



MAI 2020

***ROADSHOW
GOUVERNANCE***

May 2020



01.

***Une Gouvernance
solide***



La Société en Commandite par Actions - caractéristiques



La gouvernance de Michelin est solide, stable, et focalisée sur la responsabilité de ses dirigeants dans la durée. Les caractéristiques légales, statutaires et réglementaires de sa forme de société en commandite par actions lui confèrent des avantages majeurs

- Elle est adaptée au principe de base de dissociation des fonctions de direction et de contrôle
- Elle est une garantie exceptionnelle pour les actionnaires en leur assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt **à moyen terme et à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques.** Les Associés commandités sont responsables indéfiniment sur leur patrimoine personnel des dettes de Michelin
- Elle favorise la relation directe et la transparence avec ses actionnaires

La Société en Commandite par Actions – rôles des organes

Associés Commandités

SAGES - Société Auxiliaire de Gestion

Florent Menegaux

- Responsabilité solidaire, illimitée sur leurs biens propres
- Accord nécessaire sur les résolutions Say on Pay (compétence de l'assemblée générale ordinaire) et sur les résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires

Part des bénéfices sous forme de part statutaire (Tantièmes)

Gérance

Mandat :
4 ans

Florent Menegaux - Président de la Gérance – Associé Commandité

Yves Chapot – Gérant – Non Commandité

- Administrent et dirigent la Société

Associés Commanditaires

Les actionnaires

- Responsabilité limitée à leur apport
- Pouvoir d'arbitrage ultime si désaccord entre Commandités et Commanditaires

Part des bénéfices sous forme de dividende

- Approuvent la nomination des Gérants
- Élisent les membres du Conseil de Surveillance
- Approuvent les comptes arrêtés par la Gérance
- Désignent les commissaires aux comptes

Conseil de Surveillance

Mandat :
4 ans

Commissaires
aux comptes

9 membres, dont 1 référent

- Contrôle en permanence la gestion de la société et examine les comptes arrêtés par la Gérance
- Examine les orientations stratégiques et conseille sans s'immiscer dans la gestion
- Veille au respect des droits des actionnaires

Comité des
Rémunérations
et des
Nominations

Comité d'Audit

Rémunération à titre de mandat (ex. « jetons de présence »)

Les Associés Commandités : rôle complémentaire

SAGES - Société Auxiliaire de Gestion
Associé Commandité

348 300 actions Michelin au 31/12/2019

Florent Menegaux
Président de la Gérance

38 628 actions Michelin au 31/12/2019

Responsabilité solidaire, illimitée sur leurs biens propres

- Garantit la permanence de la gestion et la continuité de la société en cas de vacance de la Gérance
- Assure, en relation avec le Conseil de Surveillance, le bon établissement d'un plan de succession de la Gérance
- Propose en Assemblée générale la nomination des Gérants de la CGEM, et le cas échéant, propose au Conseil de Surveillance le renouvellement du mandat des Gérants en fonction, ou leur révocation

Président : M. Jacques de Chateaufvieux

Associés : membres de la famille fondatrice, dirigeants ou ancien dirigeants de l'entreprise, des personnalités qualifiées extérieures à l'entreprise



Une responsabilité dans la durée

May 2020



02.

Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance – 9 membres



Michel Rollier

Président du Conseil

Membre non indépendant (non exécutif)

Membre du Comité
des Rémunérations
et des Nominations



Olivier Bazil

Membre indépendant

Président du Comité d'Audit



Barbara Dalibard

Membre indépendante
Membre référent

Présidente du Comité
des Rémunérations
et des Nominations



Jean-Pierre Duprieu

Membre indépendant

Membre du Comité d'Audit



Aruna Jayanthi

Membre indépendante

Membre du Comité
des Rémunérations
et des Nominations



Anne-Sophie de la Bigne

Membre indépendante

Membre du Comité d'Audit*

Membre du Comité
des Rémunérations
et des Nominations



Monique Leroux

Membre indépendante

Membre du Comité d'Audit



Thierry Le Hénaff

Membre indépendant

Membre du Comité d'Audit



Cyrille Poughon

Membre non indépendant (non exécutif)

Membre du Comité d'Audit

CONSEIL DE SURVEILLANCE



9
membres dont
1 membre
référent



78%
membres
indépendants



45%
de femmes



22%
de membres
de nationalité
autre que
française

Tableau des mandats des membres du Conseil de Surveillance

	Membr indépendant ⁽¹⁾	Comités du Conseil	Date initiale de nomination	Date de renouvellement ⁽²⁾	Terme du Mandat Assemblée générale ⁽³⁾	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues *	Nationalité	Âge	Sexe
MICHEL ROLLIER PRÉSIDENT	⊖	Rémunérations et Nominations	2013	2017	2021	6	24 392	française	75	H
OLIVIER BAZIL	⊕	Audit (P)	2013	2017	2021	6	1 010	française	73	H
BARBARA DALIBARD	⊕	Rémunérations et Nominations (P) (R)	2008	2013 ⁽²⁾ 2015 ⁽²⁾ 2019	2023	11	485	française	61	F
ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE	⊕	Audit ⁽⁵⁾ , Rémunérations et Nominations	2013	2016	2020	6	903	française	59	F
JEAN-PIERRE DUPRIEU	⊕	Audit	2013	2016	2020	6	510	française	67	H
ARUNA JAYANTHI	⊕	Rémunérations et Nominations	2015	2019	2023	4	400	indienne	57	F
THIERRY LE HÉNAFF	⊕	Audit	2018	-	2022	1	400	française	56	H
MONIQUE LEROUX	⊕	Audit	2015	2018 ⁽⁴⁾	2022	4	1 000	canadienne	65	F
CYRILLE POUGHON	⊖	Audit	2014	2018	2022	5	420	française	44	H

(P) Président(e) (R) Référent

* Au 31 décembre 2019

(1) Selon les critères du Code AFEP/MEDEF repris en intégralité dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

(2) L'Assemblée générale du 15 mai 2009 a modifié les statuts pour réduire de cinq à quatre ans la durée des mandats.

