



DOCUMENT DE REFERENCE

COB

En application de son règlement n° 98-01, la Commission des Opérations de Bourse a enregistré le présent document de référence le 30 avril 2001 sous le numéro R.01-160. 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 des Opérations de Bourse.

Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Cet enregistrement, effectué après examen de la pertinence et de la cohésion de l'information donnée sur la situation de la société, n'implique pas l'authentification des éléments comptables et financiers présentés.

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS

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 _____ 10

CHAPITRE 5 :

Patrimoine - Situation financière - Résultats _____ 21

CHAPITRE 6 :

Organes de direction et de surveillance _____ 44

CHAPITRE 7 :

Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir _____ 45

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE 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) 11, rue Margueritte 75017 PARIS	26 juin 1992	2004
● Monsieur Stéphane MARIE (2) 20 bis, rue Boissière 75116 PARIS	12 juin 1998	2004
Commissaires aux comptes suppléants :		
● Monsieur Pierre DUFILS (1) 11, rue Margueritte 75017 PARIS	12 juin 1998	2004
● Monsieur Jacques ZAKS (2) 20 bis, rue Boissière 75116 PARIS	12 juin 1998	2004

(1) Associés de BEFEC-PRICE WATERHOUSE

(2) Associés de COREVISE

1.4 ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En notre qualité de commissaires aux comptes de la COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN et en application du règlement COB 89-03, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité des Gérants. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission. S'agissant de données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré, cette lecture a pris en compte les hypothèses retenues par les dirigeants et leur traduction chiffrée.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 1998, 1999 et 2000 arrêtés par les Gérants ou établis à leur diligence, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, ont été certifiés sans réserve ni observation.

Nous précisons que les comptes consolidés au 31 décembre 2000 ont été établis selon les nouvelles règles de consolidation adoptées par le Comité de Réglementation Comptable (CRC) le 16 mars 1999 : les comptes pro-forma des exercices 1998 et 1999 sont présentés pour comparaison.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Paris, le 30 avril 2001

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 2

PRÉSENTATION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'OPÉRATION ENVISAGÉE

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

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT L'ÉMETTEUR 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 GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS 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 les articles L 226-1 à L 226-14 du Code de Commerce.

● 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 Dates 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 1^{er} 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 État membre de la Communauté Économique 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 2000, 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 nominale 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 MOBILIÈRES	DATE D'EXPIRATION		MONTANT	
	Maintien du D.P.S. (1)	Suppression du D.P.S. (1)	De l'émission	De l'augmentation de capital avec maintien ou suppression du D.P.S. (valeur nominale)
Augmentation de capital en numéraire	11 juin 2003	---	---	F. 600 millions
Attribution gratuite d'actions	11 juin 2003	---	---	F. 600 millions
Obligations convertibles	11 juin 2003	11 juin 2001	F. 6 milliards	F. 500 millions
Obligations avec bons de souscription d'actions	11 juin 2003	11 juin 2000	F. 6 milliards	F. 500 millions
Valeurs mobilières composées	11 juin 2003	11 juin 2003	F. 6 milliards (si emprunts obligataires)	F. 500 millions
Bons de souscription d'actions				
• à titre gratuit	11 juin 2003	---	---	F. 300 millions
• à 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 :

	Capital au 1 ^{er} janvier	Conversion d'obligations 1988-1998 (4)	Exercice des bons de souscription 1991-1995 (5)	Exercice de la prime de fidélité 1991-1995 (5)	Conversion d'obligations 1994-2001 (6)	Paiement du dividende en actions (7)	Capital au 31 décembre
1996	115 231 094 (1)	4 176 264			1 785	721 762	120 130 905
	F 1 382 773 128 (2)					8 661 144	F 1 441 570 860
	(3)					156 622 354	156 622 354
1997	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 1 642 715 616
	(3)	452 551 177			3 316 755 410	236 444 835	4 005 751 422
1998	136 892 968 (1)					822 905	137 715 873
	F 1 642 715 616 (2)					9 874 860	F 1 652 590 476
	(3)					262 506 695	262 506 692
1999	137 715 873 (1)						134 715 873
	F 1 652 590 476 (2)						€ 269 431 746 (8)
	(3)						
2000	134 715 873 (1)						134 715 873
	€ 269 431 746 (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.

3.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 MARS 2001

3.3.1 Répartition du capital au 31 mars 2001 :

- Au titre du programme de rachat d'actions :
Nombre d'actions détenues par la Société en son nom propre : 3 888 338, soit 2,89 % du capital, dont :
 - 2 603 774 détenues au 31 décembre 1999 et acquises à un coût moyen de € 43,09.
 - 972 174 acquises en janvier et février 2000 à un coût moyen de € 36,41
- et, dans le cadre de l'autorisation ci-après :
 - 277 727 acquises de mai à novembre 2000 à un coût moyen de € 35,34
 - 34 663 acquises en 2001 à un coût moyen de € 39,95.

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 26 mai 2000 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.

Ce programme a donné lieu à la publication d'une Note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse le 10 mai 2000 sous le n° 00-749.

- Nombre total des droits de vote :
La dernière information concernant ce nombre a été publiée au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n° 76 du 9 juin 2000 et indiquait un nombre total de droits de vote de 168 914 510.
Au 31 mars 2001, le nombre total de droits de vote était de 169 881 186.

- Nombre d'actionnaires : 166 696
 - Le nombre d'actions détenues dans le public est de 130 827 535 correspondant à 100 % des droits de vote.
- A la connaissance de la Société :
 - Le groupe Templeton détient 11 318 000 actions soit 8,40 % du capital et 11 318 000 droits de vote, soit 6,66 % du total de ces droits.
 - Le groupe Société Générale détient 5 527 195 actions soit 4,10 % du capital et 9 754 209 droits de vote, soit 5,74 % du total de ces droits.
 - Aucun actionnaire autre que ceux mentionnés ci-dessus ne détient directement ou indirectement, plus de 5 % du capital et des droits de vote.
 - Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.
- Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par l'ensemble des membres des organes de direction et de surveillance : 1 032 657 actions soit 0,79 % du capital et 1 981 313 droits de vote soit 1,17 % 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 : 197 000 actions soit 0,15 % du capital et 323 909 droits de vote soit 0,19 % du total de ces droits.

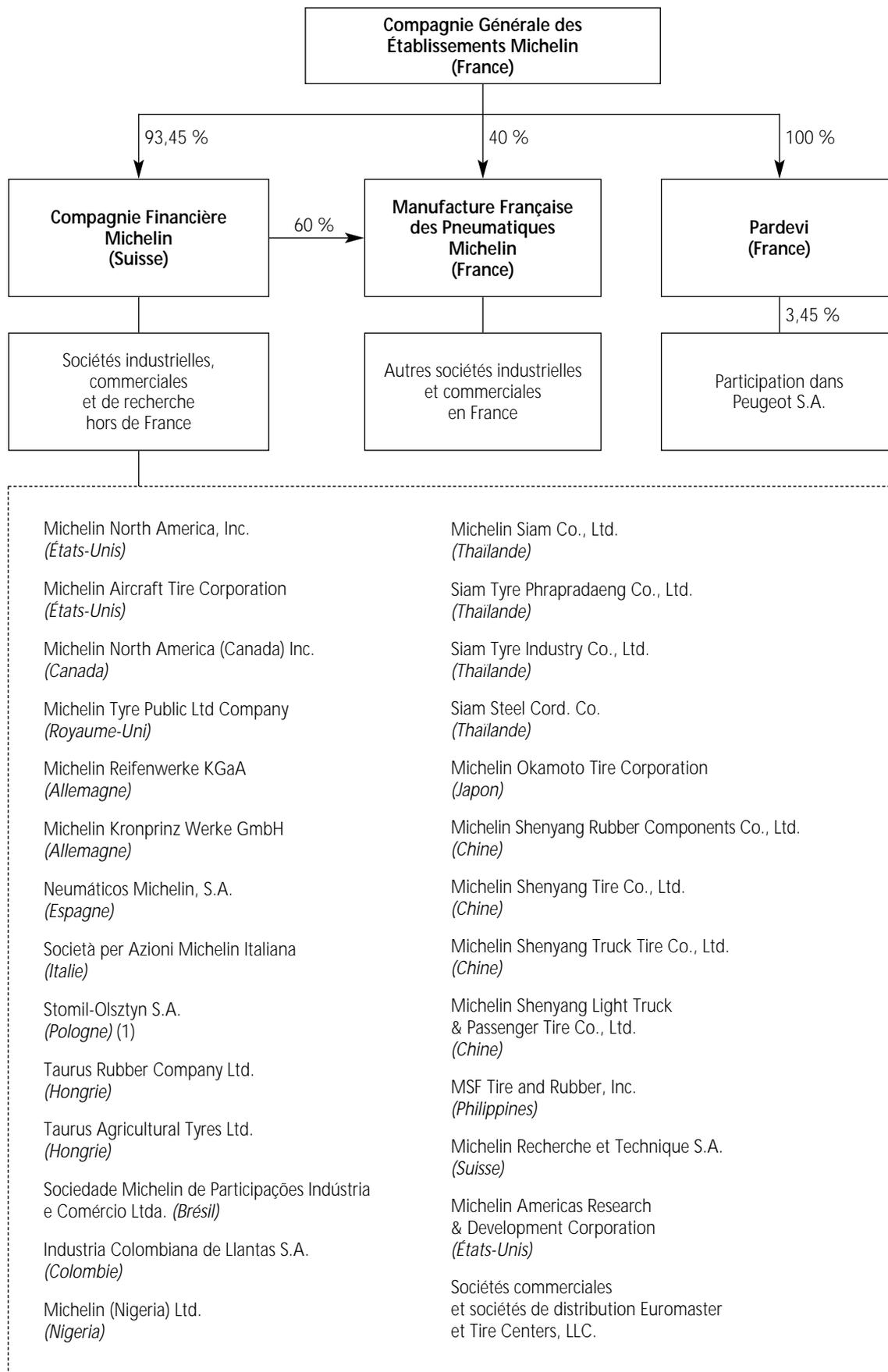
3.3.2 Modification dans la répartition du capital au cours des trois dernières années :

Pas de modifications significatives.

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

Néant.

3.3.4 Organigramme simplifié du Groupe MICHELIN au 31 décembre 2000



(1) Société cotée à la Bourse de Varsovie.

3.4 MARCHÉ DES TITRES DE L'ÉMETTEUR

3.4.1 Places de cotation

- Actions (Code Euroclear n° 12126) :
 - Premier marché de la Bourse de Paris avec Service de Règlement Différé.
- Obligations 6,70 % 1996-2006 (Code Euroclear 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

(Source Euronext S.A.)

● ACTIONS (Premier marché avec Service de Règlement Différé)

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

Dates	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
1998					
en francs					
Janvier	314,60	271,00	295,00	8 986 613	2 681 794 087
Février	356,10	297,40	345,00	9 597 061	3 132 055 338
Mars	408,90	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
1999					
en euros					
Janvier	36,90	30,30	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	49,49	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
2000					
en euros					
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
Mai	39,00	36,50	38,50	10 541 647	400 089 714
Juin	38,39	31,75	32,09	10 874 183	378 504 265
Juillet	37,40	32,90	37,15	11 285 814	396 167 240
Août	37,50	31,50	33,50	13 503 967	451 853 296
Septembre	35,20	30,10	31,43	8 257 912	266 192 885
Octobre	34,50	30,10	34,10	8 773 775	275 430 099
Novembre	35,50	32,25	33,00	8 902 634	301 260 772
Décembre	39,00	32,30	38,55	10 555 143	374 916 693
2001					
en euros					
Janvier	43,18	36,70	41,00	14 159 472	571 662 959
Février	43,50	39,52	41,50	11 215 847	465 607 055
Mars	41,00	34,11	36,89	9 222 016	348 055 932

• OBLIGATIONS 6,70 % 1996-2006 (Premier marché au comptant)
(Source Euronext S.A.)

Dates	Plus haut	Plus bas	Dernier	Titres échangés	
				en nombre	en capitaux
2000					
					en euros
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
Avril	104,50	102,30	103,20	161 355	169 336
Mai	103,35	101,15	102,00	507 809	526 633
Juin	105,50	100,85	101,70	335 121	350 823
Juillet	101,50	100,39	101,00	26 770	27 690
Août	101,38	100,05	101,10	340 219	354 256
Septembre	101,34	99,55	100,95	378 692	394 650
Octobre	107,05	101,10	103,55	1 079 046	1 160 567
Novembre	105,85	103,00	103,00	118 677	130 192
Décembre	104,00	99,90	101,00	278 743	297 207
2001					
Janvier	103,00	100,55	102,20	69 069	74 915
Février	106,20	101,18	105,50	213 984	228 245
Mars	106,25	104,01	106,05	17 697	18 908

3.5 DIVIDENDES

Exercice	Dividendes distribués • en francs	REVENU GLOBAL PAR ACTION A et B					
		"A" capital			"A" jouissance et "B"		
		Dividende	Avoir fiscal	Revenu global	Dividende	Avoir fiscal	Revenu global
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
	• en euros						
1998	88 145 658,72	0,66	0,33	0,99	0,64	0,32	0,96
	Dividendes distribués • en euros	REVENU GLOBAL PAR ACTION					
		Dividende	Avoir fiscal	Revenu global	Dividende	Avoir fiscal	Revenu global
1999 (1)	95 648 269,83	0,71	0,36	1,07			
2000 (2)	107 772 698,40	0,80	0,40	1,20			

(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 mixte des actionnaires du 18 mai 2001.

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'État.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIVITÉ DE L'ÉMETTEUR

4.1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

4.1.0 Historique et évolution de la structure du Groupe

Historique 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 2000 (en % du chiffre d'affaires consolidé) :

- Pneumatiques et roues _____ 99,4 %
- Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes, guides et divers _____ 0,6 %

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

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 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 et en Chine ; Michelin s'est aussi développé depuis 1995 en Europe de l'Est.

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

Le marché mondial des pneumatiques en 2000

Les informations chiffrées indiquées dans ce chapitre ont essentiellement pour origine la Rubber Manufacturers' Association pour l'Amérique du Nord, l'European Rubber Manufacturers' Conference pour l'Europe et des études réalisées par Michelin.

Le marché mondial des pneumatiques pour véhicules de tourisme et camionnettes a progressé de 3 %, le marché des pneumatiques pour poids lourds (véhicules de plus de 6 tonnes) de 0,5 %.

Ce marché est aux trois-quarts un marché de remplacement, les ventes de pneumatiques aux constructeurs automobiles (« première monte ») ne représentent qu'un quart du marché total (20 % dans le cas des constructeurs de poids lourds).

Les **pneumatiques pour véhicules de tourisme et camionnettes** représentent à eux seuls plus de 60 % du marché mondial du pneumatique, avec un chiffre d'affaires estimé de 42 milliards de dollars US et plus de 900 millions de pneumatiques vendus chaque année. Pour l'année 2000, de très fortes disparités selon les segments de marché et les zones géographiques peuvent être notées.

Sur le marché du remplacement, la croissance a surtout été tirée par l'Amérique du Nord (+ 4,5 %) et en particulier par le segment des pneumatiques pour « SUV » (Sport Utility Vehicles : véhicules 4x4 de sport et loisirs et pick-ups) dont la progression a été de près de 2 %.

En Asie et Amérique du Sud, la croissance est restée modérée. Le marché européen a pour sa part affiché une faible progression (1 %), mais celle-ci a été très contrastée : les segments haut de gamme VIZ et SUV ont très fortement augmenté, alors que le marché s'est réduit dans les segments d'indice de vitesse S/T ; le segment hiver a, quant à lui, souffert de conditions climatiques trop douces en Europe de l'Ouest.

Les marchés de la première monte ont en général été bien orientés malgré des signes manifestes de décélération en fin d'année en particulier en Amérique du Nord.

La production totale de véhicules légers en Amérique du Nord (17,2 millions) a été très légèrement supérieure à celle de l'année précédente qui constituait déjà un record absolu. En Europe, le marché de la première monte pneumatique a connu une croissance de l'ordre de 2 % (16,5 millions de véhicules légers produits).

En Asie, le marché japonais est toujours en faible croissance alors que les marchés asiatiques hors Japon, en particulier la Thaïlande et la Corée, progressent très fortement sans toutefois retrouver encore leur niveau d'avant la crise asiatique de 1998.

