



2020

III

**RAPPORT SUR LE
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Ce rapport a été établi par le Conseil de Surveillance de la Société le 12 février 2021 en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

L'industrie du pneumatique se caractérise par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques. Il est donc essentiel d'établir et mettre en œuvre des plans à long terme.

La Compagnie Générale des Établissements Michelin (CGEM), société mère du Groupe, possède depuis sa création, un statut de société en commandite par actions (S.C.A.).

La commandite Michelin présente trois avantages :

- ▶ elle aligne la gestion du Groupe avec les intérêts des actionnaires ;
- ▶ elle garantit la séparation des pouvoirs de Direction et de contrôle ;
- ▶ elle favorise la relation directe avec chacun des actionnaires car toutes les actions sont nominatives.

Elle est constituée de deux types d'associés.

D'une part, les Associés Commanditaires, ou actionnaires, apportent des capitaux, élisent les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants et statuent sur les comptes arrêtés par la Gérance.

Leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Le caractère exclusivement nominatif des actions Michelin permet au Groupe de mieux apprécier les attentes de ses actionnaires. Ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, qui sont responsables indéfiniment sur leurs biens personnels des dettes de la Société. Seule une décision des actionnaires, réunis en Assemblée générale extraordinaire, peut les dégager de leurs responsabilités. Les Associés Commandités peuvent être actionnaires mais ne participent ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes. Les Associés Commandités perçoivent une part statutaire des bénéfices, s'il y en a, qui est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Depuis le 17 mai 2019, Michelin compte deux Associés Commandités : Florent Menegaux, Président de la Gérance et la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), non Gérant.

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE AGILE ET ROBUSTE

Une société en commandite par actions...

Depuis sa création, la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« Michelin ») est une société en commandite par actions (SCA), une structure juridique souple.

aux particularités uniques...

C'est dans ce cadre que Michelin s'est forgé au fil des ans **une structure de gouvernance aussi unique qu'équilibrée, moteur fondamental de sa réussite à long terme, de sa solide culture d'entreprise et de valeurs partagées.**

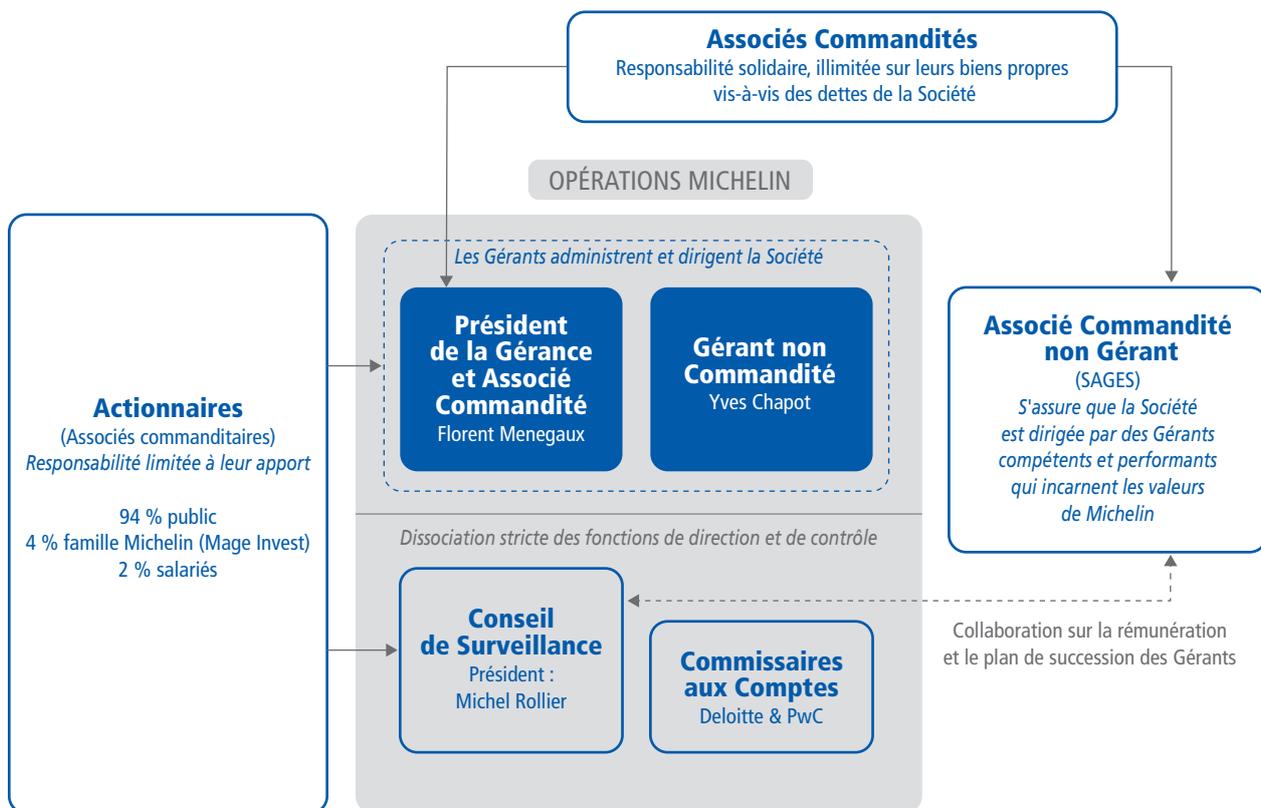
en amélioration constante...

Michelin revoit et améliore constamment sa gouvernance, et met en place toutes les mesures visant à assurer **le contrôle et la supervision nécessaires à la protection des actionnaires et la convergence des intérêts entre les différentes parties prenantes.**

... au service de la Société et de ses actionnaires

Gage de stabilité, cette structure organisationnelle protège la Société des pressions à court terme qui pourraient nuire à la création de valeur pour les actionnaires. Le succès de Michelin depuis sa création est la meilleure preuve que sa gouvernance a servi la Société et ses actionnaires de manière efficace.

LES PILIERS DE LA GOUVERNANCE DE MICHELIN



3.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

3.1.1.1 Composition

Michelin est dirigé par deux Gérants :

- ▶ Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018, et Président de la Gérance ;
- ▶ Yves Chapot, Gérant non Commandité nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018.

3.1.1.2 Biographies et liste des mandats et fonctions au 31 décembre 2020



FLORENT MENEGAUX

Gérant Associé Commandité

Nationalité : française

Né en 1962

Adresse professionnelle :

23, place des Carmes-Déchaux
 63000 Clermont-Ferrand
 France

Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 27 211 ⁽¹⁾

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études en finance, gestion et sciences économiques, Florent Menegaux entre en 1986 chez Price Waterhouse. D'abord consultant, il prend rapidement un poste de manager spécialiste des systèmes de contrôle et de gestion des risques de taux pour les banques.

En 1991, ExelLogistics France, entreprise de logistique et de transport, lui offre la Direction des Services Financiers avant de le nommer six mois plus tard Directeur Général. De 1995 à 1996, Florent Menegaux intègre le groupe de transport et de logistique Norbert Dentressangle en qualité de Directeur Général de la branche Produits Conditionnés.

En 1997, il rejoint le groupe Michelin comme Directeur Commercial Pneus Poids lourd au Royaume-Uni et République d'Irlande.

En 2000, Michelin lui confie la Direction des Ventes Première Monte et Remplacement Pneus Poids lourd en Amérique du Nord. En 2003, il prend la Direction des Pneus Poids lourd en Amérique du Sud.

En 2005, il devient Directeur de la Zone Géographique Afrique – Moyen-Orient.

En janvier 2006, Florent Menegaux devient Directeur pour l'Europe de la division Tourisme camionnette Remplacement du groupe Michelin avant d'être nommé en 2008 Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette, membre du Comité Exécutif du Groupe. Il supervise également les activités Compétition et Matériaux.

En décembre 2014, il est nommé Directeur Général des Opérations puis Directeur Général Exécutif du Groupe en 2017.

En janvier 2018, il prend également la supervision des Directions Business du Groupe et les Directions Opérationnelles *Manufacturing*, *Supply Chain* et *Expérience Client*.

Le 18 mai 2018, Florent Menegaux est nommé Gérant Associé Commandité et il devient Président de la Gérance le 17 mai 2019 de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽²⁾.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽²⁾
- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016-2017

Aucun

2018

- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽²⁾

2019

- ▶ Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽²⁾
- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant de la Compagnie Financière Michelin SCmA (depuis mai 2019)

2020

- ▶ Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽²⁾
- ▶ Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- ▶ Gérant de la Compagnie Financière Michelin SCmA (jusqu'en octobre 2020)

(1) En application des dispositions des statuts de la Société, le Gérant Associé Commandité doit détenir un nombre minimum de 5 000 actions de la Société.

(2) Société cotée.

**YVES CHAPOT**

Gérant non Commandité

Nationalité : française

Né en 1962

Adresse professionnelle :23, place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand
France**Date du 1^{er} mandat :** 18 mai 2018**Date d'échéance du mandat :** 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)**Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 :** 11 700**BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Yves Chapot est expert-comptable de formation.

Après une première expérience au sein du cabinet de conseil et d'audit Arthur Andersen, Yves Chapot entre dans le groupe Michelin en 1992. Il exerce des responsabilités au sein de l'Audit Interne.

En 1997, il est Directeur Général de Taurus en Hongrie. En 1999, il devient Directeur Financier pour la zone Europe.

De 2005 à 2012, il est responsable des activités du Groupe en Chine. De 2007 à 2009, il est également responsable de l'activité Tourisme camionnette pour la zone Asie.

En 2012, il prend la direction d'Euromaster, avant d'être nommé Directeur de la Distribution en décembre 2014, membre du Comité Exécutif du Groupe.

En mars 2017, il devient Directeur de la Ligne Produit Tourisme camionnette.

En janvier 2018, Yves Chapot devient Directeur des Lignes Business Automobile. Il supervise les Lignes Business Automobile Marques Mondiales B2C, Automobile Marques Régionales B2C, Automobile Première Monte et les trois Régions : Afrique Inde Moyen-Orient, Asie de l'Est et Australie, Chine.

Le 18 mai 2018, Yves Chapot est nommé Gérant Associé non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽¹⁾
- ▶ Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse S.A
- ▶ Président de la Compagnie Financière Michelin S.A

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**2016-2017**

Aucun

2018

- ▶ Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽¹⁾

2019

- ▶ Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur de la Compagnie Financière Michelin Suisse S.A (depuis janvier 2019)

2020

- ▶ Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur de la Compagnie Financière Michelin Suisse S.A. (jusqu'en décembre 2020) et Président de cette même société (depuis décembre 2020)
- ▶ Président de la Compagnie Financière Michelin S.A (depuis novembre 2020) (anciennement Compagnie Financière Michelin SCmA jusqu'en octobre 2020)

(1) Société cotée.

3.1.1.3 Mission

Les Gérants ont la responsabilité d'administrer et de diriger la Société.

À ce titre, ils ont la charge :

- ▶ de définir et mettre en œuvre la stratégie du Groupe ;
- ▶ de diriger les activités du Groupe ;
- ▶ d'établir et mettre en œuvre les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ;
- ▶ de définir la politique d'information financière ;
- ▶ d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées en trois segments de "reporting" (Automobile, Transport routier et Spécialités) ayant vocation à servir leurs marchés en produits et services, à l'échelle mondiale au travers de 19 Lignes Business.

Les Lignes Business définissent la stratégie en intégrant les besoins identifiés par les Régions pour élaborer les offres les plus compétitives tout en tenant compte de l'environnement concurrentiel.

Les Régions quant à elles, au nombre de 10, sont des points de contact directs avec les clients. Elles représentent le Groupe dans la Région et sont responsables de la satisfaction des clients.

Un support opérationnel composé de six Directions Opérationnelles assure au meilleur coût, la conception, la fabrication, l'organisation des flux produits et services attendus par nos clients :

- ▶ Direction de la Recherche et du Développement ;
- ▶ Direction *Manufacturing* ;

- ▶ Direction *Supply Chain* ;
- ▶ Direction Expérience Client ;
- ▶ Direction des Achats ;
- ▶ Direction *Corporate & Business Services*.

Des fonctions support qui se répartissent entre :

- ▶ d'une part, des services de proximité intégrés dans les organisations Région ;
- ▶ d'autre part, des plateformes globalisées apportant le meilleur service en termes de coût, qualité et délai aux entités business et opérationnelles.

Enfin, un Corporate Groupe resserré. Instrument de conception et d'orientation générale, mais aussi de régulation des interactions entre les différentes entités et de garantie de la conformité des actions locales au projet d'ensemble, le Corporate Groupe est focalisé sur les missions Stratégie, Innovation et Partenariats, Digital, Engagement d'Entreprise et Marques, Audit Interne, Gestion des Risques, Contrôle Interne et Qualité, Juridique, Personnel, Finance, Sécurité des Systèmes d'Information, de la Sûreté et de l'Environnement et Systèmes d'Information.

Les Gérants sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe, dont la composition est présentée au Chapitre 1 page 35. Un Comité de Direction Groupe s'assure que les décisions prises par le Comité Exécutif du Groupe trouvent un large ancrage dans l'Entreprise (cf. Chapitre 1 page 36).

3.1.1.4 Responsabilité

Le Gérant Associé Commandité est responsable indéfiniment sur son patrimoine personnel des dettes de la Compagnie Générale des Établissements Michelin. Cette spécificité donne une garantie exceptionnelle aux actionnaires en les assurant que l'Entreprise est gérée dans leur intérêt à moyen terme mais aussi à long terme, spécialement pendant les périodes de turbulences ou de crises économiques. Elle renforce aussi la

vigilance constante de la Direction à l'égard de la maîtrise des risques de l'Entreprise.

Consacrant ce principe de responsabilité dans la durée, le Gérant Associé Commandité ne peut renoncer à son statut d'Associé Commandité, sauf accord des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire. Il assume donc pleinement les conséquences à long terme des décisions de la Gérance.

3.1.2 UN ASSOCIÉ COMMANDITÉ NON GÉRANT, GARANT DE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : LA SOCIÉTÉ SAGES

En application des statuts de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et en cette qualité est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise pour le cas où elle ne pourrait faire face à ses engagements.

3.1.2.1 Composition et organisation

La société SAGES est une société par actions simplifiée enregistrée au Registre du commerce et des sociétés de Clermont-Ferrand sous le numéro 870 200 466.

Le Président de la société SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Jacques d'Armand de Chateaufieux.

L'actionnariat de la société SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille fondatrice, des dirigeants ou anciens dirigeants de l'entreprise, des personnalités qualifiées extérieures à l'Entreprise. Ces trois catégories sont représentées dans des proportions identiques dans son actionnariat et au sein de son Conseil d'Administration.

3.1.2.2 Biographie et liste des mandats et fonctions du Président de la société SAGES au 31 décembre 2020

Le Président de la société SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Jacques d'Armand de Chateaufieux dont les informations individuelles figurent ci-après.



JACQUES D'ARMAND DE CHATEAUFVIEUX

Président de la Société SAGES
Associé Commandité non Gérant

Nationalité : française
Né en 1951

Adresse professionnelle :

JACCAR
Montée de l'Université
13003 Marseille
France

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 :

Aucune action détenue à titre personnel
348 300 actions détenues par la société SAGES

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Jacques d'Armand de Chateaufvieux est diplômé de l'Institut supérieur de gestion de Paris et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia à New York. À la Présidence de BOURBON depuis 1979, il a été l'acteur principal de la transformation de la société d'un conglomérat de plusieurs activités à un groupe international dédié aux services maritimes et notamment à l'offshore pétrolier.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT CORP Sarl (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Président de BOURBON (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président et Administrateur délégué de JACCAR Holdings S.A. (Luxembourg)
- ▶ Président de Sapmer S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)
- ▶ Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

2017

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA ⁽¹⁾ (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark) Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)
- ▶ Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

2018

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA ⁽¹⁾ (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)
- ▶ Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

2019

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA ⁽¹⁾ (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT CORP Sarl (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)
- ▶ Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA

2020

- ▶ Président Directeur Général de BOURBON CORPORATION SA ⁽¹⁾ (France)
- ▶ Président de JACCAR Holdings SAS (France)
- ▶ Gérant statutaire de CT Lux Sarl (Luxembourg) (jusqu'en décembre 2020 – CT Lux Sarl devenue CT CORP Sarl)
- ▶ Gérant statutaire de CT CORP Sarl (France)
- ▶ Président de Sapmer S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président et Administrateur de Sapmer Holding (Singapour)
- ▶ Président de Sapmer Investissements SAS
- ▶ Président et Administrateur de Greenship Holdings Manager Pte. Ltd (Singapour)
- ▶ Président d'Evergas A/S (Danemark)
- ▶ Administrateur de Sinopacific Shipbuilding Group (Chine)
- ▶ Associé de la Compagnie Financière Michelin SCmA (jusqu'en octobre 2020)

(1) Société cotée.

3.1.2.3 Responsabilité et mission

La Société Auxiliaire de Gestion (SAGES) est Associé Commandité, non Gérant, de la CGEM et à ce titre elle assure la pérennité de la gérance de la Compagnie et assume, conjointement et solidairement avec les Gérants Commandités, une responsabilité illimitée vis-à-vis des tiers des conséquences financières de la gestion des Gérants. Seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité, sous réserve de l'accord de ce dernier. Un Associé Commandité peut être actionnaire mais ne participe ni à la désignation des membres du Conseil de Surveillance ni à celle des Commissaires aux Comptes.

La société SAGES n'étant pas Gérante, elle n'est pas autorisée à intervenir dans la Direction de l'Entreprise. Toutefois, en cas de vacance de la Gérance de la CGEM, elle en assure de plein droit l'intérim, et a pour mission de convoquer ultérieurement une Assemblée générale appelée à nommer un nouveau Gérant.

La SAGES est un acteur clé des processus de succession et de rémunération des Gérants. Elle joue un rôle important, aux côtés du Conseil de Surveillance et de son Comité des Rémunérations et des Nominations, dans ces processus tels qu'ils sont décrits dans le chapitre 3.1.4 ci-après.

En vue de permettre à la société SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 80 % de son bénéfice, provenant essentiellement des prélèvements statutaires versés par la CGEM, est affecté à un compte de réserve spécial appelé "réserve de prévoyance", destiné exclusivement à l'apurement des pertes pouvant résulter de la mise en jeu de sa responsabilité d'Associé Commandité ou, le cas échéant et à titre exceptionnel et provisoire, de Gérant de la CGEM. Les sommes affectées à cette réserve sont investies dans une proportion d'au moins 30 % en titres de la CGEM.

Dans le cadre de la modernisation permanente de la gouvernance du Groupe, les évolutions suivantes ont été décidées par la SAGES et introduites dans ses statuts en décembre 2020 :

- ▶ les principaux documents sociaux de la SAGES (comptes annuels, rapport de gestion, rapports des Commissaires aux Comptes, projets de résolutions soumis à ses associés, qui contiennent notamment les informations (i) sur les mandats et projets de nomination de ses administrateurs, et (ii) sur les catégories et la répartition des actifs de la réserve de prévoyance mentionnée ci-dessus), sont périodiquement communiqués au Gérant Commandité de Michelin pour une mise à disposition sur le site internet www.michelin.com ;
- ▶ la proposition de versement d'un dividende annuel aux associés de la SAGES qui dépasserait un plafond fixé dans les statuts doit être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité ;
- ▶ l'agrément de tout nouvel associé de la SAGES et son éventuelle désignation comme administrateur de cette société devront être soumis à l'avis préalable du Gérant Commandité (ou du Président du Conseil de Surveillance à défaut de présence d'un Gérant Commandité) ;
- ▶ les projets de modification des statuts de la SAGES modifiant sa mission et/ou affectant la responsabilité indéfinie et solidaire des Associés Commandités doivent être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité.

3.1.3 UN CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS STRICTEMENT SÉPARÉS DE LA DIRECTION

3.1.3.1 Composition – Évolutions au sein du Conseil en 2020

CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2020



* Hors membres représentant les salariés.

Composition

En application des dispositions légales et statutaires, le Conseil de Surveillance est actuellement composé de onze membres, dont neuf membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans ⁽¹⁾ et choisis exclusivement parmi les actionnaires, et deux membres représentant les salariés.

Les Associés Commandités ne peuvent pas participer à cette nomination. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles et leur limite d'âge est fixée statutairement à 75 ans, applicable aux deux tiers des membres en fonction.

(1) Cinq ans pour les nominations effectuées avant 2009 ; la durée pouvant être réduite à deux ans ou trois ans afin de procéder, le cas échéant, à un rééchelonnement optimal des mandats.

Au 31 décembre 2020 comme à la date du présent rapport, le Conseil de Surveillance était composé de onze membres, en conformité avec les articles L. 226-4-1 et L. 22-10-74 du Code de commerce relatifs à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle, et à la représentation des salariés de la Société et de son groupe.

En application des dispositions du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, chacun de ses membres doit détenir un nombre minimum de 400 actions de la Société ⁽¹⁾ porté à un nombre minimum de 600 actions pour son Président.

Les éléments relatifs à la rémunération des membres du Conseil de Surveillance figurent dans les chapitres 3.3.3, 3.5.1 et 3.6.1.4 du présent rapport.

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2020)

| Membre | Indépendance ⁽¹⁾ | Comité(s) | Date initiale de nomination | Date de renouvellement ⁽²⁾ | Terme du mandat en cours (AGO) ⁽³⁾ | Nombre d'années au Conseil | Nombre d'actions détenues | Nationalité | Âge | Sexe |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------|-----|------|
| Michel Rollier  | ⊖ | - | 2013 | 2017 | 2021 | 7 | 24 392 | Française | 76 | M |
| Barbara Dalibard | ⊖ | Audit | 2008 | 2013 ⁽²⁾ 2015 ⁽³⁾ 2019 | 2023 | 12 | 685 | Française | 62 | F |
| Jean-Pierre Duprieu | ✓ | Rémunérations et Nominations  | 2013 | 2016 2020 | 2024 | 7 | 510 | Française | 68 | M |
| Aruna Jayanthi | ✓ | Rémunérations et Nominations | 2015 | 2019 | 2023 | 5 | 400 | Indienne | 58 | F |
| Anne-Sophie de La Bigne | ✓ | Rémunérations et Nominations Responsabilité Sociétale de l'Entreprise | 2013 | 2016 2020 | 2024 | 7 | 903 | Française | 60 | F |
| Patrick de La Chevardinière | ✓ | Audit  | 2020 | - | 2024 | 1 | 400 | Française | 63 | M |
| Jean-Christophe Laourde  | ⊖ | - | 2020 | - | 2024 | - | 81 | Française | 45 | M |
| Thierry Le Hénaff  | ✓ | Audit | 2018 | - | 2022 | 2 | 400 | Française | 57 | M |
| Monique Leroux | ✓ | Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise  | 2015 ⁽⁴⁾ | 2018 | 2022 | 5 | 1 000 | Canadienne | 66 | F |
| Delphine Roussy  | ⊖ | - | 2020 | - | 2024 | - | 10 | Française | 38 | |
| Jean-Michel Severino | ✓ | Responsabilité Sociétale de l'Entreprise | 2020 ⁽⁵⁾ | - | 2022 | - | 400 ⁽⁶⁾ | Française | 63 | M |

 : Président(e)  : Membre Référent  : Membre Représentant des salariés

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

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

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

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

(5) M. Jean-Michel Severino a été coopté par le Conseil de Surveillance le 12 novembre 2020, en remplacement de M. Cyrille Poughon, démissionnaire, pour la durée restant du mandat de M. Cyrille Poughon.

(6) Au 20 janvier 2021.

Évolutions en 2020

Le Conseil a porté une grande attention aux échéances de mandat.

Les mandats de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu venaient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 23 juin 2020 et M. Olivier Bazil avait annoncé son souhait de démissionner à l'issue de cette même Assemblée.

(1) À l'exception des membres représentant les salariés.

Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu avaient fait part au Conseil de Surveillance de leur souhait d'être candidats au renouvellement de leur mandat. Le Comité des Rémunérations et des Nominations avait par ailleurs sélectionné M. Patrick de La Chevardière comme candidat pour le remplacement de M. Olivier Bazil.

À l'issue du processus d'examen de leurs candidatures, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, les intéressés s'abstenant, de recommander :

- ▶ le renouvellement du mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne pour une durée de quatre années, qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 99,85 % des voix ;

- ▶ le renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu pour une durée de quatre années, qui a été approuvé par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 99,86 % des voix ;
- ▶ la nomination de M. Patrick de La Chevardière pour une durée de quatre années, qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 99,88 % des voix.

Par ailleurs, en raison de la démission de M. Cyrille Poughon, le Conseil, pour le remplacer, a choisi de coopter M. Jean-Michel Severino comme nouveau membre du Conseil. La ratification de la cooptation de M. Severino, membre indépendant et membre du nouveau Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Comité RSE), sera proposée à la prochaine Assemblée générale ordinaire.

3.1.3.2 Mission

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.

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes significatives concernant la Société et tous les éléments concernant les marchés du Groupe.

LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE

- ▶ **Examen régulier de la stratégie du Groupe**
- ▶ **Examen périodique de :**
 - ses marchés,
 - ses résultats et états financiers,
 - son organisation et ses opérations,
 - ses politiques de gestion des risques et de contrôle interne,
 - ses politiques de rémunération et de nomination,
 - sa politique de responsabilité sociétale ;
- ▶ **Recommandation formelle aux Gérants concernant :**
 - les investissements d'envergure,
 - les opérations de croissance externe,
 - les cessions d'actifs,
 - les engagements hors bilan.

Afin que le Conseil de Surveillance soit en mesure d'exercer pleinement sa mission de contrôle, les membres du Conseil reçoivent un tableau de bord trimestriel comprenant des indicateurs clé et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes significatives concernant la Société et tous les éléments concernant les marchés du Groupe.

LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN LIEN AVEC LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- ▶ **Accord préalable du Conseil concernant :**
 - le renouvellement du mandat des Gérants,
 - leur révocation et les indemnités de départ ;
- ▶ **Recommandation préalable aux actionnaires concernant :**
 - la nomination de nouveaux Gérants et du Président de la Gérance,
 - la rémunération de la Gérance (politique, informations) et des membres du Conseil de Surveillance ;
- ▶ **Détermination des critères de performance conditionnant la rémunération variable des Gérants et constatation des objectifs atteints**
- ▶ **Recommandation préalable concernant :**
 - la nomination et la planification de la succession des membres du Comité Exécutif,
 - les objectifs de diversité au sein des instances dirigeantes et les plans d'action correspondants,
 - la politique de rémunération pour les membres du Comité Exécutif.

Compte tenu de la forme sociale de la Société en SCA, la recommandation prévue à l'article 1.9 du Code AFEP/MEDEF, selon laquelle le Conseil d'Administration doit préalablement approuver les opérations importantes, doit être adaptée ⁽¹⁾. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des dirigeants exécutifs qui sont également Associés Commandités (Gérants Commandités) ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre les Gérants, qu'ils soient Associés Commandités ou non, et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité légale pour le Conseil d'intervenir dans la gestion proprement dite de l'entreprise.

Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de sa mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a depuis 2011, modifié ses statuts et adapté en conséquence le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance ⁽²⁾.

Aux termes de ce Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance examine les opérations d'investissement et de croissance externe, les engagements hors bilan et les cessions d'actifs et lorsque ces opérations ont un caractère significatif pour le Groupe du fait de leur nature ou des risques encourus, un avis formel du Conseil est requis. Sont présumées avoir un caractère significatif les opérations d'un montant égal ou supérieur à 100 millions € ou d'un montant égal ou supérieur à 50 millions € pour les opérations de croissance externe. Le Conseil de Surveillance est ainsi obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.

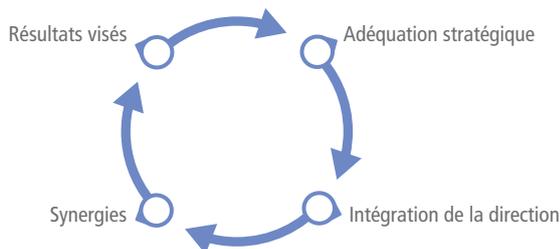
Le Conseil de Surveillance examine tous les projets stratégiques de M&A d'un montant supérieur à 50 millions d'euros et établit une recommandation formelle

Tous les trimestres

Le Conseil de Surveillance examine **les flux de transactions**

Tous les six mois

Les **Gérants** rendent compte au Conseil de Surveillance des acquisitions réalisées au cours des quatre années écoulées. Chaque acquisition est évaluée sur la base des critères suivants :



Ponctuellement

Réunions ponctuelles du **Conseil de Surveillance** sur les **principaux jalons des projets stratégiques de M&A**

(1) Cette adaptation d'une recommandation du code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.8 sur la mise en œuvre de la règle "Appliquer ou expliquer".

(2) Disponible sur le site internet www.michelin.com.

3.1.3.3 Diversité des profils et des expériences – Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes

Diversité des profils et des expériences au sein du Conseil

De manière constante, le Conseil s'efforce de promouvoir une diversité d'origine, de compétences et de culture dans sa composition, dans le respect des valeurs du Groupe, afin que cette composition soit équilibrée et adaptée à ses missions.

Les orientations de cette politique de diversité sont proposées par le Comité des Rémunérations et des Nominations et sont notamment mises en œuvre par ce Comité et le Conseil à

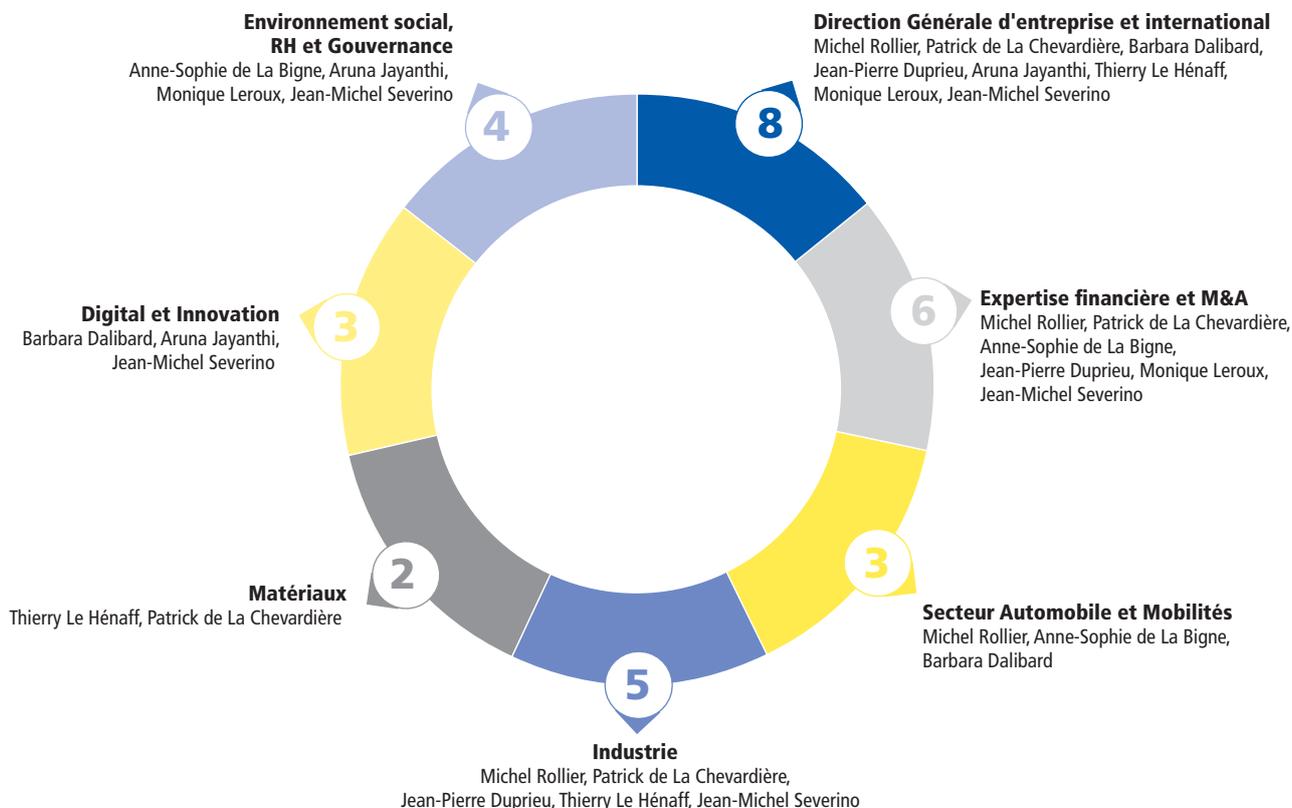
l'occasion de leurs missions relatives aux plans de succession des membres et à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, missions pour lesquelles le Comité et/ou le Conseil peuvent faire appel à des consultants extérieurs reconnus.

La description de la politique de diversité du Conseil de Surveillance en 2020 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L. L.22-10-10-2 du Code de commerce.

| Critères | Objectifs confirmés en 2020 | Modalités de mise en œuvre | Résultats sur l'exercice 2020 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Limite d'âge | Nombre de membres dépassant l'âge de 75 ans inférieur ou égal à un tiers | Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres ou de ne pas renouveler les mandats des membres en fonction ayant atteint ou dépassé cet âge si ces nominations ont pour effet de faire franchir le seuil du tiers | Les renouvellements de mandats et nominations proposés et décidés n'ont pas eu pour effet de faire franchir le seuil du tiers |
| Représentation équilibrée des femmes et des hommes | Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %, en application des dispositions de l'article L. 22-10-74 du Code de commerce | Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres féminins en fonction ou de nommer de nouveaux membres féminins en remplacement | Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne et M. Jean-Pierre Duprieu ; maintien d'une représentation féminine à hauteur de 45 % des membres |
| Disponibilité/ assiduité | Exigence d'une disponibilité et d'une assiduité de la part des membres afin qu'ils/elles consacrent à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires (au-delà des exigences légales et de celles du Code AFEP/ MEDEF relatives à la limitation du cumul de mandats) | Part majoritaire de la rémunération versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités Ne pas proposer à l'Assemblée générale de renouveler le mandat des membres dont l'assiduité aux réunions préalablement planifiées a été inférieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de son mandat | Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu dont les taux d'assiduité moyens ont été sur les trois exercices 2017/2018/ 2019 respectivement de 100 % et de 97 % (rappel du taux d'assiduité pour l'ensemble des membres en 2020 : 100 %) |
| Qualifications/ expérience professionnelle/ internationalisation/ respect des valeurs du Groupe | Combinaison globale adaptée des qualifications académiques/ expériences professionnelles des membres dans les domaines industriel, financier, contrôle interne, digital et dans des fonctions de direction générale de grands groupes cotés français à rayonnement international, en respectant les valeurs de Michelin Objectif spécifique à l'horizon 2023 : consolider/renforcer les compétences dans les domaines de la durabilité et du digital | Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de maintenir les qualités de la combinaison globale actuelle de couverture des qualifications et expériences dans des fonctions de direction générale et dans le domaine des nouvelles technologies Maintenir une composition du Comité d'Audit dont le Président et la majorité des membres possèdent des qualifications académiques et des expériences professionnelles internationales dans les domaines financier et du contrôle interne Approfondissement des travaux du Conseil sur les questions de RSE | Proposition et décision de nommer M. Patrick de La Chevardière comme nouveau membre en remplacement de M. Olivier Bazil, qui possède notamment une expertise financière et M&A (expertises détaillées au chapitre 7.2.1.1 du Document d'enregistrement universel 2019) Création d'un Comité RSE (cf. le chapitre 3.2.11 du présent rapport) et cooptation de M. Jean-Michel Severino comme nouveau membre qui apporte au Conseil son expertise notamment dans les domaines de l'environnement social, RH et gouvernance (expertises détaillées au chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2020) Pour rappel le taux de membres de nationalité étrangère en 2020 est de 22 % |

| Critères | Objectifs confirmés en 2020 | Modalités de mise en œuvre | Résultats sur l'exercice 2020 |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taille du Conseil | Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil égal ou inférieur à la limite des statuts (10) hors nominations prévues par des dispositions légales (membres représentant les salariés) afin de garantir l'efficacité du travail collectif, notamment en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance | Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer de nouveaux membres supplémentaires à l'exception des nominations imposées par des dispositions légales | Pas de nominations supplémentaires proposées ; stabilité du nombre de membres hors membres représentant les salariés |
| Indépendance | Présence d'un nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 % | Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres indépendants en fonction tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance (notamment pour une durée maximale de présence effective égale à 12 ans) ou de nommer de nouveaux membres indépendants en remplacement de membres non indépendants | Proposition et décision de renouveler le mandat de Mme Anne-Sophie de La Bigne et de M. Jean-Pierre Duprieu, membres indépendants Proposition et décision de nomination de MM. Patrick de La Chevardière et Jean-Michel Severino comme nouveaux membres indépendants en remplacement de deux membres démissionnaires (dont un membre non indépendant) ; taux d'indépendance à hauteur de 78 % des membres en 2020 (hors membres représentant les salariés) |
| Représentation des salariés au Conseil de Surveillance | Nouvel objectif décidé en 2019 : application améliorée du nouveau régime issu de la loi n° 2019-486 dite PACTE, en prévoyant la désignation de deux membres représentant les salariés des filiales françaises, de la Société dès un nombre de huit membres nommés par les actionnaires | Proposition à l'Assemblée générale 2020 de modifier les statuts de la Société afin d'y insérer les dispositions nécessaires à la désignation de deux représentants des salariés des filiales françaises de la Société | Dans la continuité de la présence, depuis 2014, d'un membre salarié du Conseil de Surveillance nommé par l'Assemblée générale des actionnaires : ▶ approbation par l'Assemblée du 23 juin 2020 de modifier les statuts de la Société en application de la loi PACTE ▶ accueil par le Conseil en décembre 2020 de Mme Delphine Roussy et de M. Jean-Christophe Laourde comme membres du Conseil représentant les salariés |

Les expériences et expertises apportées par chacun des membres du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾ à la date du présent Document d'enregistrement universel peuvent être synthétisées comme suit.



Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes ⁽²⁾

Comme pour l'ensemble des sujets de responsabilité sociétale, le Comité RSE examine la politique et les ambitions du Groupe en matière de Diversités et Inclusion.

Michelin s'est engagé dans un certain nombre d'actions pour faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et leur assurer une rémunération égalitaire. Concernant la place des femmes dans le management, Michelin a lancé des plans d'action

spécifiques dans chaque région du Groupe, en vue de tendre vers un objectif de 30 % de femmes dans le management à l'horizon 2020. Cette démarche globale est détaillée dans le chapitre 4.1.2.2 c) du Document d'enregistrement universel 2020. La mise en œuvre de ce plan a notamment conduit à des actions de rééquilibrage de la composition des instances dirigeantes du Groupe, y compris au sein de son Comité Exécutif ⁽³⁾.

(1) Hors membres salariés.

(2) Ces informations sont présentées pour un périmètre plus large que le périmètre de la Société, qui emploie moins de cinq salariés (et non dirigeants mandataires sociaux).

(3) Nominations annoncées le 7 décembre 2020.

3.1.3.4 Biographies et liste des mandats et fonctions au 31 décembre 2020

Informations et mandats des membres du Conseil de Surveillance

Une présentation détaillée individuelle de chacun des membres du Conseil figure ci-après.



MICHEL ROLLIER

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance
Président du Conseil de Surveillance

Nationalité : française
Né en 1944

Adresse professionnelle :

Michelin
27, cours de l'Île-Seguin
92100 Boulogne-Billancourt
France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2021 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 24 392

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Michel Rollier est actuellement Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A. ⁽¹⁾.

Il a commencé sa carrière chez Aussedat-Rey (groupe International Paper) en 1971 où il a été successivement Contrôleur de gestion, Directeur d'unité opérationnelle, Directeur Financier de 1987 à 1994 puis Directeur Général Adjoint de 1994 à 1996.

Il est ensuite entré dans le groupe Michelin en 1996 en tant que Directeur du Service Juridique et des Opérations Financières puis il a exercé les fonctions de Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du Groupe de 1999 à 2005.

Il a été désigné Gérant Associé Commandité par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2005, mandat qu'il a exercé d'abord aux côtés d'Édouard Michelin jusqu'à sa disparition brutale en 2006, puis seul jusqu'en mai 2012.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur de Lafarge
- ▶ Membre du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

2017

- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)
- ▶ Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

2018

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (jusqu'en octobre 2018)
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

2019 - 2020

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Comité de Rémunérations de Somfy S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de Siparex Associés
- ▶ Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)

(1) Société cotée.



OLIVIER BAZIL

Membre indépendant du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾
Président du Comité d'Audit ⁽¹⁾

Nationalité : française
Né en 1946

Adresse professionnelle :

Legrand
 128, avenue de Lattre de Tassigny
 87000 Limoges
 France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2021 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020) ⁽²⁾

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 1 010

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Olivier Bazil est Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre de son Comité Stratégique et de son Comité des Nominations et des Rémunérations. Il était en 2017 Administrateur de Vallourec ⁽³⁾, Président de son Comité d'Audit et membre de son Comité Stratégique.

Il a effectué toute sa carrière chez Legrand ⁽³⁾ qu'il a rejoint en 1973 en tant qu'Adjoint au Secrétaire Général, et occupa successivement les postes de Directeur Financier (1979), Administrateur (1989) et Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction (1994), puis Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué.

M. Bazil est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'un MBA (*Master of Business Administration*) de la *Harvard Business School*.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations et Rémunérations

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit de Firmenich International S.A.
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du Château Palmer
- ▶ Président de Fritz S.A.S.
- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec ⁽³⁾

2017

- ▶ Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du Château Palmer
- ▶ Président de Fritz S.A.S.
- ▶ Administrateur et Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Vallourec ⁽³⁾ (*jusqu'en mai 2017*)

2018

- ▶ Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du Château Palmer
- ▶ Président de Fritz S.A.S.

2019

- ▶ Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société civile du Château Palmer (*jusqu'en décembre 2019*)
- ▶ Président de Fritz S.A.S. (*jusqu'en décembre 2019*)

2020

- ▶ Administrateur de Legrand ⁽³⁾ et membre du Comité Stratégique et du Comité des Nominations

(1) Jusqu'à la date de sa démission en juin 2020.

(2) Date d'échéance théorique (démission en juin 2020).

(3) Société cotée.

BARBARA DALIBARD

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance

Membre Référent du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾

Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽¹⁾
Membre du Comité d'Audit ⁽²⁾

Nationalité : française

Née en 1958

Adresse professionnelle :

SITA
26, chemin de Joinville
PO Box 31
1216 Cointrin
Genève
Suisse

Date du 1^{er} mandat : 16 mai 2008

Date d'échéance du mandat : 2023 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 685

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Madame Barbara Dalibard est depuis 2016 *Chief Executive Officer* de SITA (spécialiste des services de communications et des services informatiques dédiés à l'industrie aéronautique).

Madame Dalibard est ancienne élève de l'École normale supérieure, agrégée de mathématiques, ingénieure diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications (ENST) et ingénieure général honoraire du Corps des Mines.

Elle a occupé des responsabilités variées dans plusieurs entreprises du secteur des nouvelles technologies.

Après un début de carrière au sein du groupe France Telecom, en 1998, Madame Dalibard a pris la présidence d'Alcanet International, filiale du groupe Alcatel, puis la responsabilité de l'activité France du groupe Alcatel CIT dans lequel elle participera au développement de l'ADSL et de la 3G.

Chez Orange, elle a assuré en particulier la mise en place de RENATER, premier réseau basé sur la technologie internet. En 2003, elle a rejoint le Comité Exécutif du groupe et a assuré la Direction Générale d'Orange Business Services, société présente dans 220 pays et territoires.

En 2010, Madame Dalibard a rejoint la SNCF où elle a été nommée directrice Générale de SNCF Voyageurs (activités TGV, Eurostar, Thalys, etc) puis SNCF Voyageurs regroupant l'ensemble des activités passagers du groupe, longue distance, TER, Transilien et Gares. Elle a contribué au développement de la dématérialisation de la billettique, des nouvelles applications d'information voyageurs ainsi que de l'activité "porte à porte". Elle a lancé OUIGO, 1^{er} TGV low cost, et la filiale Ouibus d'autocars longue distance.

Elle a également été membre du Conseil d'Administration de la Société Générale et membre du Conseil de Surveillance de Wolters Kluwer.

Madame Barbara Dalibard est officier de la Légion d'honneur, officier de l'ordre du Mérite, membre de l'Académie des technologies et docteur *Honoris Causa* de l'École polytechnique de Montréal.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

► *Chief Executive Officer* de SITA

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- Directeur Général de la branche SNCF Voyageurs puis *Chief Executive Officer* de SITA
- Présidente de VSC Groupe
- Administrateur d'Eurostar International Limited
- Membre du Conseil d'Administration de Société Générale
- *Chief Executive Officer* de SITA

2017-2020

- *Chief Executive Officer* de SITA

(1) Jusqu'en juin 2020.

(2) À partir de juin 2020.



JEAN-PIERRE DUPRIEU

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit ⁽¹⁾
Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽²⁾
Nationalité : française
Né en 1952

Adresse professionnelle :

Michelin
27, cours de l'Île-Seguin
92100 Boulogne-Billancourt
France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 510

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Jean-Pierre Duprieu a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ⁽³⁾.

Il a assuré entre 2010 et 2016, au sein de la Direction Générale du Groupe, la supervision de la zone Europe et des activités Santé ainsi que de fonctions Groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

Il est actuellement Président du Conseil d'Administration de Korian ⁽³⁾, Administrateur du Groupe SEB ⁽³⁾ et membre du Comité de Surveillance de Dehon S.A.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Président du Conseil d'Administration du groupe Korian ⁽³⁾
- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe SEB ⁽³⁾
- ▶ Membre (indépendant) du Comité de Surveillance de Dehon S.A.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide ⁽³⁾
- ▶ Administrateur d'Air Liquide Santé International
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide Eastern Europe
- ▶ Administrateur d'Air Liquide Welding
- ▶ Administrateur indépendant du groupe Korian ⁽³⁾ et membre du Comité d'Audit

2017

- ▶ Administrateur d'Air Liquide Welding (jusqu'en juillet 2017)
- ▶ Administrateur indépendant du groupe Korian ⁽³⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit

2018

Administrateur (indépendant) du groupe Korian ⁽³⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit

2019

- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe Korian ⁽³⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit
- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe SEB ⁽³⁾

2020

- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe Korian ⁽³⁾, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit (jusqu'en septembre 2020)
- ▶ Administrateur (indépendant) du groupe SEB ⁽³⁾
- ▶ Membre du Comité de Surveillance de Dehon S.A. (depuis novembre 2020)

(1) Jusqu'en juin 2020.

(2) Depuis juin 2020.

(3) Société cotée.



ARUNA JAYANTHI

Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Nationalité : indienne

Née en 1962

Adresse professionnelle :

Capgemini Technology Services India Limited.

Plot no. IT3

IT4 Airoli Knowledge Park

TTC Industrial Area, MIDC,

Navi Mumbai 400708

Inde

Date du 1^{er} mandat : 22 mai 2015

Date d'échéance du mandat : 2023 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 400

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme Aruna Jayanthi a été *Chief Executive Officer* de Capgemini India et à ce titre elle a supervisé les opérations sur l'ensemble des activités du Groupe en Inde, c'est-à-dire les activités Conseil, Technologie et Outsourcing Services, qui regroupaient près de 50 000 personnes.

En 2016, elle dirige une nouvelle *Business Services Unit*, qui inclut ITOPS et BPO (Capgemini & IGATE). En 2018, elle est nommée ensuite Directrice des activités du Groupe dans les zones Asie Pacifique et Amérique latine et devient Directrice Exécutive de ces *business units*.

Elle est membre du Comité Exécutif du Groupe.

Après une formation principale en gestion financière (Management Finance) au *Narsee Monjee Institute of Management Studies* de Mumbai, Mme Jayanthi a, entre 1984 et 2000, occupé différents postes dans différents domaines des services informatiques, notamment chez des clients en Europe et aux États-Unis, et en particulier chez Tata Consulting Services et Aptech.

Depuis 2000, elle a intégré le groupe Capgemini.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Australia Pty Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V
- ▶ Administrateur de Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd
- ▶ Administrateur de Solcen Technologies Private Limited

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS
- ▶ Administrateur de Capgemini Technologies Services Maroc S.A.
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini India Private Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services India Private Limited (anciennement Capgemini Business Services India Limited) (*jusqu'en mars 2016*)
- ▶ Administrateur de Pune Software Park Private Limited (*jusqu'en avril 2016*)
- ▶ Administrateur-Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB

2017

- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
- ▶ Administrateur de Espire AS
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited (*depuis mai 2017*)

2018

- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration de Capgemini Sverige AB
- ▶ Administrateur de Espire AS (*jusqu'en avril 2018*)
- ▶ Administrateur et Présidente du Conseil de Surveillance de Capgemini Polska Sp. Z.o.o.
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ Administrateur de SBI Capital Markets Limited (*jusqu'en septembre 2018*)
- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A. (*depuis septembre 2018*)
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A.
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited (*depuis novembre 2018*)
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited (*depuis juillet 2018*)

ARUNA JAYANTHI (SUITE)

2019

- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A (depuis août 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Australia Pty Limited (depuis avril 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd (depuis octobre 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited (depuis octobre 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V (depuis novembre 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Sverige AB (jusqu'en juin 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Polska Sp.z o.o. (jusqu'en août 2019)
- ▶ Administrateur de Capgemini Norge AS (jusqu'en mai 2019)

2020

- ▶ Administrateur de Equation Capital Partners LLP
- ▶ Administrateur de Capgemini Technology Services India Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Saudi Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Brasil S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services Guatemala S.A
- ▶ Administrateur de Capgemini Business Services (China) Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Australia Pty Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Hong-Kong Ltd
- ▶ Administrateur de Capgemini Asia Pacific Pte Limited
- ▶ Administrateur de Capgemini Mexico, S. DE R.L DE C.V (depuis avril 2020)
- ▶ Administrateur de Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd. (depuis avril 2020)
- ▶ Administrateur de Solcen Technologies Private Limited (depuis octobre 2020)

ANNE-SOPHIE DE LA BIGNE



Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations
Membre du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ⁽¹⁾
Nationalité : française
Née en 1960

Adresse professionnelle :

Airbus
 36, avenue Raymond Poincaré
 75116 Paris
 France

Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 903

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Anne-Sophie de La Bigne est depuis 2008 Directeur des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France du groupe Airbus ⁽²⁾. Elle a commencé sa carrière en 1983 dans le groupe Matra comme contrôleur de gestion puis chargée de mission à la Direction de l'Évaluation Stratégique et du Développement du groupe Lagardère (1985-1999). Elle a travaillé ensuite chez Aerospatiale Matra/EADS comme chef du département Analyse Stratégique (1999-2001). Elle a postérieurement été Directeur des Affaires Stratégiques (2001-2006) au sein de GIFAS (Groupement des industries françaises Aéronautiques et Spatiales). En 2006 et 2007, Anne-Sophie de La Bigne a été en charge des relations institutionnelles internationales à la Direction des Affaires Publiques d'EADS.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.
- ▶ Membre du Conseil d'Administration d'APAVE et membre du Comité d'Audit

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016-2017

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

2018-2019

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.

2020

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de SIAE S.A.
- ▶ Membre du Conseil d'Administration d'APAVE et membre du Comité d'Audit (*depuis juin 2020*)

(1) Depuis juin 2020.

(2) Société cotée.



