

Afin de répondre aux questions écrites qui ont été envoyées par deux actionnaires d'EssilorLuxottica (Phitrust et Comgest) au Conseil d'administration d'EssilorLuxottica (figurant en [Annexe 1](#)) et dont certaines ont le même objet, ces questions ont été regroupées autour de cinq thèmes permettant d'y répondre :

## 1. Gouvernance d'EssilorLuxottica

Un des principes fondamentaux du rapprochement d'Essilor et de Luxottica Group S.p.A. (« **Luxottica** ») est l'égalité des pouvoirs entre le Président-Directeur Général d'EssilorLuxottica (Monsieur Leonardo Del Vecchio) et le Vice-Président-Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica (Monsieur Hubert Sagnières) pendant une période initiale courant jusqu'à la date de l'assemblée générale annuelle des actionnaires appelée à approuver les comptes de l'exercice 2020 d'EssilorLuxottica. Cette égalité des pouvoirs convenue entre Essilor International (Compagnie Générale d'Optique) (ancienne dénomination sociale d'EssilorLuxottica préalablement à la réalisation du rapprochement) et Delfin S.à r.l. dans leurs accords reflète une volonté de mettre en œuvre un rapprochement équilibré entre Essilor International et Luxottica, filiales d'EssilorLuxottica. Il s'agit d'un des principes fondamentaux de ce rapprochement.

La gouvernance convenue et mise en œuvre par Essilor International (Compagnie Générale d'Optique) et Delfin S.à r.l. prévoit notamment une certaine autonomie opérationnelle de chacune d'Essilor International et de Luxottica Group, pour que chacune de ces sociétés puisse être gérée séparément dans le cours normal de ses affaires par Monsieur Laurent Vacherot, en tant que Directeur Général d'Essilor International, et Monsieur Francesco Milleri, en tant que Directeur Général de Luxottica. Cette organisation opérationnelle est semblable à celle qui préexistait au sein de chacune des deux sociétés préalablement au rapprochement à la différence que, désormais, certaines décisions spécifiques envisagées par la direction d'Essilor International ou de Luxottica jugées significatives pour l'ensemble du groupe combiné ou pour lesquelles une cohérence doit être assurée au niveau du groupe doivent faire l'objet d'une approbation préalable au niveau d'EssilorLuxottica.

De plus, nous rappelons que les accords conclus entre EssilorLuxottica et Delfin S.à r.l. prévoient que le Comité des Nominations et des Rémunérations sera mandaté par le Conseil d'administration d'EssilorLuxottica, à ou avant la fin du mois de janvier 2019, pour engager, après consultation avec le Président-Directeur Général d'EssilorLuxottica (Monsieur Leonardo Del Vecchio) et le Vice-Président-Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica (Monsieur Hubert Sagnières), une ou plusieurs agence(s) de recrutement afin de l'assister dans la recherche, selon le principe « le meilleur pour le poste », d'un directeur général du groupe combiné (le « **Directeur Général** »), qui sera initialement Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica. Le Directeur Général sera nommé par le Conseil d'administration d'EssilorLuxottica sur la base de la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations et de la recommandation conjointe du Président-Directeur Général d'EssilorLuxottica et du Vice-Président-Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica, d'ici fin 2020. Les pouvoirs du Directeur Général seront définis par le Conseil d'administration sur la base de la recommandation conjointe du Président-Directeur Général d'EssilorLuxottica et du Vice-Président-Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica.

Il est important de clarifier que la déclaration de Monsieur Leonardo Del Vecchio évoquée dans la presse italienne début novembre 2018 concernant la possible nomination de Monsieur Francesco Milleri en qualité de Directeur Général d'EssilorLuxottica doit être interprétée comme le souhait de Monsieur Leonardo Del Vecchio de partager ses fonctions de Président et de se concentrer sur les aspects stratégiques du rapprochement, en laissant à Monsieur

Francesco Milleri les responsabilités relatives aux activités opérationnelles d'un Directeur Général, ce qui est actuellement le cas chez Luxottica. L'intention de Monsieur Leonardo Del Vecchio est de respecter pleinement le modèle de gouvernance équilibrée d'EssilorLuxottica et de n'altérer en aucun cas le principe d'égalité des pouvoirs. Ceci est sans rapport avec la recherche annoncée d'un nouveau Directeur Général pour EssilorLuxottica.

## **2. Rémunération du Président-Directeur Général et du Vice-Président-Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica**

La rémunération du Président-Directeur Général et du Vice-Président-Directeur Général Délégué est identique puisqu'ils sont investis de pouvoirs égaux conformément aux principes de gouvernance du rapprochement entre Essilor et Luxottica.