En Amérique du Sud, le marché de la première monte brésilien a, quant à lui, affiché une très forte reprise, supérieure à 20 %, avec 1,5 million de véhicules produits.

Les **pneumatiques pour poids lourds** (véhicules de plus de 6 tonnes) représentent un peu plus de 25 % du marché mondial du pneumatique, avec un chiffre d'affaires estimé de 19 milliards de dollars US et plus de 90 millions de pneumatiques vendus chaque année. Sur ce marché, l'année 2000 a été aussi très contrastée.

Les marchés du remplacement, qui représentent plus de 80 % du marché du pneumatique poids lourd en volume, ont été dans l'ensemble stables, voire en légère progression. En Europe, le marché a été globalement stable. En Amérique du Nord, le marché du pneu neuf affiche pour sa part une baisse légèrement inférieure à 1 %, tandis que celui du rechapage recule de 9 %. En Amérique du Sud, la croissance a été de 4 %. Le marché asiatique affiche quant à lui une hausse modérée, elle aussi soutenue par une augmentation du taux de radialisation des marchés chinois et thaïlandais.

En première monte, la production de véhicules a progressé, en Europe, de 10 % par rapport à 1999, grâce notamment au niveau très élevé des exportations des constructeurs européens favorisé par la faiblesse de l'euro. En revanche, le marché du pneumatique première monte a enregistré au second semestre une chute brutale en Amérique du Nord. Après un début d'année en forte progression et dopé par la constitution d'un stock de poids lourds neufs très élevé chez les constructeurs, ce réajustement brutal s'est traduit par une chute de 40 % sur le quatrième trimestre, par rapport à la même période de l'an passé. En Amérique du Sud, on constate une forte reprise du marché (+ 30 %) après le niveau bas enregistré en 1999.

Les **pneumatiques pour engins de génie civil** représentent un peu moins de 6 % du marché mondial du pneumatique, avec un chiffre d'affaires estimé de 4 milliards de dollars US. Ce marché est encore loin d'être totalement radialisé, mais plus les utilisateurs de ces produits sont sensibles au prix de revient kilométrique, plus le taux de radialisation est élevé. Il dépasse ainsi 75 % pour les pneumatiques des gros engins de génie civil. Après avoir connu une année difficile en 1999, ce marché a progressé d'environ 2 % en 2000.

Le marché de la première monte, qui avait connu une baisse de l'ordre de 5 à 7 % l'année dernière, s'est fortement redressé en Amérique du Nord et, plus encore, en Europe qui a pleinement bénéficié de la faiblesse de l'euro. Certains constructeurs mondiaux ont même transféré une partie de leur production vers l'Union Européenne pour profiter du taux de change favorable de l'Euro contre le Dollar. En Asie, en revanche, le marché de la première monte est resté déprimé tout au long de l'année.

L'industrie de l'automobile et des poids lourds en 2000

L'industrie automobile a enregistré une nouvelle année de croissance, avec une progression de 3,3 % des ventes au niveau mondial pour atteindre 56 millions de véhicules légers neufs. Les ventes aux États-Unis ont atteint en 2000 le niveau record de 17,4 millions de véhicules légers, en hausse de 2,7 % par rapport à 1999. En Europe de l'Ouest, les ventes de voitures particulières ont reculé de 2 % à 14,7 millions. L'Asie a poursuivi en 2000 le mouvement de reprise des ventes amorcé en 1999.

Les ventes de poids lourds ont affiché une évolution contrastée : aux USA, après trois années de croissance forte, le second semestre a été marqué par une chute spectaculaire des ventes, proche de 20 % sur l'année pour les très gros poids lourds (« classe 8 »). En Europe, le marché a atteint un niveau record, en hausse de 4 %. La croissance des exportations des constructeurs a, en revanche, été plus importante.

Dans le même temps, le marché du remplacement affichait une légère hausse. La bonne tenue des cours des minerais, et du cuivre en particulier, a permis aux grandes sociétés minières d'améliorer leurs résultats et donc de poursuivre leurs efforts d'investissement. Le secteur des travaux publics a aussi enregistré une progression, en particulier en Europe, du fait des chantiers rendus nécessaires à la suite des tempêtes de décembre 1999.

Les **pneumatiques pour deux roues** (moto, scooter, vélo) représentent près de 4,5 % du marché mondial du pneumatique, avec un chiffre d'affaires estimé à 3 milliards de dollars US.

Le marché de la moto de loisirs est concentré essentiellement en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et au Japon. Il a affiché partout, à l'exception du Japon, une forte progression sous l'influence de la bonne conjoncture économique. L'instauration en Europe de l'équivalence du permis tourisme pour conduire une 125 cc et le succès de la moto cross aux États-Unis ont largement contribué à cette croissance.

Le marché du scooter est pour sa part en pleine mutation. Globalement stable, il traduit en fait des évolutions contrastées : baisse du petit scooter (50 cc) en voie de banalisation ; apparition de gros scooters à fortes cylindrées (400 à 500 cc) qui attirent à la fois d'anciens motards et des consommateurs qui viennent au 2 roues sans pour autant vouloir passer à la moto.

En 2000, le marché du VTT, arrivé à maturité, s'est stabilisé. Ce marché s'appuie aujourd'hui sur un noyau de pratiquants assidus, fidèles et en général orientés plutôt vers des produits haut de gamme. Ces tendances se retrouvent partout dans le monde. Le marché « cyclo sport » a enregistré, pour sa part, une forte progression, notamment aux États-Unis, dopée par les succès dans le Tour de France des coureurs cyclistes américains. Ce marché augmente aussi en Europe. Enfin, le marché « urbain » progresse, mais essentiellement dans les pays d'Europe du Nord (Allemagne, Pays-Bas, Danemark).

Les **pneumatiques pour engins agricoles** (tracteurs agricoles, engins forestiers, etc.) représentent un peu moins de 3 % du marché mondial du pneumatique, avec un chiffre d'affaires estimé de l'ordre de 2 milliards de dollars US.

Les pneumatiques pour roues motrices agricoles (90 % du total du marché) ont enregistré une très légère augmentation en 2000 par rapport à l'année précédente. En Europe de l'Ouest, marché radialisé à près de 75 %, les ventes de pneumatiques première monte ont progressé de 3,8 % tandis que le remplacement reste stable. En Amérique du Nord, qui n'est radialisée qu'à 25 %, la croissance est plus significative en première monte, + 6,5 %, mais elle fait suite à une chute de 30 % en 1999. Le marché du remplacement est, pour sa part, en baisse de 3,8 %. Enfin, en Europe centrale et dans les pays de l'ex-URSS, si le marché de la première monte est en baisse, le marché du remplacement est quant à lui resté stable.

Le marché mondial des **pneumatiques pour avions** représente un peu plus de 450 millions de dollars, soit 0,5 % environ du marché total du pneumatique. Il a progressé en chiffre d'affaires, en 2000, de 2 à 3 %. Ce taux de croissance annuel est relativement stable dans le temps. Le succès confirmé des ventes d'Airbus, que Michelin équipe à 100 % en première monte, contri-

bue à faire croître la part du pneumatique avion radial, qui ne représente encore que 15 % du marché mondial du pneumatique avion. Le radial contribue fortement à l'amélioration de la sécurité et à la facilité de la maintenance des avions.

Michelin sur ses marchés

Tourisme Camionnette

Dans l'ensemble du Groupe Michelin, les ventes de pneumatiques pour véhicules de tourisme et pour camionnettes, exprimées en unités, ont augmenté de près de 4,5 % par rapport à 1999 ; elles ont progressé de près de 8 % sur les marchés du remplacement.

Le chiffre d'affaires de l'activité s'est élevé à 7,7 milliards d'euros, soit 50 % du chiffre d'affaires total de Michelin.

En Europe, sur les marchés du remplacement, la montée en puissance de la politique multimarque du Groupe, avec notamment le lancement de nouvelles gammes à la marque BFGoodrich, le renouvellement des gammes hautes performances, une meilleure gestion des capacités de fabrication haut de gamme et une politique de repositionnement de prix dans certains segments ont permis d'augmenter les ventes du Groupe de plus de 4 % en volume globalement et de plus de 40 % dans le segment des pneumatiques de très hautes performances à indices de vitesse VZ.

Sur le marché du remplacement nord-américain, les ventes ont augmenté de plus de 10 % pour la deuxième année consécutive. Les ventes supplémentaires induites par le rappel Firestone ont été supérieures à 2 millions de pneumatiques, soit le tiers de la progression du Groupe.

Nouveaux produits

Commercialisation de nombreuses nouvelles gammes de pneus de marque Michelin :

dans le Haut de Gamme (Pilot Primacy et Pilot Exalto), dans le segment des véhicules 4x4 (4x4 Synchrone, 4x4 Diamaris) et dans la gamme hiver (Maxi Ice, Agilis 41 Snow-Ice et Agilis 51 Snow-Ice). Kléber a également complété sa gamme avec Viaxer. L'offre Tourisme été à la marque BFGoodrich a été renouvelée.

Lancement par Michelin de la première gamme Sport Utility Vehicles (SUV)

Cross Terrain SUV, première gamme de produits spécifiquement conçus pour les SUV. Le Cross Terrain SUV a déjà été retenu comme premier équipement par de nombreux constructeurs sur certains des véhicules les plus prisés des consommateurs dans cette catégorie, comme, entre autres, le Ford Explorer, l'Acura MDX ou le Yukon Denali (GM).

Des pneumatiques en couleur à la marque BFGoodrich

Michelin a inauguré une nouvelle façon d'acheter des pneumatiques en ouvrant sur le site de la marque BFGoodrich la possibilité pour les clients de concevoir sur mesure leur pneumatique couleur Scorcher T/A. Le client peut choisir deux couleurs différentes dans une palette de huit et les positionner à divers endroits de la bande de roulement. Les pneus sont alors mis en fabrication et livrés sous 4 à 8 semaines.

En termes d'investissement, la ligne produit tourisme/camionnette a continué son effort très important d'adaptation de ses capacités industrielles européennes et américaines à l'évolution des besoins du marché : conversion de la fabrication vers des pneus de grandes dimensions et haut de gamme. Un projet de doublement de la capacité a par ailleurs été lancé en Thaïlande pour l'usine de Laem Chabang spécialisée dans la production de pneumatiques pour voitures particulières et camionnettes.

Michelin poursuit sa stratégie de croissance ciblée dont les principaux éléments sont l'approche multimarque, liée à une segmentation appropriée des consommateurs, la concentration des efforts marketing sur des segments de croissance et de forte rentabilité (SUV, pneus « performance », pneus hiver), le développement de partenariats adaptés avec les différents acteurs de la distribution ainsi qu'une approche mondiale de ses clients constructeurs en première monte, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et la réduction des coûts.

Poids Lourd

Les ventes de pneumatiques pour poids lourds du Groupe Michelin, exprimées en unités, ont augmenté de 4,4 % par rapport à 1999. Elles ont progressé de près de 6 % sur les marchés du remplacement.

Le chiffre d'affaires de l'activité poids lourd s'est élevé à 4,1 milliards d'euros, soit 27 % du chiffre d'affaires de Michelin. Sur le marché du remplacement, en Europe, si les ventes à la marque Michelin sont restées stables par rapport à l'an passé, les autres marques ont progressé de 5,6 %, notamment en Europe centrale. En Amérique du Nord, le Groupe a gagné plus de 1,5 point de part de marché, avec une croissance de 4,9 % de ses ventes à la marque Michelin et de plus de 20 % à la marque BFGoodrich. En Amérique du Sud, la progression est de 5,1 %. En Asie, les ventes de pneumatiques à structure radiale Michelin progressent de 8,7 % au Japon et de 19 % dans le reste de cette zone, compte tenu du décollage de la Chine, de la bonne performance en Thaïlande, et de la forte hausse en Corée et à Taiwan. En Afrique et au Moyen-Orient, les volumes augmentent de 10 % et se rapprochent du niveau de 1998. En ce qui concerne le rechapage, la progression des ventes en Europe est de 8 %, principalement à la marque Remix (rechapage à chaud). Les ventes de bandes de roulement (rechapage à froid) aux rechapés franchisés ont quant à elles augmenté de 65 % en Amérique du Nord (la part de marché estimée du Groupe dépasse maintenant les 8 %) et de 200 % en Amérique du Sud.

En première monte, la progression des ventes est de 1,7 % ; le Groupe a gagné 1,3 point de part de marché au niveau mondial.

Plusieurs nouveaux produits innovants et en sensible progression de performance ont été lancés en 2000 : en Amérique du Nord, le X-One, en partenariat avec la société Freightliner, permet de remplacer sur les essieux tracteurs et porteurs les anciennes montes jumelées et de gagner de la place et de la masse. Le XDA HT et le XDE-MS, également lancés en Amérique du Nord, viennent épauler la gamme Energy. Ils offrent un rendement kilométrique en progression de 30 %. En Europe, le XDA 2 Energy a remporté un véritable succès commercial : ce pneu « vert » apporte un gain en consommation de carburant de 6 % par rapport à son prédécesseur, et une durée de vie sur usure accrue de 25 %. Les gammes neige et glace ont été renouvelées simultanément en Europe, en Amérique du Nord et au Japon avec le XDW Ice-Grip.

Michelin poursuit le développement de partenariats techniques et marketing avec les constructeurs leaders afin de maintenir la forte position de sa marque. Le Groupe continue de développer son offre de rechapage, pour répondre à la demande grandissante des flottes d'une prise en compte de la gestion de leur poste pneumatique « du berceau jusqu'à la tombe ». Michelin devient de plus en plus un fournisseur de solutions intégrées. Enfin, comme pour l'activité tourisme, Michelin met en œuvre une politique multimarque.

Variation des ventes de pneumatiques tourisme camionnette (en volume)

	Cumul au 31/12/00			Cumul au 31/12/99		
	Première monte	Remplacement	Total	Première monte	Remplacement	Total
Total	- 1,75 %	+ 7,7 %	+ 4,4 %	- 0,7 %	+ 4,9 %	+ 2,9 %
dont Europe	+ 0,8 %	+ 4,2 %	+ 2,8 %	- 4,3 %	- 0,3 %	- 2,0 %
dont Amérique du Nord	- 9,4 %	+ 11,6 %	+ 5,5 %	+ 2,8 %	+ 10,3 %	+ 8,0 %

En Amérique du Sud, Michelin a poursuivi avec succès la pénétration du marché du remplacement brésilien en gagnant près de 10 % de part de marché en 3 ans.

En Asie, les ventes ont progressé sur les segments à forte valeur ajoutée, contribuant à l'amélioration de la rentabilité de la ligne produit.

Sur le marché de la première monte, les ventes du Groupe sont globalement et volontairement en léger retrait. Elles se sont concentrées sur les segments H/VZ et 4x4.

Variation des ventes de pneumatiques poids lourd (en volume)

	Cumul au 31/12/00			Cumul au 31/12/99		
	Première monte	Remplacement	Total	Première monte	Remplacement	Total
Total	+ 1,7 %	+ 5,9 %	+ 4,4 %	+ 9,5 %	+ 4,3 %	+ 6,1 %
dont Europe	+ 11,8 %	+ 1,7 %	+ 5,8 %	+ 2,1 %	+ 2,1 %	+ 2,1 %
dont Amérique du Nord	- 15,8 %	+ 6,0 %	- 3,7 %	+ 21,7 %	+ 10,6 %	+ 15,3 %

Un centre d'appel européen

Michelin a renforcé son offre de service à destination de ses clients transporteurs en mettant en place, en avril 2000, un centre d'appel européen dans le cadre de Michelin Euro Assist. Désormais, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, où qu'ils se trouvent dans les 15 principaux pays européens, les clients peuvent, en composant un numéro unique et pour un coût unique, bénéficier d'un service d'assistance dans les 2 heures qui suivent leur appel.

Ce service est un complément indispensable vis-à-vis des clients qui demandent de plus en plus une prise en charge complète par Michelin de leur poste pneumatique.

La ligne produit poids lourd entend continuer à croître de manière profitable en Europe centrale, en Amérique du Sud et en Asie. Sur ce continent en particulier, elle vise le maintien d'une croissance de plus de 10 % par an à la marque Michelin. La politique industrielle de cette activité est fondée sur une optimisation des actifs affectés à l'activité poids lourd (notamment par des investissements marginaux), une application systématique des meilleures pratiques constatées à l'intérieur du Groupe et une gestion mondiale des capacités pour optimiser la flexibilité.

