



**2023**

*ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE DES  
ACTIONNAIRES*

12 MAI 2023

# **AGENDA**

- **OUVERTURE**
- **ACTIVITÉ 2022 ET PERSPECTIVES**
- **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**
- **GOVERNANCE**
- **ÉCLAIRAGES THÉMATIQUES**
- **ORIENTATION STRATÉGIQUE**
- **RÉSUMÉ DES RÉOLUTIONS**
- **QUESTIONS & RÉPONSES**
- **VOTE DES RÉOLUTIONS**



# ***OUVERTURE***

*FLORENT MENEGAUX  
PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE*



# ***ACTIVITÉ 2022 ET PERSPECTIVES***

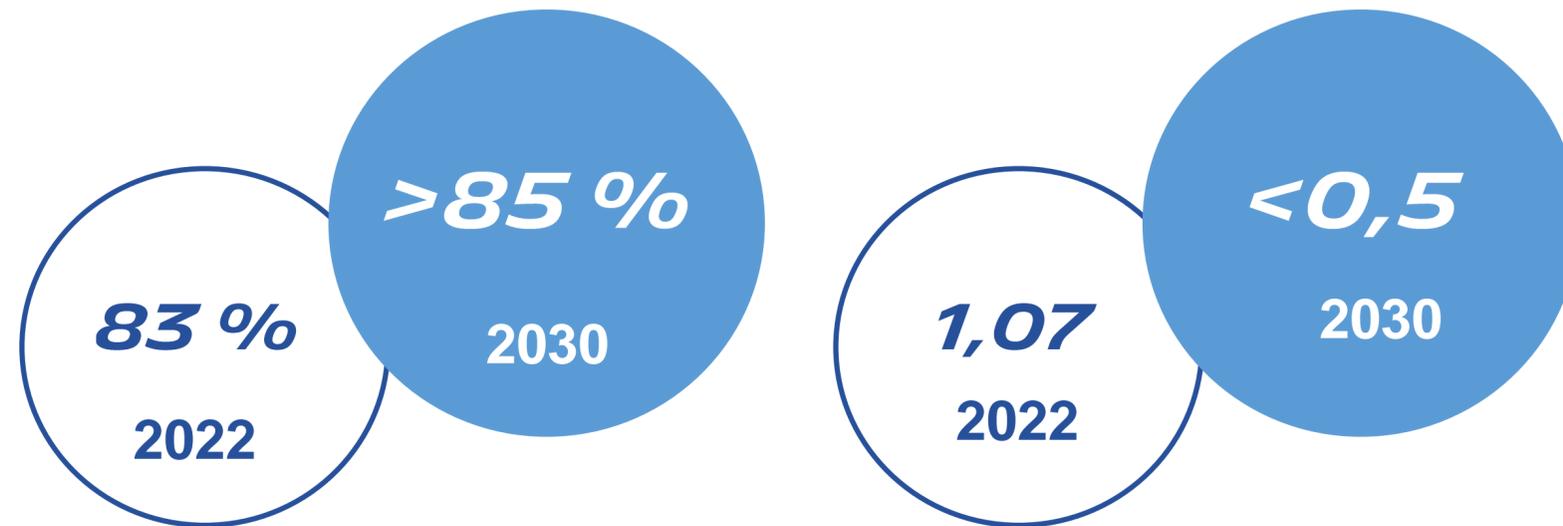
***YVES CHAPOT, GÉRANT  
ET DIRECTEUR FINANCIER***

# ***PERFORMANCE 2022***



# PERSONNES

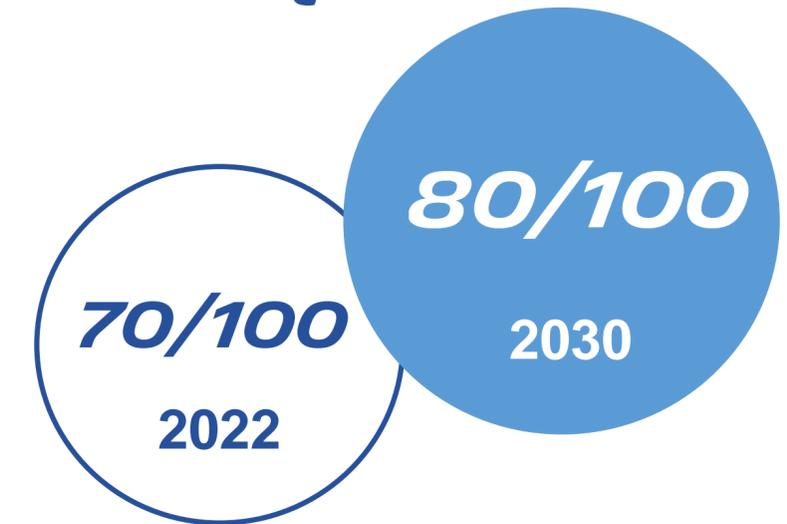
Être une référence mondiale  
**ENGAGEMENT ET SÉCURITÉ  
DES EMPLOYÉS**



Indicateur : Taux engagement des salariés

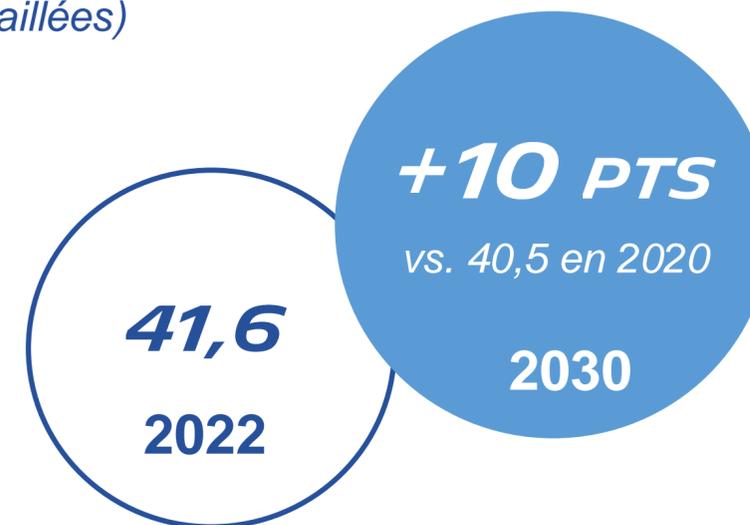
Indicateur : TCIR, *Total Case Incident Rate*  
(nombre d'accidents et maladies professionnelles  
pour 200 000 heures travaillées)

