428           | 163 337           | 151 309           |
| (2) dont à plus d'un an                           | 98 141            | 109 666           | 117 219           |
|   |                   |                   |                   |
| PASSIF  | 1999              | 1998              | 1997              |
| <b>Capitaux propres</b>                           |                   |                   |                   |
| Capital   | 1 767 356         | 1 652 590         | 1 642 716         |
| Primes  | 10 557 468        | 11 407 387        | 11 144 881        |
| Réserves consolidées                              | 16 700 815        | 14 147 856        | 11 103 419        |
| Écarts de conversion                              | (3 968 229)       | (5 123 777)       | (3 733 883)       |
| Résultat de l'exercice                            | 1 012 989         | 3 513 417         | 3 882 944         |
|   | 26 070 399        | 25 597 473        | 24 040 077        |
| <b>Intérêts minoritaires</b>                      |                   |                   |                   |
| — dans les capitaux propres                       | 1 911 628         | 1 753 056         | 1 673 776         |
| — dans le résultat                                | 183 992           | 249 536           | 227 894           |
|   | 2 095 620         | 2 002 592         | 1 901 670         |
| <b>TOTAL DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>              | <b>28 166 019</b> | <b>27 600 065</b> | <b>25 941 747</b> |
| <b>Dettes subordonnée (3)</b>                     | 6 191 514         | 5 297 473         | 5 671 479         |
| <b>Provisions pour risques et charges</b>         | 16 149 807        | 12 425 384        | 13 980 832        |
| <b>Dettes (3)</b>                                 |                   |                   |                   |
| Emprunts et dettes financières                    | 24 495 557        | 19 957 796        | 18 404 622        |
| Fournisseurs et comptes rattachés                 | 9 125 616         | 8 612 294         | 6 975 847         |
| Autres dettes                                     | 10 401 722        | 9 494 494         | 9 838 840         |
|   | 44 022 895        | 38 064 584        | 35 219 309        |
| <b>Comptes de régularisation et assimilés (3)</b> | 876 924           | 805 692           | 904 687           |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                            | <b>95 407 159</b> | <b>84 193 198</b> | <b>81 718 054</b> |
| (3) dont à plus d'un an                           | 18 401 220        | 14 487 951        | 15 968 449        |
| à moins d'un an                                   | 32 690 113        | 29 679 798        | 25 827 026        |

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS (EN MILLIERS DE FRANCS)

en francs

|   | 1999               | 1998               | 1997               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                                  |                    |                    |                    |
| Chiffre d'affaires net  | 90 280 253         | 81 900 424         | 79 691 936         |
| Reprises sur provisions   | 1 337 117          | 1 154 788          | 1 169 280          |
| Autres produits d'exploitation                                  | 2 808 519          | 2 886 908          | 2 416 576          |
|   | 94 425 889         | 85 942 120         | 83 277 792         |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                   |                    |                    |                    |
| Achats consommés  | 29 218 704         | 26 849 103         | 28 312 484         |
| Charges de personnel  | 30 722 868         | 28 591 754         | 26 961 290         |
| Impôts et taxes   | 1 448 751          | 1 341 294          | 1 364 268          |
| Dotations aux amortissements                                    | 5 504 404          | 4 778 605          | 4 479 289          |
| Dotations aux provisions  | 1 766 909          | 1 632 517          | 1 773 954          |
| Autres charges d'exploitation                                   | 17 675 362         | 15 708 656         | 13 212 112         |
|   | (86 336 998)       | (78 901 929)       | (76 103 397)       |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                                  | <b>8 088 891</b>   | <b>7 040 191</b>   | <b>7 174 395</b>   |
| <b>Produits financiers</b>                                      |                    |                    |                    |
| Produits financiers courants                                    | 1 227 929          | 1 269 380          | 1 303 372          |
| Reprises sur provisions   | 23 662             | 42 503             | 48 340             |
|   | 1 251 591          | 1 311 883          | 1 351 712          |
| <b>Charges financières</b>                                      |                    |                    |                    |
| Charges financières courantes                                   | 2 749 883          | 2 731 785          | 2 788 340          |
| Dotations aux amortissements et provisions                      | 111 599            | 22 591             | 65 720             |
|   | (2 861 482)        | (2 754 376)        | (2 854 060)        |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER</b>                                       | <b>(1 609 891)</b> | <b>(1 442 493)</b> | <b>(1 502 348)</b> |
| <b>RÉSULTAT COURANT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES</b>                  | <b>6 479 000</b>   | <b>5 597 698</b>   | <b>5 672 047</b>   |
| <b>Produits exceptionnels</b>                                   |                    |                    |                    |
| Reprises sur provisions   | 772 441            | 1 642 833          | 1 333 015          |
| Autres produits exceptionnels                                   | 1 079 001          | 1 349 422          | 1 696 124          |
|   | 1 851 442          | 2 992 255          | 3 029 139          |
| <b>Charges exceptionnelles</b>                                  |                    |                    |                    |
| Dotations aux amortissements et provisions                      | 2 998 504          | 765 801            | 722 352            |
| Autres charges exceptionnelles                                  | 1 169 709          | 1 923 050          | 2 173 054          |
|   | (4 168 213)        | (2 688 851)        | (2 895 406)        |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>                                    | <b>(2 316 771)</b> | <b>303 404</b>     | <b>133 733</b>     |
| Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition           | 513 237            | 132 737            | 128 451            |
| Impôt sur les bénéfices   | 2 455 381          | 2 017 757          | 1 569 560          |
| <b>RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES</b>                      | <b>1 193 611</b>   | <b>3 750 608</b>   | <b>4 107 769</b>   |
| Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence | 3 370              | 12 345             | 3 069              |
| <b>RÉSULTAT NET</b>   | <b>1 196 981</b>   | <b>3 762 953</b>   | <b>4 110 838</b>   |
| dont : part du Groupe   | 1 012 989          | 3 513 417          | 3 882 944          |
| part des intérêts minoritaires                                  | 183 992            | 249 536            | 227 894            |

FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS DE FRANCS FRANÇAIS)