(3) L'Assemblée générale du 17 mai 2013 a modifié les statuts pour permettre un rééchelonnement optimal des mandats et a procédé à des nominations pour des durées de deux, trois et quatre ans.

(4) Mme Monique Leroux a été cooptée par le Conseil de Surveillance le 1^{er} octobre 2015, en remplacement de Mme Laurence Parisot, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de Mme Parisot.

(5) Jusqu'à fin juillet 2019.

Changements au sein du Conseil proposés à l'AG 2020

Renouvellement de mandat



Anne-Sophie de la Bigne

Membre indépendant

Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations



Jean-Pierre Duprieu

Membre indépendant

Membre du Comité d'Audit

Départ (post AG 2020)



Olivier Bazil
Membre indépendant

Président du Comité d'Audit

Nomination proposée



Patrick de La Chevardière

Membre indépendant

Président du Comité d'Audit

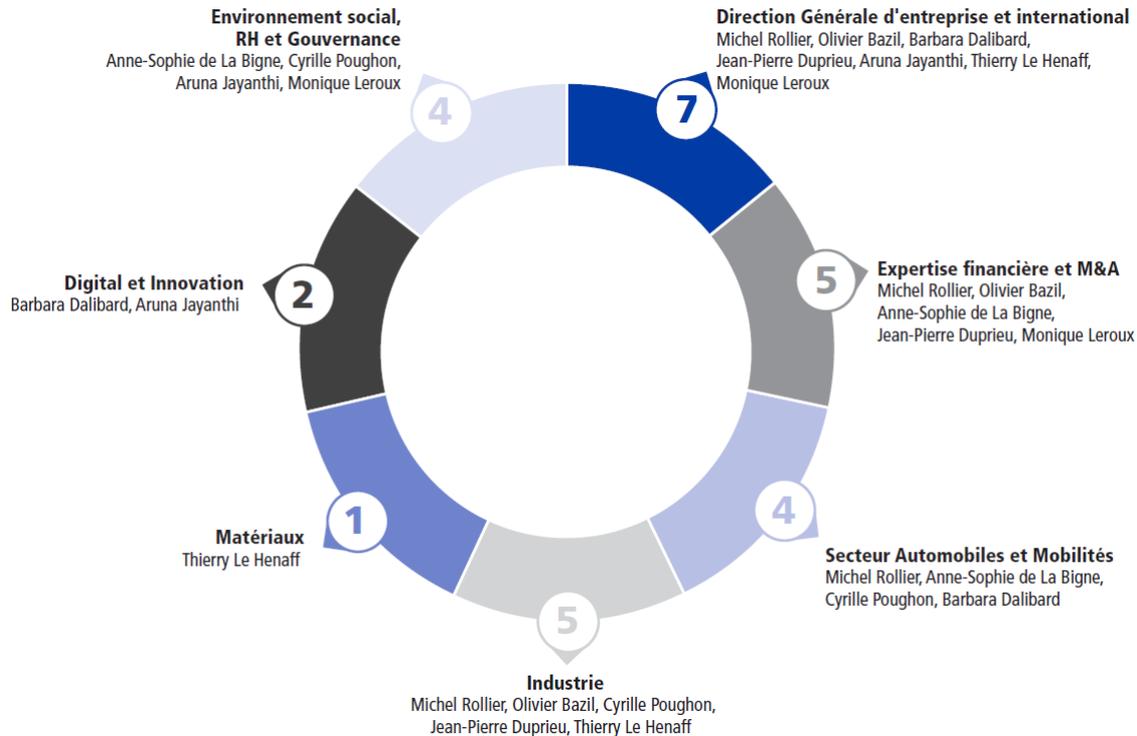


Né en 1957, de nationalité française, M. Patrick de La Chevardière est actuellement administrateur de Schlumberger (société cotée) et il était jusqu'en juillet 2019 Directeur Financier du groupe et membre du Comité Exécutif du groupe Total (société cotée) dans lequel il a effectué toute sa carrière.



M. Patrick de La Chevardière est diplômé de l'École centrale. Après avoir été ingénieur forage à la Direction Exploration et Production (1982-1989), il devient chargé d'affaires à la Direction Financière (1989-1995), puis Directeur du département Opérations et Filiales (1995-2000), Directeur Asie à la Direction Raffinage et Marketing (2000-2003), Directeur Financier Adjoint (2003-2008) et membre du Comité Directeur (2005) puis Directeur Financier et membre du Comité Exécutif (depuis 2008).

Cartographie des compétences des membres du Conseil



Activités du Conseil de Surveillance et de ses Comités

Conseil de Surveillance	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations
<ul style="list-style-type: none"> ● 9 Membres dont 1 membre référent ● 5 réunions ● Quelques exemples d'examens de sujets en 2019: <ul style="list-style-type: none"> - les enjeux des marques du Groupe - l'examen de l'intégration des sociétés acquises les dernières années et leurs synergies financières et technologiques - la transformation industrielle - l'évaluation du modèle social et du modèle de leadership dans le Groupe - la représentation des salariés au Conseil - la revue stratégique des activités (plusieurs séances) - l'examen et le suivi des projets de croissance externe (plusieurs séances) - ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5 Membres (au 31 juillet 2019) ● 4 réunions ● Quelques exemples d'examens de sujets en 2019: <ul style="list-style-type: none"> - l'intégration des groupes Fenner et CAMSO récemment acquis - la maîtrise des risques produits - le risque industriel sur la santé et la sécurité des personnes et sur l'environnement - plan de productivité de la <i>Supply Chain</i> et de la logistique - plan de productivité des coûts de fonctionnement - les dispositifs de maîtrise des risques et le programme d'audit interne - le déroulement du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4 Membres ● 3 réunions ● Quelques exemples d'examens de sujets en 2019: <ul style="list-style-type: none"> - Examen de la rémunération des mandataires sociaux - Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts - Plan de succession des cadres dirigeants - Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 17 mai 2019 et du 23 juin 2020 - Politique de rémunération variable

May 2020



03.