Autres activités

Pour la cinquième année consécutive, les ventes de **pneumatiques génie civil** du Groupe, exprimées en tonnes, ont connu une forte croissance. Seule l'Asie est en retrait. Les ventes en première monte, après une année 1999 médiocre, se sont nettement redressées. La très forte part de marché de Michelin en Europe explique pour partie ces bons résultats puisque le marché première monte européen est de loin celui qui a affiché la plus forte progression cette année. Les ventes en remplacement ont, pour leur part, progressé à un rythme moindre qu'en première monte. Les parts de marché du groupe sont partout à la hausse, entre 1 et 2 points selon les zones.

L'analyse des ventes par zones fait apparaître des résultats contrastés. Si en Asie les ventes sont en retrait par rapport à 1999, malgré un redressement notable apparu en fin d'année, elles progressent en revanche partout ailleurs, en Océanie, en Amérique du Nord mais surtout de manière très sensible en Afrique/Moyen Orient, en Europe et en Amérique du Sud.

Le Groupe a poursuivi son effort d'investissement en Amérique du Nord sur l'usine de Lexington inaugurée en 1999. Cette usine est spécialisée dans la fabrication des gros et très gros pneus génie civil et en particulier dans les dimensions 63" dont les ventes ont encore progressé. Les investissements en recherche et développement ont, pour leur part, été maintenus à un niveau élevé aussi bien pour les produits que pour les procédés de fabrication.

Plusieurs nouveaux produits ont été introduits en 2000 : les pneus 63" qui ont été commercialisés pour la première fois sur une année complète ; le XDR qui est en passe de devenir le pneu de référence sur son marché ; la série 65 qui a été introduite en première monte en 2000 (et qui est destinée aux dumpers articulés) ; le XZSL pour machines compactes qui a reçu un accueil particulièrement favorable.

Michelin entend poursuivre ses efforts en vue de consolider ses positions dans le secteur minier, de radialiser les marchés du génie civil et de la manutention, et de développer ses positions en première monte, en particulier dans les secteurs infrastructure, carrières et manutention.

En 2000, dans le secteur des **pneumatiques pour deux roues** (moto, scooter, vélo), le chiffre d'affaires moto a bien progressé. Les parts de marché, tant en première monte qu'en remplacement enregistrent des gains significatifs. Pour la deuxième année consécutive, le Groupe a été déclaré meilleur fournisseur pneumatique de BMW Moto. Michelin a aujourd'hui clairement établi son leadership technologique sur le pneu moto et toutes les nouvelles gammes lancées (Pilot et Commander) ont bien fonctionné.

Dans le vélo, les fabrications ont été concentrées sur le haut de gamme.

En 2000, les ventes de **pneumatiques pour engins agricoles** de Michelin ont augmenté beaucoup plus que le marché avec, au remplacement, une forte croissance des ventes à la marque Stomil. Dans les deux cas, le Groupe a renforcé ses parts de marché dans un contexte difficile de demande pour des produits très techniques, avec une pression forte sur les prix. En Amérique du Nord, si les ventes en première monte ont augmenté de plus de 50 % par rapport à 1999, elles n'en demeurent pas moins à un niveau faible. Sur ce marché, qui n'est radialisé qu'à 25 %, le Groupe a su tirer parti à la fois de

ses produits haut de gamme et de la haute technologie de la marque Michelin, mais aussi de l'offre à structure croisée à la marque BFGoodrich. L'agriculteur américain est en effet habitué à ce dernier type de pneu, même sur des engins de forte puissance, et il est donc important pour le Groupe de disposer d'une offre multi-marques et multi-produits.

Plusieurs nouveaux produits ont vu le jour en 2000 : le ForeXBib, pneumatique radial pour engins forestiers, et le MachXBib, pneumatique de forte puissance pour le labour, destiné au marché européen.

Michelin entend poursuivre sa croissance dans ce secteur tout en cherchant à la rendre plus rentable et durable. Il s'appuiera pour ce faire sur la poursuite de l'optimisation de son outil industriel agricole, la reconfiguration de la chaîne d'approvisionnement, et l'optimisation de sa présence commerciale dédiée à cette activité en tirant parti de l'offre multi-marques. Le Groupe mettra également l'accent sur la valorisation de la technologie et de l'innovation, en poursuivant les efforts pour développer la mobilité tous temps des engins agricoles et réduire le compactage des sols, répondant ainsi aux principales attentes des agriculteurs.

Sur le marché mondial des **pneumatiques pour avions**, les ventes ont progressé nettement plus que le marché. Cette performance tient à la bonne tenue du marché nord-américain, à la forte progression en Asie, et au bon développement de son activité en Europe, tirée principalement par une amélioration de l'offre à structure croisée. Le pneu à structure croisée représente encore aujourd'hui 85 % du marché mondial du pneumatique avion, le passage au radial ne se faisant qu'au fur et à mesure de la mise sur le marché de nouveaux modèles d'appareils (gamme Airbus, Boeing 777, etc.). Dans ces conditions, il est important pour le Groupe de pouvoir proposer à ses clients, notamment les compagnies aériennes, une offre complète pour répondre à l'ensemble de leurs besoins.

Michelin a poursuivi la modernisation de l'usine américaine de Norwood, qui fabrique des pneumatiques conventionnels, et réalisé la montée en puissance de l'atelier de rechapage situé en Thaïlande, dont la production mensuelle a presque triplé en l'espace d'un an. Michelin a pu ainsi augmenter de manière significative la capacité de production de petits pneus d'avions.

Dans l'activité **Liason au sol**, Michelin cherche, chaque fois qu'il est susceptible d'apporter une véritable valeur ajoutée technologique à ses clients, à nouer des partenariats techniques et/ou capitalistiques. En juillet 2000, Michelin a annoncé la création de la joint-venture Woco Michelin AVS issue du regroupement des activités antivibratoires des sociétés Michelin et Woco. Cette association a donné naissance au cinquième acteur européen du secteur avec 10 % de part de marché. Dans le même domaine, l'accord conclu avec la société japonaise Kinugawa (devenue Toyo AVS) a permis d'emporter la majeure partie du marché antivibratoire de la future plate-forme B de Renault-Nissan. En partenariat avec la société Vallourec Composants Automobiles, Michelin poursuit le développement d'une nouvelle génération d'essieu arrière, Evax.

Dans le secteur de la fabrication des roues, le Groupe a annoncé en décembre 2000 son intention de créer une société en France afin de pouvoir nouer les partenariats capitalistiques adéquats pour répondre à la demande de ses clients qui souhaitent disposer de fournisseurs mondiaux.

Enfin, le Groupe a continué à étendre sa présence dans la fourniture d'ensembles montés en Europe en réponse à l'externalisation progressive de cette activité par les constructeurs automobiles et poids lourds. Fin 2000, Michelin était n° 1 en Europe dans ce secteur et son activité représentait plus de la moitié du marché européen.

Michelin est aussi un acteur majeur de la distribution en Europe grâce à son réseau Euromaster. Aux États-Unis, le Groupe a acquis courant 1999 la société Tire Centers LLC. (TCI) afin notamment de renforcer sa présence sur le marché du rechapage poids lourd, ce dernier étant un élément clef de sa stratégie de « fournisseur de solutions » pour les flottes de véhicules.

Euromaster est présent à la fois sur le marché des véhicules légers et celui des véhicules lourds.

Sur le marché des véhicules lourds, il se positionne de plus en plus en véritable fournisseur de solutions pneumatiques, développant des offres adaptées pouvant aller jusqu'à l'externalisation du budget pneu de certains clients. En ce qui concerne le marché des véhicules légers grand public, on notera aussi la progression quantitative et qualitative de l'offre de détail (ventes de batteries et accessoires) de la société sur les points de vente spécialisés.

Le marché de la distribution des pneumatiques

Le marché de la distribution pour véhicules légers grand public a été soutenu en évoluant rapidement vers des offres de services plus complètes avec le développement des forfaits « entretien » et d'une approche plus individualisée des clients.

En ce qui concerne le marché des flottes de véhicules légers, il évolue en profondeur du fait de la concentration des principaux acteurs et de l'externalisation des flottes d'entreprises.

La demande de pneumatiques pour véhicules lourds est globalement stable. L'évolution vers la gestion en direct de grandes flottes par les manufacturiers s'est accélérée. On assiste en parallèle à une exigence de plus en plus pressante des grandes flottes pour obtenir une véritable offre de mobilité à des conditions garanties.

Euromaster concentre ses efforts sur trois axes : spécialisation sur les marchés poids lourds et véhicules légers, développement et commercialisation de produits et services innovants, enfin, construction à l'échelle européenne de systèmes d'informations économiques et performants avec utilisation de l'effet d'échelle dans tous les secteurs pertinents (achats, services centraux...).

La spécialisation des points de vente (véhicules légers ou véhicules lourds) avec l'objectif de continuer à positionner l'offre sur l'entretien rapide permet un renouvellement du trafic plus important que la seule offre pneu.

Pour **Tire Centers LLC (TCI)**, 2000 a été le premier exercice complet au sein du Groupe Michelin. TCI est présente dans trois activités : la vente de pneumatiques poids lourd et génie civil, et le service qui les accompagne, la distribution en gros de pneumatiques tourisme et camionnette, enfin, le rechapage poids lourd. TCI s'est employée à se positionner de manière optimale pour développer une croissance rentable et durable en 2001 et au-delà. TCI continue de rechercher des acquisitions qui lui permettront d'accroître sa couverture en matière de service aux flottes et sa rentabilité.

TCI est en Amérique du Nord le plus important franchisé de MRTI (Michelin Retread Technologies Inc.). Elle possède treize ateliers de rechapage poids lourd implantés dans onze états. La société a par ailleurs achevé la mise en place de BibTread, un système performant de gestion d'atelier de rechapage. TCI a également lancé avec succès un programme de distribution baptisé T3 (« T » pour TCI et « 3 » pour les trois engagements de choix, valeur ajoutée et service). Destiné aux revendeurs associés, il comprend un portefeuille de pneus de marque à des tarifs attractifs, un soutien logistique de qualité, une couverture nationale en matière de garantie, des présentoirs, du matériel promotionnel, une signalisation spécifique, un soutien publicitaire, de la formation, du crédit client, des assurances et un site internet. Plus de 130 revendeurs se sont inscrits à ce programme en 2000 et TCI prévoit d'en attirer une centaine de nouveaux en 2001.

TCI a pour objectif de devenir le réseau leader aux Etats-Unis pour le service aux poids lourds et le rechapage. L'accent sera mis sur l'intégration de ses sites, plus de 175, au sein d'un réseau de service sophistiqué qui sera en mesure d'offrir des solutions sur mesure pour répondre aux besoins des flottes et des revendeurs, sur une base locale, régionale et nationale. La croissance de TCI sera alimentée tant par la croissance interne que par des acquisitions.

L'activité cartes et guides des **Editions des Voyages** est un vecteur d'image essentiel. En 2000, plus de 120 nouvelles références ont été ajoutées au catalogue. Les volumes vendus dans le monde progressent.

L'année 2000 a marqué le centenaire du Guide Rouge France (premier produit des Services de Tourisme, créé en 1900), le lancement en France de la collection Le Guide Vert rénovée (24 titres régionaux) et la création de Michelin Travel.com, filiale consacrée au développement des produits numériques, dans un objectif de très forte accélération des projets du Groupe en ce domaine. L'année du Centenaire de l'activité Editions des Voyages et du Guide Michelin restera une année exceptionnelle par la progression des ventes et le succès des nouveautés lancées sur un marché très concurrentiel.

Au sein de l'activité **composants**, l'activité caoutchouc naturel du Groupe s'est développée favorablement au Brésil avec la mise en exploitation d'un millier d'hectares supplémentaires sur la plantation E. Michelin, aujourd'hui productive à 85 %. Au total, sur l'ensemble des plantations du Groupe ce sont plus de 100 000 nouveaux arbres qui ont été plantés en 2000, contribuant ainsi à la régénération de ces « puits de carbone » que sont les forêts tropicales et au développement de produits renouvelables.

Dans le domaine des caoutchoucs synthétiques, les deux usines, Bassens en France et Louisville aux Etats-Unis, ont obtenu la certification ISO 14001, reconnaissant la performance des usines pétrochimiques du Groupe en termes de respect de l'environnement. Par ailleurs, une nouvelle ligne de production de 40 000 tonnes/an a été mise en production à Bassens, augmentant sensiblement la capacité du Groupe à produire des élastomères de haute technologie.

En ce qui concerne les renforts textiles, une extension de l'atelier de retordage d'Olsztyn en Pologne a été lancée. Elle conduira le Groupe, courant 2001, à tripler la production de cet atelier par rapport à son niveau de 1997.

En août 1999 un incendie avait détruit l'atelier de mélangeage de l'usine de Cuneo en Italie. 85 % de la capacité initiale ont été reconstruits en 2000 et cet atelier retrouvera l'intégralité de sa capacité dans le courant de l'année 2001.

Par ailleurs, la construction de la nouvelle unité de mélangeage lancée en Caroline du Sud en 1999 progresse conformément au plan établi et elle devrait entrer en production mi-2001. L'incendie, en janvier 2000, d'une des aires de stockage de l'usine française de Cataroux, bien que spectaculaire, a été sans conséquence sur l'environnement et la capacité de production du Groupe.

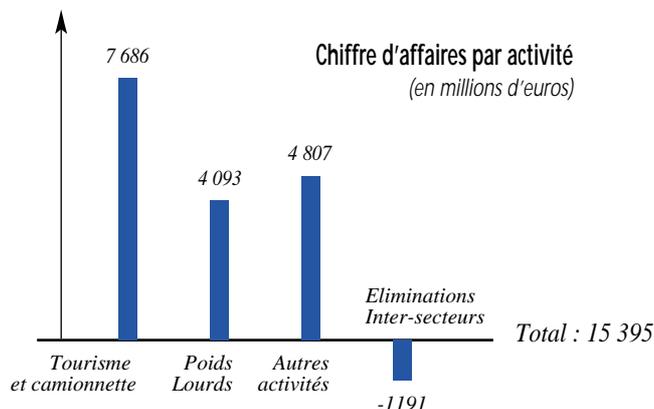
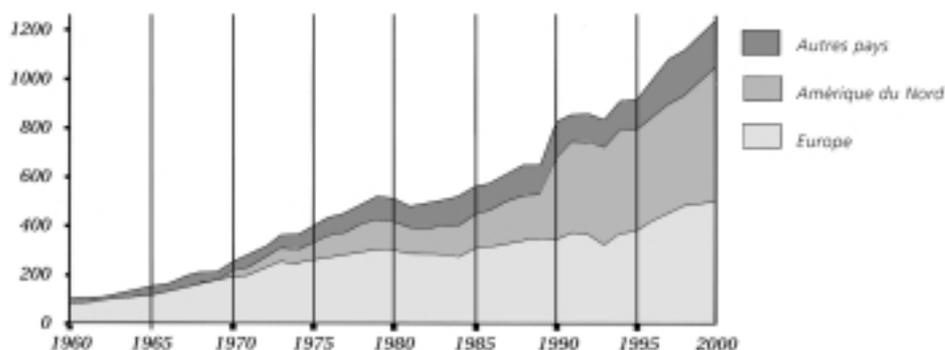
En avril 2000, Michelin conjointement avec cinq autres acteurs de l'industrie pneumatique, Continental, Cooper, Goodyear, Pirelli et Sumitomo Rubber, a annoncé le développement d'un carrefour d'affaires sur Internet, c'est-à-dire une plate-forme commune pour effectuer leurs achats et leurs approvisionnements.

Rubbertnetwork.com, une entreprise indépendante, a été créée à cette fin. Elle permettra à ses membres, dont les achats de matières premières, d'équipement, de matériel et de biens et services dépassent 50 milliards de dollars par an, d'améliorer l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement et de réaliser des économies substantielles sur leurs achats.

