

ou pressentis du Comité Exécutif, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise et, en ce qui concerne les Gérants, de faire connaître son appréciation sur le candidat dont la nomination est proposée à l'Assemblée des actionnaires.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations, sous l'animation de sa Présidente, Membre Référent du Conseil de Surveillance, à analyser les revues d'évaluation des personnes-clés effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui il a eu des échanges de qualité et a pu en apprécier pleinement les travaux.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a continué à examiner en 2019 la composition de nouvelles instances de l'organisation du Groupe mise en place en 2018 et a pris connaissance des plans de succession des personnes composant ces instances, l'adaptation des nouvelles instances tels que ces évolutions leur ont été présentées par le Président de la Gérance et par les deux nouveaux Gérants.

### **Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 17 mai 2019 et du 23 juin 2020**

À la demande du Conseil de Surveillance, le Comité a étudié les projets de nominations de membres du Conseil de Surveillance liés aux échéances de mandat de membres du Conseil de Surveillance.

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figurent dans le chapitre 10.2.1 du Document de Référence 2018 pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 17 mai 2019 et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 23 juin 2020, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2019).

### **Politique de rémunération variable**

Le Comité a examiné comme chaque année la situation et les évolutions de la politique de rémunération variable et l'attribution d'actions de performance.

## **3.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2020**

### **3.4.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX**

Depuis 2014, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est soumise à l'Assemblée générale ordinaire annuelle.

En application de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 (la "Directive"), de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi dite "PACTE"), de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la Directive et de la loi PACTE, et du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019, portant transposition de la Directive, les Associés Commandités et, sur les recommandations de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance de la Société, soumettent pour l'exercice 2020 la politique de rémunération des Gérants d'une part, et du Conseil de Surveillance d'autre part, à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020.

L'établissement et la révision de la politique de rémunération des mandataires sociaux sont réalisés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément à l'article L. 226-8-1 du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit être conforme à l'intérêt social de la Société, contribuer à sa stratégie commerciale et à sa pérennité.

Cette politique de rémunération établit un cadre de rémunération compétitif, adapté à la stratégie et au contexte de l'entreprise et a notamment pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme ; en cela elle respecte l'intérêt social du Groupe et est conforme aux recommandations du code AFEP/MEDEF.

Cette politique contribue à la stratégie commerciale de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables notamment car :

- ▶ la part des rémunérations variables (annuelle, pluriannuelle) de la Gérance est prépondérante au sein de la rémunération globale ; et
- ▶ le montant effectivement versé de ces rémunérations dépend de l'atteinte d'objectifs fixés sur des indicateurs de performance majeurs du Groupe, également partagés par les salariés des sociétés du Groupe.

Cette politique contribue à la pérennité de la Société en ce qu'elle tient compte des performances du Groupe dans le calcul des rémunérations variables, notamment car :

- ▶ pour l'ensemble de la Gérance :
  - les indicateurs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle) présentent des caractères de durabilité qui sont le reflet de la stratégie du Groupe,
  - il existe une rémunération pluriannuelle qui consiste, à partir de 2020, en l'attribution d'actions de performance, dont le nombre effectivement livré est fonction de l'atteinte d'objectifs de performance à satisfaire sur plusieurs exercices,
  - la rémunération en actions de performance est accompagnée d'une obligation de conservation d'une partie des actions reçues, pendant toute la durée du mandat ;
- ▶ pour le Président de la Gérance, la politique de rémunération prend en compte son statut d'Associé Commandité, responsable solidairement sur ses biens propres des dettes de la Société, et lui attribue sa rémunération variable annuelle à partir des sommes dues aux Associés Commandités sur les bénéfices de la Société, s'ils existent ;
- ▶ pour le Conseil de Surveillance, l'assiduité de ses membres aux réunions du Conseil et de ses différents Comités est prise en compte de manière prépondérante pour le calcul du versement de leur rémunération au titre de membre du Conseil et d'un Comité, le cas échéant.

Dans le processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, la Société n'employant aucun salarié, il a été choisi de prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (le "Périmètre").