La Direction Groupe

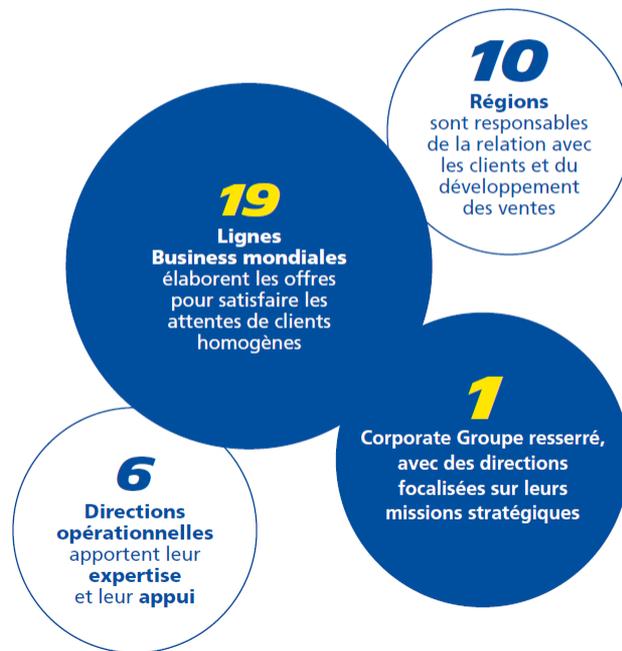
Organisation des différents instances

/// UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LES CLIENTS

Centrée sur l'identification et la satisfaction des besoins des clients, l'organisation plus simple et plus souple mise en place en 2018 s'accompagne d'une démarche de responsabilisation des équipes à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

/// LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE (CDG)

Il pilote de façon transverse les transformations, la compétitivité, la diversité et l'intégration des acquisitions. Il gère le développement du Corporate & Business Services (CBS), le contrôle interne, la qualité et la gestion des risques et accompagne le développement des potentiels confirmés. Il représente un panel de métiers et de Régions conférant aux décisions prises un large ancrage dans l'Entreprise. Le CDG regroupe le CEG et les entités suivantes : Stratégie, Achats, CBS, Finance, Juridique, Qualité, Audit, Contrôle Interne et Gestion des Risques, Supply Chain, Systèmes d'Information, ainsi que les Régions Amérique du Nord et Chine.



/// UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec les parties prenantes participe à la bonne gouvernance. Michelin l'encourage et le pratique à l'échelle locale, nationale et internationale.

Au niveau exécutif du Groupe, un Comité des parties prenantes est en place depuis 2016. Il comprend 12 personnes représentatives des principaux interlocuteurs de l'entreprise : fournisseurs, investisseurs, syndicats, clients, ONG. Quatre continents y sont représentés. Ce Comité des parties prenantes rencontre le Comité Exécutif de Michelin au moins une fois par an durant une journée.



Le Comité Exécutif Groupe (CEG), 10 membres



- Le Président de la Gérance, est assisté par le Comité Exécutif du Groupe composé de 9 membres



Président – Gérant : **Florent Menegaux**
Gérant et Directeur Financier : **Yves Chapot**



DB1 : Direction Business Automobile, Motorsport, Expériences, Régions Amériques (Nord, Centrale et Sud): **Scott Clark**
DB2 : Direction Business Transport Routier, Distribution et Régions d'Europe: **Laurent Bourrut**



DB3 : Direction Business Spécialités, Régions Afrique/Inde/Moyen Orient, Chine, Asie de l'Est et Australie: **Serge Lafon**
DB4 : Direction Business Services et Solutions, Matériaux de Haute Technologie: **Sonia Artinian-Fredou**



Direction Opérationnelle du Manufacturing: **Jean-Christophe Guérin**
Direction Opérationnelle Recherche & Développement: **Eric Philippe Vinesse**



Direction Corporate Personnel: **Jean-Claude Pats**
Direction Corporate Engagement d'Entreprise et Marques : **Adeline Challon-Kemoun**

May 2020



04.

Rémunérations 2019



Présentation des principes et critères de rémunération des membres de la Gérance pour 2019



Impacts du contexte du Covid-19, sur les éléments de rémunérations dus au titre de 2019 et versés en 2020 :

Considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, **les Gérants, Florent Menegaux et Yves Chapot, ont fait connaître leur volonté de renoncer à 25 % du montant de la rémunération variable annuelle 2019** résultant de l'application des critères présentés ci-après. En cas d'approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice les sommes correspondantes à ces réductions ne leur seront par conséquent pas versées.

Par ailleurs, il sera procédé par la CGEM au versement des sommes correspondantes à cette réduction à des actions de solidarité nationale en relation avec le Covid-19.