en francs

|   | 1999               | 1998               | 1997               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>OPÉRATIONS D'ACTIVITÉ</b>  |                    |                    |                    |
| - Résultat net  | 1 196 981          | 3 762 953          | 4 110 838          |
| - Amortissements  | 6 042 382          | 4 919 049          | 4 633 479          |
| - Provisions pour dépréciations, risques et charges                           | 3 368 425          | (104 254)          | (16 379)           |
| - Plus ou moins-values sur cessions d'immobilisations                         | (377 239)          | (312 868)          | (236 689)          |
| - Autres  | (77 529)           | (88 548)           | (69 083)           |
| Capacité d'autofinancement de l'exercice                                      | 10 153 020         | 8 176 332          | 8 422 166          |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                     | (3 373 534)        | (1 099 156)        | 632 321            |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ</b>                             | <b>6 779 486</b>   | <b>7 077 176</b>   | <b>9 054 487</b>   |
| <b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>  |                    |                    |                    |
| - Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles                  | (8 215 271)        | (7 700 126)        | (6 534 102)        |
| - Augmentation d'immobilisations financières                                  | (2 053 180)        | (1 372 597)        | (964 349)          |
|   | (10 268 451)       | (9 072 723)        | (7 498 451)        |
| - Cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières        | 832 555            | 938 223            | 1 181 490          |
| - Réduction d'immobilisations financières                                     | 322 298            | 335 476            | 196 572            |
|   | 1 154 853          | 1 273 699          | 1 378 062          |
| Investissements nets de l'exercice  | (9 113 598)        | (7 799 024)        | (6 120 389)        |
| Variation du besoin en fonds de roulement et divers                           | (373 220)          | 131 958            | 116 778            |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE AFFECTÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>            | <b>(9 486 818)</b> | <b>(7 667 066)</b> | <b>(6 003 611)</b> |
| <b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>  |                    |                    |                    |
| - Augmentation (réduction) des capitaux propres                               | (735 645)          | 273 046            | 4 542 352          |
| - Distributions mises en paiement au cours de l'exercice                      | (973 671)          | (899 508)          | (736 540)          |
| Variation de l'ensemble consolidé   | (1 709 316)        | (626 462)          | 3 805 812          |
| Variation des dettes financières  | 4 176 220          | 743 677            | (6 437 071)        |
| Variation du besoin en fonds de roulement et divers                           | (2 182)            | (23 554)           | (93 629)           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>             | <b>2 464 722</b>   | <b>93 661</b>      | <b>(2 724 888)</b> |
| Incidence de la variation des taux de change et de périmètre de consolidation | (746 688)          | 23 157             | 112 439            |
| <b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>   | <b>(989 298)</b>   | <b>(473 072)</b>   | <b>438 427</b>     |
| TRÉSORERIE A L'OUVERTURE  | (1 256 022)        | (782 950)          | (1 221 377)        |
| TRÉSORERIE A LA CLÔTURE   | (2 245 320)        | (1 256 022)        | (782 950)          |



SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS  
BILANS AU 31 DÉCEMBRE

en euros

| ACTIF   | 1999                    | 1998                    | 1997                    |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   | Net                     | Net                     | Net                     |
| <b>Actif immobilisé</b>                         |                         |                         |                         |
| Immobilisations incorporelles                   |                         |                         |                         |
| Concessions, brevets et droits similaires       | 5 335,72                | 29 478,66               | 41 923,48               |
| Autres immobilisations incorporelles            | 17 971,57               | 19 255,25               | 20 538,94               |
| Avances et acomptes                             | —                       | —                       | —                       |
|   | 23 307,29               | 48 733,91               | 62 462,42               |
| Immobilisations corporelles                     |                         |                         |                         |
| Terrains  | 102 469,01              | 102 469,02              | 102 469,02              |
| Constructions                                   | 188 013,03              | 188 720,79              | 257 642,09              |
| Autres immobilisations corporelles              | 70 344,58               | 95 906,99               | 124 098,59              |
| Immobilisations corporelles en cours            | —                       | —                       | —                       |
| Avances et acomptes                             | —                       | —                       | —                       |
|   | 360 826,62              | 387 096,80              | 484 209,70              |
| Immobilisations financières (1)                 |                         |                         |                         |
| Participations                                  | 2 221 078 435,87        | 2 177 065 334,06        | 2 116 885 045,84        |
| Créances rattachées à des participations        | 1 210 143 663,78        | 1 340 944 314,62        | 1 349 292 127,78        |
| Autres titres immobilisés                       | 3 788 198,35            | 3 788 198,34            | 3 788 198,34            |
| Prêts   | 78 176,70               | 78 176,70               | 78 176,70               |
| Autres immobilisations financières              | 681,45                  | 681,45                  | 681,45                  |
|   | 3 435 089 156,15        | 3 521 876 705,17        | 3 470 044 230,11        |
|   | (I) 3 435 473 290,06    | 3 522 312 535,88        | 3 470 590 902,23        |
| <b>Actif circulant</b>                          |                         |                         |                         |
| Créances  | 175 609 293,43          | 159 681 817,73          | 138 357 944,07          |
| Valeurs mobilières de placement                 |                         |                         |                         |
| Actions propres                                 | 101 547 186,00          | 40 189 771,29           | 2 166 351,25            |
| Autres titres                                   | 126 937,63              | 126 937,63              | 126 937,63              |
|   | 101 674 123,63          | 40 316 708,92           | 2 293 288,88            |
| Disponibilités                                  | 100 249,38              | 79 394,38               | 60 433,58               |
| <b>Comptes de régularisation</b>                |                         |                         |                         |
| Charges constatées d'avance (2)                 | 39 714,59               | 4 718,35                | 34 284,80               |
|   | (II) 277 423 381,03     | 200 082 639,38          | 140 745 951,33          |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices      | (III) 1 817 207,06      | 2 113 464,43            | 2 409 721,81            |
| Primes de remboursement des obligations         | (IV) —                  | —                       | —                       |
| Écarts de conversion actif                      | (V) —                   | —                       | 492,05                  |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)</b> | <b>3 714 713 878,15</b> | <b>3 724 508 639,69</b> | <b>3 613 747 067,42</b> |
| (1) dont à moins d'un an                        | 559 187 397,66          | 625 807 012,26          | 569 972 751,66          |
| (2) dont à plus d'un an                         | —                       | —                       | —                       |

en euros

| <b>PASSIF</b>  | <b>1999</b>             | <b>1998</b>             | <b>1997</b>             |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Capitaux propres</b>  |                         |                         |                         |
| Capital  | 269 431 746,00          | 251 935 793,96          | 250 430 381,26          |
| Primes liées au capital social                                       | 1 609 475 573,81        | 1 739 044 971,29        | 1 699 026 083,62        |
| Écarts de réévaluation   | 530 808 502,63          | 531 791 000,24          | 532 896 746,38          |
| Réserves   |                         |                         |                         |
| Réserve légale   | 25 193 579,39           | 25 043 038,13           | 21 976 606,09           |
| Réserves réglementées  | 430 740 348,79          | 318 560 804,85          | 296 698 717,30          |
| Autres réserves  | 103 031 915,59          | 72 531 915,59           | 26 797 210,42           |
| Report à nouveau   | 23 235 724,81           | 20 245 427,65           | 661 917,31              |
| Résultat de l'exercice   | 247 399 260,17          | 254 410 770,22          | 192 361 544,60          |
| Provisions réglementées  | 61 597 677,21           | 61 597 677,22           | 61 597 677,22           |
|  | (I) 3 300 914 328,40    | 3 275 161 399,14        | 3 082 446 884,20        |
| <b>Provisions pour risques et charges</b>                            |                         |                         |                         |
| Provisions pour risques  | 7 000 000,00            | —                       | 105 190 313,95          |
| Provisions pour charges  | —                       | —                       | —                       |
|  | (II) 7 000 000,00       | —                       | 105 190 313,95          |
| <b>Dettes (1)</b>  |                         |                         |                         |
| Emprunts obligataires convertibles                                   | 10 119,94               | 18 372,54               | 33 530,12               |
| Autres emprunts obligataires   | 322 612 741,96          | 322 612 818,60          | 322 614 742,62          |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)           | —                       | —                       | —                       |
| Emprunts et dettes financières divers (2)                            | 32 503 799,35           | 32 096 878,73           | 50 227 776,26           |
| Dettes fiscales et sociales  | 4 652 586,83            | 32 483 780,19           | 2 519 230,05            |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés                      | 20 420,55               | 20 420,55               | 20 420,55               |
| Autres dettes  | 46 974 159,74           | 62 114 969,93           | 50 694 169,67           |
|  | (III) 406 773 828,37    | 449 347 240,54          | 426 109 869,27          |
| Écarts de conversion passif  | (IV) 25 721,38          | —                       | —                       |
| <b>TOTAL DU PASSIF (I + II + III + IV)</b>                           | <b>3 714 713 878,15</b> | <b>3 724 508 639,69</b> | <b>3 613 747 067,42</b> |
| (1) dont à plus d'un an  | 304 898 034,00          | 304 898 034,47          | 304 898 034,47          |
| à moins d'un an  | 101 875 794,37          | 144 449 206,06          | 121 211 834,79          |
| (2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques | —                       | —                       | —                       |