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

HISTORIQUE DES VENTES DU GROUPE

(EN TONNAGE - 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)

2000	157,7
1999	147,8
1998	143,2

4.1.3 Ventilation du chiffre d'affaires par activité et par zone géographique

Répartition par activité

(en milliards d'EUR)

	2000	1999	1998
Pneus et roues	15,30	13,60	12,33
Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes et guides et divers	0,09	0,16	0,16
TOTAL	15,40	13,76	12,49
(en %)			
Pneus et roues	99,4 %	98,8 %	98,7 %
Caoutchouc manufacturé et plastiques, cartes et guides et divers	0,6 %	1,2 %	1,3 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Répartition par zone géographique de destination

(en milliards d'EUR)

	2000	1999	1998
France	1,90	1,93	1,93
Europe occidentale (hors France)	5,08	4,94	4,75
Amérique du Nord et Mexique	5,96	4,86	3,92
Autres pays	2,45	2,04	1,89
TOTAL	15,40	13,76	12,49
(en %)			
France	12,3 %	14,0 %	15,5 %
Europe occidentale (hors France)	33,0 %	35,9 %	38,0 %
Amérique du Nord et Mexique	38,7 %	35,3 %	31,4 %
Autres pays	15,9 %	14,8 %	15,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

4.2 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le pneumatique est un produit de très haute technologie qui contribue à la sécurité : il doit constamment progresser et harmoniser son comportement à celui du véhicule qui évolue aussi continuellement. Il doit prendre en compte les effets liés à l'introduction de l'électronique dans les systèmes de contrôle du freinage et d'aide à la conduite, et accompagner avec synergie les réductions de bruit et la protection de l'environnement.

En 2000, Michelin a consacré 4,2 % de son chiffre d'affaires à la recherche et au développement.

Des produits très innovants ont été mis au point au Centre de Technologies, par des équipes de chercheurs et concepteurs de très haut niveau scientifique qui s'appuient sur des moyens d'études particulièrement puissants : la résonance magnétique nucléaire, la spectroscopie, la microscopie qui permettent d'analyser les matériaux le plus profondément possible ; la modélisation utilisant des logiciels en évolution permanente et des puissances de calcul supérieures à 63 milliards d'opérations flottantes par seconde ; des matériels d'analyse du comportement des pneumatiques en laboratoire et des moyens de roulage sur véhicules qui permettent de réaliser 1,8 milliard de kilomètres par an.

Dans le domaine des **matériaux** où le Groupe est présent industriellement (élastomères synthétiques et assemblages métalliques), une dizaine de nouveaux élastomères ont permis l'amélioration des performances des pneumatiques Michelin. D'autres élastomères très prometteurs vont connaître un développement dans les prochains mois. En ce qui concerne les **renforts métalliques**, des produits originaux ont été créés qui devraient permettre d'améliorer encore l'endurance des pneumatiques.

Au-delà, la recherche sur les autres matières premières du pneumatique s'est intensifiée. Concrétisée par le dépôt de nombreux brevets, elle a permis au Groupe d'identifier des potentialités intéressantes dans le domaine des charges et des produits chimiques. Les nouvelles formulations qui en découlent, associées à des architectures et des sculptures innovantes, sont par exemple à l'origine de l'excellent niveau obtenu à la fois en résistance au roulement et en usure des pneus de la gamme Poids Lourd Energy 2. Les solutions matériaux en développement contribueront à décaler très significativement les performances des pneumatiques du Groupe dans tous les segments et toutes les gammes.

Dans le domaine du **confort acoustique et vibratoire**, la recherche fondamentale est aussi très importante pour concevoir des pneus confortables et silencieux : elle porte essentiellement sur la simulation par ordinateur, ainsi que sur le développement de méthodes innovantes de tests qui permettent de faire des gains importants en termes de coût et délai. En 2000, Michelin s'est doté d'une chambre anéchoïque qui permet d'effectuer des tests acoustiques sur véhicule par tous les temps. Des partenariats ont été noués en Europe et en Asie avec des constructeurs automobiles afin de développer l'optimisation du couple pneu-véhicule dans le domaine du confort et de proposer des produits qui seront les plus silencieux et les plus confortables du marché. En 2000, Michelin a poursuivi l'**optimisation de PAX System** : l'allègement des appuis PAX System s'est accéléré grâce à l'émergence de nouvelles technologies. En évaluant l'opportunité des technologies polyuréthane pour cette application, et en associant au projet l'expertise industrielle du procédé de la société Dow Chemical, Michelin pourra proposer dès 2002-2003 aux constructeurs une solution d'appuis PAX System offrant un allègement de 30 à 40 % par rapport aux solutions d'appuis caoutchouc optimisées actuelles. Le Groupe se rapprochera ainsi encore plus de l'objectif de 4 PAX System ayant une masse équivalent à 4 ensembles roue-pneu standard, le meilleur résultat obtenu aujourd'hui étant de 4,5.

En juin 2000, Michelin a signé avec Goodyear un accord de joint venture portant sur le développement et la promotion de PAX System. Goodyear et Pirelli, avec lequel un accord avait été signé en 1999, partagent désormais la conviction que PAX System est un standard pour l'industrie pneumatique de demain. Ces trois manufacturiers représentent près de 50 % de la fourniture de pneus à l'industrie automobile mondiale et travaillent activement avec les constructeurs automobiles à l'introduction de ce nouveau standard qui leur apporte mobilité et performance.

En matière de **surveillance de la pression** des pneus, dont les réglementations en cours d'élaboration vont accroître la diffusion, Michelin apporte une contribution majeure. Mesurer la pression est une chose, l'interpréter et alerter le conducteur en est une autre car de nombreuses variables rendent le

traitement de l'information très complexe. Le Groupe a développé un savoir-faire dans le traitement de ces informations et déposé de nombreux brevets qui viennent de trouver une première application industrielle, avec Renault, qui propose ce dispositif sur sa nouvelle Laguna II. La qualité de la promotion assurée par ce client devrait conduire prochainement à d'autres intégrations de ce produit chez des constructeurs automobiles et équipementiers. Des applications dans les domaines du poids lourd et du génie civil sont en cours de développement et en phase de promotion auprès des clients du Groupe.

Enfin, Michelin innove aussi dans la **liaison au sol** en proposant un nouveau concept d'essieu multi-bras breveté, visant les segments du haut de gamme et proposant une amélioration significative de la sécurité sans pénaliser l'ensemble des autres performances. L'industrie automobile développe de plus en plus des systèmes d'aide au pilotage (anti-blocage de roue, contrôle de stabilité ESP, etc.), mais, quelle que soit la sophistication de ces systèmes, ils restent limités par la conception des suspensions. L'innovation développée par Michelin propose d'inverser en virage et de façon originale, la prise de carrossage, limitant ainsi la déformation de l'aire de contact du pneumatique et lui offrant ainsi son rendement maximum. Cette inversion est atteinte de manière simple d'un point de vue technologique tout en gardant au niveau actuel l'ensemble des performances du pneumatique. Des offres de partenariats pour développer conjointement cette innovation sont en cours de présentation aux constructeurs d'automobiles.

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 :

1998	127 241
1999	130 434
2000	128 122

4.5 INVESTISSEMENTS

La politique d'investissements non financiers du Groupe a continué à être très sélective afin d'accompagner son développement sur les segments qu'il cible par priorité. Ces investissements, 1,2 milliard d'euros sur l'exercice en valeur brute (1,1 milliard en net), ont été en ligne, aux variations monétaires près, avec l'objectif de réduction que le Groupe s'était fixé. Ils ont porté plus particulièrement sur :

- l'accroissement des capacités de production de pneus larges, essentiellement destinés aux « light trucks » et S.U.V., compte tenu de la forte croissance de ce marché en Amérique du Nord. Il convient toutefois de préciser que la participation du Groupe au remplacement des pneumatiques rappelés par Firestone a induit des modifications par rapport au plan initialement prévu ;
- la poursuite du programme de conversion des chaînes européennes de fabrication tourisme pour produire des pneus de diamètre au seat égal ou supérieur à 16 pouces, ceci afin de tenir compte de la progression rapide de la demande pour ce type de pneus et de l'ambition du Groupe de détenir d'ici 2005 un tiers du marché européen du remplacement en indice de vitesse VZ ;
- le déploiement du programme de développement de l'activité rechapage poids lourd en Amérique du Nord.

Investissements

(Variations brutes, en millions d'euros)

	2000	1999	1998
- Incorporels	51,7	79,2	73,6
- Corporels	1 149,5	1 173,2	1 100,2
- Financiers	242,1	313,0	209,3

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 ACTIVITES DU GROUPE MICHELIN

La performance économique et financière

Michelin affiche en 2000 une croissance en volume de ses ventes de 5,6 %, soit au-delà de l'objectif de 4 % qu'il s'était fixé.

Le chiffre d'affaires

Il progresse de 11,9 %. La quasi-totalité des activités du Groupe y a contribué.

La faiblesse de l'Euro face aux principales devises et en particulier vis-à-vis du Dollar explique un effet parités favorable de 6,9 %.

L'effet mix/prix défavorable de 1,1 % est essentiellement attribuable à la faiblesse des marchés du pneu hiver en Europe et au Japon au second semestre.

Par ailleurs, l'effet périmètre prend en compte, d'une part, la consolidation sur 12 mois au lieu de 8 de la société Tire Centers LLC (TCI) acquise en avril 1999 et, d'autre part, la sortie du périmètre, au 1^{er} janvier 2000, des sociétés Wolber et de la Société Michelin AVS à la suite de son apport à la joint venture Woco Michelin AVS.

Enfin, l'acquisition du solde des actions de la Société Michelin Okamoto Tire Corporation est intervenue le 1^{er} mars 2000.

Les comptes Michelin

Les comptes de Michelin sont présentés conformément à la nouvelle réglementation française établie par le Règlement 99/02 du Comité de Réglementation Comptable. Le changement de référentiel ayant un effet sur le compte de résultat et le bilan, des comptes pro forma ont été établis pour l'exercice 1999 afin de rendre les chiffres comparables.

Le résultat d'exploitation

Il s'élève à 1 162,5 millions d'euros contre 1 206,7 millions d'euros pro forma pour 1999, ce qui conduit, compte tenu de la progression du chiffre d'affaires, à un recul de la marge d'exploitation qui passe de 8,8 % (pro forma 1999) à 7,6 %.

Le recul de la **marge d'exploitation** a quatre causes majeures :

- la très forte hausse du prix des matières premières : le coût moyen d'acquisition de celles-ci a progressé de 8 % d'une année sur l'autre. Elle est très largement imputable à la hausse du prix du pétrole et de ses produits dérivés qui représentent plus de 40 % du coût des matières premières du Groupe. D'autre part, les cours du caoutchouc naturel ont été en moyenne à un niveau supérieur de 10 % à ceux de 1999.
- une plus grande maîtrise par le Groupe de ses stocks de produits finis. A périmètre et à cours de change constants, ceux-ci ont augmenté de 30,0 millions d'euros contre 166 millions d'euros en 1999. Cette évolution, tout à fait satisfaisante par ailleurs, pénalise l'exercice 2000 quand on le compare à 1999, l'important stockage réalisé en 1999 ayant permis une plus grande absorption des frais fixes.
- la dégradation de certains marchés : Michelin a ressenti au quatrième trimestre 2000 les effets de la baisse brutale et forte de l'activité première monte en pneumatiques poids lourd en Amérique du Nord, et de ventes décevantes de pneus hiver du fait de l'absence de neige tant en Europe qu'au Japon.
- la baisse de l'euro vis-à-vis des principales monnaies ; elle a eu un effet favorable sur le résultat d'exploitation mais cet effet étant proportionnellement inférieur à celui sur le chiffre d'affaires du Groupe, il en résulte un effet défavorable sur la marge d'exploitation.

Les progrès réalisés par Michelin, avec une croissance forte et ciblée, et le début de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la productivité en Europe ont permis de compenser une partie importante des effets négatifs des phénomènes qui viennent d'être rappelés.

Cependant, leur ampleur et en particulier celle de la hausse des prix des matières premières ne pouvait être totalement absorbée que par des hausses des prix de vente. Compte tenu de la situation des marchés, celles-ci n'ont pu intervenir que dans la deuxième partie de l'année et l'exercice 2000 n'en a que très peu bénéficié.

S'agissant des **résultats d'exploitation par secteur d'activité**, l'activité Tourisme Camionnette, à 584 millions d'euros, progresse de 6,2 % par rapport à 1999. En revanche, la marge d'exploitation, de 7,6 %, recule de 0,8 %. La hausse du prix des matières premières n'a pu être que partiellement absorbée par la progression des ventes, l'amélioration de la composition de celles-ci, les gains de productivité et les premières hausses de prix des pneus.

Résultat d'exploitation par secteur d'activité (en millions d'euros)

	Chiffre d'affaires			Résultat d'exploitation		Marge d'exploitation	
	2000	2000/1999		2000	2000	1999	
		En % du total		En % du total			
Tourisme Camionnette	7 686	49,9 %	+ 17 %	584	50,3 %	7,6 %	8,4 %
Poids lourd	4 093	26,6 %	+ 13,6 %	558	48,0 %	13,6 %	15,7 %
Autres activités	4 807	31,2 %	+ 7,7 %	20	1,7 %	0,4 %	2,0 %
Eliminations inter-secteurs	(1 190)	(7,7 %)					
Groupe	15 396	100	+ 11,9 %	1 162	100	7,6 %	8,8 %

Le résultat de l'activité Poids lourd s'établit pour sa part à 558 millions d'euros, soit 48 % du résultat d'exploitation du Groupe. En baisse en valeur absolue par rapport à l'an passé, il affiche également une diminution au niveau de la marge, à 13,6 %, bien que cette dernière reste à l'un des niveaux les plus élevés de l'industrie. Il faut y voir les mêmes causes que pour le recul de la marge de l'activité tourisme, aggravées par la chute du marché de la première monte poids lourd en Amérique du Nord au second semestre. D'autre part, les augmentations de prix décidées pour compenser la hausse des matières premières ne sont intervenues qu'en fin d'exercice.

Le secteur « autres activités » regroupe les activités de production et de vente qui représentent individuellement moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé [pneumatiques pour génie civil, agriculture, deux roues, avion, les activités de liaison au sol (fabrication de roues et ensembles montés), les Editions des Voyages] et les activités d'Euromaster en Europe et de TCI en Amérique du Nord.

Comparaison des résultats par destination pour les exercices 1999 et 2000 (en millions d'euros)

	2000	%	1999 (Proforma)	%
Chiffre d'affaires net	15 396	100	13 763	100
Coût de revient des ventes	11 207	72,7	9 844	71,5
Marge brute	4 189	27,3	3 919	28,5
Frais commerciaux, administratifs et généraux	3 027	19,7	2 712	19,7
Total des charges d'exploitation	14 234	92,4	12 556	91,2
Résultat d'exploitation	1 162	7,6	1 207	8,8
Charges et produits financiers	(314)		(238)	
Résultat courant	848		969	
Charges et produits exceptionnels	(76)		(353)	
Impôt sur les bénéfices	(291)		(214)	
Résultat net des sociétés intégrées	481		402	
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(1)		(1)	
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	(42)		(78)	
Résultat net	438		325	
Dont part du Groupe	399		283	

Les résultats attendus de ces différents domaines sont très variables, dépendant du niveau des capitaux mis en œuvre. C'est ainsi que les activités de distribution ont par nature une marge d'exploitation plus faible que celle des activités mettant en œuvre des moyens de production et de recherche. La mauvaise campagne de vente de pneus d'hiver, liée au faible enneigement en Europe, a expliqué pour une large part le recul de la marge d'exploitation qui passe de 2 % à 0,4 %.

En ce qui concerne le **compte de résultat par destination**, les charges d'exploitation sont allouées entre « coût de revient des ventes » et « frais commerciaux, administratifs et généraux ». Le poste « coût de revient des ventes » intègre, dans la présentation retenue par Michelin, les coûts logistiques et les coûts de recherche. Ces informations devraient ainsi permettre une meilleure comparaison des comptes du Groupe avec ceux de ses principaux concurrents internationaux.

Le « coût de revient des ventes », à 72,8 % du chiffre d'affaires, progresse plus vite que ce dernier, en raison principalement de la forte hausse du prix des matières premières qui a cependant été partiellement compensée par les gains de productivité réalisés par le Groupe. La marge brute s'établit donc à 27,2 %, en léger recul par rapport à 1999. Les frais commerciaux, administratifs et généraux, à 19,7 % restent pour leur part stables en pourcentage du chiffre d'affaires. Il convient de souligner qu'ils intègrent l'ensemble des coûts des activités du Groupe.