Être une référence  
**DIVERSITÉ ET INCLUSION  
AU SEIN DES ÉQUIPES**



Indicateur : IMDI, Index de management  
des diversités de l'inclusion

Être les meilleurs du secteur  
**EN TERMES DE VALEUR  
CRÉÉE POUR NOS CLIENTS**



Indicateur : *Net Promoter Score* Partenaires

Réduire de 50 % nos émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2030 pour atteindre

## **ZÉRO ÉMISSION NETTE EN 2050 POUR L'INDUSTRIE ET L'ÉNERGIE**

Indicateur : émissions de CO<sub>2</sub> Scopes 1 & 2 des sites industriels  
(en millions de tonnes)

**2,30 MT**

**-41 %**  
vs. 2010  
**2022**

**1,94 MT**

**-50 %**  
vs. 2010  
**2030**

Améliorer l'efficacité énergétique de nos produits  
pour contribuer à atteindre

## **ZÉRO ÉMISSION NETTE DE CO<sub>2</sub> À L'USAGE**

Indicateur : progrès de la résistance au roulement des  
pneumatiques Tourisme, Camionnette et Poids-lourd

**+1,8 %**  
vs. 2020  
**2022**

**+10 %**

vs. 2020  
**2030**

## Être une référence mondiale pour **L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES SITES INDUSTRIELS**

Indicateur i-MEP: Industrial – Michelin Environmental Performance

(consommation d'énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau et quantité de déchets générés)

## Atteindre la pleine circularité **DE NOS PRODUITS D'ICI À 2050**

Indicateur : taux de matériaux renouvelables ou recyclés dans les pneus

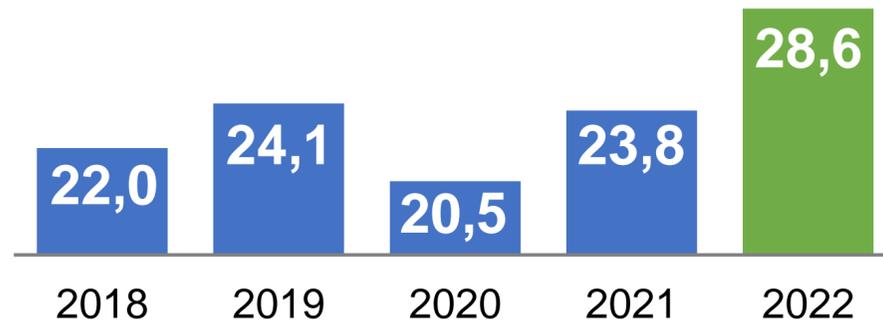
(les matériaux biosourcés renouvelables sont obtenus à partir de matières premières issues de ressources naturelles qui se reconstituent naturellement à une échelle de temps de l'ordre de la vie humaine, telle que la biomasse)



# PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

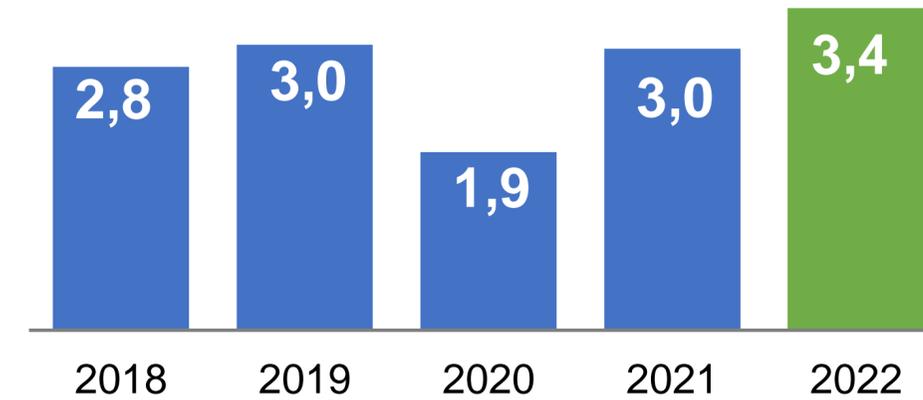
## Ventes

en milliards d'euros



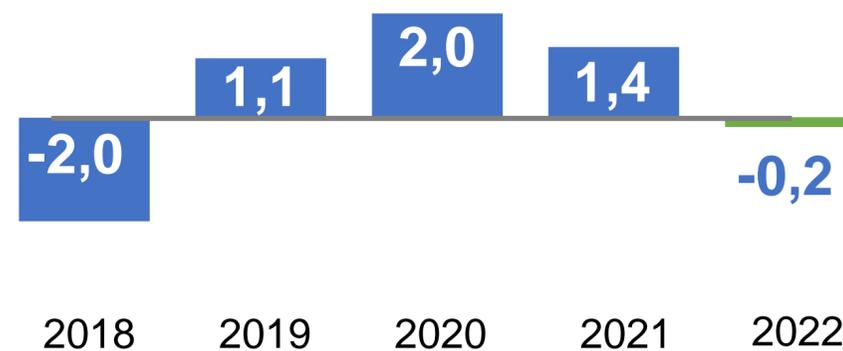
## Résultat opérationnel des secteurs

en milliards d'euros



## Cash flow libre

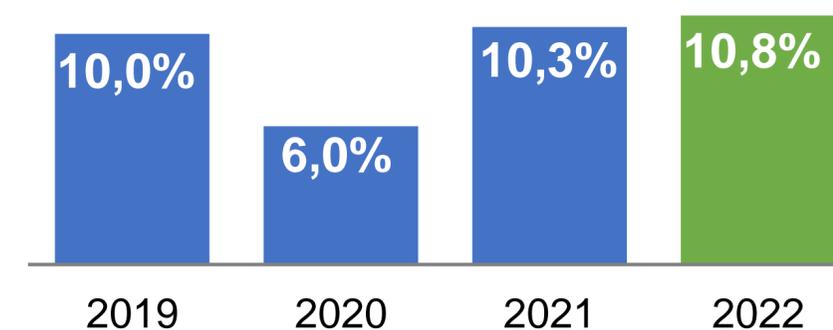
en milliards d'euros



**25,2 %**  
Ratio  
Endettement  
Net

## Retour sur capitaux employés

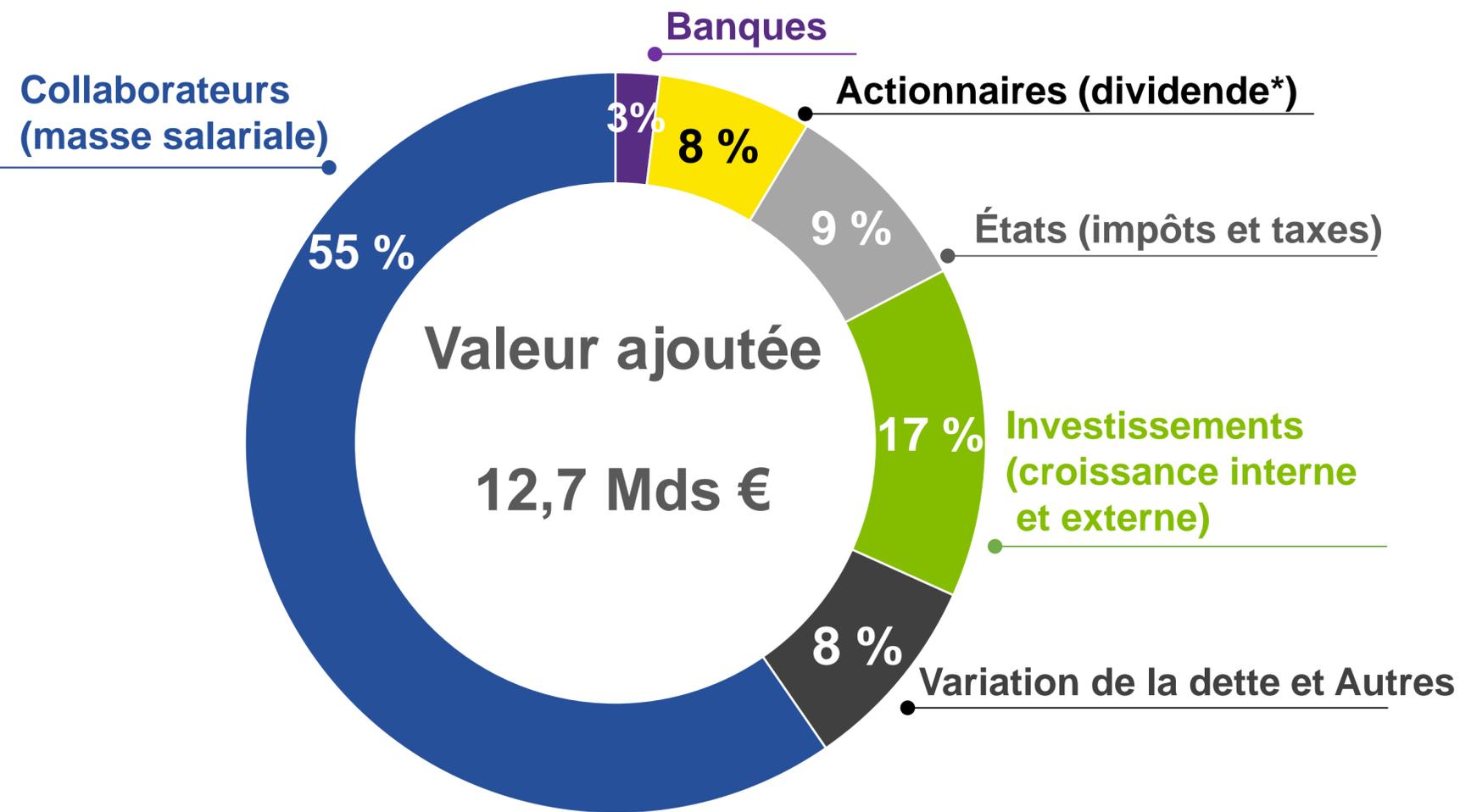
(ROCE = RO après impôts % x rotation de l'actif)



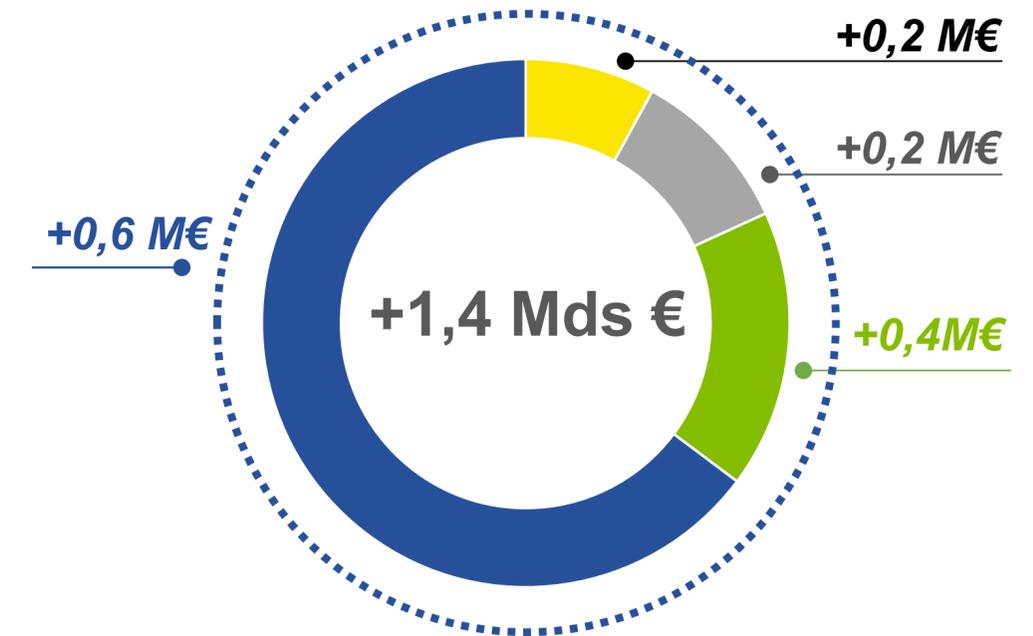
Le *cash-flow* libre s'entend avant dividende et toutes opérations de financement

# GRAND ANGLE : LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

2022



ÉVOLUTION 2022 VS. 2021



\*Le montant du dividende retenu pour le partage de la valeur ajoutée est le dividende au titre de l'exercice 2022, qui sera versé à l'issue de l'Assemblée générale 2023

# **GRAND ANGLE : LA TRANSPARENCE FISCALE**

---

- Le Groupe est un contributeur direct aux budgets des États des pays dans lesquels nous opérons : cela a représenté 1,2 Md € soit 9 % de la valeur ajoutée créée par le Groupe en 2022
  - Il faut ajouter à ces montants les prélèvements obligatoires sur les dividendes et salaires versés
  - Nous cherchons en permanence un dialogue avec les états sur la fiscalité :
    - Signature dès 2019 de la relation de confiance avec l'administration fiscale française
    - Publication en interne du document de politique fiscale : stratégie fiscale du Groupe et « Règles d'or »
    - Publication dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 des principaux éléments de notre politique fiscale
    - Fourniture des éléments d'explication financiers sur le Taux Effectif d'Imposition aux autorités fiscales
- Premier rapport de transparence fiscale en cours de préparation, pour publication début 2024