en euros

|  | 1999                 | 1998           | 1997           |
|--|----------------------|----------------|----------------|
| <b>Produits d'exploitation (1)</b>                             |                      |                |                |
| Chiffre d'affaires (redevances)                                | 296 709 451,18       | 272 554 108,48 | 84 605 104,22  |
| (dont à l'exportation : 241 242 105,69)                        |                      |                |                |
| Autres produits  | 87 642,43            | 48 462,84      | 55 637,96      |
|  | (I) 296 797 093,61   | 272 602 571,32 | 84 660 742,18  |
| <b>Charges d'exploitation (2)</b>                              |                      |                |                |
| Charges externes   | 183 979 898,40       | 178 000 314,80 | 43 298 921,69  |
| Impôts, taxes et versements assimilés                          | 1 665 402,56         | 651 105,62     | 429 066,23     |
| Salaires et traitements  | 1 136 874,59         | 1 299 028,20   | 1 258 445,54   |
| Charges sociales   | 444 061,94           | 501 794,58     | 482 490,79     |
| Dotations aux amortissements                                   |                      |                |                |
| • des immobilisations  | 91 302,31            | 169 688,46     | 291 811,93     |
| • des charges d'exploitation à répartir                        | —                    | —              | —              |
| Autres charges   | 82 141,36            | 76 226,21      | 103 486,27     |
|  | (II) 187 399 681,16  | 180 698 157,87 | 45 864 222,45  |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>                        | 109 397 412,45       | 91 904 413,45  | 38 796 519,73  |
| <b>Produits financiers</b>                                     |                      |                |                |
| De participations (3)  | 155 722 650,65       | 152 278 235,28 | 123 211 214,14 |
| Intérêts et produits assimilés (3)                             | 449 292,28           | 192 820,98     | 183 675,83     |
| Reprises sur provisions  | —                    | 492,05         | 478 669,21     |
| Différences positives de change                                | 5 453 848,18         | 955 891,10     | 1 230 842,99   |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement  | 1 688 808,55         | —              | 1 778,04       |
|  | (III) 163 314 599,66 | 153 427 439,41 | 125 106 180,21 |
| <b>Charges financières</b>                                     |                      |                |                |
| Dotations financières aux amortissements et aux provisions     | 10 945 567,62        | 296 257,38     | 296 749,43     |
| Intérêts et charges assimilées (4)                             | 19 177 256,30        | 19 650 327,87  | 20 123 950,72  |
| Différences négatives de change                                | 1 372 170,51         | 494 687,56     | 766 588,01     |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement | —                    | —              | —              |
|  | (IV) 31 494 994,43   | 20 441 272,81  | 21 187 288,16  |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER (III - IV)</b>                           | 131 819 605,23       | 132 986 166,60 | 103 918 892,05 |
| <b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (I - II + III - IV)</b>        | 241 217 017,68       | 224 890 580,05 | 142 715 411,78 |
| <b>Produits exceptionnels</b>                                  |                      |                |                |
| Sur opérations de gestion                                      | 156 383,34           | 3 034,83       | 2 325 660,76   |
| Sur opérations en capital                                      | 308 722,12           | 191 234,98     | 1 098,55       |
| Reprises sur provisions  | 45 000 000,00        | 166 478 915,54 | 96 097 352,69  |
|  | (V) 45 465 105,46    | 166 673 185,35 | 98 424 112,00  |
| <b>Charges exceptionnelles</b>                                 |                      |                |                |
| Sur opérations de gestion                                      | —                    | 87 249 058,93  | 16 468 585,83  |
| Sur opérations en capital                                      | 245 474,44           | 206 022,06     | 1 353,10       |
| Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions | 7 000 000,00         | —              | 5 903 429,43   |
|  | (VI) 7 245 474,44    | 87 455 080,99  | 22 373 368,36  |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)</b>                          | 38 219 631,02        | 79 218 104,36  | 76 050 743,64  |
| <b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (VII)</b>                           | 32 037 388,53        | 49 697 914,19  | 26 404 610,82  |
| <b>TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)</b>                        | 505 576 798,73       | 592 703 196,08 | 308 191 034,39 |
| <b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII)</b>                  | 258 177 538,56       | 338 292 425,86 | 115 829 489,79 |
| <b>BÉNÉFICE OU (PERTE)</b>                                     | 247 399 260,17       | 254 410 770,22 | 192 361 544,60 |
| (1) dont produits afférents à des exercices antérieurs         | —                    | —              | —              |
| (2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs         | —                    | —              | 1 031,08       |
| (3) dont produits concernant les entreprises liées             | 155 285 663,85       | 152 070 903,20 | 123 073 929,11 |
| (4) dont charges concernant les entreprises liées              | 980 022,98           | 1 673 959,27   | 1 499 234,10   |

# COMPLÉMENTS D'INFORMATIONS RELATIVES AUX COMPTES SOCIAUX

## EXTRAITS DE L'ANNEXE AU 31 DÉCEMBRE 1999 :

### Immobilisations financières

#### *Participations*

- Valeurs brutes : les titres de participation sont valorisés au coût historique d'acquisition majoré, le cas échéant, de la réévaluation légale intervenue en 1976/1978.
- Valeurs nettes : d'une façon générale, les valeurs nettes figurant au bilan sont au plus égales à celles qui découleraient d'une mise en équivalence, à l'exception toutefois :
  - de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, en raison de plus-values latentes sur divers actifs corporels, rappel étant fait que les actifs incorporels ne sont pas valorisés au bilan.

A noter cependant que la provision pour dépréciation déjà affectée antérieurement à cette participation a fait, à nouveau cette année, l'objet d'une reprise qui découle naturellement des résultats positifs de cette société.

- de Pardevi S.A., dont l'évaluation tient compte, en accord avec les règles comptables et fiscales, de la plus-value latente des titres en portefeuille.

#### *Autres titres immobilisés*

Cette rubrique regroupe des titres que la Compagnie a l'intention de conserver, mais dont la détention n'est pas liée directement au fonctionnement de l'Entreprise.

Ces titres sont évalués selon la même méthode que les participations.

en euros

## LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

| Capital<br>(1) | Autres<br>capitaux<br>propres<br>avant<br>résultat<br>(1) | Quote-<br>part<br>du capital<br>détenue<br>(en %) | Valeur comptable<br>des titres détenus |       | Prêts et<br>avances<br>consentis<br>par la<br>Société et<br>non encore<br>remboursés | Montant<br>des<br>cautions<br>et avals<br>donnés<br>par la<br>Société | Chiffre<br>d'affaires<br>hors taxes<br>du dernier<br>exercice<br>clos | Résultat<br>du dernier<br>exercice clos | Dividendes<br>encaissés<br>par la<br>Société<br>au cours<br>de<br>l'exercice |
|----------------|---|---|--|-------|--|---|---|---|--|
|                |   |   | Brute                                  | Nette |  |   |   |   |  |

## A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations

(valeur d'inventaire supérieure à 1 % du capital de la Société) :