La volonté des Gérants de partager avec les salariés du Périmètre, puis plus largement de manière progressive avec les salariés de sociétés du Groupe d'autres pays, les critères de la rémunération variable, a conduit à la modification des indicateurs de performance pour 2020 de la manière suivante :

- ▶ pour la rémunération variable annuelle, l'attribution d'une part variable, fonction d'un ou plusieurs indicateurs de performance identiques à ceux applicables aux rémunérations variables des Gérants, sera généralisée sur le Périmètre à partir de 2020 puis plus largement dans le Groupe ;
- ▶ pour la rémunération variable pluriannuelle, les Gérants se verront attribuer des actions de performance selon des conditions et critères plus exigeants que ceux déterminés pour les attributions réalisées au bénéfice des salariés éligibles du Périmètre dans le cadre des plans Groupe.

Le processus d'élaboration, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération permet, grâce à l'intervention du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, composés majoritairement de membres indépendants, d'éviter les conflits d'intérêts. Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance sont détaillées au chapitre 3.3.2 f).

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 226-8-1, III. du Code de commerce, les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, peuvent déroger à l'application de la politique de rémunération dans les conditions suivantes :

- ▶ la dérogation devra être temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société pour les seuls éléments de rémunération suivants : rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle), rémunération exceptionnelle ;
- ▶ la dérogation ne pourra intervenir qu'en cas de survenance de circonstances exceptionnelles (tel que, par exemple, des effets non anticipés, à la date du présent rapport, de la crise sanitaire et systémique liée au Covid-19 ou un changement de périmètre significatif du Groupe), étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe sur le long terme ;
- ▶ en cas d'attribution d'une rémunération exceptionnelle, son versement serait, conformément à la loi, subordonné à l'approbation de l'Assemblée générale.

La Politique de rémunération 2020 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 :

- ▶ la 6<sup>e</sup> résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 3.4.2 ci-après ;
- ▶ la 7<sup>e</sup> résolution, concernant la politique relative aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 3.4.3 ci-après.

## 3.4.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des Gérants, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (6<sup>e</sup> résolution).

### 3.4.2.1 Principes inhérents au statut d'Associé Commandité

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM, le Gérant Commandité est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités <sup>(1)</sup> ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé, définie et plafonnée par les statuts et qui leur est attribuée en fonction des bénéfices ("Tantièmes"). Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces Tantièmes que si et seulement si la Société réalise des bénéfices. En tout état de cause, cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Les statuts de la Société prévoient que la répartition des Tantièmes entre les Associés Commandités est réalisée par accord entre eux après consultation du Conseil de Surveillance.

Cet accord :

- ▶ détermine chaque année le plafond en pourcentage des tantièmes pouvant être attribué au Gérant Commandité ;
- ▶ précise les conditions et modalités de l'attribution des Tantièmes, et notamment les critères de performance et les objectifs correspondants à atteindre par le Gérant Commandité.

Ces objectifs sont proposés par le Gérant Commandité au Comité des Rémunérations et des Nominations qui en discute du bien-fondé avant délibération par le Conseil de Surveillance.

À ce titre, le Comité des Rémunérations et des Nominations intègre dans ses paramètres d'analyse du niveau des Tantièmes à la fois (i) la variabilité intrinsèque du résultat, (ii) les perspectives des résultats futurs et (iii) le caractère particulier du statut d'Associé Commandité.

Ainsi, cet accord reflétera les éléments de rémunération variable du Gérant Commandité décrits ci-après.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints par le Gérant Commandité par rapport aux objectifs convenus.

Après présentation au Conseil de Surveillance, le Comité des Rémunérations et des Nominations en informe l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) en vue du prélèvement sur les Tantièmes des rémunérations variables dues au Gérant Commandité, le solde disponible des Tantièmes étant attribué à l'Associé Commandité non Gérant qui décide d'affecter la quasi-totalité de son résultat à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts <sup>(2)</sup>.

S'agissant du Gérant non Commandité, qui ne supporte pas cette responsabilité illimitée, sa rémunération comprend également une part variable soumise à critères de performance.

(1) Au 31 décembre 2019, les Associés Commandités sont au nombre de deux : Monsieur Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. sa présentation au chapitre 3.1.3).

(2) Cf. les explications présentées au chapitre 3.1.3 du présent Document d'enregistrement universel 2019.