# **SUR DES MARCHÉS EN BAISSSE, LES VENTES DU PREMIER TRIMESTRE 2023 SONT EN CROISSANCE DE 7,4 %**

**VENTES**  
**7 MDS €**

**+7,4 %**  
**vs. 2022**

**LE GROUPE**  
**CONFIRME**  
**SA GUIDANCE**  
**POUR 2023**

## **ACTIVITÉ À FIN MARS 2023**

- Démonstration de notre positionnement *premium* et de notre discipline de prix
- Ralentissement des marchés européen et nord-américain en Tourisme et Poids-lourd, dans un contexte de réduction des stocks
- Maintien d'une forte croissance des Activités hors pneus

# INVESTIR DANS MICHELIN C'EST PARTAGER L'AMBITION DU TOUT DURABLE POUR CRÉER PLUS DE VALEUR POUR TOUS

## DONNÉES PAR ACTION <sup>(1)</sup>

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>DIVIDENDE</b> (EN €)	0,93	0,50	0,58	1,13	1,25 <sup>(4)</sup>
<b>RÉSULTAT NET</b> DE BASE (EN €)	2,33	2,42	0,88	2,58	2,81
<b>TAUX DE DISTRIBUTION</b> <sup>(2)</sup>	40 %	21 %	65 %	44 %	44 %
<b>COURS DE L'ACTION</b> DEC. 31 (EN €)	21,68	27,01	26,24	36,04	25,99
<b>TAUX DE RENDEMENT</b> <sup>(3)</sup>	4,3 %	1,8 %	2,2 %	3,1 %	4,8 %

## PROPOSITION DE DIVIDENDE

- Augmentation du dividende proposé de 11 %
- Progression du taux de distribution de 43,5 % à 44,4 %
- TSR\* sur 10 ans : + 94 %

\*Rentabilité totale pour l'actionnaire, Source : Estimation Michelin

## POLITIQUE DE DISTRIBUTION

- Relèvement progressif du taux de distribution vers 50 % en 2030

## POLITIQUE DE RACHAT D' ACTIONS

- Programmes anti-dilutifs pour compenser l'effet des plans d'actions de performance des employés
- Programmes supplémentaires envisageables

(1) Les données antérieures à 2022 ont été retraitées à la suite de la division par 4 du nominal de l'action réalisée le 16 juin 2022

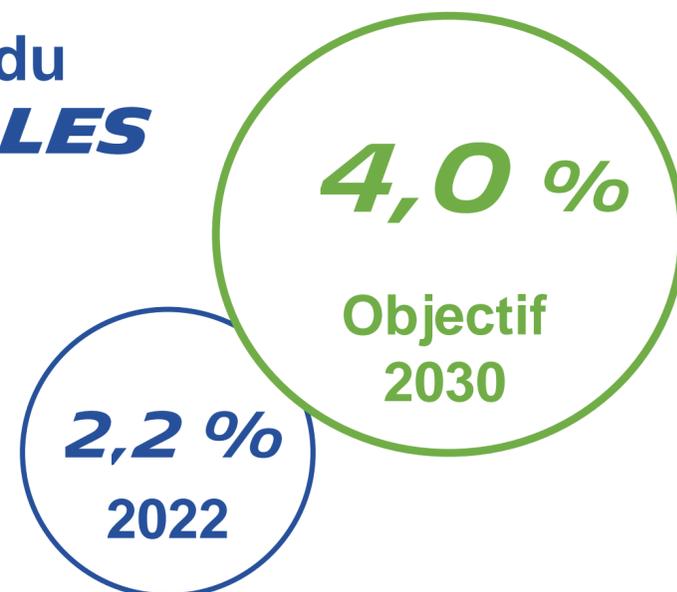
(2) Dividende / Résultat net

(3) Dividende / Cours de l'action ; sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2022

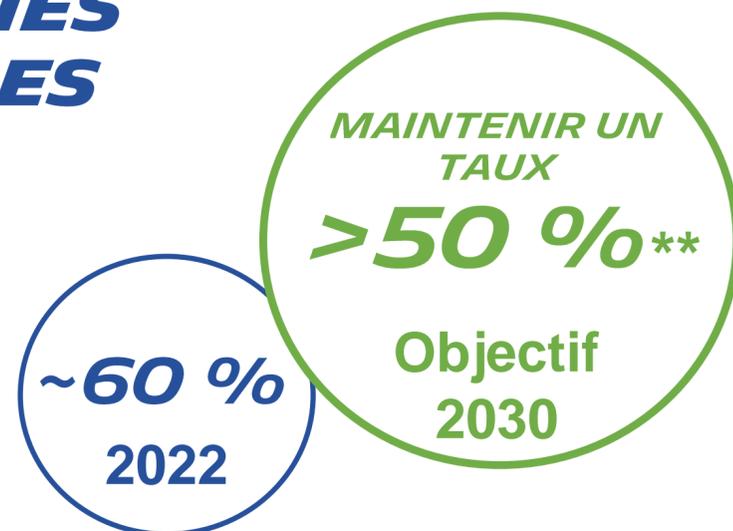
(4) Soumis à l'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2023

# L'ACTIONNARIAT SALARIÉ MICHELIN : UN MARQUEUR FORT DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS\*

## Taux de détention du **CAPITAL PAR LES SALARIÉS MICHELIN**



## Taux de **SALARIÉS ACTIONNAIRES MICHELIN**



## Dispositif d'offre

- Offre classique annuelle
- Abondement dans tous les pays
- Actionnariat direct
  - dividende annuel versé en *cash*
  - convocation et vote individuel à l'Assemblée générale
- Plan d'attribution d'actions de performance élargi à partir de 2024 → Résolution n°14 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 mai 2023

## Dispositif de relations actionnaires

- Comité d'actionnaires Michelin composé à 50 % d'actionnaires salariés
- Site Internet dédié aux actualités de l'actionnariat salarié
- Newsletters régulières...