**PATRICK DE LA
CHEVARDIÈRE**

**Membre indépendant du Conseil
de Surveillance**

Président du Comité d'Audit ⁽¹⁾

Nationalité : française

Né en 1957

Adresse professionnelle :

Michelin
27, cours de l'Île Seguin
92100 Boulogne-Billancourt

Date du 1^{er} mandat : 23 juin 2020

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 400

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Patrick de La Chevardière est actuellement Administrateur de Schlumberger ⁽²⁾ et était jusqu'en juillet 2019 Directeur Financier du groupe et membre du Comité Exécutif du groupe Total ⁽²⁾ dans lequel il a effectué toute sa carrière.

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

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

▶ Administrateur de Schlumberger ⁽²⁾

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016-2018

Aucun

2019-2020

▶ Administrateur de Schlumberger ⁽²⁾

(1) Depuis juin 2020.

(2) Société cotée.

**JEAN-CHRISTOPHE
LAOURDE**

**Membre non indépendant du Conseil
de Surveillance représentant des
salariés (non exécutif)**

Nationalité : française

Né en 1975

Adresse professionnelle :

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23, place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand

Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 2020

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 81

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Monsieur Jean-Christophe Laourde est salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de *Distribution Program Manager B2C* pour la Région Europe du Sud.

Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1998 où il a occupé des fonctions dans les activités commerciales en France puis *Forecast Manager* au sein de la *Supply chain* Europe. Il a également eu plusieurs fonctions au sein du service *Distribution Development Management* en France-Benelux.

Il a également été délégué syndical central de la CFE-CGC chez Michelin en France entre 2016 et 2020.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2016-2020**

Aucun



THIERRY LE HÉNAFF

Membre indépendant du Conseil de Surveillance

Membre Référent du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾

Membre du Comité d'Audit

Nationalité : française

Né en 1963

Adresse professionnelle :

Arkema
420, rue d'Estienne-d'Orves
92700 Colombes

Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 400

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Thierry Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema ⁽²⁾.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total S.A., en 1992 où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-Directeur Général de BostikFindley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem. Le 1^{er} janvier 2003, il rejoint le Comité directeur d'Atofina au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiochimie) ainsi que trois directions fonctionnelles puis intègre le Comité de Direction du groupe Total en 2004. Il devient Président-Directeur Général d'Arkema le 6 mars 2006. Thierry Le Hénaff est par ailleurs membre du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique depuis 2016.

Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'Université de Stanford (États-Unis). Thierry Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Président-Directeur Général d'Arkema ⁽²⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Président-Directeur Général d'Arkema ⁽²⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Arkema France
- ▶ Administrateur d'Eramet ⁽²⁾

2017-2020

- ▶ Président-Directeur Général d'Arkema ⁽²⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

(1) Depuis juin 2020.

(2) Société cotée.

MONIQUE LEROUX



Membre indépendant du Conseil de Surveillance
Membre du Comité d'Audit
Présidente du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ⁽¹⁾
Nationalité : canadienne
Née en 1954

Adresse professionnelle :

Fiera Capital
 1981 McGill College
 Montréal (Québec)
 H3A 0H5 Canada

Date du 1^{er} mandat : 1^{er} octobre 2015

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 1 000

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Compagnon de l'Ordre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne et du Temple de la renommée de l'industrie des valeurs mobilières, Monique Leroux est Administratrice de sociétés. Elle est Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc. et siège sur les Conseils d'Administration de Michelin (ML-France) ⁽²⁾, Bell (BCE) ⁽²⁾, S&P Global (SPGI) ⁽²⁾, Couche-Tard (ATD) ⁽²⁾ et Lallemand Inc. (société privée). Elle est également Présidente du Comité RSE de Michelin ainsi que du Comité de Gouvernance de Bell. À ce titre, elle apporte à ces conseils et comités son expérience diversifiée, entre autres comme associée de EY (Canada) et de Présidente du Conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016.

En mai 2020, Mme Leroux est nommée à la tête du Conseil sur la stratégie industrielle par le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie du Canada. De 2016 à 2020, Mme Leroux a également présidé le Conseil d'Administration d'Investissement Québec. Elle agit aussi comme Vice-Présidente du Conseil de l'Orchestre symphonique de Montréal.

Mme Leroux est membre de l'Ordre du Canada, officière de l'Ordre du Québec, chevalier de la Légion d'honneur (France) et récipiendaire du prix Woodrow Wilson (États-Unis). Elle a reçu les titres de Fellow de l'Ordre des CPA et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et des doctorats *honoris causa* de huit universités canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires mais aussi pour sa contribution à la communauté.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
- ▶ Conseillère stratégique et membre du Comité de Développement stratégique de Fiera Capital ⁽²⁾
- ▶ Vice-Présidente du Conseil de Gestion de Fiera Inc. (société privée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Orchestre symphonique de Montréal (OBNL)
- ▶ Présidente du Conseil sur la stratégie industrielle du Canada (organisme consultatif public)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Sherbrooke

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Présidente du Conseil et Chef de la Direction du Mouvement des Caisses Desjardins
- ▶ Chef de la Direction Desjardins sécurité financière
- ▶ Chef de la Direction Desjardins Groupe d'assurances générales
- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
- ▶ Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
- ▶ Membre du Conseil d'Administration du CIC
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
- ▶ Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽²⁾ (depuis avril 2016)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global ⁽²⁾ (depuis octobre 2016)

2017

- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
- ▶ Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
- ▶ Membre du Conseil d'Administration du CIC (jusqu'en mai 2017)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall
- ▶ Présidente de l'Alliance coopérative internationale (ACI) (jusqu'en novembre 2017)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée) (depuis juin 2017)
- ▶ Aiseur stratégique Fiera Capital ⁽²⁾ (depuis juin 2017)

(1) Depuis juin 2020.

(2) Société cotée.

MONIQUE LEROUX (SUITE)

2018

- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
- ▶ Aviseur stratégique Fiera Capital ⁽²⁾
- ▶ Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc.
- ▶ Membre du Conseil Exécutif et membre du Conseil d'Administration du Groupement européen des banques coopératives
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall

2019

- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
- ▶ Aviseur stratégique Fiera Capital ⁽²⁾
- ▶ Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc. (société privée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall (OBNL – organisme à but non lucratif)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Orchestre symphonique de Montréal (OBNL)

2020

- ▶ Présidente du Conseil d'Administration de Investissement Québec (*jusqu'en juillet 2020*)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Alimentation Couche-Tard ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de S&P Global ⁽²⁾
- ▶ Membre du Conseil de Lallemand (société privée)
- ▶ Aviseur stratégique Fiera Capital ⁽²⁾
- ▶ Vice-Présidente du Conseil de Gestion Fiera Inc. (société privée)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Rideau Hall (OBNL – organisme à but non lucratif) (*jusqu'en mai 2020*)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Orchestre symphonique de Montréal (OBNL)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Sherbrooke (*depuis juin 2020*)
- ▶ Présidente du Conseil sur la stratégie industrielle du Canada (organisme consultatif public) (*depuis mai 2020*)

(1) Depuis juin 2020.

(2) Société cotée.



CYRILLE POUGHON

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance (non exécutif) ⁽¹⁾

Membre du Comité d'Audit ⁽¹⁾

Nationalité : française

Né en 1975

Adresse professionnelle :

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23, place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand

Date du 1^{er} mandat : 16 mai 2014

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021) ⁽²⁾

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 430

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Cyrille Poughon est actuellement responsable d'un bureau de vente pour le commerce France-Benelux.

Il fut précédemment responsable Qualité de Vie au Travail pour le Groupe puis leader du Programme Sécurité pour le siège social.

Il a commencé sa carrière au sein du groupe Michelin en 1996 où il a occupé diverses fonctions dans les activités commerciales puis logistiques. Il a également été secrétaire du Comité d'Entreprise Européen Michelin jusqu'en 2014.

Il est, depuis 2015, Administrateur de Société Certifié – Sciences-Po/IFA.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016-2020

Aucun

⁽¹⁾ Jusqu'à la date de sa démission en octobre 2020.

⁽²⁾ Date d'échéance théorique (démission en octobre 2020).



DELPHINE ROUSSY

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif)

Nationalité : française

Née en 1982

Adresse professionnelle :

Compagnie Générale des Établissements Michelin
23, Place des Carmes-Déchaux
63000 Clermont-Ferrand

Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 2020

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2020 : 10

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Madame Delphine Roussy est salariée de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de Responsable de l'équipe brevets Procédés-Systèmes au sein du département juridique/propriété intellectuelle.

Diplômée de Supélec et du *Georgia Institute of Technology* à Atlanta, elle a rejoint le groupe Michelin en 2011 après différentes expériences professionnelles dans le domaine de la Propriété Intellectuelle.

Elle a également été conseillère au sein de la délégation CFDT au Conseil Économique Social et Environnemental Régional (CESER Auvergne-Rhône-Alpes) de 2018 à 2020, et a exercé différents mandats de représentation du personnel (Déléguée du personnel, CHSCT, Déléguée syndicale) pour la CFDT Michelin, entre 2014 et 2020.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
2016-2020**

Aucun



JEAN-MICHEL SEVERINO

Membre indépendant du Conseil de Surveillance

Membre du Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Nationalité : française

Né en 1957

Adresse professionnelle :

Investisseurs et Partenaires
9, rue Notre-Dame-des-Victoires
75002 Paris

Date du 1^{er} mandat : 12 novembre 2020

Date d'échéance du mandat : 2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 20/01/2021 : 400 actions

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Monsieur Jean-Michel Severino est un ancien élève de l'École nationale d'administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Inspecteur général des finances, il a été Directeur du Développement au ministère de la Coopération et du Développement français, Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque mondiale et Directeur Général de l'Agence française de développement.

Il est depuis 2011 Gérant d'Investisseurs et Partenaires (I&P), équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines.

Il est Administrateur et Président du Comité d'Audit de Danone ⁽¹⁾, Administrateur et membre du Comité d'Audit d'Orange ⁽¹⁾ et Président du Conseil d'Administration de Ecobank International (EBI S.A.).

Il est également *Senior Fellow* de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International et membre de l'Académie des technologies.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2020

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A.
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2016

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A.
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P)

2017

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A.
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P)

2018

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A.
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P)

2019

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A.
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P)

2020

- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Orange S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Danone S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Président du Conseil d'Administration de EBI S.A.
- ▶ Gérant de Investisseurs et Partenaires (I&P)

(1) Société cotée.

3.1.4 INTERACTIONS ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

L'objectif commun des acteurs de la gouvernance de la Société que sont l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), la Gérance et le Conseil de Surveillance est de veiller à l'harmonie et à l'efficacité de leur relation, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. Cette fluidité implique que soit respectée la répartition des tâches et responsabilités entre les acteurs de la

gouvernance, telles qu'elles résultent de la loi, des statuts de la Société ainsi que des recommandations du Code AFEP-MEDEF (tel qu'il est applicable aux sociétés en commandite par actions). C'est dans cet esprit que les acteurs de la gouvernance sont convenus entre eux des modalités suivantes.

Le processus de succession

Conformément aux statuts de la Société, chaque Gérant est nommé pour un premier mandat de quatre ans par l'Assemblée générale, sur proposition de l'Associé Commandité non Gérant, après avis du Conseil de Surveillance ; ce mandat est renouvelable sur décision de la SAGES, après accord du Conseil de Surveillance.

- ▶ La SAGES est en charge de mener le processus de succession des Gérants et doit consulter formellement le Conseil de Surveillance sur ses propositions. Pour ce faire, la SAGES propose un processus de sélection des candidats au Président de la Gérance Associé Commandité et au Conseil de Surveillance. Ce processus définit les différentes étapes de sélection, les critères de choix d'un futur Gérant et l'examen des différentes candidatures internes et externes.

- ▶ Le Conseil de Surveillance, qui supervise dans le cadre des travaux du Comité des Rémunérations et des Nominations l'établissement par la Gérance des plans de succession des membres du Comité Exécutif, partage ses analyses avec la SAGES douze à dix-huit mois avant le démarrage du processus, et s'assure de la diversité des profils présentés dans ces plans.
- ▶ La SAGES, le Président de la Gérance Associé Commandité et le Conseil de Surveillance s'accordent sur les critères de choix d'un futur Gérant et un cabinet de recrutement est désigné par la SAGES, sur une liste établie de commun accord, pour accompagner chaque étape du processus.

Le processus de rémunération

- ▶ Pour la politique de rémunération :
 - en début de chaque exercice, l'Associé Commandité non Gérant et le Président de la Gérance Associé Commandité formalisent, dans une convention, la répartition entre eux de la quote-part des résultats de la Société qui leur est statutairement réservée (les "Tantièmes"). Cette convention détermine les plafonds en pourcentage des Tantièmes, pouvant être attribués au Gérant Associé Commandité au titre de ses rémunérations variables pour cet exercice, après consultation du Conseil de Surveillance ;
 - le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les propositions du Président de la Gérance Associé Commandité concernant les objectifs et critères à atteindre, et propose au Conseil de Surveillance les modalités de l'ensemble des éléments de rémunération des Gérants Commandités y compris les critères à remplir et les objectifs à atteindre (en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin, des pratiques du CAC40 et des benchmarks) ;
 - le Conseil de Surveillance délibère sur les modalités à appliquer à la rémunération variable (annuelle et pluriannuelle) des Gérants Commandités, après validation du bien-fondé des objectifs présentés par le Comité des Rémunérations et des Nominations, puis en informe l'Associé Commandité non Gérant ;
 - les Associés Commandités décident de la rémunération des Gérants à attribuer compte tenu des critères de performance à atteindre et des objectifs associés à remplir ;
 - les éléments de rémunération correspondants sont soumis au vote de l'Assemblée générale ordinaire en application et dans les conditions de la réglementation applicable.

- ▶ Pour l'appréciation des résultats :
 - à la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints au regard des critères de rémunération annuelle et pluriannuelle des Gérants Commandités en lien avec les objectifs applicables et émet une recommandation au Conseil de Surveillance ;
 - le Conseil de Surveillance confirme l'évaluation des objectifs effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et partage cette évaluation avec la SAGES ;
 - les Associés Commandités valident la rémunération variable annuelle et pluriannuelle à verser aux Gérants sur la base de l'évaluation par le Conseil de Surveillance des objectifs et critères de performance ;
 - les éléments de rémunération correspondants sont soumis au vote de l'Assemblée générale ordinaire en application et dans les conditions de la réglementation applicable.

Par ailleurs, le ou les Gérants non Commandités se voient attribuer une rémunération déterminée chaque année selon le même processus exposé ci-dessus.

3.1.5 DÉCLARATIONS

Les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance n'ont aucun lien familial proche.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil de Surveillance, ni les Gérants, n'ont fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ni aucun Gérant, n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

Il n'existe pas :

- ▶ d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels ces personnes ont été sélectionnées en tant que Gérants ou membres du Conseil de Surveillance ;
- ▶ de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- ▶ de restriction acceptée par ces personnes à la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention des abus de marché et à l'exception des règles applicables aux Gérants.

3.2 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2020

3.2.1 ACTIVITÉ GÉNÉRALE

En plus des réunions initialement programmées, le Conseil a tenu en mars 2020 deux réunions supplémentaires dédiées à la revue de l'organisation mise en place et des mesures prises par les Gérants pour affronter la crise sanitaire et ses conséquences. Deux autres réunions supplémentaires ont été tenues au quatrième trimestre pour traiter de l'évolution de la composition du Conseil ainsi que de ses Comités.

Les travaux du Conseil ont porté sur les sujets suivants, présentés par la Gérance ou par des responsables des entités concernées :

- ▶ Suivi des activités et de la situation financière du Groupe :
 - informations financières trimestrielles, résultats semestriels et annuels, examen des tableaux de bord, communiqués de presse correspondants, proposition de dividende ;
 - contrôle interne et gestion des risques de l'Entreprise ;
 - intégration des sociétés acquises les dernières années et synergies correspondantes ;
 - projets de croissance externe en cours (plusieurs séances) ;
 - évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
 - la revue de la communication interne Groupe.
- ▶ Approche globale de la stratégie du Groupe :
 - séminaire stratégique (plusieurs séances) : revue des activités, cartographie des transformations en cours et à venir, croissance externe, équation financière, campagne d'engagement ;
 - stratégie industrielle et *Digital Manufacturing* ;
 - stratégie des activités de Matériaux de Haute Technologie et des activités du secteur Médical.

- ▶ Rémunération des mandataires sociaux :
 - résultats des critères des rémunérations variables 2019 des Gérants ;
 - critères de performance des rémunérations variables 2020 et critères d'attribution des actions de performance ;
 - politiques de rémunération Groupe.
- ▶ Composition et fonctionnement du Conseil et de ses Comités :
 - plan de succession du Président du Conseil, refonte de la composition des Comités et création d'un Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ;
 - renouvellements de mandat et candidatures de nouveaux membres du Conseil de Surveillance; intégration des nouveaux membres du Conseil représentant les salariés ;
 - situation d'indépendance des membres du Conseil ;
 - revue externe de l'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
 - préparation du rapport de gouvernement d'entreprise et de l'Assemblée générale des actionnaires.
- ▶ Compte rendu des travaux des Comités (Audit, Rémunérations et Nominations, RSE).

Une partie des séances du Conseil s'est tenue hors la présence des Gérants.

En outre, une réunion des membres indépendants du Conseil s'est tenue en "Executive Session".

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance avait souhaité continuer la démarche engagée en 2015 par laquelle le membre salarié du Conseil observe, dans une stricte neutralité, les conditions du dialogue social au sein du Groupe, afin de contribuer à l'éclairage des débats du Conseil.

Cependant, en raison de la crise sanitaire de la Covid-19 et notamment des restrictions de déplacements, durant l'exercice 2020, M. Cyrille Poughon, membre salarié du Conseil jusqu'en octobre 2020, n'a pu exercer cette mission d'observateur.

3.2.2 ASSIDUITÉ

Le Conseil s'est réuni à neuf reprises en 2020 (7 février, 17 mars, 31 mars, 29 avril, 23 juin, 24 juillet, 6 octobre, 12 novembre, 14 et 15 décembre).

Quatre de ces réunions ont duré une journée complète.

Le taux global de participation du Conseil et des réunions des Comités (hors réunions non préalablement programmées en début d'exercice), a été de 100 %.

Les taux de participation individuelle des membres aux réunions du Conseil et des Comités sont détaillés dans le tableau suivant :

| Membres du Conseil | Participation aux réunions de l'exercice 2020 ⁽¹⁾ | | | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| | Conseil (5 réunions) ⁽¹⁾ | Comité d'Audit (4 réunions) ⁽²⁾ | Comité des Rémunérations et des Nominations (3 réunions) | Comité de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (1 réunion) |
| Olivier Bazil ⁽³⁾ | 2/2 | 2/2 | N/A | N/A |
| Barbara Dalibard ⁽⁴⁾ | 5/5 | 2/2 | 2/2 | N/A |
| Anne-Sophie de La Bigne | 5/5 | N/A | 3/3 | 1/1 |
| Patrick de La Chevardière ⁽⁵⁾ | 3/3 | 2/2 | N/A | N/A |
| Jean-Pierre Duprieu ⁽⁶⁾ | 5/5 | 2/2 | 1/1 | N/A |
| Aruna Jayanthi | 5/5 | N/A | 3/3 | N/A |
| Jean-Christophe Laourde ⁽⁷⁾ | 1/1 | N/A | N/A | N/A |
| Thierry Le Hénaff ⁽⁸⁾ | 5/5 | 4/4 | N/A | N/A |
| Monique Leroux | 5/5 | 4/4 | N/A | 1/1 |
| Cyrille Poughon | 4/4 | 3/3 | N/A | N/A |
| Michel Rollier ⁽⁹⁾ | 5/5 | N/A | 2/2 | N/A |
| Delphine Roussy ⁽¹⁰⁾ | 1/1 | N/A | N/A | N/A |
| Jean-Michel Severino ⁽¹¹⁾ | 1/1 | N/A | N/A | 1/1 |

(1) Hors réunions non préalablement programmées. Concernant les réunions du Conseil, il y a eu quatre réunions non programmées auxquelles l'ensemble des membres a participé.

(2) Hors réunions non préalablement programmées. Il y a eu deux réunions non programmées auxquelles l'ensemble des membres a participé.

(3) M. Olivier Bazil a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit jusqu'en juin 2020, moment où il a cessé d'être membre du Conseil de Surveillance.

(4) Mme Barbara Dalibard a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance en qualité de membre Référent jusqu'en juin 2020, moment où elle a cessé d'être membre Référent, ainsi qu'à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations jusqu'en juin 2020, moment où elle a cessé d'être membre de ce Comité. Elle a également assisté à toutes les réunions du Comité d'Audit à partir de juin 2020, moment où elle a été nommée dans ce Comité.

(5) M. Patrick de La Chevardière a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance depuis juin 2020, moment où il a été nommé membre du Conseil de Surveillance, ainsi qu'à toutes les réunions du Comité d'Audit en qualité de Président depuis cette même date.

(6) M. Jean-Pierre Duprieu a participé à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations en qualité de membre et Président depuis sa nomination à ce Comité en juin 2020, ainsi qu'à toutes les réunions du Comité d'Audit jusqu'à cette même date à laquelle il a cessé d'être membre de ce Comité.

(7) M. Jean-Christophe Laourde a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020, moment où il a été nommé membre du Conseil de Surveillance.

(8) M. Thierry Le Hénaff a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance en qualité de membre Référent depuis juin 2020.

(9) M. Michel Rollier a participé à toutes les réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations jusqu'en juin 2020, moment où il a cessé d'être membre de ce Comité.

(10) Mme Delphine Roussy a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020, moment où elle a été nommée membre du Conseil de Surveillance.

(11) M. Jean-Michel Severino a participé à toutes les réunions du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020, ayant été coopté en novembre 2020 au Conseil en remplacement de M. Cyrille Poughon.

3.2.3 FORMATION DES MEMBRES

Ensemble des membres

Dans le cadre de la politique de formation des membres du Conseil, la Société a continué de mettre en œuvre le programme de connaissance de l'Entreprise dédié aux membres du Conseil. Ce programme a permis à tous les membres du Conseil de Surveillance de découvrir ou de redécouvrir sur le terrain les activités du Groupe.

En raison de la crise sanitaire de la Covid-19 et notamment des restrictions de déplacements, les réunions et visites programmées à l'étranger pour le Conseil de Surveillance sur des sites du Groupe ont dû être annulées.

Ces visites ont été remplacées par d'autres événements organisés en France.

Les membres du Conseil ont ainsi visité les locaux de la société AddUp localisée à Ladoux (Puy-de-Dôme), joint-venture établie avec le Groupe Fives pour la production d'imprimantes 3D Métal et la fourniture de services d'impression de pièces 3D Métal. Les membres du Conseil se sont vu présenter les grands paramètres du marché de l'impression 3D Métal, les technologies et procédés en présence, ainsi que les fortes ambitions de croissance de cette société pour les années à venir.

Les membres du Conseil ont par ailleurs visité le Hall 32, partenariat public-privé localisé à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), dont Michelin est le principal acteur, qui propose une nouvelle approche de la formation professionnelle avec pour objectif de créer une filière d'excellence pour l'apprentissage de ces métiers, qui nécessitent une main d'œuvre très qualifiée.

Membres représentant les salariés

Les nouveaux membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, entrés en fonction le 14 décembre 2020, se sont vu proposer un parcours de formation spécifique avec une double orientation interne et externe, qui leur permettra de participer activement aux travaux du Conseil.

Dans une dimension interne, ces membres participent à des réunions de présentations dédiées, animées par des directeurs d'entités du Groupe, dont les Gérants et des membres du Comité Exécutif du Groupe, et par le Président et le Secrétaire du Conseil de Surveillance, afin d'acquérir une bonne connaissance des activités du Groupe et de son environnement.

Ces présentations thématiques, tout comme celles réalisées tout au long de l'année pendant les séances du Conseil par les membres de la Direction et par leurs collaborateurs, ont été très appréciées par les membres du Conseil en leur permettant de compléter leurs connaissances des enjeux du groupe Michelin.

Dans une perspective externe, les membres du Conseil représentant les salariés ont commencé à suivre plusieurs formations adaptées et choisies selon les besoins de leur mandat, sur des sujets spécifiques ou généraux, dispensées par des organismes spécialisés de premier plan.

Ce parcours a débuté après leur désignation et avant leur entrée en fonction effective.

3.2.4 PRÉPARATION DES PROPOSITIONS DE NOMINATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2021

Le Conseil de Surveillance a demandé au Comité des Rémunérations et des Nominations d'examiner les échéances de mandat des membres du Conseil.

Les diligences et les recommandations effectuées par le Comité sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale 2021 (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2020).

3.2.5 ACTIVITÉ DU MEMBRE RÉFÉRENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Bien que dans une société en commandite par actions aucun des Gérants (qui en sont les dirigeants mandataires sociaux exécutifs) ne puisse cumuler ses fonctions avec celles de Président du Conseil de Surveillance, le Conseil a néanmoins décidé de créer en 2017, la fonction de membre Référent du Conseil.

Cette fonction, confiée à un membre indépendant, recouvre principalement les responsabilités suivantes, prévues dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance :

- ▶ convoquer des réunions des membres indépendants ("Executive Sessions") ;
- ▶ présider et animer lesdites réunions ;
- ▶ rendre compte de son action au moins une fois par an au Conseil ;
- ▶ rencontrer le Président du Conseil afin de lui faire part de tout ou partie des réflexions ou souhaits exprimés par les membres indépendants lors desdites réunions ;
- ▶ proposer l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- ▶ convoquer et présider les réunions du Conseil, et en fixer les points de l'ordre du jour, en cas d'empêchement du Président du Conseil ;
- ▶ rencontrer le Président de la Gérance afin de lui faire part de tout ou partie des réflexions ou souhaits exprimés par les membres indépendants lors desdites réunions, après en avoir informé le Président du Conseil ;

- ▶ être informé des commentaires significatifs éventuels d'actionnaires importants en matière de gouvernance et se rendre disponible si nécessaire auprès du Président du Conseil ou du Président de la Gérance pour communiquer avec les actionnaires.

