



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2020
23 juin 2020

Réponses aux questions écrites transmises préalablement à l'Assemblée générale des actionnaires

Activité

Question de Marie-France Amic (membre du Comité Consultatif des Actionnaires de Michelin)

Michelin a récemment annoncé un partenariat avec l'entreprise suédoise Enviro pour la valorisation des pneus usagés, par ailleurs Michelin insère du métal de récupération dans ses pneus, avez-vous d'autres actions dans le domaine de l'économie circulaire ?

Michelin s'est associé à Enviro pour développer et industrialiser à grande échelle une technologie de pyrolyse innovante permettant de recycler les pneumatiques miniers en fin de vie. Cette prise de participation illustre bien la volonté de Michelin de développer ses activités dans le domaine du recyclage et des matériaux durables. Michelin a acquis au fil de son histoire une expertise unique dans la physique et la chimie des Matériaux de Haute Technologie, leur simulation, leur procédé, leur industrialisation et leurs applications. Un savoir-faire reconnu, que nous enrichissons en permanence par des partenariats de recherches, des innovations internes et des acquisitions ciblées.

Les matériaux de Haute technologie sont pour Michelin un levier essentiel pour porter sa vision « Tout Durable ». A l'instar des projets menés dans les matériaux biosourcés ou renouvelés, par le biais de technologies de recyclage innovantes, le domaine des Matériaux de Haute technologie contribue à la vision de Michelin, pour un développement équilibré afin de répondre à de nouveaux besoins tout en préservant les ressources de la planète.

Question de Pascale Deveraux (membre du Comité Consultatif des Actionnaires de Michelin)

Quels sont les axes de recherche de Michelin pour réduire la consommation des véhicules grâce à des pneus plus adaptés ?

Pour Michelin, la mobilité doit être plus sûre, plus accessible, plus efficace et plus respectueuse de l'environnement. Ces exigences sont autant d'opportunités pour Michelin de valoriser ses technologies en satisfaisant les attentes de ses clients et de la société.

Un moyen d'œuvrer pour une mobilité plus respectueuse de l'environnement est d'utiliser le pneumatique comme levier de réduction de la consommation d'énergie des véhicules. Pour ce faire, Michelin développe deux approches qui nourrissent chacune des pistes de recherche et développement :

- a. Réduire la consommation d'énergie des véhicules grâce à une maîtrise croissante des matériaux utilisés dans la composition des pneumatiques :
 - i. 20% de la consommation d'énergie d'une voiture provient de la **résistance au roulement**, 25% pour un poids lourd.
 - ii. Depuis 1992 et le lancement du premier **pneu vert**, *Energy Saver*, Michelin travaille à réduire toujours plus la résistance au roulement de ses pneus, sans pour autant détériorer ses autres performances, en particulier celles relatives à la sécurité des personnes. C'est ainsi que Michelin a été le premier fabricant à introduire la silice, matériaux extrêmement complexes à utiliser, dans la composition



du pneumatique. Aujourd'hui encore, tous les manufacturiers ne sont pas à même d'utiliser ce matériau. Michelin poursuit ses efforts de R&D dans cette direction.

- iii. **Performance sur la durée** : il ne suffit pas de produire un pneumatique performant quand il est neuf. Il faut s'assurer que cette qualité dure tout au long de sa vie. C'est la raison pour laquelle Michelin travaille à faire reconnaître la Performance sur la durée des pneumatiques. **Le gain environnemental est double** : diminution consommation d'énergie et diminution de consommation de matières premières
- b. **Offrir des services et solutions** pour une mobilité plus propre afin d'aider les flottes à réduire leur consommation d'énergie en entretenant mieux leurs pneumatiques, en optimisant leur trajets... Cela passe par une **connectivité** croissante des pneumatiques, mais également des véhicules eux-mêmes.

Au-delà de l'influence du pneu sur la consommation d'énergie, Michelin travaille à réduire l'impact environnemental de la production du pneumatique : sa **stratégie des 4R (Réduction** de consommation de matériaux, **Réutilisation** des produits notamment via le recreusage et le rechapage des pneumatiques, **Recyclage** et recours à des matériaux **Renouvelables**) inspire les équipes de Recherche et Développement et trouve son idéal dans le concept **VISION** dont une première déclinaison a été produite en 2020 avec le prototype **UPTIS**.