\*le taux d'engagement des salariés est un des critères RSE des Actions de performance des salariés et des Gérants

\*\*malgré les potentiels effets périmètres (M&A)

# ***RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES***

*JEAN-CHRISTOPHE GEORGHIOU,  
PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT*



# ***RAPPORTS À VOTRE ATTENTION***

- Rapports sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels
- Rapport spécial sur les conventions réglementées
- Rapports sur les résolutions soumises à votre Assemblée générale extraordinaire
- Autre rapport

# ***RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET LES COMPTES ANNUELS***

Certification des comptes *(page 399 du DEU)*

L'objectif de notre mission est d'obtenir l'assurance raisonnable :

- Que les comptes ne comportent pas d'anomalie significative
- Qu'ils sont conformes aux principes comptables applicables, réguliers et sincères
- Et qu'ils donnent une image fidèle du résultat de l'exercice et de la situation financière et du patrimoine en fin d'exercice

**OPINIONS SANS RÉSERVE**

# ***RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET LES COMPTES ANNUELS***

Vérifications spécifiques *(page 401 du DEU)*

- Sincérité et concordance du rapport de gestion avec les comptes
- Exactitude et sincérité des informations fournies en matière de rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux et sur les engagements consentis en leur faveur
- Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange
- Conformité du format de présentation des comptes consolidés et des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel avec le format d'information électronique unique défini par la réglementation européenne

# ***RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET LES COMPTES ANNUELS***

Points clés de l'audit *(page 399 et 417 du DEU)*

Éléments qui traduisent les principaux sujets d'échange que nous avons eus avec la Direction et Comité d'Audit

- **Comptes Consolidés**
  - Évaluation des goodwill des Unités Génératrices de Trésorerie sensibles
  - Évaluation des avantages du personnel au titre des régimes à prestations définies
- **Comptes annuels**
  - Évaluation des titres de participation

# **RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES**

Conventions réglementées *(page 420 du DEU)*

- Aucune convention autorisée au cours de l'exercice écoulé
- Aucune convention autorisée lors d'exercices antérieurs dont les effets se seraient poursuivis au cours de l'exercice écoulé

# **RAPPORT SUR LES RÉOLUTIONS SOUMISES À VOTRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE**

15<sup>ème</sup> résolution (page 463 du DEU)

- Délégation aux Gérants du pouvoir de réduire le capital par annulation d'actions de la Société achetées dans la limite de 10 % du capital
- Pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la ou des réductions de capital envisagées

# AUTRE RAPPORT

Rapport de PricewaterhouseCoopers Audit, désigné organisme tiers indépendant  
(page 265 du DEU)

Déclaration consolidée de performance extra-financière (DPEF) figurant dans le rapport de gestion du Groupe

- La déclaration de performance extra-financière inclut une présentation du modèle d'affaires, des principaux risques extra-financiers et des politiques appliquées au regard de ces risques
- L'objectif de notre mission est d'obtenir une assurance modérée sur :
  - La conformité de la déclaration aux dispositions prévues par le Code de commerce
  - La sincérité des informations fournies, à savoir les résultats des politiques et actions relatives aux principaux risques
- Nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité de la déclaration aux dispositions applicables et la sincérité des informations fournies.



# ***GOUVERNANCE***



# ***RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE***

*BARBARA DALIBARD,  
PRÉSIDENTE DU CONSEIL*

# UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE AGILE ET ROBUSTE QUI REPOSE SUR 3 PILIERS

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

Contrôle permanent de la gestion de la Société, en apprécie la qualité et en rend compte aux actionnaires

**Barbara Dalibard**  
Présidente

## ASSOCIÉS COMMANDITÉS

### Gérants

Administrent et dirigent la Société

**Florent Menegaux**  
Associé commandité  
Président de la Gérance

**Yves Chapot**  
Gérant non commandité

### SAGES

Associé Commandité non gérant

Est à l'initiative du processus de succession et de rémunération des Gérants

**Vincent Montagne**  
Président

# **LE CONSEIL DE SURVEILLANCE : UNE MISSION EFFECTIVE DE CONTRÔLE PERMANENT POUR LE COMPTE DES ACTIONNAIRES**

ACTIVITÉ 2022

**98** %

PARTICIPATION

**6**

RÉUNIONS

Contrôle **LA QUALITÉ DE LA GESTION** de la Société

Examine **LA STRATÉGIE** du Groupe

Formule des recommandations concernant les **INVESTISSEMENTS D'ENVERGURE ET LES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE**

Détermine les critères de performance relatifs à la **RÉMUNÉRATION DES GÉRANTS**

# **LE CONSEIL DE SURVEILLANCE - UNE CULTURE DE HAUTS STANDARDS DE GOUVERNANCE EN AMÉLIORATION CONSTANTE**

## **APPLIQUE LES STANDARDS DE GOUVERNANCE AU PLUS HAUT NIVEAU...**

- **Une Présidente du Conseil non-exécutive**
- **Un examen approfondi de l'indépendance des membres**
- **Un membre référent, indépendant, proposant au moins une fois par an une "Executive session"**
- **Un programme d'intégration des membres et formation continue**
- **Une évaluation annuelle du Conseil (évaluation externe menée en 2022)**
- **Un travail commun entre le Conseil de Surveillance et la SAGES sur les processus de succession des Gérants et de rémunérations**

## **...ET LES FAIT ÉVOLUER EN PERMANENCE**

- **Deux membres représentant les salariés désignés comme membres du Conseil de Surveillance (2020)**
- **Un Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise créé aux côtés des deux autres Comités (2020)**
- **Une politique de diversité appliquée au Conseil avec des cibles mesurables, et une matrice des expertises détaillée (2021)**
- **Des Règlements intérieurs du Conseil et de ses Comités publiés sur le site Corporate de Michelin (2021)**
- **Un Roadshow Gouvernance animé par la Présidente (2022)**

# LES MEMBRES DU CONSEIL : UN PROFIL DE GOUVERNANCE SOLIDE POUR UN CONTRÔLE EFFICACE ET INDÉPENDANT



**Barbara Dalibard**  
Présidente du Conseil de Surveillance\*



**Thierry Le Hénaff**  
Membre référent

Comité des Rémunérations et des Nominations



**Jean-Pierre Duprieu**

Président  
Comité des Rémunérations et des Nominations



**Anne-Sophie de la Bigne**

Comité des Rémunérations et des Nominations  
Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



**Delphine Roussy**  
Membre représentant les salariés\*

Comité des Rémunérations et des Nominations



**Patrick de la Chevardière**

Président du Comité d'Audit



**Aruna Jayanthi**

Comité d'Audit



**Wolf-Henning Scheider**

Comité d'Audit



**Monique Leroux**

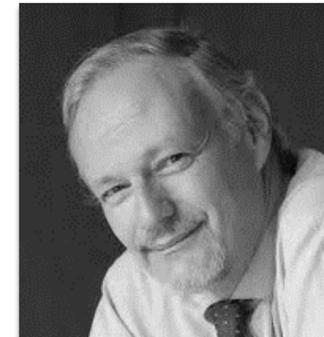
Comité d'Audit  
Présidente  
Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