## 1 - Filiales (plus de 50 % du capital détenu) :

Société d'Exportation Michelin

Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand

|                     |                      |     |           |           |   |   |           |   |         |         |
|---------------------|----------------------|-----|-----------|-----------|---|---|-----------|---|---------|---------|
| 1 000 000<br>francs | 10 917 451<br>francs | 100 | 4 182 057 | 2 517 363 | — | — | 8 500 104 | B | 674 722 | 609 186 |
|---------------------|----------------------|-----|-----------|-----------|---|---|-----------|---|---------|---------|

Participation et Développement Industriels S.A. "Pardevi"

23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand

|                       |                       |       |             |             |   |   |   |   |           |           |
|-----------------------|-----------------------|-------|-------------|-------------|---|---|---|---|-----------|-----------|
| 120 000 000<br>francs | 204 960 343<br>francs | 99,99 | 159 727 854 | 144 367 415 | — | — | — | B | 2 562 519 | 3 109 924 |
|-----------------------|-----------------------|-------|-------------|-------------|---|---|---|---|-----------|-----------|

Compagnie Financière Michelin

12, route Louis-Braille, 1763 Granges-Paccot (Suisse)

|                                 |                                 |       |               |               |   |   |   |   |             |            |
|---------------------------------|---------------------------------|-------|---------------|---------------|---|---|---|---|-------------|------------|
| 1 404 831 200<br>francs suisses | 2 520 650 360<br>francs suisses | 91,67 | 1 502 100 739 | 1 502 100 739 | — | — | — | B | 189 679 415 | 96 958 186 |
|---------------------------------|---------------------------------|-------|---------------|---------------|---|---|---|---|-------------|------------|

Société de Technologie Michelin

23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand

|                       |                      |       |            |            |   |   |             |   |           |   |
|-----------------------|----------------------|-------|------------|------------|---|---|-------------|---|-----------|---|
| 100 000 000<br>francs | 10 924 212<br>francs | 99,99 | 15 243 987 | 15 243 987 | — | — | 128 914 599 | B | 1 837 877 | — |
|-----------------------|----------------------|-------|------------|------------|---|---|-------------|---|-----------|---|

Spika S.A.

23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand

|                      |                       |       |            |            |            |   |   |   |           |   |
|----------------------|-----------------------|-------|------------|------------|------------|---|---|---|-----------|---|
| 20 000 000<br>francs | 168 235 902<br>francs | 99,99 | 25 914 519 | 25 914 519 | 41 998 941 | — | — | B | 1 593 730 | — |
|----------------------|-----------------------|-------|------------|------------|------------|---|---|---|-----------|---|

## 2 - Participations (10 à 50 % du capital détenu) :

Manufacture Française des Pneumatiques Michelin

Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand

|                         |                         |       |             |             |             |   |               |   |             |   |
|-------------------------|-------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|---|---------------|---|-------------|---|
| 2 000 000 000<br>francs | 3 447 008 386<br>francs | 39,99 | 902 534 145 | 530 934 412 | 426 752 470 | — | 3 892 684 157 | B | 148 576 975 | — |
|-------------------------|-------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|---|---------------|---|-------------|---|

## B - Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations :

## 1 - Filiales non reprises en A :

|              |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Françaises | —       | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| - Étrangères | 615 661 | — | — | — | — | — | — | — | — | — |

## 2 - Participations non reprises en A :

|              |        |   |   |   |   |   |   |     |         |   |
|--------------|--------|---|---|---|---|---|---|-----|---------|---|
| - Françaises | 433    | — | — | — | — | — | — | (2) | 149 095 | — |
| - Étrangères | 91 238 | — | — | — | — | — | — | —   | —       | — |

(1) dans la monnaie locale d'opération.

(2) Société dissoute en 1999 par la Société d'Exportation Michelin qui a repris son activité.

## RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

en euros

|  | 1995          | 1996           | 1997           | 1998           | 1999           |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>I - Capital en fin d'exercice</b>   |               |                |                |                |                |
| a) Capital social  | 210 802 404   | 219 766 061    | 250 430 381    | 251 935 794    | 269 431 746    |
| b) Nombre des actions ordinaires existantes  | 115 231 094   | 120 130 905    | 136 892 968    | 137 715 873    | 134 715 873    |
| c) Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes                          | —             | —              | —              | —              | —              |
| d) Nombre maximal d'actions futures à créer :  |               |                |                |                |                |
| d1 : par conversion d'obligations  | 20 299 043    | 16 080 530     | —              | —              | —              |
| d2 : par exercice de bons de souscription  | —             | —              | —              | —              | —              |
| d3 : prime à l'actionnaire stable  | —             | —              | —              | —              | —              |
| <b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>  |               |                |                |                |                |
| a) Chiffre d'affaires hors taxes   | 70 846 029,90 | 79 570 761,33  | 84 605 104,22  | 272 554 108,48 | 296 709 451,18 |
| b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes                     | 58 483 781,87 | 172 741 401,47 | 128 682 124,31 | 138 095 222,66 | 252 473 518,63 |
| c) Impôt sur les bénéfices   | 10 293 519,24 | (1 995 163,40) | 26 404 610,82  | 49 697 914,19  | 32 037 388,53  |
| d) Participation des salariés due au titre de l'exercice   | —             | —              | —              | —              | —              |
| e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)                            | 56 095 049,25 | 121 122 242,07 | 192 361 544,60 | 254 410 770,22 | 247 399 260,17 |
| <b>III - Résultats par action</b>  |               |                |                |                |                |
| a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)                   | 0,51          | 1,45           | 0,75           | 0,64           | 1,64           |
| b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)                            | 0,49          | 1,01           | 1,41           | 1,85           | 1,84           |
| c) Dividende attribué à chaque action :  |               |                |                |                |                |
| – Action A de capital  | 0,43          | 0,52           | 0,59           | 0,66           | —              |
| – Action A de jouissance et action B   | 0,42          | 0,50           | 0,58           | 0,64           | —              |
| – Actions  |               |                |                |                | 0,71           |
| <b>IV - Personnel</b>  |               |                |                |                |                |
| a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice   | 33            | 34             | 32             | 33             | 32             |
| b) Montant de la masse salariale de l'exercice   | 1 202 410,54  | 1 601 588,56   | 1 258 445,54   | 1 299 028,20   | 1 136 874,59   |
| c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.) | 473 922,01    | 536 429,51     | 482 490,79     | 501 794,58     | 444 061,94     |

SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS  
BILANS AU 31 DÉCEMBRE

en francs

| ACTIF   | 1999                     | 1998                     | 1997                     |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Net                      | Net                      | Net                      |
| <b>Actif immobilisé</b>                         |                          |                          |                          |
| Immobilisations incorporelles                   |                          |                          |                          |
| Concessions, brevets et droits similaires       | 35 000,03                | 193 367,32               | 275 000,00               |
| Autres immobilisations incorporelles            | 117 885,77               | 126 306,21               | 134 726,62               |
| Avances et acomptes                             | —                        | —                        | —                        |
|   | 152 885,80               | 319 673,53               | 409 726,62               |
| Immobilisations corporelles                     |                          |                          |                          |
| Terrains  | 672 152,65               | 672 152,69               | 672 152,69               |
| Constructions                                   | 1 233 284,63             | 1 237 927,21             | 1 690 021,32             |
| Autres immobilisations corporelles              | 461 430,20               | 629 108,65               | 814 033,40               |
| Immobilisations corporelles en cours            | —                        | —                        | —                        |
| Avances et acomptes                             | —                        | —                        | —                        |
|   | 2 366 867,48             | 2 539 188,55             | 3 176 207,41             |
| Immobilisations financières (1)                 |                          |                          |                          |
| Participations                                  | 14 569 319 475,58        | 14 280 612 453,33        | 13 885 855 640,14        |
| Créances rattachées à des participations        | 7 938 022 072,62         | 8 796 018 097,85         | 8 850 776 162,59         |
| Autres titres immobilisés                       | 24 848 952,25            | 24 848 952,19            | 24 848 952,19            |
| Prêts   | 512 805,54               | 512 805,54               | 512 805,54               |
| Autres immobilisations financières              | 4 470,02                 | 4 470,00                 | 4 470,00                 |
|   | 22 532 707 776,01        | 23 101 996 778,91        | 22 761 998 030,46        |
|   | (I) 22 535 227 529,29    | 23 104 855 640,99        | 22 765 583 964,49        |
| <b>Actif circulant</b>                          |                          |                          |                          |
| Créances  | 1 151 921 452,90         | 1 047 444 061,10         | 907 568 619,17           |
| Valeurs mobilières de placement                 |                          |                          |                          |
| Actions propres                                 | 666 105 874,87           | 263 627 618,03           | 14 210 332,70            |
| Autres titres                                   | 832 656,27               | 832 656,28               | 832 656,28               |
|   | 666 938 531,14           | 264 460 274,31           | 15 042 988,98            |
| Disponibilités                                  | 657 592,83               | 520 792,98               | 396 418,29               |
| <b>Comptes de régularisation</b>                |                          |                          |                          |
| Charges constatées d'avance (2)                 | 260 510,63               | 30 950,31                | 224 893,55               |
|   | (II) 1 819 778 087,50    | 1 312 456 078,70         | 923 232 919,99           |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices      | (III) 11 920 096,91      | 13 863 417,88            | 15 806 738,88            |
| Primes de remboursement des obligations         | (IV) —                   | —                        | —                        |
| Écarts de conversion actif                      | (V) —                    | —                        | 3 227,66                 |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)</b> | <b>24 366 925 713,70</b> | <b>24 431 175 137,57</b> | <b>23 704 626 851,02</b> |
| (1) dont à moins d'un an                        | 3 668 028 878,07         | 4 105 024 903,39         | 3 738 776 162,59         |
| (2) dont à plus d'un an                         | —                        | —                        | —                        |

en francs

| PASSIF   | 1999                     | 1998                     | 1997                     |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Capitaux propres</b>  |                          |                          |                          |
| Capital  | 1 767 356 398,11         | 1 652 590 476,00         | 1 642 715 616,00         |
| Primes liées au capital social                                       | 10 557 467 689,70        | 11 407 387 222,30        | 11 144 880 527,30        |
| Écarts de réévaluation   | 3 481 875 529,60         | 3 488 320 291,43         | 3 495 573 510,64         |
| Réserves   |                          |                          |                          |
| Réserve légale   | 165 259 047,56           | 164 271 561,60           | 144 157 086,00           |
| Réserves réglementées  | 2 825 471 469,71         | 2 089 621 898,70         | 1 946 216 005,06         |
| Autres réserves  | 675 845 062,55           | 475 778 177,57           | 175 778 177,57           |
| Report à nouveau   | 152 416 363,39           | 132 801 299,85           | 4 341 892,93             |
| Résultat de l'exercice   | 1 622 832 765,03         | 1 668 825 256,00         | 1 261 809 017,17         |
| Provisions réglementées  | 404 054 275,50           | 404 054 275,54           | 404 054 275,54           |
|  | (I) 21 652 578 601,15    | 21 483 650 458,99        | 20 219 526 108,21        |
| <b>Provisions pour risques et charges</b>                            |                          |                          |                          |
| Provisions pour risques  | 45 916 990,00            | —                        | 690 003 227,66           |
| Provisions pour charges  | —                        | —                        | —                        |
|  | (II) 45 916 990,00       | —                        | 690 003 227,66           |
| <b>Dettes (1)</b>  |                          |                          |                          |
| Emprunts obligataires convertibles                                   | 66 382,45                | 120 515,96               | 219 943,19               |
| Autres emprunts obligataires   | 2 116 200 863,78         | 2 116 201 366,52         | 2 116 213 987,22         |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)           | —                        | —                        | —                        |
| Emprunts et dettes financières divers (2)                            | 213 210 947,10           | 210 541 722,78           | 329 472 614,30           |
| Dettes fiscales et sociales  | 30 518 968,99            | 213 079 630,02           | 16 525 065,88            |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés                      | 133 950,03               | 133 950,00               | 133 950,00               |
| Autres dettes  | 308 130 289,01           | 407 447 493,30           | 332 531 954,56           |
|  | (III) 2 668 261 401,36   | 2 947 524 678,58         | 2 795 097 515,15         |
| Écarts de conversion passif  | (IV) 168 721,19          | —                        | —                        |
| <b>TOTAL DU PASSIF (I + II + III + IV)</b>                           | <b>24 366 925 713,70</b> | <b>24 431 175 137,57</b> | <b>23 704 626 851,02</b> |
| (1) dont à plus d'un an  | 2 000 000 000,00         | 2 000 000 000,00         | 2 000 000 000,00         |
| à moins d'un an  | 668 261 404,48           | 947 524 678,58           | 795 097 515,15           |
| (2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques | —                        | —                        | —                        |