Question de Bernard Prost-Boucle (membre du Comité Consultatif des Actionnaires de Michelin)

L'Hydrogène : où en sont les travaux autour de Symbio, et en quoi consiste le projet porté par la SAS HymPulsion créée en partenariat avec Engie ?

Le secteur du transport est au cœur de 3 défis majeurs : améliorer la qualité de l'air, réduire les émissions de CO2 et favoriser la transition énergétique. Aujourd'hui, la mobilité hydrogène est la solution indispensable pour relever ces trois défis de façon simultanée. Le groupe Michelin en est convaincu. La technologie Hydrogène jouera un rôle clé pour développer massivement les véhicules électriques et atteindre, demain, une mobilité zéro émission. La pile à hydrogène est plus particulièrement adaptée aux usages intensifs et à ceux qui ont besoin d'une grande autonomie. Elle est de ce fait parfaitement complémentaire à la technologie batterie.

Michelin croit au potentiel du marché de la mobilité hydrogène : il le montre avec le rachat de Symbio début 2019 puis la même année, avec la création d'une co-entreprise avec Faurecia autour de SYMBIO, A FAURECIA MICHELIN HYDROGEN COMPANY.

L'ambition est de créer un leader mondial des systèmes de piles à hydrogène grâce aux apports des actifs existants de ces deux Groupes, autour de Symbio. Michelin et Faurecia vont engager un premier investissement de 140 millions d'euros dans la co-entreprise. Un nouveau site de production devrait être construit en 2020 en France pour rassembler les sites issus de cette co-entreprise SYMBIO, A FAURECIA MICHELIN HYDROGEN COMPANY.

L'engagement de Michelin est également visible à travers la création de partenariats publics-privés ambitieux et inédits. Comme le *Projet Zero Emission Valley* en Auvergne Rhône-Alpes, dont l'objectif est le déploiement massif et simultané de véhicules hydrogène et de l'infrastructure nécessaire. La création de la société dédiée HymPulsion, chargée d'installer et d'exploiter les 20 stations de distribution d'hydrogène, fait partie de ce projet.



Environnement

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2 °C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Nous n'avons pas d'activité qui soient fondamentalement non compatibles à terme avec l'accord de Paris. Michelin a soumis à SBTi (*Sciences Based Targets initiative*¹) en octobre 2019, des cibles de réduction d'émissions de gaz à effet de serre qui viennent d'être validées officiellement en 2020 car compatibles avec les sciences du climat. Les cibles portant sur les émissions de gaz à effet de serre générées par les activités industrielles (scope 1 et 2) de Michelin sont conformes à l'objectif de limiter la hausse de la température mondiale à 2°C. De plus, Michelin accompagne tous ses clients et fournisseurs dans leur transition vers le zéro CO2 de la manière la plus durable possible. Michelin fabrique des composants, dont la conception non seulement est en ligne avec les accords de Paris, mais qui permettent aussi à nos clients d'accélérer leur transition énergétique.

Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Le groupe Michelin agit en faveur d'une transition énergétique et d'une mobilité bas carbone à travers une politique établie en 2015 et structurée sur quatre axes :

- réduire en valeur absolue les émissions de CO2 des activités industrielles (Michelin s'engage à ne pas utiliser de charbon pour la production de la vapeur d'ici 2030, quelle soit produite dans les usines du Groupe ou achetée à des prestataires)
- réduire la consommation d'énergie induite par les pneus pendant leur usage et optimiser l'utilisation de matière en assurant la performance dans la durée ;
- mettre son savoir-faire, sa culture d'innovation et sa démarche prospective au développement des nouvelles technologies et énergies bas carbone, aux nouvelles solutions de mobilité des personnes et des biens et aux matériaux biosourcés ou recyclables ;
- soutenir la mise en place d'un prix du carbone à l'échelle mondiale.

Les plans d'investissement du Groupe, tiennent compte de ces 4 axes, susmentionnés. Depuis 2016 Michelin applique un prix interne du carbone de 50 € la tonne de CO2 pour calculer la rentabilité des projets d'investissement.