Cette fonction a été confiée par le Conseil de Surveillance :

- ▶ entre 2017 et juin 2020, à Mme Barbara Dalibard, Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (entre 2015 et juin 2020) et membre indépendant (jusqu'en mai 2020) ;
- ▶ depuis juillet 2020, à M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant du Conseil depuis sa nomination en 2018.

En 2020, le membre Référent a organisé et présidé une réunion en "Executive Sessions", c'est-à-dire avec les seuls autres membres indépendants du Conseil de Surveillance et hors la présence des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs). Au cours de cette réunion, ont été abordés en particulier les sujets suivants :

- ▶ stratégie du Groupe ;
- ▶ communication financière ;
- ▶ thèmes souhaités et qualité des échanges au sein des réunions du Conseil ;
- ▶ maîtrise des risques.

En application du Règlement intérieur du Conseil, M. Le Hénaff présentera au Conseil au premier semestre 2021 le bilan de son activité en 2020.

Début 2020, Mme Dalibard a participé à la préparation du processus d'évaluation externe du fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés (cf. le compte rendu des résultats de cette évaluation dans le chapitre 3.2.7 du présent rapport).

En outre, Mme Dalibard et M. Le Hénaff sont intervenus aux côtés du Président du Conseil de Surveillance et des Gérants à la conférence de présentation de la gouvernance de Michelin qui a eu lieu le 7 décembre 2020 ⁽¹⁾.

3.2.6 EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES ET DES ÉVENTUELS CONFLITS D'INTÉRÊT

Le Conseil de Surveillance a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil et notamment qu'il soit composé d'une majorité de membres indépendants et libres d'intérêts, c'est-à-dire qui n'entretiennent avec la Société ou sa Direction aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement ⁽²⁾.

En outre, le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance prévoit explicitement que les membres du Conseil ont l'obligation de faire part au Conseil de Surveillance de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Lors d'une première phase, le Comité s'assure que chacun des membres du Conseil, a formellement déclaré, en relation avec les dispositions et les obligations d'abstention prévues dans le Règlement intérieur du Conseil :

- ▶ n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- ▶ n'a fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'aucune condamnation pour fraude, ne pas avoir été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, ne pas avoir fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou ne pas avoir été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- ▶ ne pas être lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales ;
- ▶ ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social en vertu d'arrangements ou d'accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de restriction à la cession, dans un certain laps de temps, de sa participation dans le capital de la Société, à l'exception des règles relatives à la prévention du délit d'initié ;
- ▶ ne pas avoir connaissance de conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs de mandataire social à l'égard de la Société, et ses intérêts privés et/ou autres devoirs.

Le cas échéant, le Comité vérifie les éventuelles notifications portées à la connaissance du Conseil par l'un des membres.

Dans une deuxième étape, pour compléter les déclarations et constatations précédemment effectuées, le Comité :

- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ examine la durée écoulée du mandat des membres du Conseil de Surveillance depuis leur première nomination, et notamment si elle est égale ou supérieure à douze ans ;
- ▶ vérifie qu'aucun membre n'a perçu de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

En outre, le Comité examine si les membres du Conseil :

- ▶ sont ou non salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société la contrôlant, le cas échéant, ou d'une société que la Société consolide, ou s'ils l'ont été au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ sont ou non dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ▶ sont ou non client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Dans une troisième étape le Comité analyse la situation des membres du Conseil de Surveillance susceptibles d'avoir des relations d'affaires individuelles et significatives avec la Société ou d'être associés à des sociétés pouvant avoir de telles relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Comité étudie au préalable la nature des fonctions exercées par le membre du Conseil de Surveillance dans l'entreprise concernée, et notamment s'il s'agit d'un poste non exécutif, comme par exemple des fonctions d'Administrateur, ou de membre d'un Conseil de Surveillance, si la personne est qualifiée d'indépendante par cette entreprise, et s'il existe des mandats dits croisés avec un membre exécutif de la Société.

En cas de fonctions exécutives ou de direction, le Comité examine quelle en est la nature et quel en est le périmètre, et si l'entreprise est un concurrent, un client ou un fournisseur significatif de la Société pour estimer si cette position peut présenter un risque de conflit d'intérêt entre cette entreprise et la Société.

(1) Cf. les informations sur le site internet www.michelin.com.

(2) Lorsque le Comité a examiné la situation d'indépendance d'un membre du Conseil également membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, ce membre n'a participé ni aux échanges et à l'analyse du Comité, ni à la décision du Conseil le concernant.

Dans les situations jugées nécessaires par le Comité, il analyse alors les situations individuelles sur la base (i) du type de relation existant entre la Société et l'entreprise concernée, et (ii) d'une synthèse du montant des flux financiers entre la Société et ladite entreprise, en considérant différents seuils de matérialité selon le type de relation (niveau de chiffre d'affaires au regard du chiffre d'affaires consolidé, niveau des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a fait procéder à cette revue début 2021 et a proposé ses conclusions en la matière au Conseil de Surveillance, qui en a débattu et les a adoptées. La synthèse de cette revue est la suivante.

Le Comité a examiné la situation de Mme **Anne-Sophie de La Bigne** au regard du groupe Airbus dont elle est Directrice des Affaires Civiles à la Direction des Affaires Publiques France. Le Comité a constaté que Mme Anne-Sophie de La Bigne (i) n'occupe pas, dans cette entreprise, des fonctions exécutives en matière d'achat ou de vente de produits ou de services, et (ii) intervient essentiellement sur le périmètre géographique de la France.

Le Comité a néanmoins souhaité étudier le niveau des relations commerciales entre Michelin et le groupe Airbus, certaines de ses filiales, pouvant acheter des produits et/ou services provenant de Michelin.

En raison de la structure même et des acteurs des marchés aéronautiques auxquels s'adresse Michelin, le Comité a examiné le chiffre d'affaires réalisé par Michelin en 2020 dans la vente de produits et de services, non seulement aux sociétés faisant partie du groupe Airbus, mais également aux clients de ces sociétés, qui sont propriétaires ou loueurs d'aéronefs. Ce chiffre d'affaires a ensuite été comparé au chiffre d'affaires consolidé de Michelin pour 2020.

Il ressort de cet examen que le chiffre d'affaires concerné représente une très faible part du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2020.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Anne-Sophie de La Bigne avec Michelin au titre de ses fonctions chez le groupe Airbus, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est le Directeur Général des activités dans les zones Asie-Pacifique et Amérique latine depuis 2018.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les services de conseil informatique par Capgemini avec Michelin représente une très faible part des achats réalisés par Michelin, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires de Capgemini.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par Mme Aruna Jayanthi avec Michelin au titre de ses fonctions chez Capgemini, comme dénuées de caractère significatif.

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et Arkema, dont M. **Thierry Le Hénaff** est Président-Directeur Général.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des activités d'Arkema avec Michelin représente une très faible part des achats de Michelin, et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires d'Arkema.

Par ailleurs, le Comité a également examiné la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de la ligne business Matériaux de Haute Technologie de Michelin avec certains produits des segments des Matériaux de Spécialités d'Arkema.

Le Comité a analysé les activités respectives pour Michelin principalement relatives aux matériaux composites flexibles des matières élastomériques souples ; et pour Arkema, les adhésifs, matériaux avancés et *coating solutions*.

À l'issue de cet examen portant sur des éléments tels que les caractéristiques propres de ces activités, leur stade de développement, leurs périmètres principaux et les domaines/marchés visés, le Comité a considéré que ces éléments ne conduisaient pas à constater l'existence d'une situation permanente et significative de conflit d'intérêts pour M. Le Hénaff.

En tout état de cause, si une information considérée comme sensible au regard des activités en question pour les deux entreprises devait être présentée au Conseil de Surveillance, M. Le Hénaff, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil, s'abstiendra d'assister aux communications, débats et décisions concernées.

En conséquence, le Comité a proposé de considérer les relations d'affaires entretenues indirectement par M. Thierry Le Hénaff avec Michelin au titre de ses fonctions chez Arkema, comme dénuées de caractère significatif de nature à remettre en cause son indépendance ou à susciter un conflit d'intérêts.

M. **Cyrille Poughon**, membre du Conseil jusqu'en octobre 2020, est salarié de la société Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui est l'une des principales sociétés opérationnelles du Groupe et la plus importante filiale française. Malgré son indépendance d'esprit et son implication remarquée dans les réunions du Conseil de Surveillance, le Conseil de Surveillance a considéré que M. Poughon ne pouvait être considéré comme membre indépendant, en raison de l'obligation de loyauté inhérente à son contrat de travail.

Mme **Delphine Roussy** et M. **Jean-Christophe Laourde**, membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés depuis décembre 2020 sont salariés de la MFP. Le Conseil de Surveillance a considéré qu'ils ne peuvent être considérés comme membres indépendants du Conseil en raison de l'obligation de loyauté inhérente à leur contrat de travail.

Le Comité a analysé la situation de Mme **Barbara Dalibard**, CEO de SITA, au regard du critère d'indépendance relatif à la durée de sa présence au Conseil.

Le Comité a relevé l'indépendance d'esprit, les compétences et la grande implication de Mme Barbara Dalibard dans les travaux du Conseil et de ses Comités (Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations entre 2015 et juin 2020, membre Référent entre 2017 et juin 2020, et membre du Comité d'Audit depuis juillet 2020) ; éléments qui ont été déterminants pour que l'ensemble des membres du Conseil décide de lui confier la présidence du Conseil après l'échéance du mandat de M. Rollier.

Le Comité a estimé que Mme Dalibard, ayant dépassé une durée cumulée de mandat de douze ans depuis fin mai 2020, ne peut plus être, pour cette seule raison, considérée comme membre indépendant.

S'agissant de M. **Michel Rollier**, Président du Conseil de Surveillance de la Société et Président du Conseil de Surveillance de Somfy S.A., le Comité des Rémunérations et des Nominations a estimé, pour éviter toute ambiguïté et dans l'intérêt de la Société, que M. Rollier demeure considéré au 31 décembre 2020 membre non indépendant du Conseil de Surveillance, bien qu'il ait quitté ses fonctions de dirigeant exécutif de Michelin lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2012, soit depuis plus de cinq ans.

Prenant connaissance de ces différentes analyses du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a en conclusion considéré que tous ses membres, à l'exception des membres salariés de sociétés du Groupe (Mme Delphine Roussy, M. Jean-Christophe Laourde et M. Cyrille Poughon), de M. Michel Rollier et de Mme Barbara Dalibard, sont indépendants

au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 78 % des membres (hors membres salariés), chiffre nettement supérieur au niveau de 50 % recommandé par le Code AFEP/MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

3.2.7 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT

Au cours de l'exercice 2020, une évaluation externe a été réalisée par un cabinet spécialisé. L'évaluation a consisté en un processus d'interviews individuelles des membres ainsi que des Gérants, conduite par un représentant de ce cabinet.

L'évaluation a porté sur les points suivants :

- ▶ fonctionnement du Conseil ;
- ▶ composition du Conseil ;
- ▶ domaines de compétences représentés au sein du Conseil ;
- ▶ relations avec la Gérance, les actionnaires et les autres parties prenantes ;
- ▶ fonctionnement des Comités.

Comme chaque année, un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour, au cours duquel le représentant du cabinet a présenté au Conseil et aux Gérants les conclusions de son évaluation, et a donné lieu à un échange de vues et à un débat entre les membres du Conseil de Surveillance lors de la séance du 24 juillet 2020.

Les éléments suivants ont été relevés :

- ▶ taille et composition du Conseil, qui permettent des échanges fournis, ouverts et de qualité entre ses membres et avec l'équipe de direction ;
- ▶ qualité de la relation entre le Conseil et les Gérants ;
- ▶ rôle joué par le Président du Conseil en tant que facilitateur de la relation avec le management ;
- ▶ mise en place réussie de la fonction de membre Référent ;
- ▶ conduite réussie du processus de succession de la Gérance avec l'Associé Commandité non Gérant et bon déroulement du processus des successions du Président du Conseil, des Présidents de Comités et du membre Référent ;
- ▶ fonctionnement harmonieux des Comités, dont l'efficacité et la contribution sont unanimement reconnues ;
- ▶ création d'un Comité RSE.

L'évaluation a souligné par ailleurs l'importance :

- ▶ de conserver la place accordée aux débats sur la stratégie du Groupe ;
- ▶ de continuer à préparer le plan de succession des Gérants.

3.2.8 MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE “APPLIQUER OU EXPLIQUER”

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10-4° du Code de commerce et dans le respect des principes énoncés au paragraphe 27.1 du Code AFEP/MEDEF et de son guide d'application, le Conseil de Surveillance de la Société considère qu'elle respecte les recommandations du Code AFEP/MEDEF après les quelques adaptations rendues nécessaires par sa nature de société en commandite par actions (SCA), forme adoptée lors de sa création en 1863, à l'exception des recommandations suivantes :

| Recommandation du Code AFEP/MEDEF | Explications |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Approbation préalable par le Conseil d'Administration des opérations importantes ou significatives hors stratégie (n° 1.9, 1 ^{er} tiret) | <p>Compte tenu de la forme sociale de la Société en SCA, la recommandation prévue à l'article 1.9, 1^{er} tiret, du Code AFEP/MEDEF ne peut être appliquée à la lettre. En effet, cette forme sociale implique une responsabilité personnelle et illimitée des Gérants Associés Commandités ainsi qu'une séparation totale des pouvoirs entre ces dirigeants et l'organe de surveillance. Il en résulte une impossibilité légale pour le Conseil de Surveillance d'intervenir dans la gestion de l'entreprise.</p> <p>Cependant, la Société, dans le souci de (i) garantir l'effectivité de la mission de contrôle permanent de la qualité de la gestion par le Conseil de Surveillance, et (ii) de respecter l'esprit de cette recommandation, a depuis 2011, modifié ses statuts ⁽¹⁾⁽²⁾ et adapté en conséquence le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.</p> <p>Aux termes de ce Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance examine les opérations d'investissement et de croissance externe, les engagements hors bilan et les cessions d'actifs et lorsque ces opérations ont un caractère significatif pour le Groupe du fait de leur nature ou des risques encourus, un avis formel du Conseil est requis. Sont présumées avoir un caractère significatif les opérations d'un montant égal ou supérieur à 100 millions € ou d'un montant égal ou supérieur à 50 millions € pour les opérations de croissance externe. Le Conseil de Surveillance est donc obligatoirement saisi des projets importants pour le Groupe et, par l'avis qu'il exprime, est pleinement en mesure d'en rendre compte, le cas échéant, aux actionnaires.</p> <p>Cette méthode répond à l'esprit et à l'objectif de la recommandation.</p> |
| Administrateur salarié membre du Comité des Rémunérations (n° 18.1) | <p>La Société a volontairement proposé à l'Assemblée générale 2014 l'élection d'un salarié d'une société du Groupe, M. Cyrille Poughon, comme membre du Conseil de Surveillance et qui y a siégé jusqu'en octobre 2020. Cependant, le Comité des Rémunérations et des Nominations, en charge des rémunérations, ne comprend pas de membre représentant les salariés.</p> <p>En application de la loi n° 2019-486 dite loi PACTE, la Société a proposé à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 de modifier ses statuts pour prévoir une représentation des salariés de sociétés du Groupe. Après approbation par l'Assemblée de ce projet de résolution, deux membres salariés ont été nommés au Conseil de Surveillance, Comme précisé dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.3.2 h), les membres du Conseil ont revu la composition de l'ensemble des Comités du Conseil. En raison de la nécessité pour les nouveaux membres représentant les salariés d'acquiescer à la fois une connaissance suffisante des activités du Groupe et des compétences indispensables à une contribution effective aux travaux du Conseil et des Comités, le Conseil a décidé de surseoir à la nomination des nouveaux membres représentant les salariés dans les Comités du Conseil, et notamment au Comité des Rémunérations et des Nominations, jusqu'à l'issue de leurs parcours initial de formation ⁽²⁾.</p> |
| Contrat de travail suspendu du Gérant non Commandité (n° 22) | <p>D'une part, en raison de leur statut et de leurs responsabilités particulières, la politique de rémunération constante depuis plusieurs années prévoit que les Gérants Commandités ne doivent pas conserver le lien du contrat de travail qui pouvait exister entre eux et une société du Groupe avant leur nomination comme Gérant Commandité de la Société et ce, y compris en cas d'ancienneté significative dans le Groupe.</p> <p>D'autre part, les caractéristiques du mandat de Gérant non Commandité de M. Yves Chapot justifient que son contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 des membres du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF 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 29 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. |

(1) Disponible sur le site internet www.michelin.com.

L'article 17 des statuts prévoit notamment que "(...) Le Conseil de Surveillance est informé conjointement et régulièrement de la situation de la Compagnie ainsi que des sujets significatifs dont la liste est précisée dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Il rend compte à l'Assemblée générale de l'exercice de ses missions (...)".

(2) Cf. les informations relatives au parcours de formation des nouveaux membres représentant les salariés, précisées au chapitre 3.2.3 du présent rapport.

3.2.9 COMITÉ D'AUDIT



* Au 31 décembre 2020.

3.2.9.1 Composition ⁽¹⁾

Le Comité d'Audit est composé d'au moins trois membres, pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance, et dont les deux tiers au moins doivent être indépendants. Depuis juillet 2020 ⁽²⁾ la composition du Comité d'Audit est la suivante :

- ▶ M. Patrick de La Chevadière, membre indépendant et Président du Comité ;
- ▶ Mme Barbara Dalibard , membre non indépendant (non exécutif) ;

3.2.9.2 Mission et fonctionnement

Les missions du Comité sont définies dans son Règlement Intérieur, disponible sur le site internet www.michelin.com.

Le Comité d'Audit assiste notamment le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit notamment les fonctions de Comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, en application des articles L. 823-19 et L. 823-20-4 du Code de commerce.

En 2020, le Président du Comité d'Audit s'est assuré de ce que les travaux réalisés par ce Comité lors des exercices 2019 et 2020 lui ont permis de réaliser une bonne couverture de ses missions telles que prévues par la loi et par le code AFEP/MEDEF.

3.2.9.3 Activité en 2020

Le Comité d'Audit a tenu en 2020 quatre réunions programmées (6 février, 27 avril, 23 juillet et 14 décembre) et deux réunions supplémentaires (29 septembre et 21 octobre). Le taux de participation des membres à ces réunions a été de 100 %.

Son activité en 2020 a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ L'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2019, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, le Directeur Financier Délégué et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité d'Audit a particulièrement analysé la consolidation de certaines acquisitions, les chiffres clés et les événements non récurrents de l'année 2019. Le Comité a constaté que les travaux d'audit légal se sont correctement déroulés. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission au Comité sans réserve ni observation pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés et ont remis au Comité le rapport qui leur est destiné.

- ▶ M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant ;
- ▶ Mme Monique Leroux, membre indépendant ;
- ▶ M. Cyrille Poughon, membre non indépendant (non exécutif) ⁽³⁾.

De par leurs formations et expériences significatives, tous les membres du Comité d'Audit au 31 décembre 2020 ont des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Les règles de fonctionnement du Comité d'Audit sont définies dans son Règlement Intérieur.

Compte tenu des contraintes d'éloignement géographique et de calendrier, tant des membres du Conseil de Surveillance et du Comité que des membres de la Direction, le Comité d'Audit examine formellement les comptes une demi-journée avant que le Conseil n'en délibère.

- ▶ L'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2020 et de l'information sur les comptes sociaux prévisionnels, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, le Directeur Financier Délégué et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2020 et des échanges avec les Commissaires aux Comptes sont intervenus sur la nature et les résultats de leurs travaux. Les Commissaires aux Comptes ont rendu compte de leur mission et émis un rapport d'examen limité sur les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2020 sans réserves.
- ▶ L'examen des résultats du troisième trimestre 2020 et de la communication financière afférente, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, le Directeur Financier Délégué et le Directeur des Affaires Comptables.

(1) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.1.3.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

(2) Entre janvier 2020 et juin 2020, sa composition était la suivante : M. Olivier Bazil, membre indépendant et Président du Comité ; M. Jean-Pierre Duprieu, membre indépendant ; M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant ; Mme Monique Leroux, membre indépendant ; M. Cyrille Poughon, membre non indépendant (non exécutif).

(3) Jusqu'à sa démission du Conseil en octobre 2020.

- ▶ Une présentation de la préparation de l'arrêté des comptes 2020, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, le Directeur Financier Délégué et le Directeur des Affaires Comptables.
- ▶ La revue des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne (en particulier les auto-évaluations, les contrôles réalisés et le suivi des plans d'actions), présentés par le Directeur Financier Délégué, le Directeur Audit, Qualité, Contrôle Interne et Gestion des Risques et le Responsable du Contrôle Interne.
- ▶ L'examen du plan d'audit et la revue des audits réalisés en 2020 (en particulier, l'adaptation du plan d'audit au contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 et les évolutions de la structure d'activité de l'équipe d'audit), présentée lors de séances trimestrielles par le Directeur de l'Audit Interne.
- ▶ Les travaux du Comité ont également concerné les domaines suivants :
 - la revue de la maîtrise des risques des Systèmes d'Information (SI), présentée par le Directeur des SI ;
 - la gestion des risques financiers et le financement des filiales ; présentés par le Directeur des Affaires Financières ;
 - le dispositif anticorruption mis en place en application de la loi Sapin II, présentés par le Directeur Juridique ;
 - l'organisation juridique du Groupe et l'évolution des risques fiscaux, présentés par le Directeur Financier Délégué, le Directeur des Affaires Fiscales et Douanières, le Directeur Juridique et le Directeur Droit des Sociétés ;
 - le déroulement du programme Outil de Pilotage de l'Entreprise (OPE). Le Directeur de ce programme en a rappelé les principales étapes et son déploiement actuel.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 7 février, 29 avril, 24 juillet et 14 décembre 2020.

3.2.10 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS



3.2.10.1 Composition ⁽¹⁾

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit être composé d'au moins trois membres qualifiés d'indépendants (dont le Président) pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance.

Depuis juillet 2020 ⁽²⁾, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de :

- ▶ M. Jean-Pierre Dupriou, membre indépendant et Président du Comité ;
- ▶ Mme Aruna Jayanthi, membre indépendante ;
- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendante.

Comme envisagé en 2019 (cf. le chapitre 3.3.2 h) du Document d'enregistrement universel 2019), les membres du Conseil ont revu la composition de l'ensemble des Comités du Conseil. En raison de la nécessité pour les nouveaux membres représentant les salariés d'acquies à la fois une connaissance suffisante des activités du Groupe et des compétences indispensables à une contribution effective aux travaux du Conseil et des Comités, le Conseil a décidé de surseoir à la nomination des nouveaux membres représentant les salariés dans les Comités du Conseil, et notamment au Comité des Rémunérations et des Nominations, jusqu'à l'issue de leurs parcours initial de formation ⁽³⁾.

3.2.10.2 Mission et fonctionnement

Les missions du Comité sont définies dans son Règlement Intérieur, disponible sur le site internet www.michelin.com et portent notamment sur :

- ▶ les politiques de rémunération et de nomination des cadres dirigeants ;
- ▶ la politique de gestion des talents, Diversités et Inclusion ;
- ▶ la politique de nomination des Gérants (plan d'évolution de carrière et de succession), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) ⁽⁴⁾ ;

- ▶ les rémunération des mandataires sociaux (Gérants, Président et membres du Conseil de Surveillance), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) pour ce qui concerne les Gérants ⁽⁴⁾ ;
- ▶ la composition du Conseil et de ses Comités et notamment le plan de succession du Président du Conseil.

Les règles de fonctionnement du Comité sont définies dans son Règlement Intérieur.

(1) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.1.3.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

(2) Entre janvier 2020 et juin 2020, sa composition était la suivante : Mme Barbara Dalibard, membre indépendant (jusqu'à fin mai 2020) et Présidente du Comité ; Mme Aruna Jayanthi, membre indépendante ; Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant ; M. Michel Rollier, membre non exécutif, non indépendant.

(3) Cf. également les informations précisées dans les chapitres 3.2.3 et 3.2.8 du présent rapport.

(4) Comme décrit au chapitre 3.1.4 ci-dessus.

3.2.10.3 Activité en 2020

Le Comité s'est réuni à trois reprises en 2020 (30 janvier, 28 avril et 23 octobre). Le taux de participation a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ L'examen de la rémunération des mandataires sociaux. Début 2020, le Comité a analysé et a soumis au Conseil de Surveillance, pour proposition et accord des Associés Commandités (la société SAGES, Associé Commandité non Gérant, et M. Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance), ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération attribués par la Société à ses dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019.

Ces éléments de rémunération ont été présentés au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 sous forme de projets de résolution individuels qui ont été approuvés par plus de 95 % des voix (8^e à 11^e résolutions).

Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant attribué à son Président et a préparé et recommandé les éléments soumis à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 qui a approuvé la résolution correspondante à 99,90 % des voix (12^e résolution).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance les éléments de rémunération variable des Gérants pour l'exercice 2020.

Début 2021, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des critères de performance applicables puis a transmis au Conseil de Surveillance ses conclusions et recommandations.

- ▶ Examen de l'indépendance des membres et des éventuels conflits d'intérêts. Le Comité a réalisé sa revue annuelle de la situation d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, en examinant en particulier le caractère significatif ou non d'éventuelles relations d'affaires entretenues entre les membres du Conseil de Surveillance et Michelin⁽¹⁾.
- ▶ Plan de succession des cadres dirigeants. Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance examine périodiquement les plans de succession et de carrière des dirigeants du Groupe, Gérants et membres actuels 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 ses Présidents successifs et avec le 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.