Rémunérations 2019

Florent Menegaux, Gérant commandité, Président de la Gérance

Rémunération fixe

(attribuée et versée)

900 000 €

Avantage en nature⁽¹⁾ : 8 627 €

Rémunération variable annuelle

(attribuable)

1 344 346 €⁽²⁾

0 à 20 % des Tantièmes

Intéressement à long terme (attribué)

Sur conditions de performance portant sur 3 exercices

N/A⁽⁴⁾

0 à 30 % des tantièmes

La Composante Variable Annuelle et l'Intéressement à long terme sont intégralement perçus sur les Tantièmes⁽³⁾

Des critères quantitatifs :

1. Niveau du **Résultat net**

6 % des Tantièmes

2. Croissance des **ventes totales**

3. **Cash-flow libre** hors acquisitions

4. Projet Efficience **SG&A/Marge brute**

0 à 10 % des Tantièmes

Réalisé 2019 : 9 % / 16 %

Des critères qualitatifs et quantifiables :

1. Digitalisation

2. RSE/Droits de l'Homme

3. Accompagnement des transformations Groupe

0 à 4 % des Tantièmes

Réalisé 2019 : 3,95 % / 4 %

Réalisé 2019 : 12,95 % / 20 %

soit 149,37 % de la rémunération fixe

1. Performance du cours de l'action Michelin vs. CAC 40 (de 0 à 11 % des Tantièmes)

2. Performance RSE (de 0 à 8 % des Tantièmes)

- MEF
- Engagement du Personnel

3. Évolution du ROS⁽⁵⁾ (de 0 à 11 % des Tantièmes)

> Plafond : 2,5 fois la Rémunération fixe annuelle 2019
> Prélevé sur les Tantièmes dus au titre de l'exercice 2021 (à verser en 2022) sous réserve:

- Approbation des résolutions de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021
- Existence de Tantièmes distribuables au titre du bénéfice réalisé sur cet exercice
- Dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction de la rémunération variable annuelle au titre de ce même exercice

> F. Menegaux devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % des sommes reçues

(1) Véhicule de fonction

(2) Sera réduit à hauteur de 25 % compte tenu de la volonté de M. Florent Menegaux de renoncer à une partie de sa rémunération variable 2019 suite à la crise du Covid-19

(3) Assiette de calcul des rémunérations variables annuelle et pluriannuelle : 0,6 % du Résultat Net consolidé du Groupe : 10 380 258,65 €

(4) Simulation au 31/12/2019 du montant de rémunération variable pluriannuelle attribuée au titre de l'exercice 2019: 1 136 336,11 €. N/A : Non Applicable

(5) ROS : en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change

Rémunérations 2019

Yves Chapot, Gérant non commandité

Rémunération fixe

(attribuée et versée)

600 000 €

Avantage en nature⁽¹⁾ : 9 253 €

Rémunération variable annuelle

(attribuée)

465 035 €⁽²⁾

Assiette de 150 % de la Rémunération fixe

Des critères quantitatifs :

1. Évolution du ROS⁽⁴⁾
2. Croissance des **ventes totales**
3. **Cash-flow libre** hors acquisitions
4. Projet Efficience **SG&A/Marge brute**

Maximum 80 % de l'assiette

Réalisé 2019 : 31,88 / 80

Des critères qualitatifs et quantifiables :

1. **Digitalisation**
2. **RSE/Droits de l'Homme**
3. **Accompagnement des transformations Groupe**

Maximum 20 % de l'assiette

Réalisé 2019 : 19,79 / 20

Réalisé 2019 : 51,67 / 100

soit 77,50 % de la rémunération fixe

Intéressement à long terme (attribué)

Sur conditions de performance portant sur 3 exercices

N/A⁽³⁾

Assiette de 100 % de la Rémunération fixe

1. **Performance du cours de l'action Michelin** vs. CAC 40
(de 0 à 35 % du Résultat des critères)

2. **Performance RSE** (de 0 à 30 % du Résultat des critères)
- MEF
- Engagement du Personnel

3. **Évolution du ROS⁽⁴⁾** (de 0 à 35 % du Résultat des critères)

> Plafond : 120 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles versées au titre de 2019/2020/2021

(1) Véhicule de fonction

(2) Sera réduit à hauteur de 25 % compte tenu de la volonté de M. Yves Chapot de renoncer à une partie de sa rémunération variable 2019 suite à la crise du Covid-19

(3) Valorisation comptable 31/12/2019 : 93 000 €. N/A : Non Applicable

(4) ROS : en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change

Rémunérations 2019

JD- Senard, Président de la Gérance (jusqu'au 17 mai 2019)

1 067 946 €

Rémunération fixe

(attribuée et versée)

411 022 €

(Proratisé au regard de la durée effective du mandat sur 2019)

Rémunération variable annuelle

(attribuée)

653 395 €⁽²⁾

0 à 18 % des tantièmes

(Proratisé au regard de la durée effective du mandat sur 2019)

Intéressement à long terme

-

Non attribué en 2019

Avantage en nature⁽¹⁾: 3 529 €

La Composante Variable Annuelle et l'Intéressement à long terme sont intégralement perçus sur les Tantièmes⁽³⁾

Des critères quantitatifs relatifs :

1. Niveau du **Résultat net**

8 % des Tantièmes

2. Croissance des **ventes totales**

3. **Cash-flow libre** hors acquisitions

4. Projet Efficience **SG&A/Marge brute**

0 à 6 % des Tantièmes

Réalisé 2019 : 10 % / 14 %

Des critères qualitatifs et quantifiables relatifs:

1. Digitalisation

2. RSE/Droits de l'Homme

3. Accompagnement des transformations Groupe

0 à 4 % des Tantièmes

Réalisé 2019 : 3,95 % / 4 %

Réalisé 2019 : 13,95 % / 18 %

soit 146,80 % de la rémunération fixe

(1) Véhicule de fonction

(2) Taux de réalisation de l'ensemble des critères 13,95%/18 % soit 1 448 045 € proratisé à 5/12 soit 603 395 € auxquels on ajoute les 50 K€ dû au titre du mandat à la CFM

(3) Assiette de calcul des rémunérations variables annuelle et pluriannuelle : 0,6 % du Résultat Net consolidé du Groupe : 10 380 258,65 €

Rémunération des membres et du Président du Conseil de Surveillance

Rémunération globale
2018*

554 992 €

Rémunération globale
2019**

660 777 €

! \ Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2019 ou ne leur a été attribuée au titre de cet exercice.

Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance s'associent à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de leur rémunération 2019 reçue en 2020 à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

*conformément à l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2016 d'un montant maximum de 555 000 €

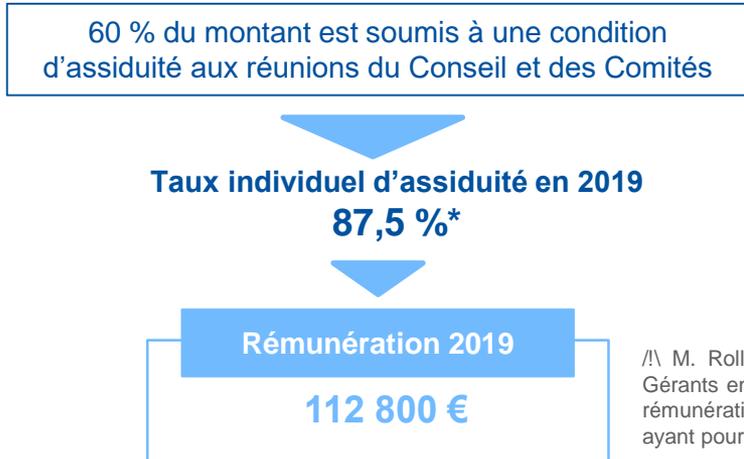
**conformément à l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 d'un montant maximum de 770 000 €



Rémunération 2019

M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance

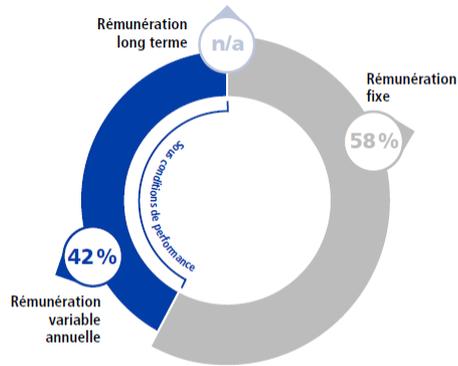
- Rémunération cohérente avec le panel des rémunérations des Présidents de sociétés du CAC 40
- Part prépondérante soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité dans lequel siège le Président du Conseil



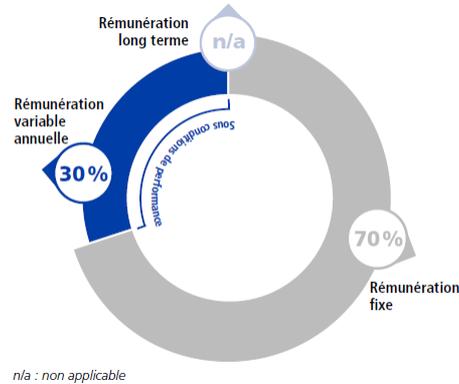
!\\ M. Rollier s'associe à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de sa rémunération 2019 reçue en 2020 à une fondation ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019

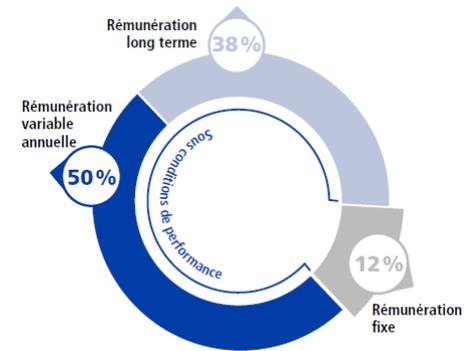
Florent Menegaux



Yves Chapot



Jean-Dominique Senard



Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

- Les ratios présentés ci-dessous ont été calculés de manière à présenter l'information attachée à la fonction afin d'assurer, dans la mesure du possible, une pertinence et une cohérence dans la comparabilité des exercices sur la durée reportée.
- Ces ratios ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés aux salariés présents sur la totalité de l'exercice, ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

La Société étant une société holding n'employant aucun salarié, l'information requise par l'article L. 225-37-3-I-6° et 7° du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-8-2-1 du même code, relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de l'ensemble de ses salariés est sans objet. La Société a cependant choisi de présenter volontairement, sur la base des informations historiques disponibles, des ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2019 plus de 81 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin. Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge les services centraux du groupe Michelin.

Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

	2019	Évolution 2018/2019	2018	Évolution 2017/2018	2017	Évolution 2016/2017	2016
Président du Conseil de Surveillance							
Évolution de la rémunération		- 2,7 %		0,0 %		32,4 %	
Ratio sur rémunération moyenne	1,7		1,7		1,8		1,4
Ratio sur rémunération médiane	2,1		2,2		2,3		1,8
Président de la Gérance⁽¹⁾							
Évolution de la rémunération		8,1 %		15,0 %		38,5 %	
Ratio sur rémunération moyenne	77,6		73,8		65,2		49,3
Ratio sur rémunération médiane	99,8		94,8		84,7		63,4
Gérant non commandité							
Évolution de la rémunération ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾		69,6 %		-		-	
Ratio sur rémunération moyenne	19,5		11,8		-		-
Ratio sur rémunération médiane	25,0		15,1		-		-
Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité)⁽⁵⁾							
		11,0 %		5,6 %		9,5 %	
Évolution des Ventes (hors parité)⁽⁵⁾							
		4,1 %		6,2 %		0,4 %	

(1) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période.