**Jean-Christophe Laourde**

Membre représentant les salariés\*

Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



**Jean-Michel Severino**

Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

## CONSEIL DE SURVEILLANCE



**11**  
Membres dont 1 membre référent, indépendant



**89 %**  
sont des membres indépendants\*\*



**100 %**  
des Présidents sont indépendants



**45 %**  
de femmes\*\*



**33 %**  
de nationalité autre que française\*\*



**98 %**  
Présence (en 2022 pour les réunions programmées)

\* Membre non-indépendant

\*\* hors membres représentant les salariés

# TROIS COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL TRAVAILLANT DE CONCERT POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES ACTIONNAIRES

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

### Comité d'Audit *100% indépendant*



**Patrick de la Chevardière**  
Membre indépendant

Nombre de membres : **4**

Nombre de réunions : **4**

Taux de présence : **88 %**

### Comité des Nominations et Rémunérations *100% indépendant\**



**Jean-Pierre Duprieu**  
Membre indépendant

Nombre de membres : **4**

Nombre de réunions : **3**

Taux de présence : **100 %**

### Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise *100% indépendant\**



**Monique Leroux**  
Membre indépendante

Nombre de membres : **4**

Nombre de réunions : **3**

Taux de présence : **100 %**

*\* hors membres représentant les salariés*



Patrick de la Chevardière  
**Président**

**Direction Générale d'entreprise internationale.  
Expertise financière. Industrie.**

Total Energies. Schlumberger.



Aruna Jayanthi

**Direction Générale d'entreprise internationale.  
Social, RH et Gouvernance. IT, Digital et Cyber  
Sécurité.**

Cap Gemini, Tata Consulting, Aptech, NIT Calicut,  
NASSCOM.



Wolf-Henning Scheider

**Direction Générale d'entreprise internationale.  
Industrie. Secteur Automobile et Mobilités.**

ZF company ,VDA. Mahle, Bosch



Monique Leroux

**Expertise financière. Social, RH et Gouvernance.  
Environnement, Climat et Biodiversité.**

Groupe Desjardins, S&P Global, EY.  
Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD),  
Conseil d'Investissement Québec. Membre G7 Impact Task  
Force.

## ACTIVITÉ 2022

- Examen des comptes
- Revue des dispositifs de maîtrise des risques
- Examen du plan d'Audit
- Revue de la maîtrise des risques des Systèmes d'informations
- Revue de la matrice des risques RSE  
→ *en lien avec le Comité RSE*
- Revue de la réforme de la fiscalité internationale

# LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

**100 %** indépendance\*

\* hors membres représentant les salariés



Jean-Pierre Duprieu  
Président

**Direction Générale d'entreprise internationale, Social, RH et Gouvernance. Industrie.**

Air Liquide, Korian, SEB

Ancien Président du Don en Confiance



Anne-Sophie de la Bigne

**Environnement, Climat et Biodiversité. Industrie. Secteur Automobile et Mobilités.**

Airbus, GIFAS, Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs, Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité.



Thierry Le Hénaff

**Direction Générale d'entreprise internationale . Industrie. Matériaux.**

Arkema, Total Energies.



Delphine Roussy

**Social, RH et Gouvernance. Industrie. IT, Digital et Cyber Sécurité.**

Philips, Michelin, différents mandats de représentation du personnel

## ACTIVITÉ 2022

- Examen de la rémunération des mandataires sociaux notamment de la Présidente du Conseil
- Examen du plan de succession des Gérants
- Examen de l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe, la politique de gestion des talents et les plans d'actions en matière de promotion des Diversités et Inclusion

# LE COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

**100 %** indépendance\*

\* hors membres représentant les salariés



Monique Leroux  
Présidente

**Expertise financière. Social, RH et Gouvernance. Environnement, Climat et Biodiversité.**

Groupe Desjardins, S&P Global, EY.  
Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), Conseil d'Investissement Québec. Membre G7 Impact Task Force.



Jean-Michel Severino

**Expertise financière. Social, RH et Gouvernance. Environnement, climat et biodiversité.**

Banque Mondiale, Agence Française de Développement, Investisseurs et Partenaires, Ecobank International. Phitrust Impact Investors, Danone, Orange.



Anne-Sophie de la Bigne

**Environnement, Climat et Biodiversité. Industrie. Secteur Automobile et Mobilités.**

Airbus, GIFAS, Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs, Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité.



Jean-Christophe Laourde

**Social, RH et Gouvernance. Environnement, Climat et Biodiversité. Secteur Automobile et Mobilités.**

Michelin. Shift Project, Time for the Planet.  
Membre du Conseil syndical Chimie AURA

## ACTIVITÉ 2022

De manière transverse :

- Revue de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) et recommandations d'évolutions
- Examen des principes de pilotage des dimensions RSE
- Veille sur les évolutions réglementaires (CSRD, ESRS)
- Analyse des démarches entreprises par Michelin pour la classification de ses activités économiques, liée à l'importance de leur contribution aux objectifs environnementaux de l'Union Européenne

# LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE EST PLEINEMENT INTÉGRÉE DANS LA STRUCTURE DE GESTION ET DE GOUVERNANCE DE MICHELIN

## PILOTAGE DU GROUPE

### COMITÉ EXECUTIF GROUPE

Supervise 4 comités de développement durable et de mobilité



Décisions

Recommandations

Comités opérationnels

### COMITÉ DES PARTIES PRENANTES



Organe de Gouvernance

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### → Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

- Analyse du plan d'action climat, la stratégie biodiversité, la stratégie de la fin de vies des produits pneumatiques
- Revue de la feuille de route d'intégration des sociétés acquises dans le périmètre de maîtrise des risques en matière de Droits Humains, Ethique et Environnement
- Revue de la matrice des risques RSE

Données détaillées dans le Chapitre 4 de l'URD 2022 disponible sur [www.michelin.com](http://www.michelin.com)



# **LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023**

- Résolutions financières à caractère ordinaire
- Résolutions relatives à la rémunération des mandataires sociaux
- Renouvellement de Mesdames Aruna Jayanthi et Barbara Dalibard, Membres du Conseil de Surveillance

***MERCI DE VOTRE ATTENTION***



***RAPPORT DU  
PRÉSIDENT DU  
COMITÉ DES  
RÉMUNÉRATIONS ET  
DES NOMINATIONS***

*JEAN-PIERRE DUPRIEU  
PRÉSIDENT DU COMITÉ*



- **RÉMUNÉRATIONS 2022 DES GÉRANTS ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**
- **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DES GÉRANTS ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**
- **PROPOSITIONS DE NOMINATIONS AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

***RÉMUNÉRATIONS 2022  
DES GÉRANTS  
ET DES MEMBRES  
DU CONSEIL DE  
SURVEILLANCE***

# RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AUX GÉRANTS AU TITRE DE 2022 : SYNTHÈSE

Rémunérations 2022 (arrondies, en milliers €)	Fixe <sup>(1)</sup>	Variable annuelle	Variable pluriannuelle Actions de performance (valorisation comptable)	Autres avantages (voiture)
F. Menegaux	1 017 <sup>(1)</sup>	906	867 <sup>(3)</sup>	10
Y. Chapot	700 <sup>(2)</sup>	575	511 <sup>(4)</sup>	10

(1) Application au prorata à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022 de la base annuelle de 1 100 000 € définie dans la politique de rémunération approuvée pour 2022.