La rémunération du Président-Directeur Général et du Vice-Président-Directeur Général Délégué d'EssilorLuxottica est liée à la réalisation effective des résultats de la société issue du rapprochement. La composante à long terme de la rémunération représente une part importante dans l'ensemble de la rémunération et elle ne sera acquise que si la création de valeur pour les actionnaires est effective, mesurée par l'augmentation du cours de l'action au fil du temps. Les objectifs des éléments variables annuels sont liés à la capacité combinée d'EssilorLuxottica à générer des synergies, ayant un effet positif sur l'augmentation de la croissance et le bénéfice d'exploitation.

Comme indiqué à la section 1.7.2.4 du Document de référence Essilor 2017, la direction des deux sociétés doit investir beaucoup de temps et de ressources dans les activités d'intégration. Elle est donc convaincue qu'établir un lien entre la rémunération variable et la réalisation de l'intégration des deux sociétés incitera la direction à se concentrer davantage sur la création de valeur à long terme au bénéfice de toutes les parties prenantes.

L'ensemble des rémunérations du Président-Directeur Général et du Vice-Président-Directeur Général Délégué a été élaboré sur la base des pratiques de marché internationales pour les sociétés internationales de taille et de profil de performance comparables dans divers secteurs, dont la vente au détail, les biens de consommation, le luxe et le secteur pharmaceutique et en visant la tranche inférieure de la fourchette du marché (autour du premier quartile) pour tenir compte du fait que deux personnes se partagent la direction.

## **3. Jetons de présence du Conseil d'administration d'EssilorLuxottica**

La structure des jetons de présence du Conseil d'administration proposée a été élaborée sur la base d'une analyse comparative avec d'autres sociétés européennes, y compris, sans toutefois s'y limiter, des sociétés basées en France. Le panel comprend 20 sociétés européennes, dont la plupart sont françaises et italiennes. La structure des jetons de présence est en grande partie composée d'une partie variable, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. La structure des jetons de présence du Conseil d'administration proposée reflète également la nécessité de reconnaître une responsabilité accrue des membres du Conseil d'administration dans la gouvernance d'une organisation mondiale beaucoup plus vaste et complexe, telle qu'EssilorLuxottica. Les niveaux de jetons de présence alignés sur le marché amélioreront également la capacité de la société à attirer les profils internationaux appropriés pour siéger au Conseil d'administration d'EssilorLuxottica.

## **4. Plan de rétention en numéraire de Luxottica**

Le plan de rétention approuvé par le Conseil d'administration de Luxottica en décembre 2017 avait pour objectifs de renforcer la motivation et le moral des personnels clé dans le contexte

du rapprochement dont le calendrier de réalisation était plus long que prévu et d'éviter la perte non-souhaitée de talents de Luxottica comme cela est fréquemment le cas dans ce type de situations génératrices de perturbations.

A cette fin, le plan de rétention prévoyait la possibilité de changer la nature de la rémunération du plan de rétention en substituant au numéraire des actions EssilorLuxottica, permettant ainsi d'aligner les intérêts des personnels clé sur la création de valeur pour les actionnaires. Cette substitution suppose l'approbation de la résolution n°9 par l'Assemblée générale d'EssilorLuxottica. A titre de rappel, la valeur du plan de rétention sera indexée au prix de l'action EssilorLuxottica.

Il est noté que les personnels clé d'Essilor bénéficiaient d'un plan d'actions de performance en 2017 alors que les personnels clé de Luxottica n'ont bénéficié d'aucune incitation à long terme cette année-là.

Le plan de rétention approuvé par le Conseil d'administration de Luxottica en décembre 2017 a permis de rééquilibrer cette situation. Le plan de rétention de Luxottica est un plan de 3 ans et constitue la seule incitation à long terme accordée aux employés de Luxottica depuis le plan 2016 LTI.

En tout état de cause, EssilorLuxottica travaillera à l'élaboration de futurs plans afin d'assurer une convergence progressive des plans de rémunération.

Les actionnaires d'Essilor n'ont pas été informés du plan de rétention de Luxottica lors de l'assemblée du 11 mai 2017, car il a seulement été approuvé par Luxottica en décembre 2017, plusieurs mois après l'assemblée. L'accord de rapprochement en date du 17 janvier 2017 ne prévoit pas d'ajustement de la parité d'échange de l'apport en nature des actions Luxottica à EssilorLuxottica autres que ceux relatifs au paiement de dividendes durant la période transitoire supérieurs à certains seuils prédéfinis.