en francs

|  | 1999                    | 1998                    | 1997                    |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Produits d'exploitation (1)</b>                             |                         |                         |                         |
| Chiffre d'affaires (redevances)                                | 1 946 286 414,68        | 1 787 837 753,34        | 554 973 103,46          |
| (dont à l'exportation : 1 582 444 479,18)                      |                         |                         |                         |
| Autres produits  | 574 896,65              | 317 895,35              | 364 961,13              |
|  | (I) 1 946 861 311,33    | 1 788 155 648,69        | 555 338 064,59          |
| <b>Charges d'exploitation (2)</b>                              |                         |                         |                         |
| Charges externes   | 1 206 829 022,15        | 1 167 605 524,93        | 284 022 307,73          |
| Impôts, taxes et versements assimilés                          | 10 924 324,67           | 4 270 972,89            | 2 814 489,94            |
| Salaires et traitements  | 7 457 408,46            | 8 521 066,41            | 8 254 861,59            |
| Charges sociales   | 2 912 855,38            | 3 291 556,67            | 3 164 932,12            |
| Dotations aux amortissements                                   |                         |                         |                         |
| • des immobilisations  | 598 903,89              | 1 113 083,32            | 1 914 160,80            |
| • des charges d'exploitation à répartir                        | —                       | —                       | —                       |
| Autres charges   | 538 812,00              | 500 011,15              | 678 825,42              |
|  | (II) 1 229 261 326,55   | 1 185 302 215,37        | 300 849 577,60          |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>                        | <b>717 599 984,78</b>   | <b>602 853 433,32</b>   | <b>254 488 486,99</b>   |
| <b>Produits financiers</b>                                     |                         |                         |                         |
| De participations (3)  | 1 021 473 627,52        | 998 879 743,77          | 808 212 583,95          |
| Intérêts et produits assimilés (3)                             | 2 947 164,16            | 1 264 822,69            | 1 204 834,49            |
| Reprises sur provisions  | —                       | 3 227,66                | 3 139 864,16            |
| Différences positives de change                                | 35 774 898,91           | 6 270 234,58            | 8 073 800,74            |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement  | 11 077 857,90           | —                       | 11 663,16               |
|  | (III) 1 071 273 548,49  | 1 006 418 028,70        | 820 642 746,50          |
| <b>Charges financières</b>                                     |                         |                         |                         |
| Dotations financières aux amortissements et aux provisions     | 71 798 216,99           | 1 943 321,00            | 1 946 548,66            |
| Intérêts et charges assimilées (4)                             | 125 794 555,11          | 128 897 701,16          | 132 004 463,41          |
| Différences négatives de change                                | 9 000 848,51            | 3 244 937,68            | 5 028 487,71            |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement | —                       | —                       | —                       |
|  | (IV) 206 593 620,61     | 134 085 959,84          | 138 979 499,78          |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER (III - IV)</b>                           | <b>864 679 927,88</b>   | <b>872 332 068,86</b>   | <b>681 663 246,72</b>   |
| <b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (I - II + III - IV)</b>        | <b>1 582 279 912,66</b> | <b>1 475 185 502,18</b> | <b>936 151 733,71</b>   |
| <b>Produits exceptionnels</b>                                  |                         |                         |                         |
| Sur opérations de gestion                                      | 1 025 807,46            | 19 907,21               | 15 255 334,55           |
| Sur opérations en capital                                      | 2 025 084,36            | 1 254 419,21            | 7 206,00                |
| Reprises sur provisions  | 295 180 650,00          | 1 092 030 100,00        | 630 357 311,77          |
|  | (V) 298 231 541,82      | 1 093 304 426,42        | 645 619 852,32          |
| <b>Charges exceptionnelles</b>                                 |                         |                         |                         |
| Sur opérations de gestion                                      | —                       | 572 316 309,47          | 108 026 841,56          |
| Sur opérations en capital                                      | 1 610 206,77            | 1 351 416,13            | 8 875,74                |
| Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions | 45 916 990,00           | —                       | 38 723 958,56           |
|  | (VI) 47 527 196,77      | 573 667 725,60          | 146 759 675,86          |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)</b>                          | <b>250 704 345,05</b>   | <b>519 636 700,82</b>   | <b>498 860 176,46</b>   |
| <b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (VII)</b>                           | <b>210 151 492,68</b>   | <b>325 996 947,00</b>   | <b>173 202 893,00</b>   |
| <b>TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)</b>                        | <b>3 316 366 401,64</b> | <b>3 887 878 103,81</b> | <b>2 021 600 663,41</b> |
| <b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII)</b>                  | <b>1 693 533 636,61</b> | <b>2 219 052 847,81</b> | <b>759 791 646,24</b>   |
| <b>BÉNÉFICE OU (PERTE)</b>                                     | <b>1 622 832 765,03</b> | <b>1 668 825 256,00</b> | <b>1 261 809 017,17</b> |
| (1) dont produits afférents à des exercices antérieurs         | —                       | —                       | —                       |
| (2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs         | —                       | —                       | 6 763,44                |
| (3) dont produits concernant les entreprises liées             | 1 018 607 182,02        | 997 519 734,48          | 807 312 053,15          |
| (4) dont charges concernant les entreprises liées              | 6 428 529,34            | 10 980 453,00           | 9 834 331,00            |

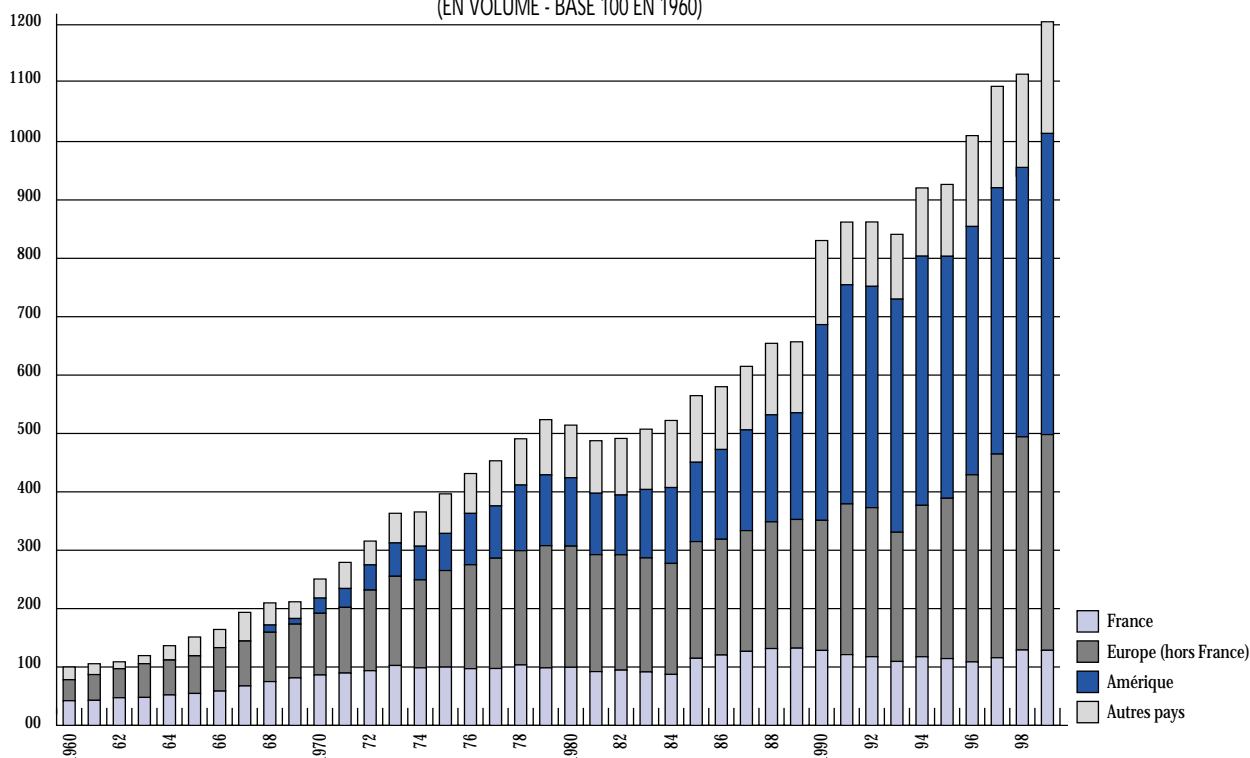
## RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

en francs

|  | 1995           | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>I - Capital en fin d'exercice</b>   |                |                  |                  |                  |                  |
| a) Capital social  | 1 382 773 128  | 1 441 570 860    | 1 642 715 616    | 1 652 590 476    | 1 767 356 398    |
| b) Nombre des actions ordinaires existantes  | 115 231 094    | 120 130 905      | 136 892 968      | 137 715 873      | 134 715 873      |
| c) Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes                          | —              | —                | —                | —                | —                |
| d) Nombre maximal d'actions futures à créer :  |                |                  |                  |                  |                  |
| d1 : par conversion d'obligations  | 20 299 043     | 16 080 530       | —                | —                | —                |
| d2 : par exercice de bons de souscription  | —              | —                | —                | —                | —                |
| d3 : prime à l'actionnaire stable  | —              | —                | —                | —                | —                |
| <b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>  |                |                  |                  |                  |                  |
| a) Chiffre d'affaires hors taxes   | 464 719 492,33 | 521 949 978,91   | 554 973 103,46   | 1 787 837 753,34 | 1 946 286 414,68 |
| b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes                     | 383 628 461,07 | 1 133 109 314,83 | 844 099 402,26   | 905 845 279,66   | 1 656 117 718,59 |
| c) Impôt sur les bénéfices   | 67 521 060,00  | (13 087 414,00)  | 173 202 893,00   | 325 996 947,00   | 210 151 492,68   |
| d) Participation des salariés due au titre de l'exercice   | —              | —                | —                | —                | —                |
| e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)                            | 367 959 402,20 | 794 509 825,43   | 1 261 809 017,17 | 1 668 825 256,00 | 1 622 832 765,03 |
| <b>III - Résultats par action</b>  |                |                  |                  |                  |                  |
| a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)                   | 3,33           | 9,54             | 4,90             | 4,21             | 10,73            |
| b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)                            | 3,19           | 6,61             | 9,22             | 12,12            | 12,05            |
| c) Dividende attribué à chaque action :  |                |                  |                  |                  |                  |
| – Action A de capital  | 2,85           | 3,40             | 3,90             | 4,33             | —                |
| – Action A de jouissance et action B   | 2,75           | 3,30             | 3,80             | 4,20             | —                |
| – Actions  |                |                  |                  |                  | 4,65             |
| <b>IV - Personnel</b>  |                |                  |                  |                  |                  |
| a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice   | 33             | 34               | 32               | 33               | 32               |
| b) Montant de la masse salariale de l'exercice   | 7 887 296,08   | 10 505 732,25    | 8 254 861,59     | 8 521 066,41     | 7 457 408,46     |
| c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.) | 3 108 724,57   | 3 518 746,92     | 3 164 932,12     | 3 291 556,67     | 2 912 855,38     |