(2) Application au prorata à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022 de la base annuelle de 770 000 € définie dans la politique de rémunération approuvée pour 2022.

(3) Valorisation comptable IFRS 2 (comptes de l'exercice 2022) des 67 983 actions attribuées en novembre 2022 (nombre d'actions tenant compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action, décidée en mai 2022).

(4) Valorisation comptable IFRS 2 (comptes de l'exercice 2022) des 40 073 actions attribuées en novembre 2022 (nombre d'actions tenant compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action, décidée en mai 2022).

# RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2022 À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Rémunération 2022 (arrondie, en milliers €)	Rémunération au titre du mandat	Autres rémunérations
Barbara Dalibard	120	-

- Barbara Dalibard a présidé toutes les réunions du Conseil de Surveillance de 2022
- Une part prépondérante (60 %) de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance est soumise à une condition d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités dans lesquels siègent les membres
- Rémunération exclusivement liée à l'exercice du mandat, fixée en 2019 pour le précédent Président et non modifiée depuis sa nomination comme Présidente en mai 2021

# RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX GÉRANTS ET À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2022

Rémunérations (arrondies, en milliers €)	F. Menegaux	Y. Chapot	B. Dalibard
Rémunération fixe	1 017 <sup>(1)</sup>	700	120
Part variable annuelle (au titre de l'exercice précédent)	1 350	824	-
Autre avantage (voiture)	10	10	-
Intéressement à long terme (au titre d'un exercice antérieur)	1 300	228	-

(1) Rémunération versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie des fonctions de Président exercées dans cette société.

# RATIOS D'ÉQUITÉ

Périmètre et méthodologie identiques à ceux utilisés pour l'exercice précédent

	2022	Évolution 2022/2021	2021
<b>Présidente du Conseil de Surveillance</b>			
Évolution de la rémunération		0 %	
Ratio sur rémunération moyenne	1,9		2,1
Ratio sur rémunération médiane	2,5		2,8
<b>Président de la Gérance</b>			
Évolution de la rémunération		103,0 %	
Ratio sur rémunération moyenne	77,3		42,9
Ratio sur rémunération médiane	101,3		55,9
<b>Gérant non Commandité</b>			
Évolution de la rémunération		40,7 %	
Ratio sur rémunération moyenne	39,5		31,5
Ratio sur rémunération médiane	51,7		41,0
<b>Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité)</b>		65,2 %	
<b>Évolution des Ventes (hors parité)</b>		18,2 %	

**Progressions et ratios constatés en 2022 non pertinents pour le Président de la Gérance, principalement en raison d'un effet mécanique qui crée une double comptabilisation (ILT versées en 2022 d'une rémunération en 2019 et valorisation des actions de performance attribuées en 2022 et à livrer en 2026)**

# RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 OU VERSÉES AU COURS DE CET EXERCICE AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Membres du Conseil de Surveillance	Montants attribués au titre de 2022 (arrondis, en milliers €)	Montants versés au cours de 2022 (attribués au titre de 2021, arrondis, en milliers €)
Barbara Dalibard	120	91
Jean-Pierre Duprieu	75	71
Aruna Jayanthi	68	72
Anne-Sophie de La Bigne	75	72
Patrick de la Chevardièrre	80	77
Jean-Christophe Laourde	60	52
Thierry Le Hénaff	75	72
Monique Leroux	100	86
Michel Rollier <i>(ancien membre)</i>	N/A	48
Delphine Roussy	60	52
Wolf-Henning Scheider	58	34
Jean-Michel Severino	60	58
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>	<b>770</b>

***POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION  
2023 DES GÉRANTS  
ET DES MEMBRES DU CONSEIL  
DE SURVEILLANCE***

# **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 POUR LES GÉRANTS : CONTINUITÉ DE LA POLITIQUE 2022**

- **Rémunération fixe :**

- Pour Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité : base annuelle de 1 100 000 € <sup>(1)</sup>, au niveau de la médiane des premiers dirigeants des groupes de l'indice CAC 40
- Pour Yves Chapot, Gérant non commandité : base annuelle de 770 000 € , au niveau de la médiane des directeurs généraux délégués des groupes de l'indice CAC 40

- **Rémunération variable annuelle <sup>(2)</sup> :**

- Des critères quantitatifs (financiers et extra-financiers) alignés sur les critères applicables aux salariés de Michelin
- Des critères qualitatifs et quantifiables, majoritairement composés d'objectifs en matière sociétale et climatique :
  - déploiement des transformations du Groupe
  - féminisation des postes de responsabilité
  - sécurité des salariés
  - niveau d'émission de CO<sub>2</sub> (Scopes 1 et 2)
- Rémunération variable annuelle plafonnée à 150 % de la rémunération fixe

*(1) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Président exercées dans cette société*

*(2) Les critères sont proposés par le Conseil de Surveillance, validés par les Associés Commandités puis suivis par le Conseil de Surveillance*

# **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 POUR LES GÉRANTS : CONTINUITÉ DE LA POLITIQUE 2022**

- **Rémunération variable de long terme : attribution d'actions de performance**

- Décidée sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance
- Soumise à des conditions de performance alignées sur les critères (financiers et extra-financiers) applicables aux salariés de Michelin et portant sur 3 exercices
- Soumise à un double plafond pour les Gérants :
  - ➔ plafond individuel au regard de leur rémunération fixe (140 % pour M. Menegaux, 120 % pour M. Chapot) <sup>(1)</sup>
  - ➔ plafond collectif de 0,1 % du capital pour la durée de l'autorisation sociale (38 mois)
- Avec obligation de conservation pendant toute la durée du mandat à hauteur de 40 % des actions effectivement reçues