### 3.4.2.2 Principes de détermination de la rémunération

En ce qui concerne le Président de la Gérance et Associé Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance, elle est :

- ▶ pour sa rémunération variable annuelle, prélevée sur les Tantièmes, tel que précisé au chapitre 3.4.2.1 ci-dessus ;
- ▶ pour sa rémunération variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société ;
- ▶ pour sa rémunération fixe, versée par une filiale de la Société en contrepartie de ses fonctions de Gérant de cette société.

Concernant le Gérant non Commandité, sa rémunération fait l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

D'autre part, le Comité examine l'exhaustivité des sommes ou avantages dus, attribués ou à attribuer sur l'exercice clos par toute société du Groupe aux membres de la Gérance. Le Comité vérifie notamment que les sommes versées ou attribuées aux membres de la Gérance sont mesurées et cohérentes au regard (i) des performances de l'Entreprise et (ii) des pratiques de place et des marchés.

### 3.4.2.3 Rémunération fixe

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.

### 3.4.2.4 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

#### / Principes communs

Afin d'assurer une identité forte avec les performances de l'Entreprise et d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme, la partie variable attribuée chaque année aux Gérants comprend une part variable annuelle et une part variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance.

Cette structure a pour effet de faire évoluer l'ensemble de cette part variable non seulement selon le résultat atteint sur l'exercice, mais aussi au regard de la satisfaction sur plusieurs années de conditions de performance supplémentaires essentielles pour le déploiement de la stratégie de Michelin dans une orientation résolument durable.

Les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance prennent en compte et appliquent les principes de détermination des rémunérations définis dans les recommandations du code AFEP/MEDEF.

Les niveaux et conditions de rémunération des Gérants sont déterminés en tenant compte d'une part des fonctions de Président de la Gérance et Gérant Commandité, et d'autre part de la différence de statut entre un Gérant Commandité et un Gérant non Commandité.

Pour le Gérant Commandité, il est rappelé que la rémunération variable annuelle est prélevée sur les Tantièmes, tel que présenté dans les chapitres "Principes généraux" et "Principes inhérents au statut d'Associé Commandité" ci-dessus.

#### / 3.4.2.4.1 Rémunération variable annuelle

##### **Pour M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité**

Selon la démarche de simplification appliquée depuis l'exercice 2019, cette composante serait calculée directement en pourcentage des Tantièmes.

Les critères de performance, déterminés par le Conseil de Surveillance, comprennent :

- ▶ un critère quantitatif constitué par le niveau du résultat net du Groupe de l'exercice, donnant droit à un pourcentage de 4 % des Tantièmes ;
- ▶ un critère quantitatif constitué par l'évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS), critère partagé avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés des filiales françaises dès 2020 puis sur un périmètre mondial, donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 8 % des Tantièmes ;
- ▶ un critère quantitatif relatif à l'évolution du *cash flow* libre structurel, critère partagé avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés des filiales françaises dès 2020, puis sur un périmètre mondial ; donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 8 % des Tantièmes ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, déterminés dans la continuité des objectifs fixés pour 2019 et répondant aux ambitions stratégiques du Groupe et aux attentes managériales ; donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 4 % des Tantièmes. Ces critères touchent en particulier à trois domaines : le déploiement de la stratégie du Groupe, la sécurité des employés et la mise en œuvre des synergies liées aux récentes acquisitions.

Le montant maximum à percevoir au titre de cette rémunération variable annuelle :

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonné à 16 % des Tantièmes pour les critères quantitatifs (y compris celui portant sur le résultat net) et à 4 % des Tantièmes pour les objectifs qualitatifs ; soit à titre d'illustration, sur une hypothèse de calcul à partir d'un niveau des Tantièmes équivalent à celui proposé sur la base du bénéfice de l'exercice 2019, un montant maximum de 2 076 000 €.

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

- ▶ 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.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les entreprises concurrentes, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

### **Pour M. Yves Chapot, Gérant non Commandité**

Pour M. Yves Chapot, sa rémunération variable annuelle serait calculée sur une assiette égale à une fois et demie sa rémunération fixe 2019, avec :

- ▶ des critères de performance quantitatifs, identiques aux critères déterminant la rémunération variable du Président de la Gérance et des salariés, tels que présentés dans la rubrique ci-dessus pour M. Florent Menegaux ; donnant droit à un maximum de 80 % de l'assiette ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, identiques à ceux du Président de la Gérance, donnant droit à un maximum de 20 % de l'assiette.