¹ Science Based Targets initiative est un partenariat entre quatre organismes – CDP, UN Global Compact, World Resources Institute et World Wide Fund for Nature ayant pour but de valider les objectifs de réduction d'émissions de CO2 proposés par des entreprises selon un critère principal d'alignement à l'objectif de l'accord de Paris, c'est-à-dire limiter l'augmentation de la température globale moyenne à moins de 2 °C, voire 1,5 °C.



Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Michelin, comme toutes les entreprises, dépend de la biodiversité et des services écosystémiques, tels que l'approvisionnement en matières premières et en eau ou la régulation du climat, pour exercer durablement son activité.

Face au constat de l'érosion de la biodiversité provoquée par les pressions exercées par l'activité humaine ^[1] le groupe Michelin a identifié 3 impacts matériels principaux (négatifs ou positifs), que son activité peut générer sur la biodiversité et les écosystèmes :

- Impact sur le changement d'usage des terres ou sur la déforestation liée à l'hévéaculture.
- Impact sur le changement climatique lié à l'usage de produits et ses activités de production.
- Impact sur la pollution physique et chimique de l'environnement liée à ses sites de production et la fin de vie de ses produits.

Grâce à sa stratégie environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du produit, le Groupe agit en priorité sur trois axes principaux :

- **Le développement d'une filière d'hévéa culture responsable.**
(cf. Politique de Caoutchouc Naturel Responsable, <https://purchasing.michelin.com/fr/gestion-responsible-de-filiere-heveicole/>).
- **La prise en compte des impacts environnementaux de ses produits – dès la conception – à travers du choix des matériaux, d'architecture et de procédé de fabrication, jusqu'à la collecte et traitement en fin de vie.**
(cf. Document d'Enregistrement Universel 2019, page 175).
- **La maîtrise de la performance environnementale de tous ses sites de production.**
(cf. Document d'Enregistrement Universel 2019, page 180. <https://www.michelin.com/developpement-mobilite-durables/performance-transparence/indicateurs-environnementaux-sociaux/>)

En 2018, le Groupe a formalisé son engagement en faveur de la biodiversité en rejoignant l'initiative act4nature lancé par l'association française Entreprises pour l'Environnement, EpE. Il a signé une charte de 10 engagements communs, assortis de 5 engagements individuels. (cf. Pour plus de détail sur les engagements et les actions 2019 consulter, Document d'Enregistrement Universel 2019, page 190).

- **Gouvernance** : Préciser la vision biodiversité 2030 du groupe.
- **Dialogue avec Parties Prenantes** : Mettre la Biodiversité dans l'agenda du Comité de parties prenantes externes.
- **Recherche et Développement** : Intégrer l'impact des principales matières premières sur les écosystèmes dans les Analyses de Cycle de Vie de nos pneus.
- **Caoutchouc Naturel** : Déployer l'« Engagement Caoutchouc Naturel durable » chez ses fournisseurs et enrichir le questionnaire Rubberway d'éléments sur la biodiversité d'une part, et s'assurer que l'«Engagement Caoutchouc Naturel Durable » est appliqué sur les plantations dans lesquelles Michelin a une participation financière.
- **Sites de Production** : Dans l'analyse des risques environnementaux des sites et les plans d'actions associés, intégrer la présence de zones et espèces protégées à proximité immédiate des sites.

De plus depuis 2017, Michelin à travers les Movin'On Labs et le Movin'On Summit mobilise les écosystèmes mondiaux de la mobilité pour rendre cette dernière plus durable. Movin'On, est l'écosystème global dédié à la mobilité durable, créé et inspiré par Michelin en 2017.

<https://www.movinonconnect.com/>

^[1] Principales pressions de l'activité humaine sur la biodiversité : (1) les changements d'usage des terres et de la mer ; (2) l'exploitation directe de certains organismes ; (3) le changement climatique ; (4) la pollution et (5) les espèces exotiques envahissantes. *Rapport de la Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), mai 2019*



Social

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Depuis le début de la crise, Michelin a veillé à honorer ses échéances de paiements vis-à-vis de tous ses fournisseurs. La Direction des Achats du Groupe a également mis en place un dispositif de suivi des fournisseurs à risque, sur un périmètre mondial, de manière à adapter les mesures de soutien au cas par cas. Michelin a été récemment distinguée "Entreprise solidaire" avec ses fournisseurs, pour ses différentes actions depuis le début de la crise du Covid-19.

Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXIe siècle qui bouleversent votre industrie ?

Le Groupe s'y prépare en travaillant dans plusieurs directions : méthodes de travail, compétences professionnelles et comportementales, digitalisation.

- Mise en place d'une structure de veille et de réflexion sur tout ce qui a trait à ce que l'on appelle le « *Future of work* » (Télétravail, travail collaboratif etc.).
- Mise en place d'un nouveau process appelé SWP « *Strategic workforce planning* » qui aide Michelin à identifier les compétences dont il aura besoin dans le futur.
- Dynamisation de la capacité à développer les compétences techniques des employés, d'une manière agile et continue, en s'appuyant massivement sur des outils digitaux. En effet, plus jamais une carrière ne pourra se construire autour de compétences acquises en début de carrière ou autour d'un seul métier.
- Renforcement de la culture digitale.
- Développement de nouvelles manières d'être et d'agir individuelles et collectives en s'appuyant sur **un nouveau modèle de leadership appelé I CARE** et dont la responsabilisation constitue la colonne vertébrale.

Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Michelin retient comme définition du salaire décent une rémunération permettant de subvenir aux besoins essentiels de la famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé), mais également de constituer une épargne de précaution et d'acquérir des biens de consommation "standard" (selon le niveau de vie du pays).

Pour garantir l'équité et préserver la cohésion du Groupe, Michelin a une seule politique de rémunération pour toutes les entités, tous les métiers et toutes les catégories de personnel, avec des règles de gestion et des processus partagés par tous les pays. Michelin rémunère ses employés selon leur niveau de responsabilité, en garantissant un niveau de rémunération compétitif dans le bassin d'emploi. Chaque année, Michelin participe à des enquêtes de rémunération organisées par des sociétés spécialisées (Hay, Mercer), permettant de s'assurer du bon positionnement des rémunérations des salariés. Par ailleurs, Michelin complète les systèmes nationaux (santé, prévoyance et retraite), afin d'accorder des avantages sociaux compétitifs à ses salariés dans la plupart des pays où le Groupe est présent.



Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salariés en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Dans les sociétés françaises, les accords d'intéressement sont renégociés tous les trois ans. Les critères choisis pour la période 2020 à 2022 sont actuellement en cours de négociation.

Ils sont exclusivement choisis au sein de chacun des établissements pour rechercher la meilleure performance possible au plus près du terrain et permettre aux salariés d'établir un lien direct entre les résultats obtenus et la rétribution de leur engagement.

Des critères environnementaux et sociaux sont effectivement intégrés. On peut citer actuellement parmi les critères en cours de discussion : le suivi des déchets ou de la perte matière, les idées de progrès dédiées à l'environnement, l'implication dans la vie locale ou le développement des compétences.

Désormais, il n'y a plus d'intéressement Groupe et plus de critères dans l'intéressement MFPM. Ils sont exclusivement au niveau des établissements.

On retrouve en négociation un critère social dans tous les accords et un critère environnemental dans 40 % d'entre eux.

Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Le Plan Epargne Entreprise (PEE) propose sept fonds dont un ayant un label responsable. Le Plan Epargne Retraite Collectif (PERCO) propose quatre fonds dont exclusivement des fonds avec un label responsable. Le PEE et PERCO ont en commun un fonds ISR. L'Entreprise étudie bien évidemment comment faire évoluer l'Epargne Salariale vers plus de fonds responsables et/ou plus verts. Toute évolution ne peut cependant se faire qu'à l'issue de notre réflexion sur ce que devrait être l'épargne entreprise dans les années à venir notamment dans le cadre de la loi PACTE.

Gouvernance

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Du fait de sa structure de Société en Commandite par Actions, Michelin a un Conseil de Surveillance et non d'Administration. La Société applique les recommandations du Code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ("Code AFEP / MEDEF", version révisée de janvier 2020) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de Société en Commandite par Actions ("SCA").