- ▶ Gestion des talents, Diversités et Inclusion. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment examiné en 2020 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, non seulement au sein des instances dirigeantes mais aussi dans l'ensemble du Groupe.
- ▶ Recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 23 juin 2020 et du 21 mai 2021. 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.

Le Comité, assisté par un cabinet extérieur, a en particulier conduit le processus de sélection d'un candidat pour remplacer le poste de membre de M. Michel Rollier, en privilégiant la recherche d'un candidat possédant une expertise dans le secteur de l'automobile et de la mobilité durable.

La description détaillée des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figurent dans le chapitre 7.2.1 du Document d'enregistrement universel 2019 pour les nominations proposées à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 et, pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 21 mai 2021, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions (cf. le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2020).

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

Les Présidents successifs du Comité ont rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 7 février, 29 avril et 14 décembre.

(1) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 3.2.6 du présent rapport.

3.2.11 COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (CRSE)



3.2.11.1 Composition ⁽¹⁾

Depuis sa création au second semestre 2020, le Comité RSE est composé de :

- ▶ Mme Monique Leroux, membre indépendante et Présidente du Comité ;

- ▶ Mme Anne-Sophie de La Bigne, membre indépendant ;
- ▶ M. Jean-Michel Severino, membre indépendant.

3.2.11.2 Mission et fonctionnement

Les missions du Comité sont définies dans son Règlement Intérieur, disponible sur le site internet www.michelin.com.

Ce Comité exerce son activité sur les différents domaines de la RSE, en étroite coordination avec le Comité des Rémunérations et des Nominations et avec le Comité d'Audit s'agissant de sujets transverses intéressant ces Comités.

Les règles de fonctionnement du Comité et ses interactions avec les autres Comités du Conseil sont définies dans son Règlement Intérieur.

3.2.11.3 Activité en 2020

Suite à sa récente création, le Comité s'est réuni une fois en 2020 (18 novembre). Le taux de participation a été de 100 %.

L'activité du Comité a plus particulièrement porté sur les points suivants :

- ▶ construction de son processus de travail et organisation de ses travaux ;
- ▶ revue de certaines sections du Document d'enregistrement universel et analyse des "Key Performance Indicators" pertinents en matière de RSE ;
- ▶ passage en revue des normes en matière de reporting extra-financier et des nouvelles pratiques de certaines entreprises qui intègrent désormais certaines externalités ;

- ▶ analyse des différentes évaluations du Groupe par les institutions de notation spécialisées en matière de RSE, et réflexions sur les axes de progrès du Groupe dans ce domaine ;
- ▶ revue de l'évolution de l'indicateur de performance environnementale de l'activité industrielle du Groupe, anciennement MEF (Michelin Environmental Footprint), devenu i-MEP (Industrial Michelin Environmental Performance ; cf. les explications détaillées du chapitre 4, Note Méthodologique – Indicateurs Environnementaux).

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors de la réunion du Conseil de Surveillance du 14 décembre.

3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2021

3.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

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

De la même manière qu'en 2020, en application des dispositions légales et réglementaires entrées en vigueur en 2020, dont la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi dite "PACTE"), 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 2021 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 21 mai 2021.

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. 22-10-76-I 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.

(1) Les éléments biographiques et les autres informations relatives aux membres de ce Comité figurent dans le chapitre 3.1.3.4 du Document d'enregistrement universel 2020.

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,
 - la rémunération pluriannuelle, sous forme d'attribution d'actions de performance, prévoit que le nombre effectivement livré à l'échéance 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, programmées en début d'année, 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 a 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 ("MFPM" ou le "Périmètre")⁽¹⁾.

Les Gérants ont décidé de partager en 2021 les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leur rémunération variable annuelle, avec les salariés du Périmètre et les salariés éligibles des sociétés du Groupe. Pour la rémunération variable pluriannuelle, l'attribution d'actions de performance aux Gérants est décidée 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, composé uniquement 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 3.2.6.

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76-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, d'une crise sanitaire et/ou économique et systémique ; 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 2021 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2020 :

- ▶ la 6^e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 3.3.2 ci-après ;
- ▶ la 7^e résolution, concernant la politique relative aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 3.3.3 ci-après.

3.3.2 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 2020 (6^e résolution).

(1) La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), il n'a pas été estimé pertinent de retenir le périmètre social.

3.3.2.1 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 3.3.2.3.1 ci-dessous) ;
- ▶ 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 annuelle (fixe et variable) et sa rémunération variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société, font l'objet d'une décision des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

En outre, 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.

3.3.2.2 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 de la Covid-19, il est rappelé qu'en application de la politique de rémunération 2020, les Gérants et l'Associé Commandité non Gérant, avec l'avis favorable unanime des membres du Conseil de Surveillance de la Société, avaient proposé de :

- ▶ conserver le montant de la rémunération fixe des Gérants au niveau défini lors de 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 en 2020.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que le niveau de ces rémunérations fixes tant en 2018 qu'en 2020, demeurait inférieur aux médianes de rémunération fixe

pour des catégories équivalentes de dirigeants de sociétés d'un échantillon comparable (sociétés de l'indice CAC 40), tel que documenté par les études annuelles réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

Les Gérants, en prenant en considération le contexte actuel de crise économique, et notamment la politique de modération salariale décidée pour les employés du Périmètre ⁽¹⁾ pour 2021, ont fait part au Comité de leur souhait de ne pas voir leur rémunération fixe mise à niveau en 2021.

Le Comité a proposé en conclusion de conserver pour 2021 le montant de la rémunération fixe des Gérants au niveau déterminé depuis 2018, soit 900 000 € pour M. Menegaux et 600 000 € pour M. Chapot ; et de recommander pour 2022 une révision de la rémunération fixe des Gérants.

3.3.2.3 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 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.

Rémunération variable annuelle

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

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire des Associés Commandités sur leur propre patrimoine, le(s) Gérant(s) Commandité(s) et l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé (appelée "Tantièmes") déterminée dans les conditions définies dans les statuts de la Société.

Chaque année, les Associés Commandités déterminent le plafond des Tantièmes pouvant être attribués au(x) Gérant(s) Commandité(s) et qui constituent la rémunération variable annuelle du ou des Gérant(s) Commandité(s). Le Conseil de Surveillance définit les critères de performance et les objectifs relatifs à cette rémunération variable annuelle du ou des Gérant(s) Commandité(s). 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 ⁽²⁾.

La rémunération de(s) Gérant(s) Commandité(s) est par ailleurs soumise au vote des actionnaires en application et dans les conditions prévues par la réglementation.

(1) Le Périmètre correspond à l'ensemble des salariés de la société MFPM (cf. le chapitre 3.3.1 du présent rapport).

(2) Les Tantièmes perçus par l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) sont pour la quasi-totalité affectés à la réserve de prévoyance qu'il a constituée dans les conditions prévues dans ses statuts.

Modalités d'attribution

Les Tantièmes, définis dans les statuts de la Société, correspondent à une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière Michelin SA (CFM), cette somme ne pouvant excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice et sa répartition entre les Associés Commandités est réalisée par accord entre eux, après consultation du Conseil de Surveillance.

Cet accord :

- ▶ détermine chaque année le plafond 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.

Avec effet à compter de l'exercice 2021, les quinzième et seizième projets de résolutions proposés à l'Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2021, ont pour objet de modifier les articles 12 et 30 des statuts de la Société afin de modifier les caractéristiques des Tantièmes, et consistent notamment à :

- ▶ simplifier la formule de calcul des Tantièmes par la suppression des références au résultat net de la Société et aux distributions de dividendes des deux principales filiales de la Société, le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités restant plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice ;
- ▶ prévoir que la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) sera déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- ▶ limiter la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant, la société SAGES, qui sera désormais d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), et non plus au solde des Tantièmes non attribués au(x) Gérant(s) Commandité(s) ;
- ▶ préciser que le ou les Gérants, Commandités ou non, peuvent se voir attribuer des actions gratuites.

Modalités de détermination

Les objectifs des critères de performance sont proposés par le Gérant Commandité au Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance avant délibération de ce dernier.

À ce titre, le Comité des Rémunérations et des Nominations intègre et prend en compte dans son analyse :

- ▶ la recommandation n° 25 du Code AFEP/MEDEF relative aux principes de détermination et au contenu des éléments de la rémunération ;
- ▶ la variabilité intrinsèque du résultat ;
- ▶ les perspectives des résultats futurs ; et
- ▶ le caractère particulier du statut d'Associé Commandité.

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.

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

- ▶ un critère quantitatif constitué par le niveau du résultat net du Groupe atteint sur l'exercice, critère adapté et partagé avec le Gérant non Commandité, 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 du Groupe éligibles à une rémunération variable, 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 avant acquisitions, critère partagé avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable, donnant droit à un pourcentage allant de 0 à un maximum de 8 % des Tantièmes ; l'atteinte maximale des objectifs sur les trois critères quantitatifs donnerait droit à un maximum de 16 % des Tantièmes ;
- ▶ des critères qualitatifs et quantifiables, partagés avec le Gérant non Commandité 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 concernent trois domaines : le déploiement des transformations décidées en 2020 pour accompagner la nouvelle stratégie du Groupe, la sécurité des employés et la mise en œuvre des synergies liées aux 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 critères qualitatifs ; soit à titre d'illustration, sur une hypothèse de calcul à partir d'un niveau de Tantièmes équivalent à celui atteint pour l'exercice 2019 (l'exercice 2020 n'étant pas représentatif en raison de la crise économique liée à la Covid-19), un montant maximum de 2 076 000 €.

Chaque critère se voit appliquer :

- ▶ 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. Cependant, à titre d'information historique, les objectifs fixés pour les critères de performance quantitatifs par le Conseil de Surveillance pour l'exercice 2020 sont présentés dans le chapitre 3.4.3 du présent rapport.

Pour M. Yves Chapot, Gérant non Commandité

La rémunération variable annuelle de M. Yves Chapot serait calculée sur une assiette égale à une fois et demie sa rémunération fixe 2021, avec des critères de performance identiques ou très similaires aux critères déterminant la rémunération variable du Président de la Gérance, tels que présentés dans la rubrique ci-dessus pour M. Florent Menegaux :

- ▶ les critères de performance quantitatifs donnant droit à un maximum de 80 % de l'assiette ;
- ▶ les critères de performance qualitatifs et quantifiables 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 2021, soit pour une rémunération fixe de 600 000 €, un montant maximum de 900 000 €.

L'évaluation des objectifs des critères et leur présentation seront effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance.

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. Cependant, à titre d'information historique, les objectifs fixés pour les critères de performance quantitatifs par le Conseil de Surveillance pour l'exercice 2020 sont présentés dans le chapitre 3.4.4 du présent rapport.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Depuis 2020 ⁽¹⁾, afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs appliqués aux salariés des sociétés du Groupe, cette rémunération prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2020 ⁽²⁾ pour les plans annuels destinés aux salariés et aux Gérants.

Les détails et le bilan intermédiaire des critères de performance sont détaillés au chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2020.

À compter de 2021, les adaptations suivantes seront apportées.

D'une part, l'indicateur *Michelin Environmental Footprint* – MEF sera remplacé par l'indicateur i-MEP (industrial – Michelin Environmental Performance). En effet, depuis 2005, Michelin mesure et publie les principaux impacts de ses activités industrielles grâce à l'indicateur MEF dont une actualisation de cet indicateur est désormais nécessaire en raison de l'ampleur des progrès réalisés et de l'évolution des enjeux environnementaux depuis son lancement. Ce nouvel indicateur i-MEP sera l'outil de pilotage de l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe pour les 10 prochaines années.

L'i-MEP permettra une lecture simplifiée des impacts en s'appuyant sur cinq axes prioritaires : consommation d'Énergie, émissions de CO₂, consommation de solvants organiques, prélèvements d'eau & stress hydrique et quantité de déchets générés.

D'autre part, pour un meilleur équilibre entre les critères People, Planet et Profit, la pondération des critères de performance sera revue pour porter la part totale du critère lié à la performance RSE à 40 % (deux indicateurs) au lieu de 30 % en 2020, et la part totale du critère lié à la performance opérationnelle à 30 % (deux indicateurs) au lieu de 40 % en 2020.

La cible retenue pour le critère boursier est une surperformance de l'action Michelin de 5 points à celle de l'indice Eurostoxx 600. L'objectif de surperformance boursière, moindre que lors du plan 2020, reste très ambitieux.

Concernant le taux d'engagement, les progrès réalisés à fin 2020 (taux de 83 %) ainsi que l'intégration de nouvelles sociétés récemment acquises dans le périmètre, rendent plus exigeant tout gain supplémentaire au-delà du taux atteint en 2020.

Ces adaptations sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

| Critères | | Poids |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Évolution relative du cours de l'action | L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 | 30 % |
| Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale | L' <i>Industrial - Michelin Environmental Performance</i> – i-MEP ⁽¹⁾ doit être compris entre 92 et 88 sur la troisième année du plan | 20 % |
| | L'évolution du taux d'engagement des employés ⁽¹⁾ du Groupe doit être supérieure à 1 point en moyenne annuelle | 20 % |
| Performance opérationnelle | Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution doit être compris entre 3 % et 8 % en moyenne annuelle | 15 % |
| | Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être compris entre 10 % et 11 % sur la troisième année du plan ("ROCE final") | 15 % |

(1) Périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(1) 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.

(2) 25^e résolution approuvée par cette même assemblée par 97,02 % des voix ; 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 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.

3.3.2.4 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.

3.3.2.5 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.

3.3.2.6 Retraite ⁽¹⁾

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 2020.

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.

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.

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.

Les Gérants actuels bénéficient au titre de leur mandat du régime collectif dit "Article 83" applicable à tous les salariés des sociétés CGEM et MFPM.

3.3.2.7 Indemnité de départ contraint

Conformément aux conditions de l'article 13-2 des statuts, 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'actionariat 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.

(1) Les informations exposées dans ce chapitre et dans les chapitres 3.4.3.5 et 3.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2020 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.

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.]

3.3.2.8 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 3.6.1.12 du présent Document d'enregistrement universel 2020.

- ▶ 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 2021 afin que

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.

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 à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, 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.

3.3.2.9 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 3.3.1 ci-dessus.

3.3.2.10 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 ⁽¹⁾.

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 29 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.

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 3.2.8 sur la mise en œuvre de la règle "appliquer ou expliquer".

3.3.2.11 Projet de résolution sur la politique de rémunération de la Gérance

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2020, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

6^e 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. 22-10-76-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 2020, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.2.

3.3.3 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 2020 (7^e 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.

3.3.3.1 Rémunération à raison du mandat des membres du Conseil de Surveillance

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 € (12^e 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, égal à 45 000 € ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 15 000 € ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 30 000 € (35 000 € pour le Comité d'Audit), le bénéficiaire de ce montant supplémentaire n° 2 ne percevant pas le montant supplémentaire n° 1 pour la participation aux travaux du comité qu'il préside ;
- ▶ un montant supplémentaire n° 3 pour le membre Référent du Conseil de Surveillance, égal à 15 000 € ;
- ▶ 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, égal à 75 000 € ;

- ▶ un montant supplémentaire n° 5 pour les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente dans un pays hors du continent européen, égal à 10 000 €.

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, du Comité auquel le membre participe et programmées en début d'exercice.

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. 22-10-9 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.

3.3.3.2 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.

3.3.3.3 **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 2020, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

7^e 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. 22-10-76-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 2020, aux chapitres 3.3.1 et 3.3.3.

3.4 **INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

3.4.1 **RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2020 ou ne leur a été attribuée au titre de cet exercice. Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance se sont associés à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de leur rémunération 2019 reçue en 2020 à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre la Covid-19.

La politique de rémunération 2020 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 et a été approuvée par 99,75 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2020 figurent dans le chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

Le tableau ci-dessous détaille :

- ▶ les montants versés au cours de l'exercice 2019 au titre du mandat exercé en 2018 ;
- ▶ les montants attribués au titre du mandat exercé en 2019 et versés en 2020 ;
- ▶ les montants versés au cours de l'exercice 2020 au titre du mandat exercé en 2019 ;
- ▶ les montants attribués au titre du mandat exercé en 2020 et non encore versés.

| Membres du Conseil de Surveillance | Exercice 2020 ⁽¹⁾ | | Exercice 2019 ⁽¹⁾ | |
|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Montants attribués (en €) | Montants versés (en €) | Montants attribués (en €) | Montants versés (en €) |
| Olivier Bazil ⁽²⁾ | 35 500 | 80 000 | 80 000 | 63 278 |
| Barbara Dalibard | 80 000 | 90 000 | 90 000 | 63 278 |
| Jean-Pierre Duprieu | 62 500 | 60 000 | 60 000 | 53 543 |
| Aruna Jayanthi | 70 000 | 70 000 | 70 000 | 63 278 |
| Anne-Sophie de La Bigne | 65 000 | 71 250 | 71 250 | 63 278 |
| Patrick de La Chevardière ⁽³⁾ | 44 500 | N/A | N/A | N/A |
| Jean-Christophe Laourde ⁽⁴⁾ | 9 000 | N/A | N/A | N/A |
| Thierry Le Hénaff | 68 330 | 56 727 | 56 727 | 22 488 |
| Monique Leroux | 80 000 | 70 000 | 70 000 | 60 357 |
| Cyrille Poughon ⁽⁵⁾ | 47 250 | 60 000 | 60 000 | 53 543 |
| Michel Rollier | 120 000 | 112 800 | 112 800 | 87 615 |
| Delphine Roussy ⁽⁴⁾ | 9 000 | N/A | N/A | N/A |
| Jean-Michel Severino ⁽⁶⁾ | 17 750 | N/A | N/A | N/A |
| TOTAL | 708 830 ⁽⁷⁾ | 670 777 ⁽⁸⁾ | 670 777 ⁽⁸⁾ | 554 992 ⁽⁹⁾ |

(1) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

(2) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en juin 2020.

(3) Membre du Conseil de Surveillance depuis juin 2020.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020.

(5) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en octobre 2020.

(6) Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2020.

(7) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2020) sont établis en application de la politique de rémunération 2020 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (7^e résolution, approuvée par 99,75 % des voix).

(8) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2020) ont été attribués au titre de l'exercice 2019 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 d'un montant maximum de 770 000 € (12^e résolution, approuvée par 99,15 % des voix). Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance se sont associés à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de cette rémunération à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre la Covid-19.

(9) Incluant un montant de 24 338 € versé à M. Pat Cox au titre de son mandat exercé jusqu'en mai 2018.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées ou attribuées à M. Rollier, Président du Conseil de Surveillance et seul dirigeant mandataire social non exécutif, en application de la Politique de Rémunération 2020.

3.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En 2020, M. Rollier a perçu au titre de l'exercice 2019 un montant total de 112 800 €. M. Rollier s'est associé à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de cette rémunération à une fondation ayant pour objet la lutte contre la Covid-19.

Au titre de l'exercice 2020, dans le cadre de la Politique de Rémunération 2020 décidée par le Conseil de Surveillance, le montant à percevoir par M. Rollier en 2021 serait de 120 000 €.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2020.

Les informations relatives à l'assiduité de M. Rollier aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses Comités pendant l'exercice 2020 figurent dans le Chapitre 3.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

3.4.2.2 Autres rémunérations

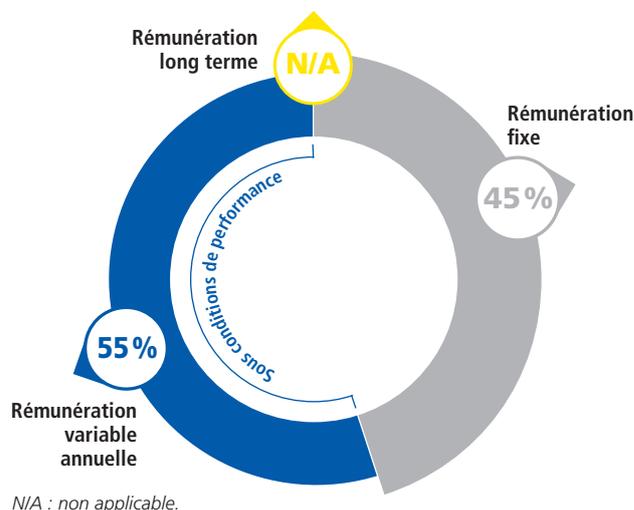
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à M. Rollier au cours ou au titre de l'exercice 2020.

3.4.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET GÉRANT ASSOCIÉ COMMANDITÉ

En sa qualité d'Associé Commandité de la CGEM ⁽¹⁾, M. Florent Menegaux est indéfiniment et solidairement responsable des dettes de cette société sur son patrimoine personnel. En contrepartie de cette responsabilité, les Associés Commandités ont droit à des prélèvements annuels suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur sont attribués en fonction des bénéfices ⁽²⁾. Ils partagent ainsi pleinement l'intérêt des actionnaires puisqu'ils n'ont droit à ces prélèvements que si et seulement si la Société réalise des bénéfices.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Florent Menegaux au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice à raison de son mandat, en application de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2019 ⁽³⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2020") ⁽⁴⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2020



3.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2020, la rémunération fixe de M. Menegaux, inchangée depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, a été réduite de 25 % pendant la période où Michelin a eu recours en

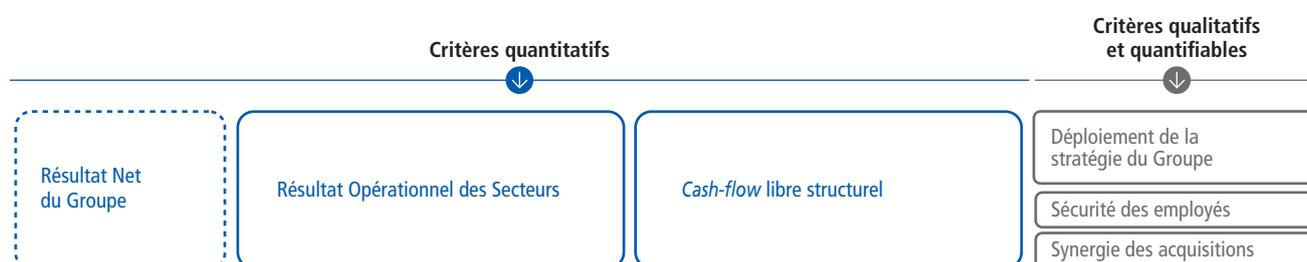
2020 aux mesures de chômage partiel en France, soit une période de trois mois (arrondi). M. Florent Menegaux a perçu une rémunération fixe de 843 750 € ⁽⁵⁾.

3.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2020 et est intégralement perçue sur les Tantièmes dus aux Associés Commandités, dont le montant pour l'exercice 2020 est égal à 3 752 651,21 € ⁽⁶⁾ ⁽⁷⁾.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères (hors celui sur le Résultat Net du Groupe) correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2020.



(1) Au 31 décembre 2020, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 3.1.2 du Document d'enregistrement universel 2020).
 (2) Cf. les dispositions de l'article 30 des statuts, rappelées dans le chapitre 3.10.5.
 (3) Cf. les dispositions des chapitres 3.4.1 et 3.4.2 du Document d'enregistrement universel 2019.
 (4) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 23 juin 2020 sur le site internet www.michelin.com.
 (5) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité de cette société.
 (6) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 21 mai 2021.
 (7) Les Tantièmes sont fixés par les statuts de la Société à 12 % du bénéfice net social de l'exercice et plafonnés à 0,6 % du résultat net de l'exercice consolidé du Groupe de l'exercice (cf. le chapitre 3.10.5 du Document d'enregistrement universel 2020).

Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

| Critères quantitatifs | Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2019 – iso périmètre) | Niveau annuel du cash flow libre structurel | Niveau du Résultat Net du Groupe |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Indicateur | Montant | Montant | Montant |
| Objectif fixé | Seuil : 2 800 M€ | Seuil : 1 500 M€ | 4 % |
| | Cible : 2 950 M€ | Cible : 1 600 M€ | |
| | Plafond : 3 100 M€ | Plafond : 1 700 M€ | |
| Indicateur : réel 2020 | 1 997 M€ | 2 010 M€ | 625 M€ |
| Valeur maximale (en % des Tantièmes) ⁽¹⁾ | 8 % | 8 % | 4 % |
| Taux de réalisation | 0 % | 8 % | 4 % |

(1) La valeur maximale d'atteinte cumulée des critères ROS et cash flow libre est plafonnée à 16 % des Tantièmes.

| Critères qualitatifs et quantifiables | Mise en place de la stratégie | RSE/TCIR ⁽¹⁾ | Synergie des acquisitions ⁽²⁾ |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
| Valeur maximale (en % des Tantièmes) | 2 % | 1 % | 1 % |
| Taux de réalisation des critères | 2 % | 1 % | 0,49 % |

(1) Total Case incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Fenner, Multistrada (parité 2019).

| Taux de réalisation de l'ensemble des critères | 15,49 %/20 % ⁽¹⁾ |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| Montant attribué (en €) | 581 161 |
| En pourcentage de la rémunération fixe de référence | 64,57 % |

(1) L'attribution de la part maximum de 20 % de l'Assiette de Calcul sur cette composante correspondrait à l'atteinte du plafond de tous les objectifs.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2020 avant entrée dans la période de crise sanitaire et connaissance de ses conséquences économiques. Ces objectifs n'ont pas été modifiés ensuite.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chacun des critères. En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- ▶ pour le critère "Mise en place de la stratégie", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés attestant de :
 - la formalisation et le déploiement du cadre stratégique, incluant notamment les *Strategic Statement*, *Balanced Score Card* et cartographie des transformations et modalités de pilotage,
 - le démarrage dès 2020 de certains programmes de transformations majeures,
 - la modélisation financière à horizon moyen terme ;

- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé l'atteinte de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,19 ;
- ▶ pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Fenner et Multistrada : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 80,6 M€ de synergies en 2020, en progression de 54 M€ sur le montant des synergies réalisées en 2019.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 15,49 %, sur un maximum de 20 %, qui, sur la base d'une Assiette de calcul de 3 752 651,21 €, donne un montant de rémunération variable annuelle de 581 161 € pour l'exercice 2020.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 12 février 2021 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

3.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2020 : actions de performance

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2020.