Le montant maximum à percevoir au titre de cette rémunération variable annuelle :

- ▶ correspondrait à l'atteinte de tous les objectifs définis sur les critères choisis ; et
- ▶ serait plafonné à 150 % de sa rémunération fixe 2019, soit un montant maximum de 1 050 000 €.

Chaque critère se voit appliquer (y compris pour le critère portant sur le résultat net de l'exercice) :

- ▶ 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.

Pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires et, plus particulièrement pour éviter de fournir des indications sur la stratégie de la Société qui peuvent être exploitées par les entreprises concurrentes, le Conseil de Surveillance n'a pas souhaité divulguer le niveau détaillé des objectifs fixés à ces critères quantitatifs ou quantifiables.

### **/ 3.4.2.4.2 Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance**

Depuis 2016, l'intéressement à long terme en numéraire attribué chaque année au(x) Gérant(s) était soumis aux mêmes critères de performance que ceux déterminant l'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Michelin (dont les Gérants ne bénéficiaient pas), répondant aux attentes des actionnaires et à l'évolution du contexte des marchés des activités du Groupe, et s'inscrivant dans la mise en œuvre de sa stratégie telle que décrite dans les Ambitions 2020 (rappelées dans le chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2019).

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 ;
- ▶ 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 ; et
- ▶ pour tenir compte de l'évolution du contexte des activités et de la stratégie de Michelin, de proposer en outre de nouveaux critères applicables à ces attributions, pour l'ensemble des bénéficiaires, salariés et Gérants.

Les conditions, modalités et critères relatifs à ces attributions sont présentés à l'appui du projet de la 25<sup>e</sup> résolution proposé à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (cf. le chapitre 7.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019).

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées au profit des Gérants sont les suivantes :

- ▶ les attributions sont décidées annuellement par le Président de la Gérance sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance ;
- ▶ pour la durée de la résolution précitée, les attributions sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- ▶ en outre, pour chaque attribution annuelle, les attributions seront limitées à hauteur de 100 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution pour le Président de la Gérance, et à hauteur de 100 % de sa rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution pour le Gérant non Commandité ;
- ▶ les Gérants seront soumis à une obligation de conservation, pendant toute la durée de leur mandat à hauteur de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues ;
- ▶ pour ce qui concerne le Président de la Gérance et Gérant Commandité :
  - 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 ;
  - en proposant de substituer à l'ILT une attribution d'actions de performance au Gérant Commandité il sera fait en sorte, le moment venu, que le coût pour la Société de cette attribution soit pris en compte dans la détermination de la part du résultat net revenant statutairement aux Associés Commandités sous le contrôle du Conseil de Surveillance ;
- ▶ en cas de cessation de mandat d'un Gérant :
  - consécutive à une démission ou à une révocation pour faute, la totalité des droits attribués pour l'acquisition d'actions sera perdue,
  - pour toute autre raison, c'est-à-dire notamment en cas de cessation de mandat à son échéance normale ou en cas d'invalidité ou de décès, intervenant avant la fin de la période d'exposition des critères de performance, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions (ce prorata n'étant pas applicable en cas d'invalidité ou de décès), étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat.

### **3.4.2.5 Avantages en nature et rémunérations d'administrateur**

Chaque Gérant bénéficie d'un avantage en nature correspondant à la mise à disposition d'une voiture.

Ils ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un mandat d'administrateur (anciennement "jetons de présence") versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

En leur qualité de mandataires sociaux de la Société ou de la filiale MFPM, leurs Gérants doivent pouvoir bénéficier des régimes Frais de santé et Prévoyance dans les mêmes conditions que les salariés de la Société ou de la MFPM.

### 3.4.2.6 Options de souscription/d'achat d'actions

Aucun Gérant ne bénéficie d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de filiales de son Groupe.

### 3.4.2.7 Retraite <sup>(1)</sup>

Il n'a pas été mis en place de régime complémentaire de retraite spécifique aux dirigeants mandataires sociaux.

