

# **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES**

---

**17 mai 2019**

17 mai 2019

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

- 1. Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance**
- 2. Rémunérations 2018 des Gérants et du Président du Conseil de Surveillance**
- 3. Politique de rémunération 2019 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance**
- 4. Nominations au Conseil de Surveillance**

17 mai 2019

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

- 1. Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance**
2. Rémunérations 2018 des Gérants et du Président du Conseil de Surveillance
3. Politique de rémunération 2019 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance
4. Nominations au Conseil de Surveillance

# Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance

- Processus de sélection exigeant et approfondi, engagé en 2016 et achevé en 2018, faisant intervenir l'ensemble des acteurs de la gouvernance de Michelin :
  - La société SAGES, Associé Commandité non Gérant
  - Le Comité des Rémunérations et des Nominations
  - Le Conseil de Surveillance
- Proposition à l'Assemblée générale du 18 mai 2018 des nominations de M. F. Menegaux comme Gérant Commandité et de M. Y. Chapot comme Gérant non Commandité
- Nomination de M. Menegaux par 99,70 % des voix et de M. Chapot par 99,51 % des voix

# Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance

- Organisation et déroulement d'un plan de transition et d'intégration des nouveaux Gérants, en totale coopération avec les acteurs de la gouvernance
- Evolution de la direction du Groupe préparée par les nouveaux Gérants : Comité Exécutif, Comité de Direction
- A l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2019, M. F. Menegaux, seul Gérant Commandité en fonctions, deviendra automatiquement Président de la Gérance en application des statuts de la Société

17 mai 2019

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

1. Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance
- 2. Rémunérations 2018 des Gérants et du Président du Conseil de Surveillance**
3. Politique de rémunération 2019 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance
4. Nominations au Conseil de Surveillance

# Rémunérations 2018 des Gérants

| Rémunérations 2018<br>(en milliers €) | Fixe  | Variable annuelle  | Autres avantages<br>(voiture) |
|---------------------------------------|---|--------------------|-------------------------------|
| J-D. Senard                           | 1 100<br><i>(inchangé depuis 2014)</i>  | 1 762              | 8                             |
| F. Menegaux                           | 555<br><i>(montant proratisé <sup>(1)</sup> sur une<br/>base annuelle de 900)</i> | 312 <sup>(1)</sup> | 5                             |
| Y. Chapot                             | 373<br><i>(montant proratisé <sup>(1)</sup> sur une<br/>base annuelle de 600)</i> | 264 <sup>(1)</sup> | 4                             |

<sup>(1)</sup> Au prorata sur l'année depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018.

# Rémunérations 2018 des Gérants : résultat des critères de la part variable annuelle pour M. J-D. Senard et M. F. Menegaux

| Critères quantitatifs                            | Croissance annuelle des ventes | Résultat annuel du projet<br>Efficience (projet de réduction des coûts de fonctionnement) | Niveau annuel du cash-flow libre hors acquisitions   |                        |
|--|--------------------------------|---|--|------------------------|
| Résultat 2018                                    | 0,90 %                         | 55 %  | 1 214 M€   |                        |
| Réalisation des critères                         | 12,90/50                       | 25/25   | 25/25  |                        |
| Critères qualitatifs et quantifiables            | Stratégie digitale             | RSE/Environnement & droits de l'homme   | Transition de la Gérance – Orientations stratégiques | Organisation du Groupe |
| Réalisation des critères                         | 12,08/12,50                    | 12,50/12,50   | 12,50/12,50  | 7,50/12,50             |
| <b>Réalisation totale des critères (arrondi)</b> | <b>107/150</b>                 |   |  |                        |



# Rémunérations 2018 des Gérants : résultat des critères de la part variable annuelle pour M. Yves Chapot

| Critères quantitatifs    | Progression du ROSAC | Niveau des stocks<br>Groupe produits<br>finis/semis-finis | Niveau des ventes<br>pneumatiques des<br>activités Automotive |
|--------------------------|----------------------|---|---|
| Résultat 2018            | + 265 M€             | 20,50 %   | 154,9 millions  |
| Réalisation des critères | 24,75/30             | 12,86/20  | 0/20  |

| Critères qualitatifs et<br>quantifiables | Transition de l'organisation –<br>Orientations stratégiques | Service au client |
|--|---|-------------------|
| Réalisation des critères                 | 15/15   | 5,78/15           |

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Réalisation totale des<br/>critères</b> | <b>58,39/100</b> |
|--|------------------|

# Rémunérations 2018 des Gérants : Intéressement à Long Terme 2016 à verser à M. J-D. Senard, Président de la Gérance

| Critères<br>(sur la période<br>2016/2017/2018) | Performance du<br>cours de l'action<br>Michelin comparée à<br>l'évolution de<br>l'indice CAC 40 <sup>(1)</sup> | Mesure des principaux<br>impacts des activités<br>industrielles (MEF) <sup>(2)</sup> | Niveau d'engagement<br>du personnel, (étude<br>Avancer Ensemble) | Évolution du résultat<br>opérationnel du<br>Groupe <sup>(3)</sup> |
|--|--|--|--|---|
| Résultat                                       | + 10,5 %   | 52,93  | 80 %   | 223,33 M€   |
| Réalisation des critères                       | 3,5/35   | 15/15  | 15/15  | 35/35   |
| Réalisation totale                             | 68,5/100   |  |  |   |
| Montant dû (en milliers €)                     | 1 362  |  |  |   |

<sup>(1)</sup> Cours de Bourse moyen du second semestre 2018 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2015.