## **5. Précisions relatives à Monsieur Francesco Milleri**

Monsieur Francesco Milleri perçoit une rémunération du groupe Luxottica en tant que Vice-Président et Directeur Général de Luxottica. La rémunération de Monsieur Francesco Milleri pour l'exercice 2017 est publiée au sein de la Politique de Rémunération annuelle disponible sur le site Internet de Luxottica, il n'a pas reçu d'autre rémunération au cours de cette même période de la part d'autres sociétés contrôlées par Luxottica. En outre, Monsieur Francesco Milleri perçoit des jetons de présence d'EssilorLuxottica.

Monsieur Francesco Milleri n'a reçu aucune rémunération de Delfin depuis qu'il a pris ses fonctions d'administrateur d'EssilorLuxottica.

MeA e Associati (« **Mea** ») est une société appartenant à Monsieur Francesco Milleri, qui fournit notamment des services de conseil en informatique à plusieurs sociétés, dont Luxottica.

Luxottica a conclu avec Mea un accord-cadre en vertu duquel Mea fournit certains services de conseil en informatique (les « **Services Informatiques** ») à Luxottica et à ses filiales. Les montants relatifs à ces Services Informatiques s'élèvent à 14,1 millions d'euros pour les six premiers mois de 2018 et 27,3 millions et 11,9 millions d'euros respectivement pour les exercices 2017 et 2016.

L'ensemble des services fournis par MeA à Luxottica ont été sollicités par cette dernière, ont été revus par Luxottica dans le cadre de sa procédure d'approvisionnement et ont été considérés

comme les plus compétitifs pour la société, après avoir effectué une analyse approfondie du référentiel pertinent du marché (coûts / services proposés) ainsi que de ses connaissances et de ses capacités. Ces services ont été examinés et validés par le comité indépendant relatif aux conventions réglementées de Luxottica, conformément à la réglementation italienne applicable aux sociétés cotées en la matière. L'ensemble des informations relatives aux services de conseil fournis à Luxottica par MeA, notamment s'agissant des montants y afférents, ont été rendus publics dans les déclarations et états financiers de Luxottica et dans le prospectus déposé auprès de l'AMF dans le cadre de la réalisation du rapprochement entre Essilor et Luxottica.

## Annexe 1

### Questions reçues de Phitrust et Comgest

#### Questions de Phitrust

##### **I. Au sujet de l'organisation de la gouvernance :**

1. Pouvez-vous confirmer que vous proposerez au Conseil d'Administration la nomination de Monsieur Francesco Milleri comme Directeur Général, ce qui induirait de fait la séparation des fonctions de direction ? Dans ce cas, à quelle date prendrait-il ses fonctions? Quelles seraient alors la position et les fonctions accordées à Monsieur Hubert Sagnières ?
2. Comment expliquez-vous qu'après avoir signé un accord le 1<sup>er</sup> octobre dernier et mis en place un Règlement intérieur du Conseil détaillé sur la répartition des pouvoirs, vous ayez changé d'avis et pris une décision remettant en cause cette organisation de la gouvernance d'EssilorLuxottica ?
3. Si cette nomination est confirmée, elle induirait un déséquilibre encore plus marqué entre Luxottica et ses actionnaires et Essilor International, marquant de fait la prise de contrôle non déclarée de l'ensemble Essilorluxottica. Comment comptez-vous compenser les actionnaires minoritaires d'Essilor International qui auront été privés de la prime de contrôle inhérente à une offre publique d'acquisition ?