# ÉVOLUTION DES VENTES MICHELIN DANS LE MONDE DE 1960 A 1999

(EN VOLUME - BASE 100 EN 1960)



## 4.1.2 Données et chiffres sur les volumes de production

Évolution de la production exprimée en tonnage  
(Base 100 en 1990)

|      |       |
|------|-------|
| 1999 | 147,8 |
| 1998 | 143,2 |
| 1997 | 131,7 |

## 4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires par activité et par zone géographique (en milliards d'EUR)

### Répartition par activité

|  | 1999         | 1998         | 1997         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Pneus et roues   | 13,60        | 12,33        | 11,98        |
| Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes et guides et divers | 0,16         | 0,16         | 0,17         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>13,76</b> | <b>12,49</b> | <b>12,15</b> |

### Répartition par zone géographique de destination

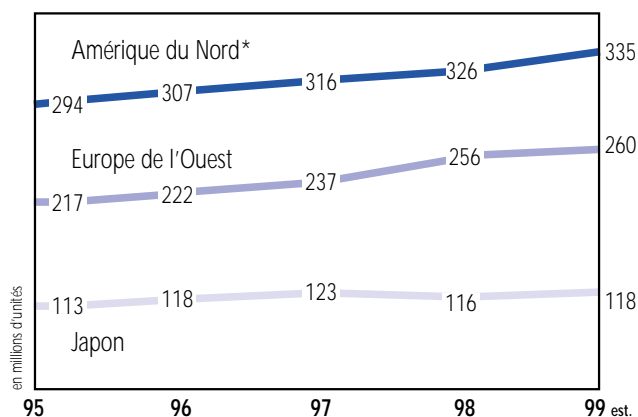
|                                  | 1999         | 1998         | 1997         |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| France                           | 1,93         | 1,93         | 1,79         |
| Europe occidentale (hors France) | 4,94         | 4,75         | 4,55         |
| Amérique du Nord et Mexique      | 4,86         | 3,92         | 3,92         |
| Autres pays                      | 2,03         | 1,89         | 1,89         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>13,76</b> | <b>12,49</b> | <b>12,15</b> |

4.1.4 n.a.

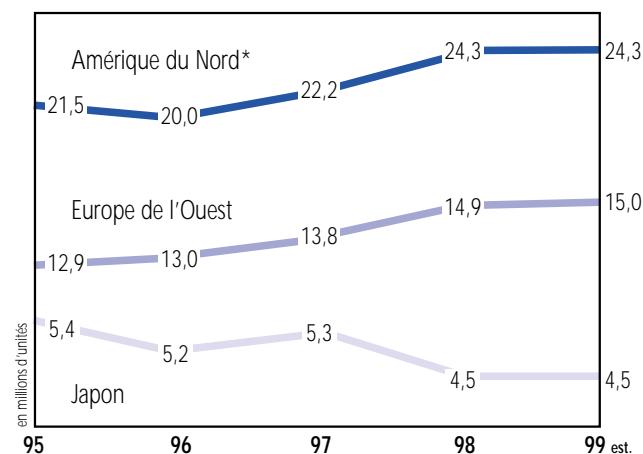
4.1.5 n.a.

4.1.6 n.a.

## Le marché des pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes



## Le marché des pneumatiques pour poids lourds



\* U.S.A. - Canada - Mexique

## CHAPITRE VI

### ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

#### 6.1 Composition

| Nom prénom ou<br>Dénomination sociale             | Fonction dans la Société<br>et date de leur entrée en<br>fonction | Autres fonctions  |
|---|---|---|
| <b><u>GERANTS ET/OU ASSOCIES COMMANDITES</u></b>  |   |   |
| Edouard MICHELIN                                  | Gérant Associé<br>commandité depuis le 28<br>juin 1991            | Gérant Associé commandité :<br>· MANUFACTURE FRANÇAISE DES<br>PNEUMATIQUES MICHELIN<br><br>Associé commandité :<br>· COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN  |
| François MICHELIN                                 | Gérant Associé<br>commandité depuis le 28<br>mai 1955             | Gérant Associé commandité :<br>· MANUFACTURE FRANÇAISE DES<br>PNEUMATIQUES MICHELIN<br>· COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN<br><br>Président du Conseil d'administration :<br>· Société PARTICIPATION ET<br>DEVELOPPEMENT INDUSTRIELS S.A.<br>- PARDEVI<br><br>Membre du Conseil de surveillance :<br>· PEUGEOT S.A. |
| René ZINGRAFF                                     | Gérant Associé<br>commandité depuis le 20<br>juin 1986            | Gérant Associé commandité :<br>· MANUFACTURE FRANÇAISE DES<br>PNEUMATIQUES MICHELIN<br><br>Associé commandité :<br>· COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN  |
| SOCIETE AUXILIAIRE DE<br>GESTION - S.A.G.E.S. (1) | Associée commanditée<br>depuis le 19 mai 1970                     |   |

(1) Société à responsabilité limitée dont le Gérant est Monsieur Dominique CALLIES et dont le capital est de 250 000 francs.

En cas de vacance de la Gérance pour quelque motif que ce soit, S.A.G.E.S. a, du fait de sa qualité d'associée commanditée, pour vocation d'assurer l'intérim de la Gérance et de convoquer une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires dans un délai maximum de six mois à l'effet de pourvoir à la nomination d'un ou de plusieurs Gérants.