M. Menegaux, en sa qualité de Gérant non Commandité de MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de retraite supplémentaire dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 3.4.3.5 et 3.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2019.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, le régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin) a été fermé aux nouveaux entrants après le 4 juillet 2019 et gelé de façon à ce qu'aucun nouveau droit supplémentaire ne soit créé pour les affiliés existants après le 31 décembre 2019. Les modalités de gel de ce régime sont les mêmes que celles appliquées au régime de retraite supplémentaire applicable aux salariés de la société MFPM.

Les pertes éventuelles liées au gel de ces régimes seront compensées pour l'ensemble des salariés et cadres dirigeants concernés selon un dispositif qui est en cours de définition.

Compte tenu du règlement du Plan de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, le pourcentage de droit acquis par les deux Gérants actuels ouvre droit à une rente plafonnée de 15 % depuis le 31 décembre 2018. Par conséquent, le gel du régime n'aura pas d'impact sur le montant de la rente versée au jour de la liquidation de leur retraite. Aucune compensation n'est donc envisagée à ce stade.

Si un Gérant venait à ne plus pouvoir bénéficier du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, il pourra néanmoins lui être proposé alternativement (i) un nouveau régime de retraite à cotisations définies ou (ii) la mise en place d'un dispositif alternatif de constitution d'une retraite pouvant notamment prendre la forme de l'attribution d'un capital d'amorçage, en numéraire ou en actions, et d'un versement annuel destiné à leur permettre de se constituer une retraite.

### 3.4.2.8 Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mai 2011, un Gérant peut prétendre, à l'initiative de la société SAGES, Associé Commandité non Gérant, et après accord du Conseil de Surveillance, au cas où il serait mis fin par anticipation à ses fonctions suite à un changement de stratégie ou à un changement de contrôle de l'actionnariat de la Société, et en l'absence de faute grave, à une indemnité versée par la Société d'un montant maximum équivalent à la rémunération globale qui lui aura été versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat.

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance applicables à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

[Rémunération globale versée pendant les deux exercices précédant l'année de la cessation de mandat] x [moyenne (exprimée en %) des résultats atteints au titre de la rémunération variable annuelle, applicables aux trois exercices clos précédant le départ.]

En outre, le montant effectivement versé à ce titre serait diminué, le cas échéant, afin que toute autre indemnité ne puisse avoir pour effet de lui attribuer une indemnité globale supérieure au montant maximum précité de deux années de rémunérations, en conformité avec le Code AFEP/MEDEF.

### 3.4.2.9 Non-concurrence

Comme les employés du groupe Michelin détenant un savoir-faire spécifique à protéger contre une utilisation préjudiciable par une entreprise concurrente, chaque Gérant est soumis à un engagement de non-concurrence.

Si la Société décidait d'appliquer cet engagement de non-concurrence pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, dans les conditions rappelées au chapitre 3.7.1.13 du présent Document d'enregistrement universel 2019 :

- ▶ M. Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle de Gérant ;
- ▶ M. Yves Chapot, Gérant non Commandité, aurait droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans son contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'il occupait avant d'être nommé Gérant ; les termes de cet engagement seraient modifiés en 2020 afin que l'assiette précitée soit indexée sur l'évolution moyenne de la rémunération des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin pendant la période de suspension de son contrat de travail.

Conformément au paragraphe III de l'article R. 226-1-1 du Code de Commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le versement des indemnités précitées est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

- ▶ la Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause ;
- ▶ dans l'éventualité où les conditions de versement de l'indemnité prévue en cas de cessation anticipée de son mandat seraient remplies (cf. le chapitre "Indemnité de départ contraint" ci-dessus) cette indemnité sera réduite ou supprimée afin que l'ensemble des sommes versées en raison de son départ, y compris la clause de non-concurrence détaillée ci-dessus, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

### 3.4.2.10 Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant, sauf dérogation à la présente politique de rémunération dans les conditions exposées au chapitre 3.4.1 ci-dessus.

### 3.4.2.11 Contrat de travail

En raison de son statut et de ses responsabilités particulières, la politique de rémunération constante prévoit que le Gérant Commandité ne doit pas conserver un contrat de travail avec une société du Groupe y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.

Dès lors, M. Florent Menegaux n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales depuis sa nomination comme Gérant Commandité de la Société <sup>(2)</sup>.