Critères quantifiables



Le 13 novembre 2020, il a été attribué un nombre de 12 012 actions de performance à M. Florent Menegaux, avec une valorisation comptable de 673 051,63 € (selon la norme IFRS 2) et qui représente moins de 0,0068 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2020.

Cette attribution a été réalisée en application de la Politique de Rémunération 2020, sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance.

La présentation complète de la structure des attributions d'actions de performance aux salariés de sociétés du Groupe et aux Gérants de la Société figurent dans la présentation de la 25^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 (pages 395 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019), qui l'a approuvée par 97,02 % des voix.

En application de la Politique de Rémunération 2020, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- ▶ les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;
- ▶ chaque attribution annuelle est limitée à 100 % de la rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution du Gérant concerné ;
- ▶ en outre, pour toute la durée de la 25^e résolution précitée (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 0,9 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée ;
- ▶ pour ce qui concerne les actions attribuées à M. Menegaux, en sa qualité de Président de la Gérance et de 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 précédant celui au cours duquel les actions sont émises.

Conformément à la recommandation n° 25.3.3 du code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Menegaux n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

Malgré les conséquences économiques exceptionnelles de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'activité 2020, aucune modification n'a été apportée aux critères et objectifs applicables aux Gérants.

Premier critère, lié à la performance financière : évolution relative du cours de l'action Michelin

Il s'agit de la performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600.

Le choix de l'indice Stoxx Europe 600 se justifie par la répartition des activités du Groupe entre différents segments d'affaires (automobile, transport routier et produits de spécialités/matériaux de haute technologie). Ce critère aurait un poids de 30 %.

Avec un poids de 30 %, ce critère sera apprécié entre la moyenne annuelle des cours de l'année précédant la période triennale considérée et la moyenne annuelle des cours de la dernière année de la période triennale considérée.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 15 points ou plus à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 30 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de moins de 15 points à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, le résultat atteint sera égal à : 30 % x (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice Stoxx Europe 600)/15.

Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, le résultat du critère sera de 0 %.

Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : performance environnementale industrielle et engagement du personnel

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel.

Chacun de ces deux indicateurs ayant un poids de 15 %, le poids total de ce critère est de 30 %.

L'indicateur *Michelin Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. À l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- ▶ évolution annuelle moyenne du MEF sur trois ans > - 0,5 point, le résultat du critère sera de 0 % ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du MEF sur trois ans comprise entre - 0,5 et - 1,5 point, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du MEF sur trois ans < - 1,5 point, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan.

Le second indicateur, l'engagement des employés est mesuré chaque année dans l'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir".

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- ▶ évolution annuelle moyenne du taux d'engagement < 0,1 point, le résultat du critère sera de 0 % ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du taux d'engagement comprise entre 0,1 et 1,5 point, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du taux d'engagement > 1,5 point, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan.

Troisième critère, lié à la performance opérationnelle : croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et distribution) et retour sur capitaux employés

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et hors distribution) et le ROCE complet du Groupe (y compris les acquisitions et les sociétés mises en équivalence).

L'indicateur Croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques hors distribution, à iso parité et iso périmètre Groupe, "CA") mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses nouvelles activités hors cœur historique de métier. La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si la croissance annuelle moyenne du CA est supérieure à 8 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- ▶ si la croissance annuelle moyenne du CA est comprise entre 3 % et 8 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ si la croissance annuelle moyenne du CA est inférieure à 3 % le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié en croissance moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan ⁽¹⁾.

L'indicateur "Niveau du ROCE complet du Groupe" (c'est-à-dire y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteint sur le dernier exercice de la période triennale ("ROCE final") atteste de la performance robuste du groupe Michelin. La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si le ROCE final est supérieur à 11 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- ▶ si le ROCE final est compris entre 10 % et 11 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ si le ROCE final est inférieur à 10 % le résultat du critère sera de 0 %.

Le bilan intermédiaire des critères de performance figure au chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2020 dans le tableau "Plan d'actions de performance du 13 novembre 2020 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants".

3.4.3.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2020, M. Menegaux n'a reçu en 2020 aucune rémunération de membre de Conseils d'Administration ou de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que

ceux précités ni aucune option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 3.6.2).

3.4.3.5 Retraite

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

En sa qualité de Gérant non Commandité de la filiale MFPM, M. Menegaux a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code général des impôts sont décrites ci-après :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;

- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération de référence de M. Menegaux est uniquement constituée de la rémunération annuelle fixe versée par la filiale MFPM.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 135 000 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Menegaux bénéficie au titre de son mandat du régime collectif dit "Article 83" applicable à tous les salariés des sociétés CGEM et MFPM.

3.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2020 ⁽²⁾.

3.4.3.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2020 ⁽²⁾.

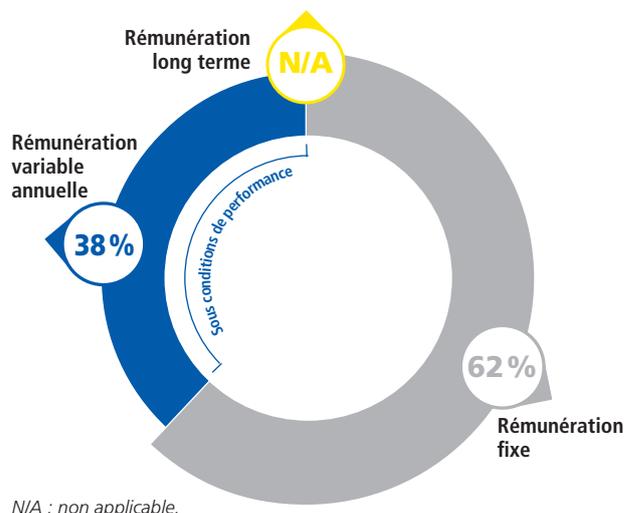
(1) En raison des conséquences économiques exceptionnelles de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'activité 2020, la prise en compte de cet indicateur a été neutralisée sur l'exercice 2020 pour les seuls bénéficiaires salariés, afin de permettre à ce critère de refléter la réalité de la situation des marchés post-crise Covid-19 et maintenir un élément de motivation des équipes.

(2) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.7.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020.

3.4.4 RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le Comité des Rémunérations et des Nominations du Conseil de Surveillance a examiné l'exhaustivité des sommes versées à M. Yves Chapot au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la Politique de Rémunération 2019 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise reproduit dans le Document d'enregistrement universel 2019 ⁽¹⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par la Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations (ci-après la "Politique de Rémunération 2020") ⁽²⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2020



3.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2020, la rémunération fixe de M. Chapot, inchangée depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, a été réduite de 25 % pendant la période où Michelin a eu recours en

2020 aux mesures de chômage partiel en France, soit une période de trois mois (arrondie). M. Chapot a perçu une rémunération fixe de 562 500 €.

3.4.4.2 Rémunération variable annuelle

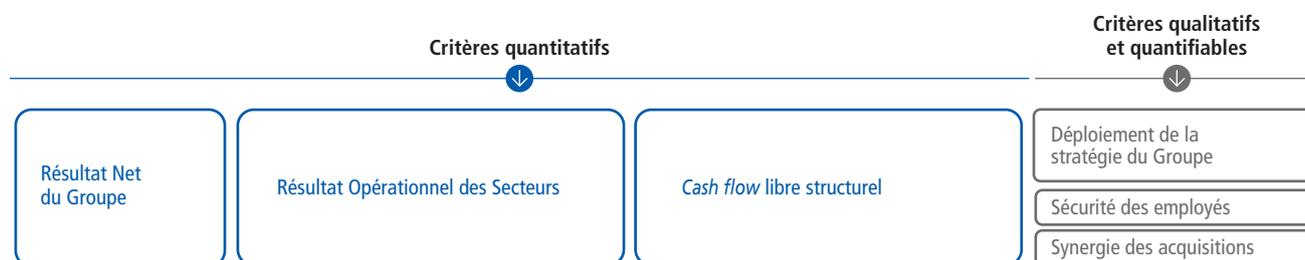
En application de la Politique de Rémunération 2020, les Associés Commandités, suivant la recommandation du Conseil de Surveillance, ont fixé cette rémunération variable annuelle sur une assiette de 150 % de sa rémunération fixe perçue en 2019 au titre de son mandat (l'"Assiette"), auquel est appliqué le résultat d'objectifs fixés sur six critères, dont trois critères

quantitatifs comptant pour 80 sur 100 et trois critères qualitatifs et quantifiables comptant pour 20 sur 100.

L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100 sur 100 en cumul sur les six critères.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2020.



(1) Cf. les dispositions des chapitres 3.4.1 et 3.4.2 du Document d'enregistrement universel 2019.

(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 23 juin 2020 sur le site internet www.michelin.com.

Les résultats des critères déterminant les sommes dues au titre de cette rémunération sont les suivants :

| Critères quantitatifs | Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS ; parité 2019 – iso périmètre) | Niveau annuel du cash flow libre structurel | Niveau du Résultat Net du Groupe |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Indicateur | Montant | Montant | Montant |
| Objectif fixé | Seuil : 2 800 M€ | Seuil : 1 500 M€ | Seuil : 1 630 M€ |
| | Cible : 2 950 M€ | Cible : 1 600 M€ | Cible : 1 730 M€ |
| | Plafond : 3 100 M€ | Plafond : 1 700 M€ | Plafond : 1 830 M€ |
| Indicateur : réel 2020 | 1 997 M€ | 2 010 M€ | 625 M€ |
| Valeur maximale ⁽¹⁾ | 40 | 40 | 20 |
| Taux de réalisation | 0 | 40 | 0 |

(1) L'atteinte du plafond de tous les objectifs serait toutefois limitée à un résultat de 80.

| Critères qualitatifs et quantifiables | Mise en place de la stratégie | RSE/TCIR ⁽¹⁾ | Synergie des acquisitions ⁽²⁾ |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
| Valeur maximale (sur 20) | 10 | 5 | 5 |
| Taux de réalisation des critères | 10 | 5 | 2,4 |

(1) Total Case incident Rate.

(2) Périmètre des sociétés Camso, Fenner, Multistrada (parité 2019).

| Taux de réalisation de l'ensemble des critères | 57,43/100 ⁽¹⁾ |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Montant attribué selon critères quantitatifs et qualitatifs (en €) | 516 900 |
| En pourcentage de la rémunération fixe de référence | 86,15 % |

(1) L'attribution du montant maximum correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs, soit un résultat de 100 sur 100 en cumul sur les six critères.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2020 avant entrée dans la période de crise sanitaire et connaissance de ses conséquences économiques. Ces objectifs n'ont pas été modifiés ensuite.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chacun des critères.

En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- ▶ pour le critère "Mise en place de la stratégie", le Comité a relevé l'atteinte des objectifs fixés attestant de :
 - la formalisation et le déploiement du cadre stratégique, incluant notamment les *Strategic Statement*, *Balanced Score Card* et cartographie des transformations et modalités de pilotage,
 - le démarrage dès 2020 de certains programmes de transformations majeures,
 - la modélisation financière à horizon moyen terme ;

- ▶ pour le critère "Responsabilité sociale et environnementale" (*Total Case incident Rate* : amélioration de la sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a relevé l'atteinte de l'objectif fixé, avec un taux TCIR de 1,19 ;
- ▶ pour le critère concernant la réalisation des synergies liées à l'intégration des activités des sociétés Camso, Fenner et Multistrada : le Comité a constaté la réalisation d'un montant global de 80,6 M€ de synergies en 2020, en progression de 54 M€ sur le montant des synergies réalisées en 2019.

En conclusion de cette analyse, le Comité a recommandé au Conseil de Surveillance d'évaluer le résultat cumulé de ces critères quantitatifs et qualitatifs à 57,43/100 qui, sur la base du montant de l'Assiette, donne un montant de rémunération variable annuelle de 516 900 € pour l'exercice 2020.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 12 février 2021 et a approuvé cette recommandation, agréées ensuite par les Associés Commandités.

3.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2020 : actions de performance

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

La répartition du poids relatif de chacun des critères correspond à l'atteinte du plafond de tous les objectifs et non aux résultats de l'exercice 2019.

Critères quantifiables



Le 13 novembre 2020, il a été attribué un nombre de 8 008 actions de performance à M. Yves Chapot, avec une valorisation comptable de 448 701,09 € (selon la norme IFRS 2) et qui représente moins de 0,0045 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2020.

Cette attribution a été réalisée en application de la Politique de Rémunération 2020, sur proposition des Associés Commandités et après détermination par le Conseil de Surveillance des conditions et des critères de performance qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance.

La présentation complète de la structure des attributions d'actions de performance aux salariés de sociétés du Groupe et aux Gérants de la Société figurent dans la présentation de la 25^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 (pages 395 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019), qui l'a approuvée par 97,02 % des voix.

En application de la Politique de Rémunération 2020, cette attribution obéit aux règles spécifiques suivantes :

- ▶ les Gérants sont soumis à une obligation de conservation de 40 % du nombre d'actions effectivement reçues à l'échéance et ce, pendant la durée de leur mandat ;
- ▶ chaque attribution annuelle est limitée à 100 % de la rémunération fixe annuelle de l'année d'attribution du Gérant concerné ;
- ▶ en outre, pour toute la durée de la 25^e résolution précitée (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,05 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 0,9 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 25.3.3 du code AFEP/MEDEF, il est précisé que M. Chapot n'a pas recours à des opérations de couverture de risque sur lesdites actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation de ces actions.

Les critères de performance sont rappelés ci-dessous.

Malgré les conséquences économiques exceptionnelles de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'activité 2020, aucune modification n'a été apportée aux critères et objectifs applicables aux Gérants.

Premier critère, lié à la performance financière : évolution relative du cours de l'action Michelin

Il s'agit de la performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600.

Le choix de l'indice Stoxx Europe 600 se justifie par la répartition des activités du Groupe entre différents segments d'affaires (automobile, transport routier, produits de spécialités/matériaux de haute technologie). Ce critère aurait un poids de 30 %.

Avec un poids de 30 %, ce critère sera apprécié entre la moyenne annuelle des cours de l'année précédant la période triennale considérée et la moyenne annuelle des cours de la dernière année de la période triennale considérée.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 15 points ou plus à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 30 %.

Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de moins de 15 points à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, le résultat atteint sera égal à : 30 % x (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice Stoxx Europe 600)/15.

Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600, le résultat du critère sera de 0 %.

Deuxième critère, lié à la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale : performance environnementale industrielle et engagement du personnel

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la mesure des principaux impacts des activités industrielles et le niveau d'engagement du personnel.

Chacun de ces deux indicateurs ayant un poids de 15 %, le poids total de ce critère est de 30 %.

L'indicateur *Michelin Environmental Footprint* – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés. À l'horizon 2020, l'objectif du Groupe est de réduire le MEF de 50 % par rapport à 2005.

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- ▶ évolution annuelle moyenne du MEF sur trois ans > - 0,5 point, le résultat du critère sera de 0 % ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du MEF sur trois ans comprise entre - 0,5 et - 1,5 point, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du MEF sur trois ans < - 1,5 point, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan.

Le second indicateur, l'engagement des employés est mesuré chaque année dans l'étude "Avancer Ensemble : votre avis pour agir".

La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 15 %, se ferait ainsi de la manière suivante :

- ▶ évolution annuelle moyenne du taux d'engagement < 0,1 point, le résultat du critère sera de 0 % ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du taux d'engagement comprise entre 0,1 et 1,5 point, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ évolution annuelle moyenne du taux d'engagement > 1,5 point, la totalité du critère sera atteint, soit un résultat plafonné à 15 %.

Cet indicateur sera apprécié en moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan.

Troisième critère, lié à la performance opérationnelle : croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et distribution) et retour sur capitaux employés

Il s'agit d'un critère comportant un double indicateur : la croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques et hors distribution) et le ROCE complet du Groupe (y compris les acquisitions et les sociétés mises en équivalence).

L'indicateur Croissance du chiffre d'affaires (hors pneumatiques hors distribution, à iso parité et iso périmètre Groupe, "CA") mesure la capacité du groupe Michelin à croître dans ses nouvelles activités hors cœur historique de métier. La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si la croissance annuelle moyenne du CA est supérieure à 8 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- ▶ si la croissance annuelle moyenne du CA est comprise entre 3 % et 8 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ si la croissance annuelle moyenne du CA est inférieure à 3 % le résultat du critère sera de 0 %.

Ce critère sera apprécié en croissance moyenne sur trois exercices glissants à compter de l'exercice courant à la date du plan ⁽¹⁾.

3.4.4.4 Avantages en nature, options de souscription/d'achat d'actions, rémunération de membre de Conseil d'Administration ou de Surveillance

En application de la Politique de Rémunération 2020, M. Chapot n'a reçu en 2020 aucune rémunération de membre de Conseil de Surveillance de la Société ou de sociétés contrôlées, aucun avantage autre que ceux précités, ni aucune

L'indicateur "Niveau du ROCE complet du Groupe" (c'est-à-dire y compris les acquisitions, les goodwill associés et les sociétés mises en équivalence) atteint sur le dernier exercice de la période triennale ("ROCE final") atteste de la performance robuste du groupe Michelin. La prise en compte de cet indicateur, avec un poids de 20 %, se fait de la manière suivante :

- ▶ si le ROCE final est supérieur à 11 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 20 % ;
- ▶ si le ROCE final est compris entre 10 % et 11 %, le résultat du critère sera une attribution linéaire ;
- ▶ si le ROCE final est inférieur à 10 % le résultat du critère sera de 0 %.

Le bilan intermédiaire des critères de performance figure au chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2020 dans le tableau "Plan d'actions de performance du 13 novembre 2020 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants".

option d'achat ou de souscription d'actions de la Société ou de sociétés contrôlées.

Il a bénéficié d'un avantage en nature constitué de la mise à disposition d'une voiture (cf. le tableau du chapitre 3.5.3).

3.4.4.5 Retraite

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

En sa qualité de Gérant non Commandité de la CGEM, M. Chapot a accès au régime de retraite supplémentaire ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM (régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin).

Conformément à l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, les principales caractéristiques suivantes de ce régime régi par les dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et de l'article 39 du Code Général des impôts sont décrites ci-après :

- ▶ une ancienneté requise de cinq ans en tant que dirigeant au moment du départ en retraite pour être admissible aux prestations ;
- ▶ l'acquisition de droits à hauteur de 1,5 % par an et ouvrant droit à une rente plafonnée à un maximum de 15 % de la rémunération de référence (moyenne annuelle des rémunérations des trois meilleures années sur les cinq dernières années). En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, plus aucun droit ne peut être acquis après le 31 décembre 2019 ;
- ▶ un taux de remplacement maximum total de 35 % (y compris régimes obligatoires) ;

- ▶ une évaluation effectuée conformément aux normes comptables du Groupe ;
- ▶ une constitution des droits subordonnée à la condition d'achèvement de la carrière dans la MFPM en tant que cadre dirigeant salarié ou mandataire social, conformément à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ;
- ▶ une constitution des droits préfinancée à hauteur de 70 % de l'engagement de l'année précédente auprès d'un assureur.

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération de référence de M. Chapot en sa qualité de mandataire social est constituée de sa rémunération annuelle fixe et de sa part variable annuelle.

Au titre de ce régime, sur la base des hypothèses prévues par l'article D. 225-29-3 introduit par le décret n° 2019-1235, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 135 420 €.

Le préfinancement de cette rente est soumis à une taxe de 24 %. Le taux de remplacement brut réel sur la rémunération totale se situe largement en deçà du plafond recommandé par le Code AFEP/MEDEF (45 %).

M. Chapot bénéficie au titre de son mandat du régime collectif dit "Article 83" applicable à tous les salariés des sociétés CGEM et MFPM.

3.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2020 ⁽²⁾.

3.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2020 ⁽²⁾.

(1) En raison des conséquences économiques exceptionnelles de la crise sanitaire de la Covid-19 sur l'activité 2020, la prise en compte de cet indicateur a été neutralisée sur l'exercice 2020 exclusivement pour les bénéficiaires salariés pour permettre à ce critère de refléter la réalité de la situation des marchés post-crise Covid-19 et maintenir un élément de motivation des équipes. Il n'y a pas eu de modification apportée aux objectifs applicables aux Gérants.

(2) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 3.7.1.13 du Document d'enregistrement universel 2019.

3.4.5 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de contexte

Les évolutions de la composition de la Gérance décrites ci-dessous ont eu une influence sur le calcul des ratios présentés :

- ▶ M. Florent Menegaux est Gérant Associé Commandité depuis mai 2018 puis est devenu Président de la Gérance depuis mai 2019 ;
- ▶ M. Yves Chapot est Gérant non Commandité depuis mai 2018 ;
- ▶ M. Michel Rollier est Président du Conseil de Surveillance sur toute la période reportée ;
- ▶ M. Jean-Dominique Senard a été Président de la Gérance et Associé Commandité sur la période reportée, jusqu'en mai 2019.

À la différence des dirigeants mandataires sociaux de sociétés anonymes, tout Gérant Associé Commandité de la Société (qui est une société en commandite par actions), qui peut en outre être Président de la Gérance, est responsable indéfiniment des dettes de l'Entreprise sur son patrimoine personnel pour le cas où la Société ne pourrait faire face à ses engagements, et seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut décharger un Associé Commandité de cette qualité. Cette responsabilité exceptionnelle justifie une part de rémunération supplémentaire.

La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux) et seulement depuis la fin du premier semestre 2020, l'information relative à des ratios entre la rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux et celle de ses propres salariés n'est pas pertinente.

La Société a en conséquence choisi de présenter volontairement les ratios établis au regard du périmètre de sa principale filiale française, la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, qui représente au 31 décembre 2020 plus de 90 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Cette filiale exerce des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et héberge les services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie et le périmètre des informations présentées sont identiques à ceux utilisés pour le rapport établi sur l'exercice 2019, avec les seules modifications rendues nécessaires à l'adaptation du tableau au format prévu par la nouvelle version des "Lignes directrices sur les multiples de rémunérations" publiées par l'AFEP en février 2021.

Les deux indicateurs de performance sélectionnés au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales, ainsi que le résultat opérationnel des secteurs ("ROS"), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe.

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

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE L'ARTICLE L. 22-10-9-I. 6° ET 7° DU CODE DE COMMERCE

| | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|------|
| ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾ | 28,7 % | - 2,7 % | 0,0 % | 32,4 % | - |
| Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés | 3,5 % | 2,9 % | 1,6 % | 4,6 % | - |
| Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés | 2,1 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,4 |
| Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent | 26,5 % | - 5,1 % | - 1,7 % | 26,2 % | - |
| Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés | 2,7 | 2,1 | 2,3 | 2,3 | 1,8 |
| Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent | 26,8 % | - 5,3 % | - 2,6 % | 27,6 % | - |
| ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ^{(2) (3) (4) (5)} | - 31,8 % | 8,1 % | 15,0 % | 38,5 % | - |
| Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés | 3,5 % | 2,9 % | 1,6 % | 4,6 % | - |
| Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés | 51,1 | 77,6 | 73,8 | 65,3 | 49,3 |
| Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent | - 34,1 % | 5,1 % | 13,2 % | 32,4 % | - |
| Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés | 66,6 | 99,8 | 94,8 | 84,7 | 63,4 |
| Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent | - 33,3 % | 5,3 % | 12,0 % | 33,6 % | - |
| ÉVOLUTION (en %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ ^{(3) (4) (5)} | 48,2 % | 69,6 % | - | - | - |
| Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés | 3,5 % | 2,9 % | 1,6 % | 4,6 % | - |
| Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés | 27,9 | 19,5 | 11,8 | - | - |
| Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent | 43,4 % | 64,8 % | - | - | - |
| Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés | 36,3 | 25,0 | 15,2 | - | - |
| Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent | 45,0 % | 65,2 % | - | - | - |
| PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ⁽⁶⁾ | | | | | |
| Évolution du Résultat Opérationnel des Secteurs (ROS) (hors parité) | 6,5 % | 11,0 % | 5,6 % | 9,5 % | - |
| Évolution des Ventes (hors parité) | 7,8 % | 4,1 % | 6,2 % | 0,4 % | - |

(1) La progression des ratios entre 2019 et 2020 est la conséquence de l'augmentation de la rémunération intervenue en 2019 en application d'une nouvelle enveloppe globale de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de 770 000 €, approuvée par l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

(2) Seule la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité est présentée en raison du caractère ponctuel d'une fonction isolée de Gérant Commandité sur la période. M. Jean-Dominique Senard ayant quitté ses fonctions en mai 2019, ses éléments de rémunération ne sont en conséquence plus pris en compte en 2020 au titre de la fonction de Président de la Gérance et Associé Commandité.

(3) Les rémunérations versées aux dirigeants pour des fonctions occupées sur une partie seulement d'un exercice (nouveau dirigeant ou dirigeant non remplacé) ont été annualisées.

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

(5) Le montant de référence de la rémunération variable 2020 comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées pour la première fois en 2020 aux Gérants.

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

3.4.6 PROJET DE RÉOLUTION SUR LES INFORMATIONS MENTIONNÉES AU I DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

Depuis 2014, les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent chaque année à l'Assemblée générale ordinaire plusieurs projets de résolution portant sur la rémunération versée ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux.

En outre, depuis 2018, le Conseil de Surveillance prépare chaque année, avec les Associés Commandités pour la partie concernant la Gérance et publie dans son rapport annuel une politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Cette politique de rémunération ainsi que les éléments de rémunération dus au titre de l'exercice écoulé font l'objet d'une présentation à l'Assemblée générale ordinaire par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations.