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Daniel MICHELIN(1)            | Membre du Conseil de surveillance depuis le 20 juin 1980 | Contrôleur :<br>· COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN  |
| Grégoire PUISEUX(2)           | Membre du Conseil de surveillance depuis le 22 juin 1990 | Membre du Conseil de surveillance :<br>· MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN<br><br>Contrôleur :<br>· COMPAGNIE FINANCIERE MICHELIN  |
| Pierre MICHELIN               | Membre du Conseil de surveillance depuis le 12 juin 1998 | Directeur des Affaires internationales :<br>· INTEGRIS - GROUPE BULL<br><br>Vice-Président :<br>· GROUPEMENT DES CENTRALIENS DE L'INFORMATIQUE, DE L'ELECTRONIQUE ET DES TELECOMMUNICATIONS  |
| Edouard de ROYERE             | Membre du Conseil de surveillance depuis le 12 juin 1998 | Président d'Honneur et Administrateur :<br>· L'AIR LIQUIDE S.A.<br><br>Administrateur :<br>· DANONE<br>· L'OREAL<br>· SODEXHO<br>· SOLVAY<br>· BANQUE FRANÇAISE DE SERVICE ET DE CREDIT (BFSC)<br><br>Président :<br>ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIETES PAR ACTIONS (ANSA) |
| Eric BOURDAIS de CHARBONNIERE | Membre du Conseil de surveillance depuis le 11 juin 1999 | Membre du Conseil de surveillance :<br>· ODDO et Cie   |
| François GRAPPOTTE            | Membre du Conseil de surveillance depuis le 11 juin 1999 | Président-Directeur Général :<br>· LEGRAND<br><br>Administrateur :<br>· FRANCE TELECOM<br>· BANQUE NATIONALE DE PARIS<br><br>Membre du Conseil consultatif de la BANQUE DE FRANCE  |

(1) En fonction jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 26 mai 2000.

(2) Renouvellement de mandat soumis à cette même Assemblée.

### 6.1.1 Fonctionnement :

Le Conseil de surveillance s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 1999.

## 6.2 Intérêts des dirigeants dans le capital de l'Emetteur

(voir paragraphe 3.3.1 ci-dessus)

### 6.2.0 Rémunérations et avantages en nature attribués aux organes de direction et de surveillance :

- Gérants :

La Société est administrée par des Gérants ayant la qualité d'Associés commandités qui, ès qualités, bénéficient d'un prélèvement effectué sur la part des bénéfices, mentionnée au paragraphe 3.1.8 ci-dessus et attribuée globalement aux Associés commandités. Les Gérants ne bénéficient par ailleurs d'aucune rémunération et d'aucun avantage en nature que ce soit de la Compagnie ou des Sociétés qu'elle contrôle.

- Conseil de surveillance :

Le montant global des rémunérations alloué au Conseil de surveillance pour 1999 s'est élevé à 500 000 francs. Le Conseil ne bénéficie pas d'avantages en nature.

### 6.2.1 Options de souscription ou d'acquisition conférées aux organes de Direction et de surveillance :

Néant.

### 6.2.2 Conventions en cours visées à l'article 258 de la Loi du 24 juillet 1966 :

Néant.

### 6.2.3 Prêts et garanties accordés aux membres des Organes de Direction et de surveillance :

Néant.

## 6.3 Schémas d'intéressement du personnel

Il n'y a pas de contrat d'intéressement et de participation du personnel ni d'options conférées à celui-ci.

## CHAPITRE VII

### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EVOLUTION RECENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

#### 7.1 Evolution récente

Dans un contexte de marchés globalement porteurs, à l'exception d'un léger ralentissement sur la première monte Poids lourd en Amérique du Nord, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Michelin au 1<sup>er</sup> trimestre 2000 s'élève à 3 591 millions d'euros (soit 23 555 millions de francs) contre 3 127 millions au 1<sup>er</sup> trimestre de l'année précédente.

Cette amélioration de 14,8 % s'analyse de la manière suivante :

- ◆ Un impact positif de 6,2 % lié à des changements de parités monétaires, notamment un renforcement du Dollar américain.
- ◆ Une augmentation des volumes vendus de 11 %.
  - Une bonne performance sur le marché nord américain (+ 12,4 %), notamment en remplacement.
  - En Europe les ventes enregistrent une croissance de 9,7 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 1999, tant en tourisme camionnette qu'en poids lourd. Il convient toutefois de rappeler qu'à la même période de 1999, le Groupe enregistrait une baisse sensible de ses ventes sur cette région, dans un marché pourtant en hausse.

Les progressions sont très significatives sur le marché du tourisme remplacement haute performance (H,V,Z).

- Le Groupe continue à se développer en Asie, ainsi qu'en Amérique du Sud où la progression des ventes atteint 18 %.
- Le développement de la politique multi-marque, partout dans le monde, se traduit notamment par une progression forte de la marque BF Goodrich et des marques régionales.
- ◆ Un effet mix/prix, mesuré à parités constantes, négatif de 3,9 % qui traduit à la fois :
  - La poursuite d'une plus forte progression des ventes en dehors de l'Europe, sur des marchés où historiquement le prix moyen est moins élevé.
  - L'impact de certains réajustements de tarif intervenus dans le courant de l'année 1999 en Europe sur des segments de marché spécifiques pour la marque Michelin.
  - Le développement des ventes du Groupe sur des segments de marché auquel il accède avec d'autres marques que la marque Michelin.
- ◆ Enfin, un effet périmètre positif de 1,5 %, principalement dû à l'intégration de la Société américaine TCL.

Dans un contexte de marché conforme aux hypothèses retenues par le Groupe, la performance de celui-ci pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2000 est donc en ligne avec les objectifs annoncés pour l'année, à savoir une croissance en volume des ventes supérieure à 4 % et une marge d'exploitation sur l'exercice de 9,5 %.

La progression du chiffre d'affaires au 1<sup>er</sup> trimestre 2000 s'inscrit bien dans la stratégie moyen terme du Groupe dans un environnement très compétitif : développer ses ventes et poursuivre la réduction de ses coûts et l'amélioration de sa productivité pour préparer l'avenir.

**Variation du chiffres d'affaires net**  
**(1<sup>er</sup> trimestre 2000 rapporté au 1<sup>er</sup> trimestre 1999)**

|  | 1 <sup>er</sup> trimestre 2000 |             |
|--|--------------------------------|-------------|
|  | En millions €                  | En % cumulé |
| <b>Variation totale</b><br>(1 <sup>er</sup> tr. 2000/1 <sup>er</sup> tr. 1999) | <b>464</b>                     | <b>14,8</b> |
| Dont parités :   | 192,7                          | 6,2 %       |
| Volumes :  | 364                            | 11 %        |
| Mix/prix :   | - 144                          | - 3,9 %     |
| Périmètre :  | 51,4                           | 1,5 %       |

En mars, le rachat des parts restantes de la joint venture au Japon, Michelin Okamoto Tire Corporation, détenues par Okamoto Industries a été annoncé. Parallèlement, toutes les opérations des Sociétés Michelin Tire Sales Corporation (MTSC) et de Michelin Truck and Bus Tire Corporation (MTBT) seront regroupées au sein de MTSC.

Ainsi les opérations de Michelin au Japon seront désormais organisées autour de trois pôles :

- Michelin Okamoto Tire Corporation (MOTC) spécialisée dans la production de pneus Michelin, BF Goodrich et Riken pour le marché de remplacement japonais ;
- Michelin Tire Sales Corporation (MTSC) pour la vente et la distribution de pneus sur le marché du remplacement au Japon ;
- Nihon Michelin Tire (NMT) pour la vente et la distribution de pneumatiques aux constructeurs automobiles.

Cette simplification des opérations au Japon permettra de mieux servir les marchés et d'améliorer son efficacité.

## **7.2 Tendances et perspectives**

Pour l'année 2000, en dépit d'un fléchissement attendu du marché en premier équipement en Amérique du Nord, l'ensemble de la demande devrait continuer de progresser en Europe et en Amérique du Nord. La plupart des autres marchés devraient repartir à la hausse, notamment en Asie. Dans ce contexte, le Groupe s'est fixé comme objectif une croissance des ventes en volume de 4 % et une marge d'exploitation de 9,5 %.

Ces objectifs s'inscrivent dans la stratégie de croissance mondiale, durable et profitable engagée par le Groupe.

---