Le résultat net

Après prise en compte du résultat financier, du résultat exceptionnel, de l'amortissement des écarts d'acquisition et des impôts, le résultat net s'élève à 438,4 millions d'euros contre 324,8 millions d'euros en 1999 (pro forma). Les charges financières nettes sont en hausse de 32,3 % par rapport à 1999. Cette hausse provient de la montée des taux d'intérêt et de l'augmentation de l'endettement du Groupe. L'impôt sur les bénéfices s'élève à 290,4 millions d'euros, ce qui représente 39,9 % du résultat avant impôts.

Le résultat exceptionnel

Il prend essentiellement en compte des charges relatives à la restructuration des activités du Groupe et notamment aux Philippines pour un montant de

30 millions d'euros comptabilisé dans la rubrique « mesures de restructuration ».

La stratégie d'amélioration de la compétitivité de Michelin en Europe

Dans un contexte de vive concurrence en Europe, Michelin a annoncé en septembre 1999 une stratégie d'amélioration de sa productivité européenne de 20 % sur trois ans dont une moitié par augmentation de ses ventes, et l'autre moitié par une réduction de ses coûts. Cette stratégie a commencé à se déployer au cours de l'année 2000. La résorption du déficit de compétitivité observé en Europe, particulièrement sur les marchés de pneus tourisme et camionnette, passe notamment par la mise en place d'une offre commerciale multi-marques et une spécialisation des sites de façon à simplifier les organisations, les flux, et à optimiser l'utilisation des outils. Les ventes du Groupe en Europe ont ainsi progressé de 5 % en volume en 2000.

En termes de réduction de coûts, une série de projets de réorganisation ont été annoncés au cours de l'année : en France, plusieurs sites de production se spécialisent (Toul, Troyes, Joué-les-Tours, Clermont-Ferrand), et la société Wolber a arrêté ses activités en février 2000. En Grande-Bretagne, l'arrêt de la production de pneumatiques tourisme camionnette et de la fabrication de mélanges a été décidée à l'usine de Stoke-on-Trent.

Au total, sur les 7 500 réductions de postes prévues d'ici à 2003, 5 230 ont à fin 2000 été annoncées (Espagne, France, Grande-Bretagne, Pologne, Allemagne) et 2 900 effectivement réalisées.

Le bilan

Les changements dans les règles d'évaluation des éléments d'actif et de passif introduits par le règlement 99/02 dans les normes comptables françaises affectent le bilan consolidé du Groupe à trois titres.

Les opérations de titrisation de créances commerciales aux USA, mises en place à partir de 1994, sont désormais consolidées. Les informations relatives

à ces opérations figuraient auparavant dans l'annexe aux comptes. Cette consolidation se traduit par la diminution du poste Immobilisations financières, par l'intégration à l'actif des créances titrisées et l'intégration dans les dettes du solde de ces deux éléments. Au 31 décembre 1999, l'effet s'élève à 531,3 millions d'euros.

Le Groupe a décidé de comptabiliser en provisions l'ensemble des engagements différés à l'égard du personnel, dès lors que ceux-ci ne sont pas assumés par des organismes extérieurs alimentés par des cotisations. Auparavant, ces engagements ne donnaient lieu à provision que pour les sociétés établies dans des pays où les règles comptables le prévoyaient. Les autres engagements figuraient dans l'annexe aux comptes. Le chiffrage du montant de l'ensemble de ces engagements a été effectué sur la base d'évaluation actuarielle, et s'est traduit par un impact net sur les capitaux propres et intérêts minoritaires au 31 décembre 1999 de 988,6 millions d'euros.

Les charges ou produits d'impôts différés résultant des reports fiscaux déficitaires et des différences temporelles sont enregistrés dans les comptes consolidés. L'inscription à l'actif d'impôts différés est effectuée dans la mesure où leur récupération est probable.

L'ensemble des opérations rappelées ci-dessus a eu un effet négatif sur les fonds propres de 455,6 millions d'euros sur la base du 31 décembre 1999.

Au 31 décembre 2000, les fonds propres du Groupe s'élèvent à 4 154,5 millions d'euros dont 3 843,6 millions d'euros part du Groupe et les dettes financières nettes à 4 926,0 millions d'euros.

Endettement, capitaux propres et dette nette/fonds propres		
	31/12/1999 (pro forma)	31/12/2000
Endettement financier net (en millions d'euros)	4 329	4 926
Capitaux propres (en millions d'euros)	3 838	4 155
Dette nette/ Fonds propres (en %)	1,13	1,19

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS (EN MILLIERS D'EUROS)

	2000	1999 PRO FORMA	1998 PRO FORMA
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	15 395 573	13 763 137	12 485 639
Reprises sur provisions	22 046	19 628	25 458
Autres produits d'exploitation	392 788	424 507	440 106
	15 810 407	14 207 272	12 951 203
Charges d'exploitation			
Achats consommés	5 212 204	4 461 564	4 092 375
Charges de personnel	5 136 598	4 756 289	4 423 590
Autres charges d'exploitation	3 095 234	2 703 495	2 400 667
Impôts et taxes	225 730	220 861	204 479
Dotations aux amortissements	955 304	839 141	728 494
Dotations aux provisions	22 877	19 178	30 308
	(14 647 947)	(13 000 528)	(11 879 913)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 162 460	1 206 744	1 071 290
Charges et produits financiers	(314 388)	(237 681)	(218 053)
RÉSULTAT COURANT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	848 072	969 063	853 237
Charges et produits exceptionnels	(75 844)	(353 189)	46 254
Impôt sur les bénéfices	(290 447)	(213 375)	(308 350)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	481 781	402 499	591 141
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(1 225)	514	1 882
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	(42 193)	(78 242)	(20 236)
RÉSULTAT NET	438 363	324 771	572 787
dont : part du Groupe	399 045	282 522	532 258
part des intérêts minoritaires	39 318	42 249	40 529
Résultat par action	2,96	2,10	3,88
Résultat dilué par action	2,96	2,10	3,88

FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS D'EUROS)

	31.12.2000	31.12.1999 PRO FORMA	31.12.1998 PRO FORMA
OPÉRATIONS D'ACTIVITÉ			
- Résultat net des sociétés intégrées	438 363	324 771	572 787
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie			
- Amortissements	1 055 060	921 155	749 904
- Provisions et impôts différés	(51 543)	369 925	(16 516)
- Plus-values sur cessions	(14 142)	(57 510)	(47 696)
- Autres	(12 030)	(11 818)	(13 500)
Capacité d'autofinancement de la période	1 415 708	1 546 523	1 244 979
- Variation des stocks et en-cours	(248 996)	(217 557)	(318 176)
- Variation des clients	(246 701)	(232 312)	(75 357)
- Variation des fournisseurs	185 038	(48 528)	141 111
- Autres variations	(87 560)	(33 774)	86 638
Variation du besoin en fonds de roulement	(398 219)	(532 171)	(165 784)
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ	1 017 489	1 014 352	1 079 195
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
- Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	—	—	(1 173 877)
- Acquisitions et augmentations d'immobilisations financières	(242 111)	(313 005)	(209 251)
			(1 383 128)
- Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	109 746	249 278	83 977
- Cessions et diminutions d'immobilisations financières	76 312	57 809	110 197
	186 058	307 087	194 174
Investissements nets de la période	—	—	(1 188 954)
Incidence des variations du périmètre de consolidation	(3 257)	5 480	4 169
Variation du besoin en fonds de roulement et divers	2 266	(61 607)	5 217
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	—	—	(1 179 568)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
- Augmentation (réduction) de capital	—	(112 148)	41 626
- Dividendes attribués aux actionnaires de la société mère	(93 109)	(87 362)	(79 309)
- Autres attributions	(67 019)	(61 073)	(57 820)
	(160 128)	(260 583)	(95 503)
Variation des emprunts et dettes financières	436 664	309 672	197 463
Variation du besoin en fonds de roulement et divers	(4 215)	3 843	22 622
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	272 321	52 932	124 582
Incidence de la variation des taux de change	18 439	28 271	(32 054)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	49 995	(218 900)	(7 845)
TRÉSORERIE A L'OUVERTURE	880 482	1 099 382	1 107 227
TRÉSORERIE A LA CLÔTURE	930 477	880 482	1 099 382
dont : - Disponibilités	746 441	695 479	816 825
- Valeurs mobilières de placement	184 036	185 003	282 557

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2000

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés sont établis selon la réglementation en vigueur en France. Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2000 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable. A des fins de comparaison, les documents relatifs à l'exercice précédent font l'objet de présentations "pro forma".

Impact des nouvelles règles et méthodes comptables

L'application des dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable aux présentations "pro forma" a eu, par rapport aux comptes établis selon les anciens principes comptables et méthodes d'évaluations, les impacts suivants :

Au 31.12.1999
En milliers d'euros

SUR LE RÉSULTAT NET	
Comptabilisation des impacts périodiques :	
• des prestations de retraites et autres avantages accordés aux salariés	(21 010)
• des impôts différés	161 381
• autres	1 921
Total des impacts	142 292
Résultat net publié	182 479
Résultat net "pro forma"	324 771
SUR LE TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES INTÉRÊTS MINORITAIRES	
Comptabilisation du total des :	
• engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés	(988 563)
• impôts différés	531 714
• autres	1 200
Total des impacts	(455 649)
Capitaux propres et intérêts minoritaires publiés	4 293 883
Capitaux propres et intérêts minoritaires "pro forma"	3 838 234
SUR LES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE	
Consolidation des entités ad hoc de titrisation de créances clients	531 266
Dettes financières publiées	3 734 324
Dettes financières "pro forma"	4 265 590

Périmètre et méthodes de consolidation

- sont consolidées par intégration globale :
les sociétés industrielles, commerciales, financières, entités ad hoc et diverses que la Compagnie Générale des Etablissements Michelin contrôle directement ou indirectement.
- sont consolidées par mise en équivalence :
les sociétés dans lesquelles la Compagnie Générale des Etablissements 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 L.233-19 du Code de Commerce dont l'importance est non significative ou pour lesquelles des restrictions sévères et durables remettent en cause les possibilités de transfert de trésorerie vers les autres sociétés du Groupe.

Modalités retenues

1. L'exercice social des sociétés consolidées coïncide avec l'année civile. Les bilans et comptes de résultat utilisés sont ceux présentés à l'approbation des Assemblées générales ; ils font, le cas échéant, l'objet des reclassements et retraitements indispensables à leur consolidation suivant les normes du Groupe.
2. Les comptes individuels exprimés en devises autres que l'euro sont convertis 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.

Les écarts de conversion constatés, tant sur les éléments du bilan d'ouverture que ceux du résultat, sont portés, pour la part revenant à l'entreprise consolidante, dans ses capitaux propres au poste "réserves consolidées" et pour la part des tiers au poste "intérêts minoritaires".

PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2000 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 :

a) Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition est égal à la différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation de la quote-part des actifs et des passifs identifiés et inscrits au bilan à leurs valeurs d'utilité pour le Groupe.

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés industrielles sont amortis linéairement en 20 ans. Un examen de leur valeur d'inventaire est établi chaque année et peut conduire à accélérer l'amortissement.

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

Les écarts d'acquisition négatifs sont rapportés au résultat en fonction de l'évolution des risques sur les sociétés acquises.

b) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles représentent pour l'essentiel des logiciels, acquis ou créés, amortis sur des durées de un à trois ans, et quelques fonds de commerce amortis dans l'année d'acquisition. Cette rubrique n'incorpore pas de frais de recherche et de développement.

c) Immobilisations corporelles

Les terrains, constructions, installations techniques et autres immobilisations corporelles sont évalués à leur coût d'acquisition ou de production.

A compter du 1^{er} janvier 1999, les contrats qualifiés de location financement sont enregistrés comme des immobilisations et la dette correspondante est inscrite au passif du bilan.

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

- constructions : 25 ans,
- installations techniques : 7 à 12 ans,
- autres immobilisations corporelles : 2 à 12 ans.

Lorsqu'il existe un indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur, la valeur nette comptable de l'actif est ramenée à sa valeur recouvrable par la constatation d'une charge.

d) Immobilisations financières

La valeur brute des participations non consolidées est constituée par le coût d'acquisition. La valeur d'inventaire de ces participa-

tions est égale à la valeur boursière ou à défaut à celle qui résulterait d'une mise en équivalence. Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

Les autres immobilisations financières font l'objet, si nécessaire, de provisions pour dépréciations.

e) Stocks

Les entrées en stocks sont comptabilisées aux coûts d'acquisition ou de production.

Les stocks sont évalués en utilisant la méthode du coût moyen pondéré.

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

f) Clients et comptes rattachés

Les créances, y compris celles titrisées auprès d'entités ad hoc, 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.

Les méthodes d'évaluation des créances en monnaies étrangères sont décrites de manière spécifique dans la note k.

g) Autres créances et comptes de régularisation

Les comptes de régularisation comprennent notamment :

- en matière d'engagements de retraite : la juste valeur des actifs des plans de pensions, ajustée des pertes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés, dépassant la valeur actualisée des obligations,
- en matière d'impôts différés : les actifs résultant, société par société, de l'enregistrement des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales reportables.

Les méthodes d'évaluation de ces deux rubriques sont décrites de manière spécifique dans les notes l et m.

h) Provisions pour risques et charges

Une provision est comptabilisée lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite, résultant d'événements passés, qui entraînera probablement une sortie de fonds et qu'une estimation fiable de son montant peut être effectuée.

Les provisions comprennent notamment :

- en matière d'engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés, la valeur actualisée des obligations supérieure à la juste valeur des actifs correspondants, ajustée des pertes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés,
- en matière d'impôts différés : les passifs résultant, société par société, de l'enregistrement des différences temporelles taxables,
- en matière de restructuration : les montants estimés correspondant aux mesures décidées et annoncées par le Groupe, dont la mise en œuvre est engagée.

Les méthodes d'évaluation des deux premières rubriques sont décrites de manière spécifique dans les notes l et m.

Les provisions pour risques et charges, comptabilisées dans les comptes individuels pour la seule application des législations fiscales, sont reclassées nettes d'impôts différés dans les capitaux propres.

i) Instruments financiers

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.

D'une façon générale, 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 contrats correspondants sont comptabilisés au bilan dès leur conclusion.

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

Les participations des sociétés holdings dans leurs filiales étrangères sont financées dans la devise de comptabilité des holdings.

Risques de taux

La gestion des taux d'intérêt à moins d'un an est assurée de manière décentralisée. Un montant maximum de financements à taux fixes supérieurs à un an est déterminé pour chaque devise.

La politique de gestion des taux est coordonnée et contrôlée de manière centralisée.

j) Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont enregistrées au passif du bilan dans la rubrique "Autres dettes et comptes de régularisation". Elles sont rapportées au résultat sur une durée n'excédant pas celle de l'amortissement des immobilisations correspondantes.

k) Créances et dettes en monnaies étrangères

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont enregistrées au cours du jour de la transaction. A la date du bilan, elles sont évaluées en utilisant le cours du jour de clôture. Les écarts en résultant sont enregistrés en pertes et profits de change dans le compte de résultat.

l) Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés

Dans la plupart des pays où les sociétés du Groupe exercent leur activité, les avantages à long terme pendant l'emploi et les avantages postérieurs à l'emploi sont assumés :

- soit par des régimes à cotisations définies versées à des organismes extérieurs, les sociétés se trouvant de ce fait dégagées de toutes autres obligations en la matière,

- soit par des régimes à prestations définies financés :

- 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,

- directement par les sociétés du Groupe concernées.

Les régimes à prestations définies sont, en conformité avec les règles du Groupe, estimés chaque année en valeur actuarielle selon la méthode des unités de crédits projetées. Ces évaluations sont réalisées par des actuaires indépendants.

Pour chacun de ces régimes, l'écart entre les engagements et la juste valeur des actifs correspondants, ajusté des pertes et profits actuariels et du coût des services passés non comptabilisés, est enregistré à l'actif ou au passif du bilan.

Le coût annuel déterminé selon cette méthode actuarielle est inscrit au compte de résultat.

m) Impôts sur les résultats

Les impôts sur les résultats comprennent les impôts exigibles et les impôts différés. Ces derniers sont constatés, société par société, sur :

- les différences temporelles qui résultent de l'écart entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales,
- les déficits fiscaux reportables dont la récupération est jugée probable,

selon la méthode du report variable.