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Le Comité d'Audit du Conseil de Surveillance s'est vu présenté les lignes directrices de la politique fiscale du Groupe.

De plus, conformément à ses obligations, le Groupe a établi et remis aux autorités fiscales la répartition des ses impôts dans le cadre du « *country by country reporting* ». Ces données ne sont pas à ce jour rendues publiques.



Par soucis de transparence, le groupe a signé un accord dit de « Relation de confiance » avec les autorités fiscales françaises.

Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Du fait de sa structure de Société en Commandite par Actions, Michelin a un Conseil de Surveillance et non d'Administration. La Société applique les recommandations du code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ("Code AFEP / MEDEF", version révisée de janvier 2020) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions ("SCA").

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.

Le Conseil a examiné en 2019 parmi d'autres sujets, l'évaluation du modèle social présenté par la Gérance et en 2020 son Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de diversité.

De plus le Conseil de Surveillance a revu le tableau présentant les ratios d'équités, calculés entre la rémunération des différents Gérants et la moyenne et la médiane des rémunérations de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, publié dans le Document d'enregistrement universel 2019.

En 2019, le Comité Opérationnel Droits de l'Homme a engagé une démarche visant à vérifier que tous les salariés du Groupe disposent d'une rémunération qui leur permette de satisfaire leurs besoins et ceux de leur famille. Plusieurs experts sur cet enjeu (BSR, Fair Wage Initiative, wage indicator, Anker) ont été consultés afin de définir une méthodologie d'analyse d'écart applicable à l'ensemble du Groupe.

La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Du fait de sa structure de Société en Commandite par Actions, Michelin a un Conseil de Surveillance et non d'Administration. La Société applique les recommandations du code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ("Code AFEP / MEDEF", version révisée de janvier 2020) et conformément au préambule de ce code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions ("SCA").

Le Conseil de Surveillance est chargé en particulier du contrôle permanent de la gestion de la Société et apprécie la qualité de celle-ci au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement. Le Conseil a examiné en 2019 parmi d'autres sujets, l'évaluation du modèle social présenté par la Gérance et en 2020 son Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de diversité.

Michelin applique une politique de non-discrimination et d'égalité de la rémunération à profil et poste équivalents. Depuis 2012, le Groupe utilise dans le monde entier une méthodologie identique et audité, permettant de comparer les niveaux de salaires entre les hommes et les femmes pour des postes de responsabilité équivalente.



Dans le cadre de l'accord Mixité négocié en France par les partenaires sociaux et la MFPM (Manufacture Française des Pneumatiques Michelin), les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise font l'objet d'un travail d'analyse par des chercheurs indépendants de l'Institut national des études démographiques (INED). L'étude porte sur la revue de l'intégralité des données de rémunération (salaire de base d'une part, et salaire de base abondé des autres éléments de rémunération, d'autre part) pour chaque année depuis 2013, et ce pour la totalité des salariés de la MFPM. Une fois neutralisé l'impact des variables que sont l'âge, l'ancienneté, le métier considéré et le niveau de responsabilité exercé, les conclusions de l'étude indiquent que la valeur résiduelle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes est quasi nulle (< 1 %) pour toutes les catégories de personnel ; il apparaît en outre que les taux de promotions sont équivalents ou légèrement plus favorables pour les femmes, quelle que soit la catégorie de salarié.

Michelin entend également progresser vers un management plus féminin grâce à un plan d'action spécifique dans chaque Région. Avec la méthode de détection du potentiel développée par le Groupe, une attention toute particulière est portée aux critères de définition. Michelin s'est fixé un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020. La Part des femmes dans le management et la maîtrise (Salariés avec un niveau de responsabilités individuelles de A à N selon la méthode Hay retenue par le Groupe) augmente continuellement; elle progresse de 26,8 % en 2018 à 27,4 % en 2019, au niveau du Groupe hors réseaux de distribution, et sociétés acquises en cours d'année.

Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) n'est pas formellement présentée aux partenaires sociaux. En revanche, les enjeux environnementaux et sociétaux sont abordés dans les différentes instances représentatives du personnel (Comités Nationaux, Comité d'Entreprise Européen et bientôt Comité Monde).