D'autre part, comme en 2020, en application des dispositions légales et réglementaires entrées en vigueur en 2020, dont la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi dite PACTE), les Associés Commandités et le Conseil de Surveillance de la Société soumettent les informations requises en matière de rémunération

des mandataires sociaux versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre de ce même exercice au vote de l'Assemblée générale ordinaire.

L'Assemblée générale du 21 mai 2021 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 3.4.1 à 3.4.5 :

8^e résolution

Approbation des informations sur la rémunération des mandataires sociaux

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. 22-10-77-I du Code de commerce les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 dudit Code telles qu'elles sont présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2020, aux chapitres 3.4.1 à 3.4.5.

3.5 RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 3.4.6 ci-dessus, la même Assemblée générale ordinaire est invitée à se prononcer sur des projets de résolutions individuelles, portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

3.5.1 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 21 MAI 2021 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. MICHEL ROLLIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à M. Michel Rollier à raison du mandat exercé pendant cet exercice. M. Rollier s'est associé à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de sa rémunération 2019 reçue en 2020 à une fondation ayant pour objet la lutte contre la Covid-19.

| Éléments de la rémunération soumis au vote | Montants versés au cours de l'exercice écoulé | Montants attribués au titre de l'exercice écoulé | Présentation |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rémunération à raison du mandat | 112 800,00 € | 120 000,00 € | <p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2020) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué au titre de l'exercice 2019 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 (12^e résolution, approuvée par 99,15 % des voix) ; ▶ a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (12^e résolution, approuvée par 99,90 % des voix). <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2020) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a été attribué en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 ; ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2020 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (7^e résolution, approuvée par 99,75 % des voix). |
| Rémunération variable annuelle | N/A | N/A | N/A |
| Rémunération variable pluriannuelle | N/A | N/A | N/A |
| Rémunération exceptionnelle | N/A | N/A | N/A |
| Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...) | N/A | N/A | N/A |
| Avantages de toute nature | N/A | N/A | N/A |
| Indemnité de départ | N/A | N/A | N/A |
| Indemnité de non-concurrence | N/A | N/A | N/A |
| Retraite supplémentaire | N/A | N/A | N/A |

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

12^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Michel Rollier versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Rollier, Président du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2020, au chapitre 3.5.1.

3.5.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 23 JUIN 2020 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à M. Florent Menegaux à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

| Éléments de la rémunération soumis au vote | Montants versés au cours de l'exercice écoulé | Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation | Présentation |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rémunération fixe | 843 750,00 € | 900 000,00 € | Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est inchangé depuis la nomination de M. Menegaux par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, et le montant versé a été réduit de 25 % pendant la période où Michelin a eu recours en 2020 aux mesures de chômage partiel en France en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19, soit une période de trois mois (arrondi) ; ▶ est défini dans la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix). |
| Rémunération variable annuelle | 1 038 759,43 € (Montant versé, après renonciation partielle sur le montant de 1 344 345,91 € dû par la CGEM au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 et de la 9 ^e résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2020 approuvée par 95,75 % des voix) | 581 161,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2020 en application de la Politique de Rémunération 2020 et payable en 2021) | Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2020) a été réduit à hauteur de 25 % sur le montant dû par la CGEM (1 344 345,91 €) compte tenu de la volonté de M. Florent Menegaux de renoncer à une partie de sa rémunération variable 2019 en manifestation de sa solidarité avec les employés des sociétés du groupe Michelin et les autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19. Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2020) : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.4.1) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Rémunération variable pluriannuelle | N/A | N/A | N/A |
| Rémunération exceptionnelle | N/A | N/A | N/A |

| Éléments de la rémunération soumis au vote | Montants versés au cours de l'exercice écoulé | Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation | Présentation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...) | N/A | 673 051,63 € (valorisation comptable/norme IFRS 2 des 12 012 actions de performance attribuées en novembre 2020) | Cette attribution a été réalisée en application : <ul style="list-style-type: none"> ▶ de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.4.2) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ de la 25^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 (pages 395 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019), approuvée par 97,02 % des voix par cette même Assemblée. Cette attribution fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur | N/A | N/A | N/A |
| Avantages de toute nature | 8 627,00 € | 8 627,00 € | Véhicule de fonction (valorisation comptable). |
| Indemnité de départ | Aucun montant versé | Aucun montant attribué | Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.8) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Indemnité de non-concurrence | Aucun montant versé | Aucun montant attribué | Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.9) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Retraite supplémentaire | Aucun montant versé | Aucun montant attribué | Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.7) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020. |

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

9^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Florent Menegaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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. 22-10-77 II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2020, au chapitre 3.5.2.

3.5.3 PRÉSENTATION AU VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 21 MAI 2021 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à M. Yves Chapot à raison du mandat exercé pendant cet exercice.

| Éléments de la rémunération soumis au vote | Montants versés au cours de l'exercice écoulé | Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation | Présentation |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rémunération fixe | 562 500,00 € | 600 000,00 € | Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est inchangé depuis sa nomination par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, et le montant versé a été réduit de 25 % pendant la période où Michelin a eu recours en 2020 aux mesures de chômage partiel en France en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19, soit une période de trois mois (arrondie) ; ▶ est défini dans la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix). |
| Rémunération variable annuelle | 348 776,14 € (Montant versé, après renonciation partielle sur le montant dû de 465 034,86 €, au titre de l'exercice 2019 en application de la Politique de Rémunération 2019 et de la 10 ^e résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2020 approuvée par 96,47 % des voix) | 516 900,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2020 en application de la Politique de Rémunération 2020 et payable en 2021) | Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2020) a été réduit à hauteur de 25 % compte tenu de la volonté de M. Yves Chapot de renoncer à une partie de sa rémunération variable 2019 en manifestation de sa solidarité avec les employés des sociétés du groupe Michelin et les autres parties prenantes au regard des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19. Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2020) : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est établi conformément à la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.4.1) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Rémunération variable pluriannuelle | N/A | N/A | N/A |
| Rémunération exceptionnelle | N/A | N/A | N/A |
| Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...) | N/A | 448 701,09 € (valorisation comptable/norme IFRS 2) des 8 008 actions de performance attribuées en novembre 2020) | Cette attribution a été réalisée en application : <ul style="list-style-type: none"> ▶ de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.4.2) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ de la 25^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 23 juin 2020 (pages 395 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2019), approuvée par 97,02 % des voix par cette même Assemblée. Cette attribution fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur | N/A | N/A | N/A |

| Éléments de la rémunération soumis au vote | Montants versés au cours de l'exercice écoulé | Montants attribués au titre de l'exercice écoulé OU valorisation comptable OU simulation | Présentation |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages de toute nature | 9 644,00 € | 9 644,00 € | Véhicule de fonction (valorisation comptable) |
| Indemnité de départ | Aucun montant versé | Aucun montant attribué | Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.8) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Indemnité de non-concurrence | Aucun montant versé | Aucun montant attribué | Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.9) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Retraite supplémentaire | Aucun montant versé | Aucun montant attribué | Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> ▶ est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2020 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2019 (chapitre 3.4.2.7) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (6^e résolution, approuvée par 93,91 % des voix) ; ▶ fait l'objet d'explications détaillées dans le chapitre 3.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2020. |

N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

10^e résolution

Approbation des éléments de la rémunération de Monsieur Yves Chapot versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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. 22-10-77-II du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2020 au chapitre 3.5.3.

3.6 AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.6.1 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ▶ présentent les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux de la Société ;
- ▶ ont été établis conformément au Code AFEP/MEDEF (janvier 2020) ;

- ▶ respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02, révisée, sur le "gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés référant au Code AFEP/MEDEF – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF".

3.6.1.1 Tableaux de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif (en €) (tableau 1 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

| Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société | Exercice 2020 | Exercice 2019 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Rémunérations attribuées au titre de l'exercice | 1 489 788,00 | 2 252 972,91 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | 0 | 0 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | 673 051,63 ⁽¹⁾ | 0 |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | 0 | 172 122,00 ⁽²⁾ |
| TOTAL | 2 162 839,63 | 2 425 094,91 |
| Rappel du résultat net consolidé CGEM | 625 441 868,00 | 1 730 043 108,00 |

(1) Valorisation (norme IFRS 2) au 31 décembre 2020 de l'attribution d'actions de performance, détaillée dans le chapitre 3.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2020.

(2) Simulation au 31 décembre 2020 d'un intéressement à long terme, non valorisé dans les comptes de la Société et détaillé dans le chapitre 3.6.2.1 du Document d'enregistrement universel 2020.

| Yves Chapot, Gérant non Commandité | Exercice 2020 | Exercice 2019 |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Rémunérations attribuées au titre de l'exercice | 1 126 544,00 | 1 074 287,86 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | 0 | 0 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | 448 701,09 ⁽¹⁾ | 0 |
| Valorisation des autres plans de rémunération de long terme | 0 | 86 000,00 ⁽²⁾ |
| TOTAL | 1 575 245,09 | 1 160 287,86 |

(1) Valorisation (norme IFRS 2) au 31 décembre 2020 de l'attribution d'actions de performance, détaillée dans le chapitre 3.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2020.

(2) Valorisation au 31 décembre 2020 d'un intéressement à long terme, détaillé dans le chapitre 3.6.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

3.6.1.2 Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Florent Menegaux (en €) (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

| Florent Menegaux, Gérant Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société | Exercice 2020 | | Exercice 2019 | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| | Montants attribués | Montants versés | Montants attribués | Montants versés |
| Rémunération fixe ⁽¹⁾ | 900 000,00 | 843 750,00 ⁽²⁾ | 900 000,00 | 900 000,00 |
| Rémunération variable annuelle | 581 161,00 ⁽³⁾ | 1 038 759,43 ⁽⁴⁾ | 1 344 345,91 ⁽⁵⁾ | 668 479,00 |
| Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Avantage en nature (voiture) | 8 627,00 | 8 627,00 | 8 627,00 | 8 627,00 |
| TOTAL | 1 489 788,00 | 1 891 136,43,00 | 2 252 972,91 | 1 577 106,00 |
| Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM | 625 441 868,00 | 1 730 043 108,00 | 1 730 043 108,00 | 1 659 627 524,00 |

(1) Sommes versées par la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM), société contrôlée, en contrepartie de ses fonctions de Gérant non Commandité exercées dans cette société.

(2) Après réduction décidée en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

(3) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (cf. le chapitre 3.5.2).

(4) Après réduction décidée en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 ; incluant des prélèvements statutaires (Tantièmes) d'un montant brut de 30 500 € versés par la Compagnie Financière Michelin SA (CFM), intégralement variables et proportionnels au bénéfice réalisé par cette société sur l'exercice 2019, en contrepartie des fonctions de Gérant et Associé Commandité exercées par M. Menegaux dans cette société.

(5) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables et avant réduction de 25 % du montant dû par la CGEM en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 et approuvé par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

3.6.1.3 Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Yves Chapot (en €) (tableau 2 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

| Yves Chapot, Gérant non Commandité | Exercice 2020 | | Exercice 2019 | |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| | Montants attribués | Montants versés | Montants attribués | Montants versés |
| Rémunération fixe | 600 000,00 | 562 500,00 ⁽²⁾ | 600 000,00 | 600 000,00 |
| Rémunération variable annuelle | 516 900,00 ⁽¹⁾ | 348 776,14 ⁽²⁾ | 465 034,86 ⁽³⁾ | 263 763,00 |
| Rémunération exceptionnelle | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Avantage en nature (voiture) | 9 644,00 | 9 644,00 | 9 253,00 | 9 253,00 |
| TOTAL | 1 126 544,00 | 920 920,14 | 1 074 287,86 | 873 016,00 |

(1) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables, sous réserve de l'approbation des résolutions correspondantes par les actionnaires de la CGEM lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021 (cf. le chapitre 3.5.3).

(2) Après réductions décidées en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

(3) Montant brut, calculé d'après les résultats des critères de performance applicables et avant réduction de 25 % en raison des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 et approuvé par les actionnaires de la CGEM lors de l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

3.6.1.4 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (tableau 3 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

| Membres du Conseil de Surveillance | Exercice 2020 ⁽¹⁾ | | Exercice 2019 ⁽¹⁾ | |
|-----------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Montants attribués (en €) | Montants versés (en €) | Montants attribués (en €) | Montants versés (en €) |
| Olivier Bazil ⁽²⁾ | 35 500 | 80 000 | 80 000 | 63 278 |
| Barbara Dalibard | 80 000 | 90 000 | 90 000 | 63 278 |
| Jean-Pierre Duprieu | 62 500 | 60 000 | 60 000 | 53 543 |
| Aruna Jayanthi | 70 000 | 70 000 | 70 000 | 63 278 |
| Anne-Sophie de La Bigne | 65 000 | 71 250 | 71 250 | 63 278 |
| Patrick de La Chevadière ⁽³⁾ | 44 500 | N/A | N/A | N/A |
| Jean-Christophe Laourde ⁽⁴⁾ | 9 000 | N/A | N/A | N/A |
| Thierry Le Hénaff | 68 330 | 56 727 | 56 727 | 22 488 |
| Monique Leroux | 80 000 | 70 000 | 70 000 | 60 357 |
| Cyrille Poughon ⁽⁵⁾ | 47 250 | 60 000 | 60 000 | 53 543 |
| Michel Rollier | 120 000 | 112 800 | 112 800 | 87 615 |
| Delphine Roussy ⁽⁴⁾ | 9 000 | N/A | N/A | N/A |
| Jean-Michel Severino ⁽⁶⁾ | 17 750 | N/A | N/A | N/A |
| TOTAL | 708 830 ⁽⁷⁾ | 670 777 ⁽⁸⁾ | 670 777 ⁽⁸⁾ | 554 992 ⁽⁹⁾ |

(1) Les rémunérations indiquées sont constituées uniquement des rémunérations fixes relatives au mandat, aucune rémunération variable relative au mandat ni aucune autre rémunération n'ont été attribuées ou versées.

(2) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en juin 2020.

(3) Membre du Conseil de Surveillance depuis juin 2020.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis décembre 2020.

(5) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en octobre 2020.

(6) Membre du Conseil de Surveillance depuis novembre 2020.

(7) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2020) sont établis en application de la politique de rémunération 2020 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 23 juin 2020 (7^e résolution, approuvée par 99,75 % des voix).

(8) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2020) ont été attribués au titre de l'exercice 2019 en application de l'enveloppe annuelle décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2019 d'un montant maximum de 770 000 € (12^e résolution, approuvée par 99,15 % des voix). Le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance se sont associés à l'effort consenti par les Gérants en faisant don de 25 % du montant de cette rémunération à des fondations de leurs pays respectifs ayant pour objet la lutte contre le Covid-19.

(9) Incluant un montant de 24 338 € versé à M. Pat Cox au titre de son mandat exercé jusqu'en mai 2018.

3.6.1.5 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 4 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée par la Société aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. Depuis 2012, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne s'est vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions.

| | N° et date du plan | Nature des options (achat ou souscription) | Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Nombre d'options attribuées durant l'exercice | Prix d'exercice | Période d'exercice |
|------------------|--------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Florent Menegaux | - | - | 0 | 0 | - | - |
| Yves Chapot | - | - | 0 | 0 | - | - |

3.6.1.6 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 5 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Aucune option d'achat d'actions n'a été levée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société en 2020.

| | N° et date du plan | Nombre d'options levées durant l'exercice | Prix d'exercice |
|------------------|--------------------|-------------------------------------------|-----------------|
| Florent Menegaux | - | 0 | - |
| Yves Chapot | - | 0 | - |

3.6.1.7 Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe (tableau 6 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽¹⁾

Sur les 506 236 droits d'attribution à une action de performance consentis le 13 novembre 2020 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 23 juin 2020, 20 020 droits ont été attribués aux dirigeants mandataires sociaux de la Société.

| | N° et date du plan | Nombre d'actions attribuées durant l'exercice | Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Conditions de performance |
|------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Florent Menegaux | Plan n° 12 du 13/11/2020 | 12 012 | 673 051,63 € | 13/11/2024 | 13/11/2024 | Détaillées au chapitre 6.5.4 c) |
| Yves Chapot | Plan n° 12 du 13/11/2020 | 8 008 | 448 701,09 € | 13/11/2024 | 13/11/2024 | Détaillées au chapitre 6.5.4 c) |

3.6.1.8 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 7 – nomenclature Code AFEP/MEDEF) ⁽²⁾

| | N° et date du plan | Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice | Conditions d'acquisition |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Florent Menegaux | Plan n° 7 (Excellence Management) du 25/11/2016 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social) | 6 583 | Le résultat des conditions de performance est détaillé dans le chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2020. |
| Yves Chapot | Plan n° 7 (Excellence Management) du 25/11/2016 (droits attribués en tant que salarié d'une société du Groupe antérieurement au mandat social) | 4 388 | Le résultat des conditions de performance est détaillé dans le chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2020. |

3.6.1.9 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 6.5.3 a).

3.6.1.10 Historique des attributions d'actions de performance – Information sur les actions de performance (tableau 9 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 6.5.4 a).

3.6.1.11 Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (tableau 10 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

Cf. le tableau objet du chapitre 3.6.2.

(1) Cf. les informations détaillées du tableau "Plan d'actions de performance du 13 novembre 2020 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants" du chapitre 6.5.4 c).

(2) Cf. les informations détaillées du tableau "Plan d'actions de performance du 25 novembre 2016 : bilan des critères composant la condition de performance" du chapitre 6.5.4 c).

3.6.1.12 Informations sur les contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités diverses des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau 11 – nomenclature Code AFEP/MEDEF)

| Dirigeant mandataire social | Contrat de travail | | Régime de retraite supplémentaire | | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions | | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence | |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|-----------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------|-----|
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Florent Menegaux | | | | | | | | |
| Fonction : Président de la Gérance et Gérant Associé Commandité | | | | | | | | |
| Date début mandat : 2018 | | | | | | | | |
| Date fin mandat : 2022 | | | | | | | | |
| | | X ⁽¹⁾ | X ⁽²⁾ | | X ⁽³⁾ | | X ⁽⁴⁾ | |
| Yves Chapot | | | | | | | | |
| Fonction : Gérant non Commandité | | | | | | | | |
| Date début mandat : 2018 | | | | | | | | |
| Date fin mandat : 2022 | | | | | | | | |
| | X ⁽⁵⁾ | | X ⁽²⁾ | | X ⁽³⁾ | | X ⁽⁶⁾ | |

(1) M. Menegaux a démissionné de son contrat de travail préexistant.

(2) Régime à prestations définies et ouvert aux cadres dirigeants de la MFPM et de la CGEM ; cf. les explications détaillées dans les chapitres respectifs 3.4.3.5 et 3.4.4.5. 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.

(3) Droit à indemnité défini dans les statuts de la CGEM :

– à l'initiative de l'Associé Commandité non Gérant et après accord du Conseil de Surveillance ; – seulement en cas de départ contraint, lié à un changement de stratégie ou de contrôle ; – d'un montant maximum équivalent à deux ans de rémunérations fixe et variable (plafond incluant toutes autres indemnités, y compris, le cas échéant, l'indemnité résultant de l'engagement de non-concurrence) ;

– évaluée sous conditions de performance (détaillées dans le chapitre 3.3.2.8).

(4) Indemnité au titre de son mandat au sein de la filiale MFPM :

– avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;

– d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération fixe versée par cette société ;

– avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 3.4.2.9).

Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

(5) Contrat de travail suspendu avec la filiale MFPM.

(6) Indemnité au titre de son contrat de travail suspendu au sein de la MFPM :

– avec option du Conseil de Surveillance de renoncer à la mise en œuvre de l'indemnité ;

– d'un montant maximum de 24 mois de la dernière rémunération globale versée par cette société ;

– avec, le cas échéant, plafonnement à l'équivalent de deux ans de rémunération fixe et variable pour toutes les indemnités exigibles du fait du départ et incluant l'indemnité due à raison d'un départ contraint par un changement de stratégie ou de contrôle (cf. les explications détaillées dans le chapitre 3.3.2.9).

Il est rappelé que conformément à l'article R. 22-10-40-III du Code de commerce, le versement d'une indemnité en contrepartie d'une clause de non-concurrence est exclu dès lors que la personne intéressée fait valoir ses droits à la retraite.

3.6.2 INTÉRESSEMENTS À LONG TERME ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2020

3.6.2.1 Intéressements à long terme attribués à M. Florent Menegaux au titre d'exercices antérieurs à 2020

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2018 et approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 98,29 % des voix (7^e résolution)

| Critères | Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽²⁾ | Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽¹⁾ | Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle | Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change) |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature | Performance financière | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance économique |
| Poids | 35 % | 15 % | 15 % | 35 % |
| Objectif plafond | Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % | Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % |
| Objectif cible | Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15) | Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen) / (53 - 51) * 15 % | Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %) / (80 % - 77 %) * 15 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€) * 15 % |
| Objectif seuil | Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 % | Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 % |
| Indicateur réalisé | Évolution action Michelin ⁽²⁾ = - 18,90 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = - 3,20 % Soit un résultat de l'indicateur de - 15,70 % donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère | 2018 = 49,3 2019 = 48,8 2020 = 48,9 Soit un résultat de l'indicateur de 49 donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère | 2018 = 80 % 2019 = 81 % 2020 = 83 % Soit un résultat de l'indicateur de 81,3 % donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère | 2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€ 2020 = - 974 M€ Soit un résultat de l'indicateur de - 214 M€ donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère |
| Assiette | 720 000,00 € | | | |
| Plafond et conditions d'éligibilité | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafonné à 150 % sur 5/6^e de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Menegaux au titre des exercices 2018/2019/2020 (somme des versements, divisée par 2,5) ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction de la rémunération variable annuelle à devoir sur l'exercice 2020 | | | |
| Année de versement | 2021 | | | |
| Montant dû | 180 000,00 € (arrondi) ; après proratisation du montant du résultat au regard de la durée du mandat sur la période 2018/2019/2020 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 5/6 ^e dudit montant | | | |
| Engagement | Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, ces actions ne pouvant être cédées qu'à compter de la fin des fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans | | | |

(1) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(2) Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2020 comparée à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

Sur la base des caractéristiques de cet intéressement et des résultats des critères constatés par le Comité des Rémunérations et des Nominations, détaillés dans le tableau ci-dessus, le Conseil de Surveillance a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement était de 180 000,00 € bruts (arrondi, avant retenue à la source applicable) et sera versé en 2021 après l'approbation des comptes de l'exercice 2020 par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021.

Conformément à l'engagement pris, M. Menegaux devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement, et les conserver au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échancier progressif établi sur quatre ans.

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2019

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2019 et approuvé par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 95,75 % des voix (9^e résolution).

| Critères | Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2019-2021 | Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽¹⁾ | Évolution du niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude annuelle Avancer Ensemble | Évolution, en millions €, du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change) |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature | Performance financière | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance économique |
| Poids (en % des Tantièmes) | 11 % | 4 % | 4 % | 11 % |
| Modalités de calcul | Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de Bourse du second semestre 2021 (derniers cours cotés sur Euronext Paris) | Baisse moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 | Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 | Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 |
| Objectif plafond | Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 11 % | Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est inférieure à - 1,5 pt, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 4 % | Si l'évolution du taux moyen d'engagement est supérieure à 1,5 pt, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 4 % | Si la croissance moyenne du ROS est supérieure à 200 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 11 % |
| Objectif cible | Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (11 %/15) | Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est comprise entre - 1,1 pt et - 1,5 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 3 % Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est comprise entre - 0,5 pt et - 1,0 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 1,5 % | Si l'évolution du taux moyen d'engagement est comprise entre 0,1 pt et 1,5 pt, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera linéaire | Si la croissance moyenne du ROS est comprise entre 100 M€ et 200 M€, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera proportionnelle |

| Critères | Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2019-2021 | Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽¹⁾ | Évolution du niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude annuelle Avancer Ensemble | Évolution, en millions €, du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change) |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectif seuil | Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 % | Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est supérieure à - 0,5 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si l'évolution du taux moyen d'engagement est inférieure à 0,1 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si la croissance moyenne du ROS est inférieure à 100 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 % |
| Bilan intermédiaire | Évolution action Michelin ⁽²⁾ = - 1,10 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = - 1,90 % | 2019 = - 0,5 pt 2020 = + 0,1 pt | 2019 = + 1,0 pt 2020 = + 2 pts | 2019 = + 163 M€ 2020 = - 1 006 M€ |
| Simulation du résultat | 172 122 ⁽³⁾ € | | | |
| Assiette | Tantièmes sur les bénéfices distribuables au titre de l'exercice 2021 | | | |
| Plafond et conditions d'éligibilité | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafonné à 2,5 fois la rémunération fixe annuelle 2019, soit à titre indicatif un montant de 2 250 000 € ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2022 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2021, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction de la rémunération variable annuelle à verser au titre de l'exercice 2021 | | | |
| Année de versement | 2022 | | | |
| Engagement | Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, ces actions ne pouvant être cédées qu'à compter de la fin des fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans | | | |

(1) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(2) Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2020.

(3) Cette simulation est réalisée à titre d'information (aucune valorisation comptable n'étant effectuée) en considérant les hypothèses suivantes :

- montant des Tantièmes dus au titre du bénéfice à réaliser au titre de l'exercice 2021 (Assiette de calcul), identique au montant des Tantièmes dus au titre de l'exercice 2020 ;
- résultat des quatre indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égal à l'évolution de ces indicateurs pour les seuls deux premiers exercices de cette période (2019-2020).