##### **II. Sur la rémunération des dirigeants :**

1. Le Document de Référence 2017 d'Essilor (section 1.7.2.4) précise que « *le processus d'intégration sera long et complexe* ». Comment le Conseil explique-t-il que les rémunérations des dirigeants sont accrues très fortement et immédiatement, alors que l'opération de rapprochement est loin d'être aboutie et que, par conséquent, ni les arguments de la taille de la nouvelle entreprise intégrée ni celui de la réussite de l'opération ne peuvent être évoqués comme justifiant ces augmentations ?
2. Comment le Comité des Rémunérations justifie-t-il d'accorder au Président – qui est aussi l'actionnaire le plus important de la société avec 38% du capital – une hausse disproportionnée de sa rémunération qui passerait d'un fixe de 1.1 million d'euros (en tant qu' « *Executive Chairman* » de Luxottica) à une rémunération fixe et variable de plus de 10 millions d'euros ?
3. Si une séparation des pouvoirs de direction est mise en place, la résolution n° 1 de la présente assemblée deviendrait caduque. Sur quelles bases s'établirait alors la rémunération des dirigeants, étant entendu que le Président non exécutif ne pourrait plus alors bénéficier de rémunération variable ni de distribution d'actions de performance. Dans ce cas, sera-t-il prévu une assemblée générale avant celle de la mi-année 2019 pour faire voter la nouvelle politique de rémunérations?
4. Comment justifiez-vous l'augmentation substantielle de 127% des jetons de présence demandée par la résolution n°2, alors que d'une part vous ne donnez pas aux actionnaires les éléments permettant de se prononcer, notamment le panel de sociétés sur lequel s'appuierait cette comparaison, et que d'autre part le niveau de jetons de présence apparaît anormalement élevé (+184%) comparé à celui des sociétés de même capitalisation cotées sur le marché français ?

5. Le 15 décembre 2017, soit plus de sept mois après l'assemblée générale ayant approuvé le rapprochement, Luxottica a mis en place un plan de rétention en numéraire 2018-2020 au bénéfice de cadres dirigeants de Luxottica (dont 15 M€ pour 5 dirigeants, y compris Francesco Milleri pour 4 M€). Dans le cadre de la résolution n°9, il est proposé que les montants attribués soient convertis en actions de la nouvelle société EssilorLuxottica.
- (a) Comment expliquez-vous la mise en place de ce « plan de rétention » pour certains cadres dirigeants de Luxottica, après l'accord de rapprochement ? Ce plan de rétention est-il limité uniquement à cinq cadres de Luxottica ?
  - (b) Cela signifie-t-il une méfiance de la part des cadres de Luxottica vis à vis de cette opération de rapprochement ?
  - (c) Est-il prévu d'accorder une compensation équivalente aux cadres dirigeants d'Essilor
  - (d) Les actionnaires minoritaires d'Essilor n'ont pas été informés de cette rétribution exceptionnelle lors de l'assemblée du 11 mai 2017 qui a approuvé l'opération. Comment comptez-vous compenser cette somme qui viendra impacter a posteriori la valeur des apports initialement présentés aux actionnaires ?

### **III. Sur la nomination du Directeur Général**

Si la nomination de Monsieur Francesco Milleri comme Directeur Général est confirmée, pourriez-vous nous apporter les précisions suivantes :

1. Quelle est la rémunération de Monsieur Francesco Milleri en tant que « *Deputy Chairman and CEO* » chez Luxottica et comment évoluera-t-elle ?
2. Monsieur Milleri qui a d'autres activités à vos côtés, perçoit-il d'autres rémunérations de votre société holding Delfin ou de filiales de la société Luxottica ?
3. La société personnelle de Monsieur Francesco Milleri assure les services informatiques de Luxottica. Y avait-il eu un appel d'offres pour ces contrats ? Les activités de cette société de services informatiques sont-elles poursuivies dans le cadre du nouveau groupe EssilorLuxottica ? Dans cette hypothèse et pour éviter les conflits d'intérêts, le nouveau CEO d'EssilorLuxottica ne devrait-il pas demander que soient arrêtées les activités de sa société de services informatiques avec toutes les entités du groupe EssilorLuxottica ?

### **Questions Comgest**

1. Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que la direction d'EssilorLuxottica est assurée conjointement par le Président et le Vice-Président du Conseil, dotés de fonctions exécutives et avec des pouvoirs égaux. Pourquoi avoir choisi une gouvernance bicéphale, avec les risques y afférents en cas d'éventuels désaccords durables ? Ne serait-il pas plus simple et efficace de séparer les fonctions de Président et de Directeur Général, accompagné d'une direction opérationnelle pour chacune des deux entités ?
2. Question adressée à Monsieur Olivier Pécoux, administrateur d'EssilorLuxottica et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations :

La documentation liée au rapprochement d'Essilor et Luxottica comprend un certain nombre de principes relatifs à la future direction d'EssilorLuxottica. Ces principes stipulent notamment que le Directeur Général sera nommé par le Conseil d'administration sur la base de la recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations et de la recommandation conjointe du Président-Directeur Général et du Vice-Président-Directeur Général Délégué. Début novembre 2018, la presse italienne s'est faite l'écho du souhait du Président-Directeur Général de voir Monsieur Francesco Milleri prendre la direction générale d'EssilorLuxottica dès que possible.

Comment interpréter ces déclarations ?