<sup>(2)</sup> Michelin Site Environment Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO<sub>2</sub> et de composants organiques volatils, quantité de déchets générés et non valorisés.

<sup>(3)</sup> En valeur avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change.

# Rémunérations 2018 des Gérants : droits à indemnité et autres avantages

- Pas d'autres avantages (stock-options, actions de performance, jetons de présence) ni de versement d'indemnités en 2018
- Régime de retraite supplémentaire :
  - Applicable à l'ensemble des cadres dirigeants des sociétés CGEM et MFPM, ayant au moins 5 ans d'ancienneté en tant que dirigeant
  - Acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence
  - Taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régime obligatoire), soit très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixe et variable, recommandé par le code AFEP/MEDEF
  - Versement d'une rente annuelle brute subordonnée à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, d'un montant estimatif :
    - Pour M. Senard : 165 000 €
    - Pour M. Menegaux : 135 000 €
    - Pour M. Chapot : 110 544 €

# Rémunérations 2018 des Gérants : historique des rémunérations de M. J-D. Senard, Président de la Gérance

| (en milliers €)            | 2018  | 2017               | 2016  |
|----------------------------|-------|--------------------|-------|
| Rémunération fixe          | 1 100 | 1 100              | 1 100 |
| Part variable annuelle     | 1 762 | 1 696              | 1 700 |
| Voiture                    | 8     | 8                  | 8     |
| Total                      | 2 870 | 2 804              | 2 808 |
| Intéressement à long terme | 1 362 | 995 <sup>(1)</sup> | 495   |

<sup>(1)</sup> Après renonciation partielle de M. Senard.

# Rémunération 2018 de M. M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance

- Rémunération exclusivement constituée de jetons de présence
- Part prépondérante soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité dans lequel siège le Président du Conseil

60 % du montant est soumis à une condition d'assiduité  
aux réunions du Conseil et des Comités

Taux individuel d'assiduité en 2018

100 %

Jetons de présence 2018

90 000 €

17 mai 2019

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

1. Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance
2. Rémunérations 2018 des Gérants et du Président du Conseil de Surveillance
- 3. Politique de rémunération 2019 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance**
4. Nominations au Conseil de Surveillance

# Politique de rémunération 2019 des Gérants

- De manière similaire à 2018, la politique de rémunération 2019 sera applicable à trois Gérants pendant une partie de l'année, jusqu'à l'échéance du mandat de M. J-D Senard à l'issue de l'Assemblée générale 2019
- Cette politique est adaptée :
  - Au rôle particulier du Président de la Gérance
  - Aux responsabilités et statuts personnels différents des Gérants Associés commandités (M. J-D. Senard et M. F. Menegaux) et du Gérant non Commandité (M. Y. Chapot)

Hormis les adaptations induites par la situation transitoire, la politique de rémunération 2019 ne comporte pas de modification fondamentale par rapport à la politique 2018 et s'inscrit dans une démarche de simplification de certains des éléments.

# Politique de rémunération 2019 des Gérants : fixe et variables

- **Rémunération fixe : stable, cohérente** avec le panel des rémunérations des dirigeants de sociétés du CAC40 et équilibrée avec la rémunération variable annuelle
- **Rémunération variable annuelle** soumise à des objectifs de performance dont l'atteinte est mesurée par des critères quantitatifs (financiers et extra-financiers, partagés avec le management du Groupe) et qualitatifs, déterminés par les Associés Commandités et mesurés par le Conseil de Surveillance
- **Intéressement à long terme (ILT)** soumis à des conditions de performance portant sur 3 exercices, mis en place conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF



# Politique de rémunération 2019 des Gérants : adaptation à la situation spécifique de M. J.D Senard

- Proratisation de la rémunération fixe de M. Senard selon la durée de son mandat en 2019
- Réduction de l'assiette de sa part variable : proratisation selon la durée du mandat et réduction de l'assiette (pourcentage de tantièmes dus en sa qualité de Gérant Commandité)
- Absence d'attribution d'un intéressement à long terme
- L'échéance de son mandat en mai 2019 ne déclenchera le versement d'aucune indemnité (indemnité de départ, indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence)