(2) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie de l'exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

(3) Pour le Gérant non Commandité, entré en fonction en 2018, l'évolution faciale indiquée entre les rémunérations 2018 et 2019 est purement théorique et sans pertinence : sa rémunération 2018 présentée inclut uniquement une rémunération fixe à l'exclusion de toute rémunération variable ; la seule rémunération variable reçue cette année-là, non incluse pour le calcul, correspondait à celle due au titre de ses fonctions précédentes exercées en 2017 avant le début du mandat, en tant que salarié d'une société du Groupe, membre du Comité Exécutif ;

(4) Le versement de rémunérations différées à long terme à des dirigeants n'occupant plus les fonctions concernées sur la période reportée n'a pas été pris en compte.

(5) Afin de disposer d'une comparaison pertinente avec les rémunérations versées sur un exercice, qui dépendent significativement des résultats de l'exercice précédent, les valeurs prises en compte pour un exercice donné correspondent aux résultats atteints au titre de l'exercice précédent.

May 2020



05.

Rémunérations 2020

Politique de rémunération des organes de Direction et de Surveillance pour l'exercice 2020

URD 2019/Politique de rémunération des organes de Direction et de Surveillance pour l'exercice 2020: page 83

- La politique de rémunération 2020 fait l'objet de deux projets de résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e et 7^e résolution)
- La politique de rémunération des mandataires sociaux doit :
 - Être conforme à l'**intérêt social** de la Société
 - Etablit un cadre de rémunération compétitif, fait la promotion de la performance de l'Entreprise et de sa compétitivité sur le moyen et long terme
 - Contribuer à la **stratégie commerciale** de la Société :
 - La part des rémunérations variables de la Gérance est prépondérante au sein de la rémunération globale
 - Le montant versé dépend de l'atteinte d'objectifs fixés sur des indicateurs de performance majeurs du Groupe (partagés par les salariés)
 - Contribuer à la **pérennité** de la Société :
 - Les indicateurs de performance applicables aux rémunérations variables présentent des caractères de durabilité, reflet de la stratégie du groupe => Gérance. *Prise en compte du Statut Associé Commandité (part statutaire)* => Président de la Gérance
 - La rémunération pluriannuelle à partir de 2020 consiste en l'attribution d'actions de performance, fonction de l'atteinte d'objectifs de performance sur plusieurs exercices avec l'obligation de conserver une partie des actions reçues pendant la durée du mandat => Gérance
 - Prise en compte de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil et des Comités pour le calcul du versement de leur rémunération => Conseil de Surveillance

Rémunération fixe

Résolutions n°6 et 7

Considérant les efforts demandés aux employés des sociétés du groupe Michelin ainsi qu'aux autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, le Président de la Gérance, le Gérant et l'Associé Commandité non gérant, avec l'avis favorable unanime des membres du Conseil de Surveillance de la Société, ont proposé de :

- **conserver le montant de la rémunération fixe des Gérants au niveau fixé depuis leur nomination en 2018, soit 900 000 € pour M. Menegaux et 600 000 € pour M. Chapot;**
- **réduire de 25 % cette rémunération pendant la période où Michelin aurait recours au chômage partiel.**

Rémunération variable pluriannuelle: attribution d'actions gratuites

Résolution n° 25

Pour 2020, la politique de rémunération prévoit de simplifier le mécanisme en vigueur et de l'aligner encore davantage sur les éléments de rémunération à long terme des salariés de Michelin, c'est-à-dire :

- de supprimer l'intéressement à long terme en numéraire attribué aux Gérants, en le remplaçant par une attribution d'actions gratuites,
- de donner accès aux Gérants à l'attribution d'actions de performance de Michelin dans le cadre des plans annuels destinés aux salariés et selon les mêmes conditions et critères, à l'exception de certaines modalités rendues nécessaires par leurs statuts de Gérants et dirigeants mandataires sociaux,
- de proposer de nouveaux critères applicables à ces attributions, pour l'ensemble des bénéficiaires, salariés et Gérants (pour tenir compte de l'évolution du contexte des activités et de la stratégie de Michelin)

Note : dans le cadre de la dynamique de la nouvelle politique de rémunération variable des salariés et dans l'esprit de continuer à développer leur implication dans les résultats du Groupe et de les y associer, les Gérants proposent d'attribuer un nombre limité de 5 actions aux salariés des principales filiales françaises du Groupe sous condition de présence seule

Politique de rémunération de la Gérance pour 2020

Florent Menegaux, Président de la Gérance, Associé commandité

Rémunération fixe

900 000 €

Avantage en nature⁽¹⁾

Rémunération variable annuelle

0 à 20 % des Tantièmes

La Composante Variable Annuelle est intégralement perçue sur les Tantièmes⁽²⁾

Des critères quantitatifs :

1. Niveau du **Résultat net**

4 % des Tantièmes

2. Évolution du **ROS**⁽³⁾ (de 0 à 8 % des Tantièmes)

3. Au niveau du **cash-flow libre structurel** (de 0 à 8 % des Tantièmes)

0 à 16 % des Tantièmes

Des critères qualitatifs et quantifiables :

1. Déploiement **stratégique** du Groupe

2. **Sécurité des employés**

3. **Synergies** suite aux récentes acquisitions

0 à 4 % des Tantièmes

Chaque critère se voit appliquer (à l'exception du critère portant sur le résultat net):

- un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- une tranche intermédiaire entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère

Actions de performance

Sur conditions de performance portant sur 3 exercices

- ✓ Attribution limitée à 0,05 % du capital social de la Société
- ✓ Max 100 % de la rémunération fixe annuelle

1. Performance boursière : cours de l'action Michelin vs. évolution de l'indice Stoxx Europe 600 (moyenne annuelle)

Poids : 30 %

2. Performance en matière de RSE

- Michelin Environmental Footprint
- Engagement du Personnel

Poids : 30 %

3. Performance opérationnelle : Croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et distribution) et ROCE

Poids : 40 %

- Obligation de conservation, pendant toute la durée du mandat de **40 % des actions effectivement reçues**
- Les actions attribuées ne pourront lui être livrées qu'à la condition que des Tantièmes aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions sont émises

(1) Véhicule de fonction

(2) Assiette de calcul des rémunérations variables annuelle et pluriannuelle : 0,6 % du Résultat Net consolidé du Groupe

(3) ROS : en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change

(4) ROCE : « final » y compris les acquisitions et les sociétés mises en équivalence

Politique de rémunération de la Gérance pour 2020

Yves Chapot, Gérant non Commandité

Rémunération fixe

600 000 €

Avantage en nature⁽¹⁾

Rémunération variable annuelle

Assiette de 150 % de la Rémunération fixe

Des critères quantitatifs :

1. Niveau du **Résultat net**
2. Évolution du **ROS⁽²⁾**
3. Au niveau du **cash-flow libre structurel**

Maximum 80 % de l'assiette

Des critères qualitatifs et quantifiables :

1. Déploiement **stratégie** du Groupe
2. **Sécurité des employés**
3. **Synergies** suite aux récentes acquisitions

Maximum 20 % de l'assiette

Chaque critère se voit appliquer (*v compris pour le critère portant sur le résultat net*) :

- un seuil de déclenchement en deçà duquel aucun montant n'est dû ;
- une tranche intermédiaire entre le seuil de déclenchement et le plafond de l'objectif, donnant accès à un résultat linéaire ;
- un plafond de l'objectif, donnant accès au résultat maximal du critère

Actions de performance

Sur conditions de performance portant sur 3 exercices

- ✓ Attribution limitée à 0,05 % du capital social de la Société
- ✓ Max 100 % de la rémunération fixe annuelle

1. **Performance boursière** : cours de l'action Michelin vs. évolution de l'indice Stoxx Europe 600 (moyenne annuelle)

Poids : 30 %

2. **Performance en matière de RSE**

- Michelin Environmental Footprint
- Engagement du Personnel

Poids : 30 %

3. **Performance opérationnelle** : Croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et distribution) et ROCE

Poids : 40 %

> Obligation de conservation, pendant toute la durée du mandat de **40 % des actions effectivement reçues**

(1) Véhicule de fonction

(2) ROS : en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change

May 2020

***Rappel:
Rémunérations
2018***

06.



JD- Senard, Président de la Gérance (jusqu'au 17 mai 2019)



Fixe Annuel

1 100 000 €

Avantage en nature : 8 470 €*

Variable Annuel Monocritère

796 621 €
8 % de l'Assiette Consolidée de Calcul**

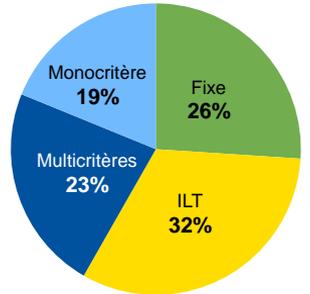
Variable Annuel Multicritères

965 903 €
0 à 14 % de l'Assiette Consolidée de Calcul**

Intéressement à long terme
Sur conditions de performance portant sur 3 exercices

ILT à verser 1 362 465 € Assiette : 1 800 000 €***	ILT attribué - Assiette : 1 080 000 €
--	--

Les Composantes Variables et l'Intéressement à long terme sont intégralement perçus sur les prélèvements statutaires annuels 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



Versé aux associés commandités qui supportent sur leur patrimoine personnel **une responsabilité illimitée et solidaire** des dettes de la Société

3 critères quantitatifs

- Croissance annuelle des ventes en volume
- Projet Efficience
- Niveau annuel *cash-flow* libre hors acquisitions

4 critères qualitatifs

- Stratégie digitale
- RSE/Environnement et droits de l'homme
- Transition de la Gérance
- Organisation du groupe

4 critères quantitatifs

- Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution du CAC40
- Mesure du MEF
- Niveau d'engagement du personnel
- Évolution du résultat opérationnel du Groupe

Réalisé 2018 : 62,90/100^{es}

Réalisé 2018 : 44,58/50^{es}

Réalisé 2018 : 107/150^{es}
soit 87,80 % du fixe annuel

Plafond : 150 % de la moyenne annuelle des Composantes Variables Annuelles versées à M.Senard au titre de 2016/2017/2018 et solde disponible de Tantièmes après déduction du variable dû en 2018