(1) Les informations exposées dans ce chapitre et dans les chapitres 3.5.3.5, 3.5.4.5 et 3.5.5.5 du Document d'enregistrement universel 2019 sont présentées en application des dispositions introduites par la loi PACTE telles que précisées par l'article D. 225-29-3 du Code de Commerce.

(2) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.2 h) sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

Par ailleurs, les caractéristiques du mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot ont conduit à ce que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu :

- ▶ M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination envers le Président de la Gérance qui, selon les dispositions des statuts de la Société, définit les domaines de compétences et fixe les objectifs annuels et les limites des pouvoirs des Gérants ;
- ▶ la position d'un Gérant non Commandité peut ainsi être rapprochée de celle d'un Directeur Général Délégué ou d'un membre du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF de mettre fin au contrat de travail ne s'applique pas ;
- ▶ une ancienneté importante de M. Yves Chapot, qui travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, soit depuis plus de 27 ans ;
- ▶ les éventuelles autres indemnités exigibles en cas de cessation de mandat (indemnité en cas de départ contraint, indemnité en cas d'application de l'engagement de non-concurrence) seraient réduites ou supprimées afin que l'ensemble des sommes versées en raison du départ, incluant les indemnités résultant de la rupture

du contrat de travail suspendu de M. Yves Chapot, ne soit pas supérieur à la rémunération globale versée pendant les deux exercices précédents.

### 3.4.2.12 Projet de résolution sur la politique de rémunération de la Gérance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

#### 6<sup>e</sup> résolution Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 226-8-1-II du Code de commerce la politique de rémunération des Gérants telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, aux chapitres 3.4.1 et 3.4.2.

## 3.4.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, qui font l'objet d'un projet de résolution ayant recueilli l'accord des Associés Commandités et qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (7<sup>e</sup> résolution).

Pour les membres du Conseil de Surveillance, les statuts de la Société prévoient que l'Assemblée générale ordinaire peut déterminer une rémunération fixe annuelle, dont le Conseil de Surveillance déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération qu'il aura établi.

Ces éléments de rémunération ont été établis par le Conseil de Surveillance sur proposition de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

### 3.4.3.1 Rémunération à raison du mandat des membres du Conseil de Surveillance (anciennement dénommée "jetons de présence")

L'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 a fixé l'enveloppe annuelle globale de rémunération des membres du Conseil de Surveillance à un montant de 770 000 € à compter de l'exercice 2019 (12<sup>e</sup> résolution approuvée par 99,15 % des voix).

Sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé de répartir ce montant annuel de la manière suivante :

- ▶ un montant de base pour chacun des membres ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, le bénéficiaire de ce montant supplémentaire n° 2 ne percevant pas le montant supplémentaire n° 1 ;

- ▶ un montant supplémentaire n° 3 pour le membre référent du Conseil de Surveillance ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 4 pour le Président du Conseil de Surveillance, qui ne percevra aucun autre des montants supplémentaires n° 1, 2 et 3 ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 5 pour les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente dans un pays hors du continent européen.

Le versement de 60 % de l'ensemble des montants à percevoir (montant de base et le cas échéant montant(s) supplémentaire(s) défini(s)) sera conditionné par l'assiduité du membre aux réunions du Conseil de Surveillance et, le cas échéant, aux réunions du Comité auquel il/elle participe.

La constatation de cette assiduité et la répartition correspondante de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront préparées par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvées par le Conseil de Surveillance au premier trimestre de l'exercice suivant.

Les versements seront effectués au cours du premier semestre suivant l'exercice au titre duquel ils sont dus (y compris au Président du Conseil de Surveillance) à condition que la résolution présentée sur les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce ait été approuvée par l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

### 3.4.3.2 Autres rémunérations

Les membres du Conseil de Surveillance n'exerçant pas d'autres fonctions pour la Société ou pour le groupe Michelin, ne perçoivent pas d'autres éléments de rémunération de la Société ou de ses filiales.

### **3.4.3.3 Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2019, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

#### **7<sup>e</sup> résolution** **Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 226-8-1-II du Code de commerce la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance établie par celui-ci, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2019, aux chapitres 3.4.1 et 3.4.3.