# Politique de rémunération 2019 des Gérants : M. J-D. Senard et M. F. Menegaux

|             | Fixe<br>(en milliers €)                                   | Variable annuelle  | Intéressement Long Terme<br>(Sur conditions de performance portant sur 3 exercices)  |
|-------------|---|--|--|
| J-D. Senard | Montant proratisé<br>(base annuelle<br>inchangée : 1 100) | Selon des <b>critères quantitatifs</b> relatifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• au niveau du résultat</li> <li>• à la croissance de l'activité, au niveau des frais généraux et à l'évolution du cash flow libre</li> </ul>   | Non attribué   |
| F. Menegaux | 900<br>(inchangé)   | Selon des <b>critères qualitatifs et quantifiables</b> , répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales<br><br>Avec un prorata pour M. J-D. Senard<br>Avec un plafond : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de 18 % des tantièmes* pour M. J-D Senard</li> <li>• de 20 % des tantièmes* pour M. F. Menegaux</li> </ul> | Selon <b>3 critères</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance du cours de l'action Michelin</li> <li>• Performance RSE – 2 indicateurs</li> <li>• Évolution du ROS (Résultat Opérationnel des Secteurs)</li> </ul><br>Sur un maximum de 30 % des tantièmes* et avec un plafond de 2,5 fois le montant de la rémunération fixe |

(\*) La rémunération Variable annuelle et l'Intéressement à long terme sont intégralement perçus sur les prélèvements statutaires dus aux Associés commandités (« Tantièmes ») collectivement plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé du Groupe et approuvés par l'Assemblée générale annuelle au titre de l'affectation du résultat.

# Politique de rémunération 2019 des Gérants : M. Y. Chapot

|           | Fixe<br>(en milliers €) | Variable annuelle  | Intéressement Long Terme<br>(Sur conditions de performance<br>portant sur 3 exercices)  |
|-----------|-------------------------|--|---|
| Y. Chapot | 600<br>(inchangé)       | <p>Selon des <b>critères quantitatifs</b> relatifs à la croissance du résultat et de l'activité, au niveau des frais généraux et à l'évolution du cash flow libre</p> <p>Selon <b>des critères qualitatifs et quantifiables</b>, répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales</p> <p><i>Avec un plafond de 150 % du montant de la rémunération fixe</i></p> | <p>Selon <b>3 critères</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Performance du cours de l'action Michelin</li><li>- Performance RSE – 2 indicateurs</li><li>- Évolution du ROS (Résultat Opérationnel des Secteurs)</li></ul> <p><i>Avec un plafond de 120 % de la moyenne des rémunérations variables des 3 exercices</i></p> |

# Politique de rémunération 2019 des Gérants : indemnités et autres avantages

Droits identiques à ceux existants en 2018 :

- **Indemnité de départ contraint** en cas de départ suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat, soumise à des **conditions de performance** décidées par le Conseil de Surveillance
- **Indemnité de non-concurrence**
- Conformément au Code AFEP/MEDEF, le montant de ces indemnités serait revu pour que le total des sommes versées ne soit pas supérieur à la rémunération perçue pendant les deux exercices précédents
- **Autres avantages** : voiture de fonction

*(pas de stock-options ni actions de performance ni jetons de présence)*

# Politique de rémunération des membres et du Président du Conseil de Surveillance à compter de 2019

Le Conseil de Surveillance propose à l'Assemblée générale 2019 une réévaluation de l'enveloppe globale de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance qui passerait à 770 000 €, en raison :

- De l'augmentation du nombre de membres participant au Comité d'Audit
- De l'accroissement du nombre de membres du Conseil lié aux nominations futures de membres représentant les salariés
- De l'augmentation de 50 % du nombre de réunions du Conseil entre 2016 (année de la dernière réévaluation de la rémunération des membres) et 2018
- Du décalage marqué avec la rémunération des membres de conseils des sociétés de l'indice CAC 40 et de la nécessité de pouvoir continuer à attirer des membres aux expériences reconnues et aux compétences de premier plan pour représenter les actionnaires dans un groupe au périmètre de plus en plus diversifié

Après l'approbation de cette résolution par l'Assemblée générale, la rémunération du Président du Conseil de Surveillance serait revue dans des proportions similaires, en conservant une part prépondérante soumise à condition d'assiduité.

17 mai 2019

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

1. Déroulement du plan de succession et transition au sein de la Gérance
2. Rémunérations 2018 des Gérants et du Président du Conseil de Surveillance
3. Politique de rémunération 2019 des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance
- 4. Nominations au Conseil de Surveillance**

# Nominations au Conseil de Surveillance

## Mme Aruna Jayanthi



- Membre indépendant du Conseil depuis mai 2015, membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
- Détient 400 actions Michelin au 31 décembre 2018
- Directeur Général des activités de Capgemini dans les zones Asie-Pacifique et Amérique latine
- Ancien Directeur d'une Business Services Unit incluant ITOPS et BPO (Capgemini & IGATE) et Chief Executive Officer de Capgemini India

## Mme Barbara Dalibard

*(Présentation effectuée par M. M. Rollier)*