Les montants ainsi déterminés ne sont pas actualisés.

n) Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et de développement sont enregistrés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

o) Charges et produits exceptionnels

Les charges et produits exceptionnels sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante. Ils intègrent notamment le coût des mesures de restructuration et les résultats sur cessions d'actifs immobilisés.

p) Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, majoré des actions propres classées en titres de placement et minoré des actions annulées au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat dilué par action tient compte le cas échéant, des conséquences qu'aurait eu l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs sur le calcul du résultat de la période et sur celui du nombre d'actions.

LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

	Siège	Pays	% Intérêts
1. Société consolidante			
- Compagnie Générale des Établissements Michelin	Clermont-Ferrand	France	
2. Intégration globale			
— Sociétés industrielles			
- Manufacture Française des Pneumatiques Michelin	Clermont-Ferrand	France	96,07
- Société du Caoutchouc Synthétique Michelin	Bassens	France	96,07
- Pneu Laurent	Avallon	France	96,07
- Pneumatiques Kléber	Toul	France	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	79,43
- Michelin Shenyang Rubber Components Co., Ltd.	Liaoning Province	Chine	79,43
- Michelin Shenyang Tire Co., Ltd.	Liaoning Province	Chine	79,43
- Michelin Shenyang Truck Tire Co., Ltd.	Liaoning Province	Chine	79,43
- Industria Colombiana de Llantas S.A.	Cali	Colombie	93,31
- Neumáticos Michelin, S.A.	Madrid	Espagne	90,12
- Michelin North America, Inc.	New York	Etats-Unis	93,45
- Michelin Aircraft Tire Corporation	Wilmington	Etats-Unis	93,45
- American Synthetic Rubber Company, LLC	Wilmington	Etats-Unis	93,45
- Taurus Rubber Company Ltd.	Budapest	Hongrie	93,40
- Taurus Agricultural Tyre Ltd.	Nyíregyháza	Hongrie	93,40
- Società per Azioni Michelin Italiana	Turin	Italie	93,45
- Michelin Okamoto Tire Corporation	Ohta-City, Gunma-Ken	Japon	93,45
- Michelin (Nigeria) Limited	Nigeria	Nigeria	74,76
- MSF Tire & Rubber, Inc.	Muntinlupa City	Philippines	65,14
- Stomil-Olsztyn S.A.	Olsztyn	Pologne	55,33
- Michelin Tyre Public Limited Company	Angleterre	Royaume-Uni	93,45
- Michelin Gummiringar AB	Stockholm	Suède	93,45
- Michelin Siam Co., Ltd.	Chonburi	Thaïlande	55,15
- Siam Tyre Industry Co., Ltd.	Saraburi Province	Thaïlande	55,15
- Siam Tyre Phrapradaeng Co., Ltd.	Samutprakarn	Thaïlande	55,15
- Siam Steel Cord Co., Ltd.	Rayong	Thaïlande	55,15
— Sociétés commerciales			
- Euromaster France	Grenoble	France	80,66
- Société d'Exportation Michelin	Clermont-Ferrand	France	100,00
- Transityre France	Clermont-Ferrand	France	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	Etats-Unis	93,45
- Tire Centers, LLC	Wilmington	Etats-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
- Michelin Tire Sales Corporation	Tokyo	Japon	93,45
- 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
- M. Michelin and Company Ltd.	Wellington	Nouvelle Zélande	99,87

	Siège	Pays	% Intérêts
- 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	93,17
- Michelin Tyres Russian General Agency ZAO	Moscou	Russie	93,45
- Société commerciale Michelin	Dakar	Sénégal	100,00
- 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	55,15
- Michelin Lastikleri Ticaret A.S.	Istanbul	Turquie	93,45
- Diverses sociétés de distribution en Europe et autres zones géographiques.			
— Sociétés financières et diverses			
- Participation et Développement Industriels	Clermont-Ferrand	France	99,99
- Spika S.A.	Clermont-Ferrand	France	100,00
- Société Civile Immobilière Michelin	Clermont-Ferrand	France	96,07
- Société Civile Immobilière Michelin Breteuil	Paris	France	96,07
- Société des Procédés Industriels Modernes	Clermont-Ferrand	France	96,07
- Société de Technologie Michelin	Clermont-Ferrand	France	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
- CR Funding Corporation	Wilmington	Etats-Unis	93,45
- Michelin Americas Research & Development Corporation	Wilmington	Etats-Unis	93,45
- Michelin Corporation	New York	Etats-Unis	93,45
- Osse River Rubber Estates Limited	Nigeria	Nigeria	65,23
- 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	55,15
3. Mise en équivalence			
- Compagnie Générale des Transports Verney	Le Mans	France	41,30
- Sucat Land Corp.	Makati City	Philippines	27,33
- Tekersan Jant Sanayi A.S.	Istanbul	Turquie	18,78
- Woco Michelin AVS B.V.	Amsterdam	Pays-Bas	45,79
4. Sociétés non consolidées			
- Diverses sociétés dont l'importance relative n'est pas significative, en application des dispositions de l'article L.233-19 du Code de Commerce (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).

EXPLICATION DES POSTES DU BILAN ET LEURS VARIATIONS

(en milliers d'euros)

Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2000 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable. A des fins de comparaison, les documents relatifs à l'exercice précédent font l'objet de présentations "pro forma".

1) ÉCARTS D'ACQUISITION

Les écarts d'acquisition ont évolué comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Écarts d'acquisition au 1 ^{er} janvier 1999	384 098	- 147 780	236 318
Augmentations de l'exercice	65 967	- 82 225	- 16 258
Diminutions de l'exercice	- 407	407	—
Écarts de conversion et divers	49 907	- 22 333	27 574
Écarts d'acquisition au 31 décembre 1999	499 565	- 251 931	247 634
Augmentations de l'exercice	59 503	- 42 046	17 457
Diminutions de l'exercice	- 65 066	65 066	—
Écarts de conversion et divers	37 667	- 20 040	17 627
Écarts d'acquisition au 31 décembre 2000	531 669	- 248 951	282 718

L'augmentation des valeurs brutes de l'exercice 2000 est essentiellement liée à l'acquisition du solde des participations de la société industrielle japonaise Michelin Okamoto Tire Corporation.

La sortie de l'écart d'acquisition, complètement amorti, relatif à l'achat de la société américaine Tire Centers, LLC en 1999 constitue l'essentiel des diminutions pour l'exercice 2000.

2) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles ont évolué comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations incorporelles au 1 ^{er} janvier 1999	279 858	- 181 300	98 558
Augmentations de l'exercice	79 169	- 66 999	12 170
Diminutions de l'exercice	- 12 389	29 376	16 987
Écarts de conversion et divers	12 842	- 6 752	6 090
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 1999	359 480	- 225 675	133 805
Augmentations de l'exercice	48 824	- 64 296	- 15 472
Diminutions de l'exercice	- 11 436	16 738	5 302
Écarts de conversion et divers	- 1 194	167	- 1 027
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2000	395 674	- 273 066	122 608

dont la ventilation par nature s'établit comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Logiciels	314 506	- 202 889	111 617
Autres immobilisations incorporelles	81 168	- 70 177	10 991
Total	395 674	- 273 066	122 608

Les principaux mouvements proviennent des acquisitions et des amortissements de logiciels durant l'exercice 2000.

(en milliers d'euros)

3) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles ont évolué comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Immobilisations corporelles au 1 ^{er} janvier 1999	12 258 531	- 7 320 415	4 938 116
Augmentations de l'exercice	1 173 241	- 799 727	373 514
Diminutions de l'exercice	- 387 239	342 979	- 44 260
Ecarts de conversion et divers	924 622	- 488 778	435 844
Immobilisations corporelles au 31 décembre 1999	13 969 155	- 8 265 941	5 703 214
Augmentations de l'exercice	1 149 543	- 940 283	209 260
Diminutions de l'exercice	- 587 430	499 590	- 87 840
Ecarts de conversion et divers	266 491	- 148 611	117 880
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2000 (1)	14 797 759	- 8 855 245	5 942 514

dont la ventilation par nature s'établit comme suit :

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
Terrains et constructions	3 427 699	- 1 619 706	1 807 993
Installations techniques	9 167 419	- 5 701 875	3 465 544
Autres immobilisations corporelles	2 202 641	- 1 533 664	668 977
Total	14 797 759	- 8 855 245	5 942 514

Durant l'exercice 2000, les investissements bruts se sont élevés à 1 149 543 milliers d'euros.

	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	Valeurs nettes
(1) dont biens faisant l'objet de contrats de location financement au 31 décembre 2000	497 459	- 255 202	242 257

4) IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières ont évolué comme suit :

	Valeurs brutes	Provisions	Valeurs nettes
Immobilisations financières au 1 ^{er} janvier 1999	452 456	- 118 742	333 714
Variations de la période	20 141	- 640	19 501
Ecarts de conversion	18 146	- 668	17 458
Immobilisations financières au 31 décembre 1999	490 743	- 120 070	370 673
Variations de la période	76 957	- 6 307	70 650
Ecarts de conversion	10 964	- 960	10 004
Immobilisations financières au 31 décembre 2000	578 664	- 127 337	a) 451 327

Sociétés	Siège	Fraction du capital détenu	Capitaux propres	Résultat du dernier exercice	a) Valeur nette comptable des immobilisations financières
Peugeot S.A. (1)	Paris	3,8 %	2 849 572	1 051 231	(2) 61 075
Autres sociétés, prêts, avances à long terme et divers					390 252
Total					451 327

(1) Comptes sociaux arrêtés au 31 décembre 1999.

(2) La valeur boursière de ces titres s'élève, sur la base du cours moyen de décembre 2000, à 411 millions d'euros.

(en milliers d'euros)

5) TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Sociétés	Valeur de mise en équivalence au 01.01.1999	Variation de l'exercice	Valeur de mise en équivalence au 31.12.1999	Variation de l'exercice	Valeur de mise en équivalence au 31.12.2000
Woco Michelin AVS BV	—	—	—	65 815	65 815
Compagnie Générale des Transports Verney	7 603	702	8 305	641	8 946
Sucat Land Corp.	2 976	322	3 298	- 414	2 884
Tekersan Jant Sanayi A.S.	1 378	- 470	908	548	1 456
Diverses sociétés	1 626	- 573	1 053	785	1 838
Total	13 583	- 19	13 564	67 375	80 939

Dont :

Quote-part dans le résultat des sociétés :	514	- 1 225
--	-----	---------

Durant l'année 2000, une joint-venture a été constituée en partenariat avec la société allemande Woco ; la variation reflète les apports effectués par le Groupe Michelin, ainsi que la quote-part dans le résultat de l'exercice.

Les autres variations proviennent essentiellement du résultat des sociétés et de la conversion des comptes de l'exercice précédent.

6) STOCKS

	31.12.2000	31.12.1999
Matières premières, semi-finis et autres fournitures	1 147 769	935 230
Produits finis	2 516 692	2 411 099
Provisions pour dépréciations	- 100 084	- 97 245
Valeur nette	3 564 377	3 249 084

7) CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	31.12.2000	31.12.1999
Valeur brute	3 441 407	3 157 318
Provisions pour dépréciations	- 100 976	- 89 020
Valeur nette	3 340 431	3 068 298

Dans la quasi totalité des cas, les créances clients ont une échéance inférieure à 1 an.

8) AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

	31.12.2000	31.12.1999
Autres créances nettes (1)	521 015	454 622
Actifs liés aux engagements de retraite (cf. note l)	498 884	475 167
Actifs d'impôts différés (cf. note m)	1 352 494	1 296 940
Autres comptes de régularisation	54 620	29 752
Total	2 427 013	2 256 481

(1) dont montant à plus d'un an	14 090	14 114
---------------------------------	--------	--------

(en milliers d'euros)

9) VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2000	31.12.1999
Actions propres	157 469	112 196
Provisions pour dépréciations des actions propres	- 8 910	- 10 649
Valeur nette des autres titres cotés	1 175	2 842
Autres valeurs mobilières de placement nettes	34 302	80 614
Total	184 036	185 003

- Au 31 décembre 2000, la Compagnie Générale des Établissements Michelin détient 3 853 675 actions propres dont la valeur boursière est de 148 559 milliers d'euros. Durant l'exercice 2000, le nombre d'actions détenues par la Compagnie a augmenté de 1 249 901.

- La valeur boursière des autres titres cotés est égale, au 31 décembre 2000, à 3 293 milliers d'euros.

10) TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES

	Capital	Primes liées au capital	Réserves consolidées	Ecart de conversion	Résultat net	Capitaux propres	Intérêts minoritaires	Total
Situation au 31.12.1998 (pro forma)	251 936	1 739 045	1 626 552	- 781 115	532 258	3 368 676	269 955	3 638 631
Augmentations de capital	17 496	- 129 644				- 112 148	—	- 112 148
Distributions		75	709		- 130 788	- 130 004	- 18 431	- 148 435
Affectation des résultats non distribués			401 470		- 401 470	—	—	—
Résultat de l'exercice 1999					282 522	282 522	42 249	324 771
Conversions et variations diverses			- 23 451	148 248		124 797	10 618	135 415
Situation au 31.12.1999 (pro forma)	269 432	1 609 476	2 005 280	- 632 867	282 353	3 533 843	304 391	3 838 234
Augmentations de capital						—	—	—
Distributions					- 138 561	- 138 561	- 21 567	- 160 128
Affectation des résultats non distribués			143 961		- 143 961	—	—	—
Résultat de l'exercice 2000					399 045	399 045	39 318	438 363
Conversions et variations diverses			10 616	38 667		49 283	- 11 223	38 060
Situation au 31.12.2000	269 432	1 609 476	2 159 857	- 594 200	399 045	3 843 610	310 919	4 154 529

11) PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

	31.12.1999	Ecart de conversions	Mouvements	31.12.2000
Engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés	2 884 348	111 237	42 757	3 038 342
Impôts différés	145 669	206	- 82 885	62 990
Restructurations	535 127	459	- 104 165	431 421
Autres	201 851	8 436	- 32 085	178 202
Total	3 766 995	120 338	- 176 378	3 710 955

Les mouvements des provisions pour risques et charges s'expliquent d'une manière générale par les dotations et les reprises de provisions en compte de résultat.

En ce qui concerne les provisions pour restructuration, la diminution provient :

- des reprises de provisions correspondant aux dépenses engagées durant l'exercice pour les mesures de mise en œuvre du plan d'amélioration de la productivité en Europe,
- des dotations aux provisions constituées pour les risques nés durant l'exercice.

12) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La ventilation des impôts au compte de résultat est la suivante :

	31.12.2000	31.12.1999
Impôts exigibles	309 359	275 325
Impôts différés	- 18 912	- 61 950
Total	290 447	213 375

Le rapprochement entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt comptabilisée est le suivant :

	31.12.2000
Impôt théorique sur la contribution des entités du Groupe au résultat consolidé, calculé selon les taux d'impôt locaux	285 178
Effet des différences permanentes	- 27 972
Effet des impôts différés non reconnus	34 314
Effet des écarts sur les taux réels d'imposition locaux	7 900
Autres effets	- 8 973
Impôt au compte de résultat	290 447

	31.12.2000	31.12.1999
La valeur totale des actifs d'impôts différés non comptabilisés s'élève à :	473 533	517 266

La ventilation des actifs et passifs d'impôts différés par catégorie est la suivante :

	31.12.2000	31.12.1999
Actifs d'impôts différés	1 352 494	1 296 940
Passifs d'impôts différés	- 62 990	- 145 669
Montant net	1 289 504	1 151 271

Décomposé en :

- différences temporelles	966 090	731 006
- crédits d'impôts	- 21 249	85 110
- reports déficitaires	344 663	335 155

13) ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS

La ventilation des actifs et passifs des régimes à prestations définies par catégorie est la suivante :

	31.12.2000	31.12.1999
Actifs en matière de prestations de retraite	498 884	475 167
Passifs en matière de retraite et autres avantages accordés aux salariés	3 038 342	2 884 348
Montant net	2 539 458	2 409 181
Décomposé en :		
- Avantages à long terme pendant l'emploi	116 409	113 514
- Avantages postérieurs à l'emploi :		
- engagements de retraite	138 727	156 939
- autres avantages accordés aux salariés	2 284 322	2 138 728
	31.12.2000	
Charge nette comptabilisée au compte de résultat :		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	203 879	
Coût financier	465 923	
Rendement attendu des actifs des régimes	- 364 014	
Ecart actuariels reconnus dans l'année	—	
Coût des services passés	17 718	
Effet de toute réduction ou liquidation de régimes	414	
Total	323 920	

14) EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

	Montants au 31.12.2000	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans	Montants au 31.12.1999
Emprunts obligataires convertibles	10	10	—	—	10
Autres emprunts obligataires	322 717	17 819	—	304 898	322 721
Autres emprunts et dettes financières	5 533 745	3 361 018	1 715 021	457 706	3 942 859
Total	5 856 472	3 378 847	1 715 021	762 604	4 265 590
Dont montants garantis par des sûretés réelles au 31.12.2000				89 098	
Dont montants afférents aux contrats de location financement au 31.12.2000				405 914	

Au 31 décembre 2000, les dettes financières nettes, en milliers d'euros, incluaient :

- les emprunts et dettes financières	5 856 472
- les valeurs mobilières de placement	- 184 036
- les disponibilités	- 746 441
Soit au total	4 925 995

(en milliers d'euros)

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 :

Devises	Taux variable	Taux fixe	Durée moyenne taux fixe	Total dette	En % par devise
Euro et devises de l'UEM	- 172 146	362 825	5,1	190 679	3,9
Franc suisse	688 551	72 299	2,8	760 850	15,4
Livre sterling	538 138	127	1,8	538 265	10,9
Autres devises hors UEM	179 622	627	2,7	180 249	3,7
Total devises européennes	1 234 165	435 878	4,7	1 670 043	33,9
Dollar U.S.	1 655 231	834 365	5,1	2 489 596	50,5
Dollar canadien	103 709	10 202	5,8	113 911	2,3
Total zone dollar	1 758 940	844 567	5,1	2 603 507	52,8
Autres devises	597 005	55 440	2,4	652 445	13,3
Total	3 590 110	1 335 885	4,9	4 925 995	100,0

Le coût résultant des instruments financiers utilisés est pris en compte dans les exercices concernés.

15) ENGAGEMENTS HORS BILAN

	31.12.2000	31.12.1999
Engagements donnés :		
Garanties données	93 100	119 139
Contrats de location simple	618 298	672 142
Effets escomptés non échus	7 037	24 786
Total	718 435	816 067
Engagements reçus :		
- Garanties reçues	309 716	309 055

EXPLICATION DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DE LEURS VARIATIONS

(en milliers d'euros)

Les règles et méthodes appliquées à l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2000 sont conformes aux dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable. A des fins de comparaison, les documents relatifs à l'exercice précédent font l'objet de présentations "pro forma".

16) CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

	Exercice 2000	Exercice 1999
Charges de personnel	5 136 598	4 756 289
Effectif moyen employé par les sociétés consolidées par intégration globale	128 122	130 434

17) FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Le montant des frais de recherche et de développement s'élève en :

- 2000 : 645 307

- 1999 : 589 376

18) DOTATION D'EXPLOITATION AUX PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS

	Exercice 2000	Exercice 1999
Dotation aux provisions pour dépréciations des :		
- stocks	18 537	20 747
- créances	34 823	26 507

Ces dotations ont été enregistrées respectivement en Achats consommés et en Autres charges d'exploitation.

19) CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

	Exercice 2000	Exercice 1999
Charges et produits financiers	- 315 782	- 226 551
Pertes et profits de change	- 2 715	2 276
Amortissements et variations nettes des provisions	4 109	- 13 406
Total	- 314 388	- 237 681

20) CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS

	Exercice 2000	Exercice 1999
Mesures de restructuration	- 67 349	- 388 201
Résultat sur cessions d'actifs immobilisés	14 142	57 510
Autres éléments exceptionnels	- 22 637	- 22 498
Total	- 75 844	- 353 189

21) INFORMATIONS SECTORIELLES

Secteurs d'activités	Tourisme / Camionnette	Poids lourd	Autres activités	Eliminations inter-secteurs	Total
Exercice 1999					
Immobilisations corporelles nettes	2 644 660	1 190 742	a) 1 867 812		5 703 214
Chiffre d'affaires	6 570 361	3 601 621	4 462 373	- 871 218	13 763 137
Résultat d'exploitation	550 001	566 210	90 533		1 206 744
Exercice 2000					
Immobilisations corporelles nettes	2 751 813	1 283 906	a) 1 906 795		5 942 514
Chiffre d'affaires	7 686 396	4 092 712	4 807 026	- 1 190 561	15 395 573
Résultat d'exploitation	584 214	557 965	20 281		1 162 460

a) dont actifs communs :

- 2000 : 793 184

- 1999 : 775 706

Zones géographiques	Europe	Amérique du Nord et Mexique	Amérique du Sud	Asie	Autres	Total
Exercice 1999						
Immobilisations corporelles nettes	2 909 795	2 039 305	311 939	427 550	14 625	5 703 214
Chiffre d'affaires	7 126 376	4 864 319	464 664	924 004	383 774	13 763 137
Exercice 2000						
Immobilisations corporelles nettes	2 940 748	2 292 643	291 741	402 061	15 321	5 942 514
Chiffre d'affaires	7 309 519	5 959 576	646 072	1 086 158	394 248	15 395 573

22) ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La société MSF Tire & Rubber, Inc. à Muntinlupa City aux Philippines a procédé le 4 janvier 2001 à la fermeture de son usine de pneumatiques. Cette décision a fait l'objet d'une provision dans les comptes du 31 décembre 2000.

23) 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.

SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS
BILANS AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF	2000	1999	1998
	Net	Net	Net
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles			
Concessions, brevets et droits similaires	—	5 335,72	29 478,66
Autres immobilisations incorporelles	16 687,89	17 971,57	19 255,25
Avances et acomptes	—	—	—
	16 687,89	23 307,29	48 733,91
Immobilisations corporelles			
Terrains	102 469,01	102 469,01	102 469,01
Constructions	159 005,70	188 013,03	188 720,79
Autres immobilisations corporelles	39 909,25	70 344,58	95 906,99
Immobilisations corporelles en cours	—	—	—
Avances et acomptes	—	—	—
	301 383,96	360 826,62	387 096,79
Immobilisations financières (1)			
Participations	2 245 798 435,87	2 221 078 435,87	2 177 065 334,06
Créances rattachées à des participations	1 334 791 620,25	1 210 143 663,78	1 340 944 314,62
Autres titres immobilisés	3 788 198,35	3 788 198,35	3 788 198,34
Prêts	78 176,69	78 176,70	78 176,70
Autres immobilisations financières	681,45	681,45	681,45
	3 584 457 112,61	3 435 089 156,15	3 521 876 705,17
	(I) 3 584 775 184,46	3 435 473 290,06	3 522 312 535,87
Actif circulant			
Créances	184 401 762,76	175 609 293,43	159 681 817,73
Valeurs mobilières de placement			
Actions propres	148 559 171,25	101 547 186,00	40 189 771,29
Autres titres	640,30	126 937,63	126 937,63
	148 559 811,55	101 674 123,63	40 316 708,92
Disponibilités	119 705,26	100 249,38	79 394,38
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance (2)	39 050,67	39 714,59	4 718,35
	(II) 333 120 330,24	277 423 381,03	200 082 639,38
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(III) 1 520 949,68	1 817 207,06	2 113 464,43
Primes de remboursement des obligations	(IV) —	—	—
Écarts de conversion actif	(V) —	—	—
TOTAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)	3 919 416 464,38	3 714 713 878,15	3 724 508 639,68
(1) dont à moins d'un an	748 016 390,37	559 187 397,66	625 807 012,26
(2) dont à plus d'un an	—	—	—

PASSIF	2000	1999	1998
Capitaux propres			
Capital	269 431 746,00	269 431 746,00	251 935 793,96
Primes liées au capital social	1 609 475 573,81	1 609 475 573,81	1 739 044 971,29
Écarts de réévaluation	530 528 502,63	530 808 502,63	531 791 000,24
Réserves			
Réserve légale	26 943 174,60	25 193 579,39	25 043 038,13
Réserves réglementées	505 421 966,93	430 740 348,79	318 560 804,85
Autres réserves	143 031 915,59	103 031 915,59	72 531 915,59
Report à nouveau	39 502 098,36	23 235 724,81	20 245 427,65
Résultat de l'exercice	263 620 238,61	247 399 260,17	254 410 770,22
Provisions réglementées	61 597 677,21	61 597 677,21	61 597 677,21
	(I) 3 449 552 893,74	3 300 914 328,40	3 275 161 399,14
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques	—	7 000 000,00	—
Provisions pour charges	—	—	—
	(II) —	7 000 000,00	—
Dettes (1)			
Emprunts obligataires convertibles	10 119,94	10 119,94	18 372,54
Autres emprunts obligataires	322 612 559,03	322 612 741,96	322 612 818,60
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)	—	—	—
Emprunts et dettes financières divers (2)	34 800 101,83	32 503 799,35	32 096 878,73
Dettes fiscales et sociales	48 033 811,77	4 652 586,83	32 483 780,19
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	10 210,28	20 420,55	20 420,55
Autres dettes	64 393 551,71	46 974 159,74	62 114 969,93
	469 860 354,56	406 773 828,37	449 347 240,54
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance (1)	3 216,08	—	—
	(III) 469 863 570,64	406 773 828,37	—
Écarts de conversion passif	(IV) —	25 721,38	—
TOTAL DU PASSIF (I + II + III + IV)	3 919 416 464,38	3 714 713 878,15	3 724 508 639,68
(1) dont à plus d'un an	304 900 446,06	304 898 034,00	304 898 034,47
à moins d'un an	164 963 124,58	101 875 794,37	144 449 206,06
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	—	—	—

	2000	1999	1998
Produits d'exploitation (1)			
Chiffre d'affaires (redevances) (dont à l'exportation : 279 847 276)	335 562 960,73	296 709 451,18	272 554 108,48
Autres produits	155 417,36	87 642,43	48 462,84
Total des produits d'exploitation	(I) 335 718 378,09	296 797 093,61	272 602 571,32
Charges d'exploitation (2)			
Charges externes	212 645 398,10	183 979 898,40	178 000 314,80
Impôts, taxes et versements assimilés	1 958 799,69	1 665 402,56	651 105,62
Salaires et traitements	1 147 039,19	1 136 874,59	1 299 028,20
Charges sociales	459 331,75	444 061,94	501 794,58
Dotations aux amortissements			
• des immobilisations	1 206 367,68	91 302,31	169 688,46
• des charges d'exploitation à répartir	—	—	—
Autres charges	4 518 666,56	82 141,36	76 226,21
Total des charges d'exploitation	(II) 221 935 602,97	187 399 681,16	180 698 157,87
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	113 782 775,12	109 397 412,45	91 904 413,45
Produits financiers			
De participations (3)	177 464 390,64	155 722 650,65	152 278 235,28
Intérêts et produits assimilés (3)	7 035 308,25	449 292,28	192 820,98
Reprises sur provisions	1 739 082,75	—	492,05
Différences positives de change	808 568,20	5 453 848,18	955 891,10
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	806 356,62	1 688 808,55	—
Total des produits financiers	(III) 187 853 706,46	163 314 599,66	153 427 439,41
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	296 257,38	10 945 567,62	296 257,38
Intérêts et charges assimilées (4)	23 918 512,43	19 177 256,30	19 650 327,87
Différences négatives de change	235 668,38	1 372 170,51	494 687,56
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	—	—	—
Total des charges financières	(IV) 24 450 438,19	31 494 994,43	20 441 272,81
RÉSULTAT FINANCIER (III - IV)	163 403 268,27	131 819 605,23	132 986 166,60
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (I - II + III - IV)	277 186 043,39	241 217 017,68	224 890 580,05
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion	25 196,55	156 383,34	3 034,83
Sur opérations en capital	505,64	308 722,12	191 234,98
Reprises sur provisions	32 000 000,00	45 000 000,00	166 478 915,54
Total des produits exceptionnels	(V) 32 025 702,19	45 465 105,46	166 673 185,35
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion	19 218 035,49	—	87 249 058,93
Sur opérations en capital	7 456,07	245 474,44	206 022,06
Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions	—	7 000 000,00	—
Total des charges exceptionnelles	(VI) 19 225 491,56	7 245 474,44	87 455 080,99
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)	12 800 210,63	38 219 631,02	79 218 104,36
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (VII)	26 366 015,41	32 037 388,53	49 697 914,19
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)	555 597 786,74	505 576 798,73	592 703 196,08
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII)	291 977 548,13	258 177 538,56	338 292 425,86
BÉNÉFICE OU (PERTE)	263 620 238,61	247 399 260,17	254 410 770,22
(1) dont produits afférents à des exercices antérieurs	—	—	—
(2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs	—	—	—
(3) dont produits concernant les entreprises liées	177 143 241,34	155 285 663,85	152 070 903,20
(4) dont charges concernant les entreprises liées	1 503 442,13	980 022,98	1 673 959,27

COMPLÉMENTS D'INFORMATIONS RELATIVES AUX COMPTES SOCIAUX

EXTRAITS DE L'ANNEXE AU 31 DÉCEMBRE 2000

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.

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Capital (1)	Autres capitaux propres avant résultat (1)	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de 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	15 343 336	100	4 182 057	2 237 363	—	—	3 610 628	P	420 154	—
francs	francs									

Participation et Développement Industriels S.A. "Pardevi"

23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand

18 000 000	29 602 403	99,99	159 727 854	144 367 415	—	—	—	B	3 953 031	4 499 947
euros	euros									

Compagnie Financière Michelin

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

1 404 831 200	2 606 175 680	91,67	1 502 100 739	1 502 100 739	—	—	—	B	221 546 382	107 640 929
francs suisses	francs suisses									

Société de Technologie Michelin

23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand

15 200 000	2 248 163	99,99	15 243 987	15 243 987	—	—	136 392 419	B	2 203 643	1 299 922
euros	euros									

Spika S.A.

23, rue Breschet, 63000 Clermont-Ferrand

3 000 000	27 290 108	99,99	25 914 519	25 914 519	37 957 102	—	—	B	4 238 480	—
euros	euros									

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

Manufacture Française des Pneumatiques Michelin

Place des Carmes-Déchaux, 63000 Clermont-Ferrand

2 000 000 000	4 421 609 456	39,99	902 534 145	555 934 412	618 244 444	—	3 996 080 037	B	46 660 922	—
francs	francs									

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	—	—	—	—	—	—	—	—	—
- Étrangères	91 238	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(1) dans la monnaie locale d'opération.

	1996	1997	1998	1999	2000
I - Capital en fin d'exercice					
a) Capital social	219 766 061	250 430 381	251 935 794	269 431 746	269 431 746
b) Nombre des actions ordinaires existantes	120 130 905	136 892 968	137 715 873	134 715 873	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	16 080 530	—	—	—	—
d2 : par exercice de bons de souscription	—	—	—	—	—
d3 : prime à l'actionnaire stable	—	—	—	—	—
II - Opérations et résultats de l'exercice					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	79 570 761,33	84 605 104,22	272 554 108,48	296 709 451,18	335 562 960,73
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) nettes	172 741 401,47	128 682 124,31	138 095 222,66	252 473 518,63	257 749 796,33
c) Impôt sur les bénéfices	(1 995 163,40)	26 404 610,82	49 697 914,19	32 037 388,53	26 366 015,41
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	—	—	—	—	—
e) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	121 122 242,07	192 361 544,60	254 410 770,22	247 399 260,17	263 620 238,61
III - Résultats par action					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,45	0,75	0,64	1,64	1,72
b) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1,01	1,41	1,85	1,84	1,96
c) Dividende attribué à chaque action :					
- Action A de capital	0,52	0,59	0,66	—	—
- Action A de jouissance et action B	0,50	0,58	0,64	—	—
- Actions	—	—	—	0,71	0,80
IV - Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	34	32	33	32	33
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 601 588,56	1 258 445,54	1 299 028,20	1 136 874,59	1 147 039,19
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, Œuvres sociales, etc.)	536 429,51	482 490,79	501 794,58	444 061,94	459 331,75

ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

6.1.0 Composition

Nom, prénom ou dénomination sociale	Fonction dans la Société et date de leur entrée en fonction	Autres fonctions
GÉRANTS ET/OU ASSOCIÉS COMMANDITÉS		
Edouard MICHELIN	Gérant Associé commandité depuis le 28 juin 1991	Gérant Associé commandité : ● Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Associé commandité : ● Compagnie Financière Michelin
François MICHELIN	Gérant Associé commandité depuis le 28 mai 1955	Gérant Associé commandité : ● Manufacture Française des Pneumatiques Michelin ● Compagnie Financière Michelin Président du Conseil d'Administration : ● Société Participation et Développement Industriels S.A. - PARDEVI Membre du Conseil de surveillance : ● Peugeot S.A.
René ZINGRAFF	Gérant Associé commandité depuis le 20 juin 1986	Gérant Associé commandité : ● Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Associé commandité : ● Compagnie Financière Michelin
Société Auxiliaire de Gestion S.A.G.E.S. (1)	Associée commanditée depuis le 19 mai 1970	

(1) Société à responsabilité limitée dont le Gérant est Monsieur Dominique CALLIES et dont le capital est de € 40 000.

