

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



#### 3.2.11.1 Composition <sup>(1)</sup>

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](http://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")<sup>(1)</sup>.

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<sup>e</sup> résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 3.3.2 ci-après ;
- ▶ la 7<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup>.

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 <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(2)</sup> 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 CO<sub>2</sub>, 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 Stoxx Europe 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 <sup>(1)</sup> doit être compris entre 92 et 88 sur la troisième année du plan	20 %
	L'évolution du taux d'engagement des employés <sup>(1)</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 <sup>(1)</sup>

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

M. Menegaux, en sa qualité de Gérant non Commandité de MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de retraite supplémentaire dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 3.4.3.5 et 3.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 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 <sup>(1)</sup>.

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<sup>e</sup> résolution

#### Approbation de la politique de rémunération applicable aux Gérants

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités et connaissance prise du rapport du Conseil de Surveillance, approuve en application de l'article L. 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<sup>e</sup> résolution).

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

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

### 3.3.3.1 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<sup>e</sup> résolution approuvée par 99,15 % des voix).

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

- ▶ un montant de base pour chacun des membres, 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<sup>e</sup> résolution

##### **Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée générale, ayant pris acte de l'accord de chacun des Associés Commandités, approuve en application de l'article L. 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.