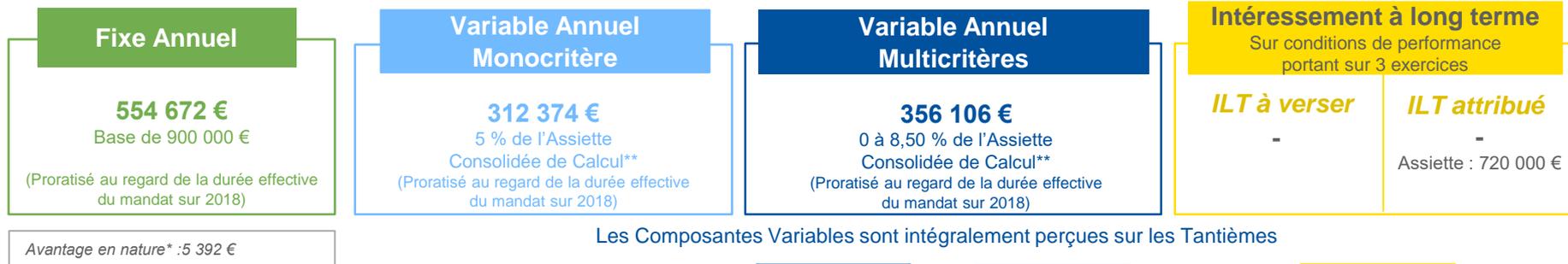
*Véhicule de fonction
**Assiette Consolidée de Calcul : 0,6 % du Résultat Net consolidé du Groupe
***Montant indexé à la hausse comme à la baisse sur l'évolution du cours de l'action Michelin sur la période 2016/2017/2018 soit +10,5 %



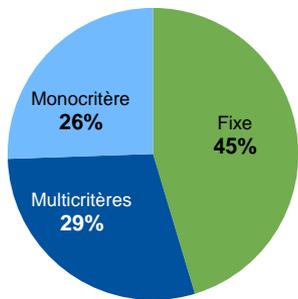
Rémunération 2018 (en numéraire ou en nature)

M. Menegaux, Gérant Associé commandité

(en euros, avant charges sociales et impôts)



Les Composantes Variables sont intégralement perçues sur les Tantièmes



Versé aux associés commandités qui supportent sur leur patrimoine personnel **une responsabilité illimitée et solidaire** des dettes de la Société

3 critères quantitatifs

- Croissance annuelle des ventes en volume
- Projet Efficience
- Niveau annuel *cash-flow* libre hors acquisitions

Réalisé 2018 : 62,90/100^{es}

4 critères qualitatifs

- Stratégie digitale
- RSE/Environnement et droits de l'homme
- Transition de la Gérance
- Organisation du groupe

Réalisé 2018 : 44,58/50^{es}

Réalisé 2018 : 107/150^{es}
soit 64,20 % du fixe annuel

4 critères quantitatifs

- Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution du CAC40
- Mesure du MEF
- Niveau d'engagement du personnel
- Évolution du résultat opérationnel du Groupe

Plafond : 150 % de la moyenne annuelle des Composantes Variables Annuelles versées à M.Menegaux au titre de 2018/2019/2020 et solde disponible de Tantièmes après déduction du variable dû en 2020

*Véhicule de fonction

**Assiette Consolidée de Calcul :

0,6 % du Résultat Net consolidé du Groupe

Rémunération 2018 (en numéraire ou en nature)

M. Chapot, Gérant non commandité

(en euros, avant charges sociales et impôts)

Fixe Annuel

372 808 €

Base de 600 000 €
(Proratisé au regard de la durée effective
du mandat sur 2018)

Avantage en nature* : 4 352 €

Variable Annuel Multicritères

263 763 €

Montant maximum de 120 %
de la rémunération fixe
(Proratisé au regard de la durée effective
du mandat sur 2018)

3 critères quantitatifs

- Progression du ROSAC
- Niveau des Stocks Groupe produits finis/semi-finis
- Niveau des ventes pneumatiques des activités Automotive

Réalisé 2018 : 37,61/70^{es}

2 critères qualitatifs

- Transition de l'organisation
- Service au client/
Net Promoter Score

Réalisé 2018 : 20,78/30^{es}

Réalisé 2018 : 58,39/100^{es}
soit 70,75 % du fixe annuel

Intéressement à long terme

Sur conditions de performance
portant sur 3 exercices

ILT à verser

-

ILT attribué

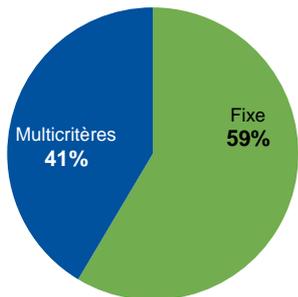
-

Assiette : 600 000 €**

4 critères quantitatifs

- Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution du CAC40
- Mesure du MEF
- Niveau d'engagement du personnel
- Évolution du résultat opérationnel du Groupe

Plafond : 120 % de la moyenne annuelle des Composantes Variables Annuelles versées à M.Chapot au titre de 2018/2019/2020



*Véhicule de fonction

**Provision relative à l'intéressement : 94 200 €



Rémunération 2018 (Droits à indemnités et autres avantages)

M. Senard, Président de la Gérance

M. Menegaux, Gérant Associé commandité

M. Chapot, Gérant non commandité

- 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

Aucune indemnité versée en 2018

- Pas d'autres avantages
- Pas de stock-options
- Pas d'actions de performance
- Pas de jetons de présence

Rémunération 2018 (Régime de retraite supplémentaire)

=> Applicable à l'ensemble des cadres dirigeants des deux principales sociétés françaises ayant au moins 5 ans d'ancienneté en tant que dirigeant

Acquisition de droits de 1,5% par an 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 après 10 ans d'ancienneté, subordonné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise

M. Senard, Président de la Gérance
M. Menegaux, Gérant Associé commandité
M. Chapot, Gérant non commandité

Montant estimatif de la rente annuelle brute au 31/12/2018

M. Senard, Président de la Gérance:	165 000 €
M. Menegaux, Gérant Associé commandité:	135 000 €
M. Chapot, Gérant non commandité:	110 544 €



Rémunération 2018

M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance

- Rémunération exclusivement constituée de jetons de présence, cohérente avec le panel des rémunérations des Présidents de sociétés du CAC40
- Part prépondérante soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et du Comité dans lequel siège le Président du Conseil