En cas de vacances 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		
Eric BOURDAIS DE CHARBONNIERE <i>Président</i>	Membre du Conseil de surveillance depuis le 11 juin 1999	Membre du Conseil de surveillance : ● Oddo et Cie
Grégoire PUISEUX	Membre du Conseil de surveillance depuis le 22 juin 1990	Membre du Conseil de surveillance : ● Manufacture Française des Pneumatiques Michelin Contrôleur : ● Compagnie Financière Michelin
Pierre MICHELIN	Membre du Conseil de surveillance depuis le 12 juin 1998	Directeur des Affaires internationales : ● Intégris - Groupe Bull Vice-Président : ● Groupement des Centraliens de l'Informatique, de l'Electronique et des Télécommunications
Edouard de ROYERE	Membre du Conseil de surveillance depuis le 12 juin 1998	Président d'Honneur et Administrateur : ● L'Air Liquide S.A. Administrateur : ● Danone ● L'Oréal ● Sodexo ● Solvay ● Banque Française de Service et de Crédit (BFSC) Président : ● Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
François GRAPPOTTE	Membre du Conseil de surveillance depuis le 11 juin 1999	Président-Directeur Général : ● Legrand Administrateur : ● France Télécom ● BNP Paribas Membre du Conseil consultatif de la Banque de France

6.1.1 Fonctionnement

Le Conseil de surveillance s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2000.

6.2 INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL DE L'ÉMETTEUR : (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, es 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 2000 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 L 226-10 du Code du Commerce : 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.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

7.1 ÉVOLUTION RÉCENTE

Le chiffre d'affaires consolidé du 1^{er} trimestre clos au 31 mars 2001 s'élève à **3 691 millions d'euros**, contre 3 591 millions d'euros au 31 mars 2000.

Cette progression de **2,8 %** s'analyse de la manière suivante :

- Un impact positif de 1,5 % lié à des changements de **parités monétaires**. Ceci tient principalement à l'appréciation de près de 7 % du dollar par rapport à l'euro. Pour mémoire, ce n'est qu'à partir du 2^e trimestre 2000 que cette tendance s'est inversée.

- Une baisse des **volumes** vendus de 4,1 % :

- en **Tourisme Camionnette remplacement**, le Groupe a continué à gagner des parts de marché, tant en Europe qu'en Amérique du Nord.

En Europe, sur un marché pourtant atone, la progression des volumes vendus est de près de 6 %. Comme en 2000, on note une baisse du « mass market »¹ et une progression non démentie des segments « 4x4 » et « performance »². Sur ce dernier segment et plus particulièrement en VZ, le Groupe a poursuivi sa croissance au-delà de celle du marché, conformément à ses ambitions.

Malgré le recul de 6,8 % du marché *nord-américain*, le Groupe a, comme anticipé, continué de bénéficier du report manifeste des consommateurs sur les marques « flags »³, conséquence structurelle du rappel Firestone. Cela a été particulièrement vrai pour la plus reconnue d'entre elles, synonyme de qualité et de sécurité : la marque Michelin. Ses ventes se sont accrues de façon remarquable par rapport à la même période de l'an passé (+ 11,6 %).

Sur ces deux continents, le Groupe confirme la bonne tenue des hausses de prix passées au second semestre 2000 et début 2001.

- en **Tourisme Camionnette première monte**, les ventes en volume du Groupe en Europe sont en baisse. Dans le cadre de sa stratégie de croissance ciblée, il affiche ce trimestre de nouvelles progressions sur le segment « performance » et plus particulièrement le VZ.

Cette stratégie continue aussi de porter ses fruits en Amérique du Nord. Une analyse plus fine des ventes par marques fait ressortir clairement l'amélioration du mix catégories et marques.

Par ailleurs, comme au remplacement, le Groupe confirme la bonne tenue des hausses de prix passées en 2000.

- **dans les autres zones géographiques**, il faut souligner qu'en Amérique du Sud, le Groupe continue à enregistrer des gains de part de marché à un rythme soutenu en tourisme camionnette remplacement. En Asie en revanche, les performances du Groupe ont été affectées par la baisse du marché thaïlandais et l'arrêt de son implantation industrielle aux Philippines.

- en **Poids Lourd remplacement**, le trimestre a été essentiellement affecté par la chute brutale du marché *nord-américain* : - 15 % par rapport à la même période de l'année précédente. Celle-ci résulte à la fois du ralentissement de l'activité économique et de la comparaison défavorable avec le premier trimestre 2000 marqué par un stockage important chez les distributeurs, alors qu'à l'inverse on constate un mouvement de déstockage au 1^{er} trimestre 2001.

Comme sur ses autres marchés, Michelin avait pris la position de tenir fermement les hausses de prix passées en décembre face à l'augmentation des matières premières, privilégiant ainsi la rentabilité sur les volumes. L'environnement concurrentiel, sans doute confronté à des problèmes de sur-stocks, a au contraire mené la politique inverse ce qui s'est traduit par une pression accrue sur les prix. Clairement désavantagé, le Groupe a perdu temporairement des parts de marché. Il a donc pris la décision le 2 avril de revoir, référence par référence, les hausses passées en décembre.

En Europe, au contraire, le Groupe confirme la bonne tenue des hausses de prix sur un marché pourtant en baisse.

- en **Poids Lourd première monte**, le marché *européen* témoigne d'une certaine fermeté. Celle-ci est pour partie liée au maintien d'un euro faible, facilitant ainsi la poursuite des exportations des constructeurs hors de la zone. Dans ce contexte, Michelin a pu maintenir les positions acquises en 2000.

En revanche, le marché *nord-américain* recule fortement (- 45 %) dans des proportions proches des hypothèses de travail retenues par le Groupe pour le 1^{er} semestre. Le comportement du Groupe est en ligne avec celui du marché.

- **sur ses autres marchés Poids Lourd**, tant en Amérique du Sud qu'en Asie, les performances commerciales du Groupe sont conformes à ses objectifs. On notera la très forte progression du marché première monte sud-américain.

Le recul du marché asiatique du remplacement poids lourd résulte de la baisse attendue du marché du pneumatique bias⁴. En radial, les ventes du Groupe ont progressé de près de 19 % en Asie hors Japon et de près de 7 % au Japon.

En Afrique et au Moyen Orient, le Groupe, comme ses concurrents, a été affecté par les difficultés économiques qui se font jour en Turquie et en Egypte.

- Un effet **mix/ prix**, mesuré à parités constantes, **positif de 5,8 %**.

Cet effet s'inscrit dans la poursuite de l'amélioration enregistrée tout au long de l'année 2000. Les éléments suivants y ont notamment contribué :

- la stratégie de croissance ciblée en Tourisme Camionnette, notamment en première monte ;

- la poursuite de la progression des ventes au remplacement, plus particulièrement dans les segments plus rémunérateurs que sont le « 4x4 » et la « très haute performance »⁵ ;

- la bonne tenue des hausses de prix passées au second semestre 2000 et début 2001, tant en Tourisme Camionnette qu'en Poids Lourd, en première monte comme au remplacement, en Europe aussi bien qu'en Amérique du Nord et du Sud. La seule exception concerne la hausse de 3,75 % passée le 1^{er} décembre 2000 sur les pneumatiques remplacement pour Poids Lourds en Amérique du Nord qui n'a pas tenu.

- Enfin, un effet **périmètre** négatif de **0,1 %**, en raison de la fermeture de l'implantation industrielle du Groupe aux Philippines, effective depuis début février.

¹ « mass market » : segment des pneumatiques pour véhicules de tourisme d'indices de vitesse inférieurs à H, essentiellement S et T

² « Performance » : segments des pneumatiques pour véhicules de tourisme d'indices de vitesse H, V, W, Y et Z

³ marques « flags » = marques de premier choix, appartenant aux manufacturiers pneumatiques, par opposition aux marques « private » ou de distributeurs. Les marques « flags » ont représenté en 2000 plus de 57 % du marché pneumatique nord-américain.

⁴ Pneumatique bias = pneumatique à structure conventionnelle (ou diagonale) par opposition au pneumatique à structure radiale.

⁵ Très Haute Performance = segment des pneumatiques d'indices de vitesse V, W, Y et Z. Ceux-ci sont aussi généralement regroupés sous le vocable « VZ ». L'essentiel de ce marché (plus de 60 %) est concentré en Europe.

VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET
(1^{er} trimestre 2000 rapporté au 1^{er} trimestre 1999)

1^{er} trimestre 2001
(/1^{er} trimestre 2000)

	en millions €	en % cumulé
Variation totale	99,7	2,8 %
Dont parités :	52,3	1,5 %
Volumes :	- 150,5	- 4,1 %
Mix/prix :	202,7	+ 5,8 %
Périmètre :	- 4,8	- 0,1 %

Au cours du trimestre écoulé, Michelin a franchi de nouvelles étapes dans son développement :

- un accord a été signé avec la société chinoise Shanghai Tire and Rubber. Compte tenu de son implantation déjà existante, Michelin devient ainsi le principal acteur du marché chinois du pneumatique radial.
- en Roumanie, le projet annoncé d'acquisition auprès de Tofan des sites de production de pneumatiques radial tourisme camionnette et poids lourd positionnera le Groupe comme le leader sur le marché roumain et lui ouvrira des perspectives intéressantes sur les marchés d'Europe centrale et orientale.
- le développement du PAX System se poursuit avec succès : le lancement à l'été 2001 d'une version de la Renault Scenic équipée en option a été annoncé à l'occasion du Salon de Genève ; un accord a été d'autre part signé avec la société Dow Chemical sur le développement de nouveaux appuis de roulage à plat.
- l'entrée du Groupe en Formule 1 s'est traduite, dès le 4^e Grand Prix de la saison par la victoire de Michelin équipant la BMW-Williams de Ralf Schumacher.
- enfin, en France, un accord sur les 35 heures a été signé entre la Manufacture Française de Pneumatiques Michelin et le syndicat CFDT, après avoir recueilli l'approbation de la majorité du personnel dans le cadre d'un référendum. Cet accord équilibré répond à des attentes du personnel tout en intégrant les impératifs de compétitivité du Groupe en France.

L'évolution de l'activité au 1^{er} trimestre 2001 est donc globalement en ligne avec les prévisions du Groupe, à l'exception de deux éléments qui s'écartent des hypothèses retenues par Michelin dans le scénario médian sous-tendant ses objectifs pour 2001 :

- le marché nord-américain du pneumatique de remplacement poids lourd a connu une chute historique au 1^{er} trimestre et les hausses de prix passées sur ce marché en décembre 2000 n'ont pas tenu.
- le marché nord-américain du pneumatique de remplacement pour véhicules de tourisme et camionnette a enregistré une baisse de près de 7 % sur le trimestre.

Ces deux baisses, d'une ampleur inconnue par le passé, paraissent clairement excessives et il serait hasardeux de les extrapoler à l'ensemble de l'année. Combinées à l'évolution des autres marchés sur le trimestre, elles ne conduisent pas le Groupe, à ce jour, à revoir substantiellement les hypothèses de marché retenues pour l'année.

De nombreuses incertitudes existent quant à l'environnement économique de l'année en cours. Alors qu'un redressement sur le second semestre de l'économie américaine était attendu il y a quelques semaines encore, il n'est aujourd'hui plus possible d'exclure que le ralentissement constaté se prolonge au-delà de quelques mois et n'affecte, par effet de contagion, les autres grandes zones économiques.

L'industrie du pneumatique pourrait alors en souffrir, comme d'ailleurs l'ensemble des secteurs économiques.

Face à ces incertitudes, Michelin a donc, au cours du 1^{er} trimestre, engagé un certain nombre de mesures destinées à maintenir sa compétitivité dans un

environnement économique potentiellement plus dégradé :

- renforcement du pilotage rigoureux de la production, au plus près des marchés, avec stricte adaptation des capacités aux ventes et tenue des hausses de prix.
- maîtrise des stocks. C'est ainsi qu'au cours du trimestre des ralentissements de production ont été opérés dans certaines catégories de produits.
- contrôle serré des coûts.
- réexamen du plan d'investissement pour 2001, afin de les limiter sur l'année à ceux dont la réalisation est indispensable à la poursuite du développement et à la défense de la compétitivité du Groupe au niveau mondial.

Enfin, devant l'inflation d'un certain nombre de coûts plus spécifique à l'Amérique du Nord, confrontée à des marchés clairement plus difficiles, un plan d'économies structurelles de 125 millions de dollars par an a d'ores et déjà été décidé. Ce plan, qui sera finalisé d'ici la fin du 1^{er} semestre, a pour objectif de préserver la compétitivité de Michelin dans cette zone.

7.2 TENDANCES ET PERSPECTIVES

Dans un contexte de ralentissement économique en Amérique du Nord, les marchés de la première monte devraient connaître dans cette zone une baisse significative par rapport à 2000 tant pour les pneus poids lourd que pour ceux des véhicules de tourisme et camionnettes. En revanche, les marchés du remplacement, en général moins sensibles aux cycles économiques, devraient continuer à croître de manière légèrement positive par rapport à 2000. Ceci est notamment le cas des segments « haut de gamme » et « 4X4/ SUV » en tourisme.

Les marchés du pneumatique s'annoncent donc clairement plus difficiles pour 2001. Dans cet environnement, et compte tenu de la stratégie engagée depuis 1999, Michelin estime qu'à périmètre constant ses ventes en volume devraient croître de 2 points de plus que le marché.

La croissance du Groupe sera toujours ciblée en tourisme camionnette sur les segments prioritaires, ainsi que sur certains marchés émergents d'Amérique du Sud et en Asie. Ce sera le cas également en poids lourd.

Le Groupe formule par ailleurs pour 2001 les hypothèses de travail suivantes :

- une poursuite de la hausse des matières premières de l'ordre de 4,5 à 5 % en dollars. Compte tenu de l'inertie de sa structure d'approvisionnement, le Groupe affichera une hausse « mécanique » de ses matières premières au premier trimestre.
- une valeur de l'euro autour de 0,90 dollar.
- un ralentissement net de l'économie américaine au premier semestre, suivi d'une reprise au second.

Dans cet ensemble d'hypothèses la marge d'exploitation du Groupe devrait se situer entre 7,7 et 8,3 % du chiffre d'affaires. Ceci suppose la poursuite, en Europe comme en Amérique du Nord et en Asie, des efforts d'amélioration de la productivité, ainsi que le maintien des hausses de prix décidées au dernier trimestre 2000 et début 2001 pour compenser l'augmentation importante du prix des matières premières subie en 2000. Ces objectifs s'inscrivent

dans la stratégie à moyen terme du Groupe qui est celle d'une croissance globale, profitable et durable.

A 5 ans, Michelin se fixe pour objectifs :

- une croissance en volume supérieure en moyenne de 2 points à celle du marché mondial.
 - une répartition mieux équilibrée de son chiffre d'affaires entre l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie.
 - une marge d'exploitation de 10 % d'ici 2005.
-

Prochains rendez-vous

- | | |
|--|-----------------------|
| ● Assemblée générale des actionnaires : | 18 mai 2001 |
| ● Résultats semestriels : | 31 juillet 2001 |
| ● Réunion d'actionnaires à Paris : | septembre 2001 |
| ● Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre : | 24 octobre 2001 |
| ● Salon ACTIONARIA : | 16 & 18 novembre 2001 |
| ● Chiffre d'affaires annuel 2001 : | 6 février 2002 |