3.6.2.2 Intéressements à long terme attribué à M. Yves Chapot au titre d'exercices antérieurs à 2020

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2018 et approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 98,30 % des voix (8^e résolution).

| Critères | Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽¹⁾ | Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾ | Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle | Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change) |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature | Performance financière | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance économique |
| Poids | 35 % | 15 % | 15 % | 35 % |
| Objectif plafond | Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % | Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % |
| Objectif cible | Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15) | Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen) / (53 - 51) * 15 % | Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %) / (80 % - 77 %) * 15 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€) * 15 % |
| Objectif seuil | Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 % | Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 % |
| Indicateur réalisé | Évolution action Michelin ⁽²⁾ = - 18,90 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = - 3,20 % Soit un résultat de l'indicateur de - 15,70 % donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère | 2018 = 49,3 2019 = 48,8 2020 = 48,9 Soit un résultat de l'indicateur de 49 donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère | 2018 = 80 % 2019 = 81 % 2020 = 83 % Soit un résultat de l'indicateur de 81,3 % donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère | 2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€ 2020 = - 974 M€ Soit un résultat de l'indicateur de - 214 M€ donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère |
| Assiette | 600 000,00 € | | | |
| Plafond | 120 % sur 5/6 ^e de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Chapot au titre des exercices 2018/2019/2020 (somme des versements divisée par 2,5) | | | |
| Montant dû | 150 000,00 € (arrondi) ; après proratisation du montant du résultat au regard de la durée du mandat sur la période 2018/2019/2020 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 5/6 ^e dudit montant | | | |
| Année de versement | 2021 | | | |

(1) Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2020 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

Sur la base des caractéristiques de cet intéressement et des résultats des critères constatés par le Comité des Rémunérations et des Nominations, détaillés dans le tableau ci-dessus, le Conseil de Surveillance a constaté que le montant dû au titre de

cet intéressement était de 150 000,00 € bruts (arrondi, avant retenue à la source applicable) et sera versé en 2021 après l'approbation des comptes de l'exercice 2020 par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021.

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2019

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2019 et approuvé par l'Assemblée générale du 23 juin 2020 par 96,47 % des voix (10^e résolution).

| Critères | Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2019-2021 | Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environmental Footprint) ⁽¹⁾ | Évolution du niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude annuelle Avancer Ensemble | Évolution, en millions €, du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (en valeur, sur le périmètre courant du Groupe, en normes comptables comparables et hors variation de change) |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature | Performance financière | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance économique |
| Poids | 35 % | 15 % | 15 % | 35 % |
| Modalités de calcul | Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de Bourse du second semestre 2021 (derniers cours cotés sur Euronext Paris) | Baisse moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 | Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 | Croissance moyenne de l'indicateur entre les exercices 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 |
| Objectif plafond | Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % | Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est inférieure à - 1,5 pt, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si l'évolution du taux moyen d'engagement est supérieure à 1,5 pt, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si la croissance moyenne du ROS est supérieure à 200 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % |
| Objectif cible | Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15) | Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est comprise entre - 1,1 pt et - 1,5 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 10 % Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est comprise entre - 0,5 pt et - 1,0 pt, l'indicateur sera atteint partiellement, à hauteur de 5 % | Si l'évolution du taux moyen d'engagement est comprise entre 0,1 pt et 1,5 pt, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera linéaire | Si la croissance moyenne du ROS est comprise entre 100 M€ et 200 M€, l'indicateur sera partiellement atteint et la part attribuée sera proportionnelle |
| Objectif seuil | Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 % | Si l'évolution du MEF moyen sur trois ans est supérieure à - 0,5 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si l'évolution du taux moyen d'engagement est inférieure à 0,1 pt, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si la croissance moyenne du ROS est inférieure à 100 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 % |
| Bilan intermédiaire | Évolution action Michelin ⁽²⁾ = - 1,10 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = - 1,90 % | 2019 = - 0,5 pt 2020 = + 0,1 pt | 2019 = + 1,0 pt 2020 = + 2 pts | 2019 = + 163 M€ 2020 = - 1 006 M€ |
| Valorisation comptable ⁽³⁾ | Au 31/12/2020, la provision comptable est de 86 000 € : ▶ 67 000 € (montant net théorique à payer) ▶ 19 000 € (charges sociales) | | | |
| Simulation du résultat | 101 200 ⁽⁴⁾ € | | | |
| Assiette | 600 000 € (rémunération fixe 2019) | | | |
| Plafond | Plafond de 120 % de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Chapot au titre des exercices 2019/2020/2021 | | | |
| Année de versement | 2022 | | | |

(1) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés.

(2) Moyenne des cours de Bourse du second semestre 2018 comparé à la moyenne des cours de Bourse moyen du second semestre 2020.

(3) Valorisation comptable réalisée en considérant une hypothèse de résultat des quatre indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égale à l'évolution de ces indicateurs pour les seuls deux premiers exercices de cette période (2019-2020).

(4) Cette simulation est réalisée à titre en considérant l'hypothèse d'un résultat des quatre indicateurs de performance sur la période de calcul des trois exercices, égal à l'évolution de ces indicateurs pour les seuls deux premiers exercices de cette période (2019-2020).

3.6.2.3 Intéressements à long terme attribués à M. Jean-Dominique Senard en sa qualité de Président de la Gérance et Associé Commandité au titre d'exercices antérieurs à 2020

Intéressement à long terme en numéraire attribué en 2018

Cet intéressement a été attribué au titre de la rémunération 2018 et approuvé par l'Assemblée générale du 17 mai 2019 par 96,75 % des voix (6^e résolution).

| Critères | Performance du cours de l'action Michelin comparée à l'évolution de l'indice CAC 40 sur la période 2018-2020 ⁽¹⁾ | Mesure des principaux impacts des activités industrielles (MEF – Michelin site Environment Footprint) ⁽²⁾ | Niveau d'engagement du personnel, tel qu'il ressort de l'étude Avancer Ensemble annuelle | Évolution, en millions €, du résultat opérationnel du Groupe (en valeur, avant éléments non récurrents, en normes comptables comparables et hors variation de change) |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature | Performance financière | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance en matière de responsabilité sociale et environnementale | Performance économique |
| Poids | 35 % | 15 % | 15 % | 35 % |
| Objectif plafond | Si la performance du cours de l'action Michelin est égale ou supérieure de 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % | Si le MEF moyen sur trois ans est inférieur à 51, la totalité de l'indicateur sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si le taux moyen d'engagement est supérieur à 80 %, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 15 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est supérieure à 150 M€, la totalité du critère sera atteinte, soit un résultat plafonné à 35 % |
| Objectif cible | Si la performance du cours de l'action Michelin est supérieure de 0 à 15 points à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat atteint sera égal à : (performance du cours de l'action Michelin – performance de l'indice CAC 40) x (35 %/15) | Si le MEF moyen sur trois ans est compris entre 51 et 53, le résultat atteint sera égal à : (53 - MEF moyen) / (53 - 51) * 15 % | Si le taux moyen d'engagement est compris entre 77 % et 80 %, le résultat atteint sera égal à : (taux moyen d'engagement - 77 %) / (80 % - 77 %) * 15 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est comprise entre 70 M€ et 150 M€, le résultat atteint sera égal à (résultat opérationnel - 70 M€) / (150 M€ - 70 M€) * 15 % |
| Objectif seuil | Si la performance du cours de l'action Michelin est inférieure à l'évolution de l'indice CAC 40, le résultat du critère sera de 0 % | Si le MEF moyen sur trois ans est supérieur à 53, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si le taux moyen d'engagement est inférieur à 77 %, le résultat de l'indicateur sera de 0 % | Si la croissance moyenne du résultat opérationnel est inférieure à 150 M€, le résultat de l'indicateur sera de 0 % |
| Indicateur réalisé | Évolution action Michelin ⁽²⁾ = - 18,90 % Évolution CAC 40 ⁽²⁾ = - 3,20 % Soit un résultat de l'indicateur de - 15,70 % donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère | 2018 = 49,3 2019 = 48,8 2020 = 48,9 Soit un résultat de l'indicateur de 49 donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère | 2018 = 80 % 2019 = 81 % 2020 = 83 % Soit un résultat de l'indicateur de 81,3 % donnant un résultat de 15 % sur 15 % pour ce critère | 2018 = + 289 M€ 2019 = + 43 M€ 2020 = - 974 M€ Soit un résultat de l'indicateur de - 214 M€ donnant un résultat de 0 % sur 35 % pour ce critère |
| Assiette | 1 080 000,00 € | | | |
| Plafond et conditions d'exigibilité | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafonné à 150 % sur 3/6^e de la moyenne annuelle des composantes variables annuelles qui auront été versées à M. Senard au titre des exercices 2018 et 2019 (somme des versements, divisée par 1,5) ▶ Sous réserve de l'existence de Tantièmes distribuables en 2021 au titre du bénéfice à réaliser sur l'exercice 2020, et dans la limite du solde disponible de ces Tantièmes après déduction des rémunérations variables annuelles à devoir sur l'exercice 2020 | | | |
| Montant dû | 162 000,00 € (arrondi) ; après proratisation du montant du résultat au regard de la durée du mandat sur la période 2018/2019/2020 (en semestres), c'est-à-dire en retenant conventionnellement 3/6 ^e dudit montant | | | |
| Année de versement | 2021 | | | |
| Engagement | Achat d'actions Michelin à hauteur de 20 % de l'intéressement variable à long terme effectivement reçu à l'échéance des trois ans, ces actions ne pouvant être cédées que progressivement à compter d'un délai de quatre ans après la fin des fonctions de Gérant | | | |

(1) Cours de Bourse moyen du second semestre 2020 comparé au cours de Bourse moyen du second semestre 2017.

(2) Michelin site Environmental Footprint – MEF : consommation d'énergie et prélèvement d'eau, émissions de CO₂ et de composants organiques volatils, quantités de déchets générés et non valorisés ; les seuils du critère ont été sensiblement relevés sur 2018.

Sur la base des caractéristiques de cet intéressement et des résultats des critères constatés par le Comité des Rémunérations et des Nominations, détaillés dans le tableau ci-dessus, le Conseil de Surveillance a constaté que le montant dû au titre de cet intéressement était de 162 000,00 € bruts (arrondi, avant retenue à la source applicable) et sera versé en 2021 après l'approbation des comptes de l'exercice 2020 par l'Assemblée générale ordinaire du 21 mai 2021.

Conformément à l'engagement pris, M. Senard devra acquérir des actions Michelin à hauteur de 20 % du montant effectivement reçu de cet intéressement, et les conserver au-delà de la fin de ses fonctions de Gérant selon un échéancier progressif établi sur quatre ans.

3.7 MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants, ont perçu en 2020 une rémunération brute globale de 5 324 236 € (dont 1 566 295 € au titre de la part variable 2019, versée au cours du premier semestre 2020) contre une rémunération brute globale de 5 337 500 € (dont 1 784 968 €

au titre de la part variable 2018, versée au cours du premier semestre 2019). Les membres de ce Comité ne perçoivent pas de rémunération à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

3.8 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2020

Gérance

Florent Menegaux

Cession le 11 novembre 2020 de 18 000 actions au prix unitaire de 104,42 €.

Acquisition gratuite, le 25 novembre 2020 de 6 583 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

Yves Chapot

Acquisition gratuite, le 25 novembre 2020 de 4 388 actions dans le cadre d'un plan d'actions de performance.

Société SAGES

(Associé Commandité non Gérant)

Aucun achat effectué en 2020.

Conseil de Surveillance

Barbara Dalibard

Achat le 21 décembre 2020, de 200 actions au prix unitaire de 108,80 €.

Patrick de La Chevadière

Achat le 29 janvier 2020, de 200 actions ⁽¹⁾ au prix unitaire de 105,00 €.

Achat le 5 février 2020, de 200 actions ⁽¹⁾ au prix unitaire de 105,30 €.

Jean-Christophe Laourde

Achat le 12 novembre 2020, de 8 actions au prix unitaire de 76,37 € (Plan d'actionnariat salarié 2020-2025).

Cyrille Poughon

Achat le 12 novembre 2020, de 10 actions au prix unitaire de 76,37 € (Plan d'actionnariat salarié 2020-2025).

Delphine Roussy

Achat le 12 novembre 2020, de 10 actions au prix unitaire de 76,37 € (Plan d'actionnariat salarié 2020-2025).

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, les Gérants, la société SAGES et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

(1) Actions acquises avant la date de sa nomination par l'Assemblée générale du 23 juin 2020.

3.9 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES

En application de l'article L. 225-39 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 226-10-1 du même code, le Conseil de Surveillance met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Les personnes directement ou

indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation. La mise en œuvre de cette procédure est confiée à la direction juridique du Groupe et rappelle le cadre réglementaire applicable aux conventions susceptibles d'être conclues.

3.10 ACTE CONSTITUTIF, STATUTS ET PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les statuts sont accessibles en intégralité en français et en anglais sur le site Internet de la Société www.michelin.com.

3.10.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1^{ER} DES STATUTS)

- ▶ M. Florent Menegaux (Président de la Gérance) ;
- ▶ la Société Auxiliaire de Gestion "SAGES" (870 200 466 RCS Clermont-Ferrand), société par actions simplifiée présidée par M. Jacques de Chateaufieux (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 3.1.3).

3.10.2 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

Toutes opérations et entreprises se rattachant directement ou indirectement à la production, la fabrication et la vente de caoutchouc, à tous les degrés de fabrication, sous toutes les formes et pour tous usages.

Toutes opérations industrielles, commerciales et financières concernant notamment :

- ▶ le pneumatique, ses composants et ses accessoires, et le caoutchouc manufacturé en général ;
- ▶ la construction mécanique dans toutes ses applications et en particulier les véhicules automobiles et industriels, composants, pièces détachées et accessoires ;
- ▶ la fabrication, la vente et l'utilisation de produits chimiques naturels ou synthétiques et de leurs dérivés, en particulier les différentes variétés d'élastomères, plastiques, fibres et résines, et généralement toutes activités et tous produits de l'industrie chimique se rapportant notamment aux produits et opérations ci-dessus visés ;

- ▶ le dépôt, l'acquisition, l'exploitation, la cession ou la vente de tous droits de propriété incorporels, et notamment de brevets et accessoires, marques, procédés de fabrication se rapportant à l'objet social.

Le tout directement, ainsi que par voie de participation, de création de sociétés nouvelles, de sociétés en participation, de groupements d'intérêt économique, d'apports, commandites, souscription, achat ou échange de titres ou de droits sociaux, dans toutes entreprises ayant des activités pouvant se rattacher aux objets précités, ou encore par voie de fusion ou autrement.

Et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets ci-dessus spécifiés, ou à tous objets similaires ou connexes.

3.10.3 GÉRANCE (ARTICLE 10 DES STATUTS)

La Société est administrée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques, Associés Commandités ou non et dirigée par un Président de la Gérance.

3.10.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

3.10.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme égale à 12 % des bénéfices nets de l'exercice, après déduction de la distribution de bénéfices ou de réserves reçues des filiales Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) et Compagnie Financière Michelin SA (CFM). Cette somme ne peut excéder 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, la différence éventuelle étant rapportée au bénéfice à affecter. Les bénéfices nets sont constitués des produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et des autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions jugés nécessaires. Le solde des bénéfices nets augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire constitue la part revenant aux actions.

Sur cette part, sera prélevée une somme facultative destinée, sur la proposition du Président de la Gérance, à créer ou augmenter un ou plusieurs fonds de réserve ou de prévoyance, sur lesquels les Associés Commandités n'auront plus aucun droit.

Le solde du bénéfice revenant aux actions, après le prélèvement ci-dessus, sera distribué aux actions.

3.10.6 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Modes de convocation (article 21 des statuts)

Les convocations aux Assemblées générales d'actionnaires sont faites suivant les formes et dans les délais légaux.

Conditions d'admission (articles 22 et 24 des statuts)

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Ne peuvent prendre part à une Assemblée que les actionnaires inscrits comme tels sur les registres de la Société trois jours au moins avant la date de cette Assemblée.

Conditions d'exercice du droit de vote – Droit de vote double (article 22 des statuts)

Les propriétaires (ou leurs mandataires) de toutes les actions entièrement libérées inscrites depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire disposent de deux voies par action, sans limitation.

En cas d'augmentation de capital, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action qui fera l'objet d'un transfert pour toute autre cause.

Existence de seuils statutaires

Les statuts ne prévoient pas de déclaration à la Société de franchissements de seuils.

D'autres informations figurent sur le site Internet www.michelin.com.

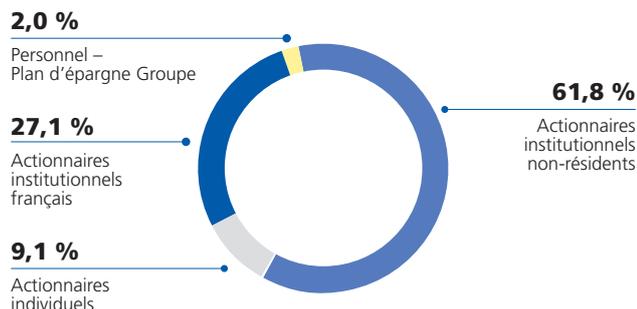
3.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2020 :

- ▶ montant du capital : 356 680 172 € ;
- ▶ nombre total d'actions : 178 340 086, entièrement libérées ;
- ▶ nombre total de droits de vote : 243 584 598.

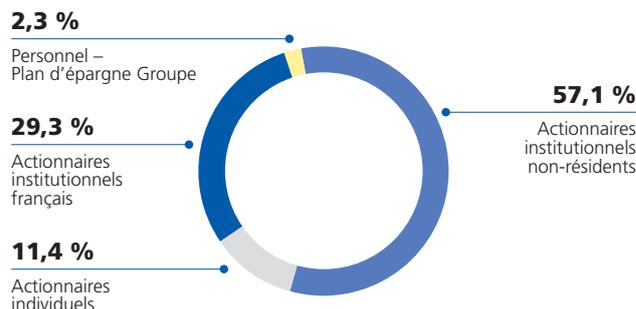
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2020)



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2020)



Au 31 décembre 2020, le nombre d'actions détenues dans le public est de 178 340 086 actions, correspondant à 100 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2020, à la connaissance de la Société :

- ▶ la Caisse des dépôts et consignations (CDC) détenait 5,04 % du capital et 5,05 % des droits de vote ;
- ▶ la société BlackRock Inc. détenait 5,01 % du capital et 3,68 % des droits de vote ;
- ▶ la société Mage Invest détenait 3,79 % du capital et 5,11 % des droits de vote ;
- ▶ aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement plus de 5 % du capital et des droits de vote ;
- ▶ il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital au cours des trois dernières années.

3.12 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

3.12.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 18 MAI 2018

Émissions avec droit préférentiel de souscription

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 105 € ⁽¹⁾ (en €) | Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €) | Utilisation pendant l'exercice |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) | 14 ^e | 26 mois (juillet 2020) | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 6,61 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) | 126 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social) | Aucune |
| Augmentation de capital par incorporation de réserves | 20 ^e | 26 mois (juillet 2020) | 4,20 milliards | 80 millions | Aucune |

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2020 arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 18^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 14^e, 15^e et 16^e résolutions (17^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

Émissions sans droit préférentiel de souscription

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Montant maximum d'émissions sur la base d'un cours à 105 € ⁽¹⁾ (en €) | Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €) | Utilisation pendant l'exercice |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) | 15 ^e | 26 mois (juillet 2020) | ▶ 1,89 milliard (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) | 36 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social) | Aucune |
| Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier | 16 ^e | 26 mois (juillet 2020) | ▶ 1,89 milliard (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) | 36 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social) | Aucune |
| Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature | 19 ^e | 26 mois (juillet 2020) | 1,89 milliard | 36 millions ⁽⁵⁾ | Aucune |

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2020, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 18^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 14^e, 15^e et 16^e résolutions (17^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 19^e et 20^e résolutions (21^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 21^e résolution.

Titres de créances ne donnant pas accès au capital/titres d'emprunt

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Montant nominal maximum d'émission (en €) | Utilisation pendant l'exercice |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| Émission d'emprunts obligataires | 8 ^e | 26 mois (juillet 2020) | 5 milliards | 42 millions € ⁽¹⁾ |

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 5.2, note 26.1.

Émissions réservées aux salariés

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Commentaires | Utilisation pendant l'exercice |
|----------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Augmentation de capital (actions ordinaires) | 20 ^e | 26 mois (juillet 2020) | Moins de 2 % du capital | Aucune |

3.12.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 17 MAI 2019

Programme de rachat d'actions

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Limites | Utilisation pendant l'exercice |
|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Rachat d'actions | 5 ^e | 18 mois (novembre 2020) | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum d'achat : 180 € | Rachat de 216 935 actions ⁽¹⁾ |
| Réduction du capital par annulation d'actions | 14 ^e | 18 mois (novembre 2020) | 10 % du capital | Aucune |

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

Émissions réservées aux salariés

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Commentaires | Utilisation pendant l'exercice |
|--------------------------------------|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Attribution d'actions de performance | 13 ^e | 38 mois (juillet 2022) | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirigeants mandataires sociaux exclus ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,7 % du capital | Aucune |

3.12.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 23 JUIN 2020

Émissions avec droit préférentiel de souscription

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 105 € ⁽¹⁾ (en €) | Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €) | Utilisation pendant l'exercice |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) | 16 ^e | 26 mois (août 2022) | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 6,61 milliards (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) | 126 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social) | Aucune |
| Augmentation de capital par incorporation de réserves | 20 ^e | 26 mois (août 2022) | 4,20 milliards | 80 millions | Aucune |

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2020 arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre de la 20^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés dans les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 16^e, 17^e, 18^e et 19^e résolutions (23^e résolution).

Émissions sans droit préférentiel de souscription

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Montant maximum d'émission sur la base d'un cours à 105 € ⁽¹⁾ (en €) | Montant nominal maximum d'augmentation de capital (en €) | Utilisation pendant l'exercice |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital) | 17 ^e | 26 mois (août 2022) | ▶ 1,84 milliard (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) | 35 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social) | Aucune |
| Augmentation de capital par offre prévue à l'art. L. 411-2 du Code monétaire et financier | 18 ^e | 26 mois (août 2022) | ▶ 1,84 milliard (actions ordinaires) ▶ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) | 35 millions ^{(2) (3) (5)} (soit, à titre indicatif, moins de 10 % du capital social) | Aucune |
| Augmentation de capital (actions ordinaires) pour rémunérer des apports de titres en cas d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature | 21 ^e | 26 mois (août 2022) | 1,84 milliard | 35 millions ⁽⁵⁾ | Aucune |

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2020, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 126 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre de la 20^e résolutions (23^e résolution).

(3) Montant susceptible d'être augmenté de 15 % au maximum, en cas de demandes excédentaires et dans la limite des plafonds respectivement fixés les 16^e, 17^e et 18^e résolutions (19^e résolution).

(4) Avec un plafond global de 2,5 milliards € pour toutes les émissions d'emprunt ou de titres de créance donnant accès au capital, autorisées par les 16^e, 17^e, 18^e et 19^e résolutions (23^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 23^e résolution.

Émissions réservées aux salariés et/ou aux dirigeants mandataires sociaux

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Commentaires | Utilisation pendant l'exercice |
|---------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Augmentation de capital (actions ordinaires) | 22 ^e | 26 mois (août 2022) | Moins de 2 % du capital | Émission de 713 983 actions ⁽¹⁾ |
| Attribution d'actions gratuites ou de performance | 25 ^e | 38 mois (août 2023) | ▶ Conditions de performance sur trois ans ▶ Maximum de 0,9 % du capital | Émission de 588 960 droits ⁽¹⁾ |

(1) Cf. les informations figurant aux chapitres 6.5.4 et 6.5.5.

Programme de rachat d'actions

| Opérations/titres concernés | N° de résolution | Durée de la délégation (expiration) | Commentaires | Utilisation pendant l'exercice |
|-----------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Rachat d'actions | 5 ^e | 18 mois (décembre 2021) | ▶ Limite légale de 10 % du capital ▶ Prix maximum | Rachat de 880 605 actions ⁽¹⁾ |

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

3.13 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Compte tenu de sa structure juridique en commandite par actions et, par conséquent, de la présence d'Associés Commandités, un actionnaire qui obtiendrait le contrôle du capital et des droits de vote attachés ne pourrait contrôler la Société sans avoir recueilli en application des dispositions des statuts l'accord de l'Associé Commandité non Gérant et/ou de tous les Associés Commandités et/ou du Conseil de Surveillance, le cas échéant, qui serait nécessaire pour prendre les décisions suivantes :

- ▶ nomination de nouveaux Gérants ;
- ▶ modification des statuts ;
- ▶ nomination de nouveaux Associés Commandités.

3.14 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-78 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à la NEP 9510 ⁽¹⁾, les travaux des Commissaires aux Comptes mis en œuvre au titre de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise sont relatés dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels figurant au sous-chapitre 5.3.3 du présent document.

(1) Norme d'exercice professionnel 9510 homologuée par arrêté du 1^{er} octobre 2018 publié au J.O. n° 0232 du 7 octobre 2018 – Diligences du Commissaire aux Comptes relatives au rapport de gestion, aux autres documents sur la situation financière et les comptes et aux informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes.

**COMPAGNIE GÉNÉRALE
DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN**

+ 33 (0) 4 73 32 20 00

23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand-France

www.michelin.com

RELATIONS INVESTISSEURS

EDOUARD DE PEUFEILHOUX,

HUMBERT DE FEYDEAU,

PIERRE HASSAIRI

27, cours de l'Île Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt - France

23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France

investor-relations@michelin.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

EDOUARD DE PEUFEILHOUX,

CLEMENCE RODRIGUEZ,

ISABELLE MAIZAUD-AUCOUTURIER

+ 33 (0) 4 73 32 23 05

23, Place des Carmes-Déchaux – 63000 Clermont-Ferrand – France

Appel gratuit pour la France : 0 800 716 161

actionnaires-individuels@michelin.com

**DIRECTION DES MARQUES
ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

RELATIONS PRESSE : PAUL-ALEXIS BOUQUET

+ 33 (0) 4 45 66 22 22

27, cours de l'Île Seguin – 92100 Boulogne-Billancourt – France