- **Indemnités et autres avantages <sup>(2)</sup>**

- 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

*(1) Pour F. Menegaux, les actions ne pourront être livrées qu'à condition que des tantièmes (prélèvements statutaires dus aux Associés commandités) aient été distribués au titre de l'exercice précédent celui au cours duquel les actions sont émises*

*(2) Pas de stock-options ni rémunérations à raison d'un mandat de membre d'un Conseil d'une société du groupe Michelin*

# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DES GÉRANTS

Fixe	Variable annuelle	Intéressement à long terme : actions de performance	
- Pour F. Menegaux : 1 100 milliers €	<b>Critères quantitatifs</b>	<b>Critères</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat net du Groupe</li> <li>• Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS)</li> <li>• <i>Cash flow</i> libre</li> </ul>	<b>Performance boursière</b>	Évolution de l'action Michelin comparée à celle de l'indice Stoxx Europe 600
- Pour Y. Chapot : 770 milliers €	<b>Critères qualitatifs et quantifiables</b>	<b>Performance en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise</b>	Évolution de <i>l'Industrial – Michelin Environmental Performance – i-MEP</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des transformations relatives à la nouvelle stratégie du Groupe</li> <li>• Féminisation des postes de responsabilité</li> <li>• Sécurité des employés</li> <li>• Niveau d'émission de CO<sub>2</sub> (<i>Scopes 1 et 2</i>)</li> </ul>		Évolution du taux d'engagement des employés Michelin
	<b>Plafonnement à 150 % de la rémunération fixe</b>	<b>Performance opérationnelle</b>	Croissance du Chiffre d'affaires hors pneus et distribution
			Retour sur capitaux employés (ROCE) du Groupe

# **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

- **Rémunération de la Présidente :**

- Aucune augmentation depuis 2019 (120 000 €, montant fixé pour le précédent Président)
- Travaux effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations (composé uniquement de membres indépendants <sup>(1)</sup>) pour comparer ce niveau de rémunération avec celui d'un panel de fonctions équivalentes dans des groupes comparables pour garantir une attractivité appropriée pour le groupe Michelin
- Choix d'un échantillon de postes correspondant à une présidence dissociée de groupes de l'indice CAC 40 et non occupée par un ancien dirigeant exécutif du même groupe, présentant une rémunération médiane de 450 000 €
- Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, dans le cadre du renouvellement de mandat de Barbara Dalibard, proposition d'une rémunération annuelle fixe de 400 000 € pendant la durée de son mandat, répartie entre :
  - une rémunération des fonctions de Présidente (350 000 €) et
  - une rémunération de membre du Conseil (50 000 €)

*(1) À l'exception du membre représentant les salariés*

# ***POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE***

- **Mise à jour des règles de répartition en cohérence avec l'enveloppe annuelle de 950 000 € votée par l'Assemblée 2022 et avec la politique de rémunération 2023 de la Présidente :**
  - Part individuelle de base (50 000 €)
  - Part supplémentaire attribuée aux membres selon leur rôle :
    - ➔ Président (35 000 €, ou 40 000 € pour le Comité d'Audit) ou membre (20 000 €) d'un Comité spécialisé
    - ➔ Membre Référent du Conseil (15 000 €)
    - ➔ Membre non-résident avec présence physique aux réunions (10 000 €)
  - Versement de 60 % des montants (base et suppléments) conditionné par l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités



***PROPOSITIONS DE  
NOMINATIONS AU SEIN DU  
CONSEIL DE SURVEILLANCE***

# **PROPOSITIONS DE NOMINATIONS AU CONSEIL DE SURVEILLANCE : RENOUVELLEMENT DE MANDATS**



**Barbara Dalibard**

- Présidente du Conseil depuis mai 2021, membre depuis 2008 ; ancienne Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (2015-2020), membre Référent (2017-2020) et membre du Comité d'Audit (2020-2021)
- Membre du Conseil d'Administration de Rexel



**Aruna Jayanthi**

- Membre du Conseil depuis 2015, membre indépendant du Comité d'Audit depuis 2021 ; ancienne membre du Comité des Rémunérations et des Nominations (2015-2021)
- *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada, Directrice des Ventes des régions Amériques

***MERCI DE VOTRE ATTENTION***

# **ÉCLAIRAGE THÉMATIQUE**

*L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE*

# **ÉCLAIRAGE THÉMATIQUE**

*WATÈA BY MICHELIN*

# ***ORIENTATION STRATÉGIQUE***

*FLORENT MENEGAUX  
PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE*

# ***RÉSUMÉ DES RÉSOLUTIONS***

*BENOIT BALMARY,  
DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE*

***RÉSOLUTIONS***

***À CARACTÈRE ORDINAIRE***

# **1ÈRE, 3ÈME ET 4ÈME RÉOLUTIONS**

- Approbation des comptes annuels de l'exercice 2022
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022
- Conventions réglementées

# **2ÈME RÉOLUTION**

- Affectation du résultat
- Proposition d'un dividende de 1,25 € par action
- Mise en paiement dès le 19 mai 2023

# 5<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

- Autorisation d'un programme de rachat d'actions :
  - prix maximum d'achat : 55 € par action
  - achat limité à 10 % du capital
  - non applicable en période d'offre publique

# 6<sup>ÈME</sup> ET 7<sup>ÈME</sup> RÉOLUTIONS

- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance

# **8ÈME, 9ÈME, 10ÈME ET 11ÈME RÉOLUTIONS**

- Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux
- Approbation des éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 de :
  - Monsieur Florent Menegaux
  - Monsieur Yves Chapot
  - Madame Barbara Dalibard

# **12ÈME ET 13ÈME RÉOLUTIONS**

- Nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance de :
  - Madame Barbara Dalibard
  - Madame Aruna Jayanthi

***RÉSOLUTIONS***

***À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE***

# 14<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

- Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés et aux Gérants de la Société et aux salariés des sociétés du Groupe

# 15<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION

- Autorisation en vue de réduire le capital :
  - par annulation d'actions dans le cadre d'un programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale
  - dans la limite de 10 % du capital social
  - pour une durée de 24 mois

# **16<sup>ÈME</sup> RÉSOLUTION**

- Pouvoirs pour formalités

# **ÉCHANGES AVEC LES ACTIONNAIRES**

**POSER VOS QUESTIONS SUR  
[QuestionAG@michelin.com](mailto:QuestionAG@michelin.com)**

# ***VOTE DES RÉSOLUTIONS***



# ***CLÔTURE***

*FLORENT MENEGAUX  
PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE*



**2023**

*ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE DES  
ACTIONNAIRES*

12 MAI 2023