

RÉMUNÉRATIONS

2.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2025

2.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Depuis 2014, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est soumise à l'Assemblée générale ordinaire annuelle et depuis 2020 suivant les conditions et modalités prévues par la loi PACTE entrée en vigueur cette même année.

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 2025 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 16 mai 2025.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie 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 et contribuer à sa stratégie commerciale et à la pérennité de la Société. 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 pour les raisons suivantes :

- la part des rémunérations variables (annuelle, pluriannuelle) de la Gérance est prépondérante au sein de leur 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 pour les raisons suivantes :

- pour l'ensemble de la Gérance :
 - les indicateurs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle et pluriannuelle) présentent des caractères de durabilité (*Sustainability*) qui sont le reflet de la stratégie du Groupe,
 - la rémunération pluriannuelle, sous forme d'attribution d'actions de performance (i) prévoit que le nombre effectivement livré à l'échéance est fonction de l'atteinte d'objectifs de performance à satisfaire sur plusieurs exercices, et (ii) est assortie 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 sur la base 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 partageront en 2025 avec les salariés éligibles des sociétés du Groupe les mêmes critères et indicateurs quantitatifs de performance, définis par le Conseil de Surveillance pour leurs rémunérations variables annuelle et pluriannuelle.

(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.

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 (hors membre représentant les salariés), d'éviter les conflits d'intérêts. Les modalités de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil de Surveillance sont détaillées au chapitre 2.2.6.

Il n'est pas prévu que les Associés Commandités, en ce qui concerne les Gérants, ou le Conseil de Surveillance, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, puissent

déroger, au sens du deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76-III du Code de commerce, à l'application de la politique de rémunération.

La politique de rémunération 2025 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024 :

- la 6^e résolution, concernant la politique applicable aux Gérants, détaillée au chapitre 2.3.2 ci-après ;
- la 7^e résolution, concernant la politique applicable aux membres du Conseil de Surveillance, détaillée au chapitre 2.3.3 ci-après.

2.3.2 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 2024 (6^e résolution).

2.3.2.1 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. Cette rémunération est :

- pour sa composante variable annuelle, prélevée sur une quote-part du résultat net de l'exercice (tel que précisé au chapitre 2.3.2.3 ci-dessous) ;
- pour sa composante variable pluriannuelle, attribuée sous forme d'actions de performance de la Société ;
- pour sa composante fixe, versée par une filiale de la Société en contrepartie de ses fonctions de Président 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 de décisions des Associés Commandités et d'une délibération du Conseil de Surveillance.

D'autre part, le Comité des Rémunérations et des Nominations 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.

2.3.2.2 Rémunération fixe

En 2025 :

- le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité, est égal à 1 100 000,00 € ;

- le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Chapot, Gérant non Commandité, est égal à 770 000,00 €.

Ces montants demeureront inchangés jusqu'en 2026, terme des mandats actuels.

2.3.2.3 Rémunération variable (annuelle et pluriannuelle)

Principes communs

Afin d'assurer une convergence forte avec les performances de la Société 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 leur responsabilité indéfinie et solidaire sur leur propre patrimoine, les Associés Commandités ont droit à une quote-part des bénéfices de l'exercice écoulé (appelée « Tantièmes ») déterminée dans les conditions définies par les statuts de la Société. 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 ⁽¹⁾.

Modalités d'attribution

Les Tantièmes sont définis par les articles 12 et 30 des statuts de la Société, qui prévoient que :

- la part revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s) est déterminée par référence aux objectifs préalablement fixés par le Conseil de Surveillance ;
- la part revenant à l'Associé Commandité non Gérant est d'un montant égal à celui revenant au(x) Gérant(s) Commandité(s), au titre de la rémunération variable annuelle ou sous quelque forme que ce soit (notamment de la valeur des actions de performance livrées).

Le montant total des Tantièmes dus aux Associés Commandités demeure en tout état de cause plafonné à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice.

Modalités de détermination

- En début de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs cohérents avec la *guidance* et les informations communiquées au marché ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les propositions des Gérants, en tenant compte :
 - de la recommandation n° 25 du Code AFEP/MEDEF relative aux principes de détermination et au contenu des éléments de la rémunération,
 - des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
 - des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin,
 - de la variabilité intrinsèque du résultat,
 - des perspectives des résultats futurs,
 - du caractère particulier du statut d'Associé Commandité ;
- le Comité des Rémunérations et des Nominations partage ses conclusions avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) et présente ses recommandations correspondantes au Conseil de Surveillance ;
- au vu des recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance délibère et décide des critères et objectifs pour l'exercice en cours ;

- les Associés Commandités se réunissent alors pour établir la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice en cours et formaliser, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires des résolutions correspondantes, (i) pour le Gérant Commandité, par une convention entre les Associés Commandités, la part des résultats de cet exercice pouvant être attribuée au Gérant Commandité à titre de rémunération variable annuelle dans les limites fixées par les statuts, et (ii) pour le Gérant non Commandité, par une décision des Associés Commandités, les éléments de rémunération annuelle le concernant ; lesdites convention et décision tenant compte et intégrant les critères de performance et objectifs de rémunération variable annuelle fixés par le Conseil de Surveillance et ce, après consultation et délibération de ce dernier ;
- le Président de la Gérance, après confirmation de l'accord de l'Associé Commandité non Gérant, soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur.

À la clôture de chaque exercice, le Comité des Rémunérations et des Nominations apprécie les résultats atteints en lien avec les objectifs applicables et présente ses recommandations au Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance statue sur l'évaluation des objectifs effectuée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et partage cette évaluation avec l'Associé Commandité non Gérant.

Les Associés Commandités valident les éléments de rémunération variable annuelle et pluriannuelle à verser ou à livrer au Président de la Gérance Associé Commandité sur la base de l'évaluation par le Conseil de Surveillance de l'atteinte des objectifs sur les critères de performance.

Structure de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Florent Menegaux serait prélevée en totalité sur les Tantièmes et serait constituée des deux parties suivantes :

- une partie n° 1⁽²⁾, déterminée en lien avec sa responsabilité financière et juridique d'Associé Commandité, donnerait droit à un montant :
 - égal à 4 % de l'assiette des Tantièmes (égale à 0,6 % du résultat net consolidé),
 - plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2 (nouveau plafonnement introduit dans la politique de rémunération 2025) ;
- une partie n° 2, calculée sur une assiette établie en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et déterminée par les résultats des critères et objectifs de performance décidés par le Conseil de Surveillance.

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

(2) Le calcul de ce critère relatif au résultat net est adapté pour tenir compte de la responsabilité de M. Florent Menegaux en tant qu'Associé Commandité.

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2025 sont partagés avec le Gérant non Commandité et avec l'ensemble des salariés du Groupe éligibles à une rémunération variable et sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuil, cible et plafond. Les critères de la politique de rémunération 2024 ont été reconduits pour 2025, avec comme seule évolution la mise à jour du critère relatif aux accidents du travail, qui devient le *Total Recordable Injury Rate* (TRIR, en remplacement du *Total Case Incident Rate* précédemment utilisé), tel que présenté dans le rapport de durabilité ⁽¹⁾.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance économique	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A
			Valeur de l'indicateur (sur l'assiette des Tantièmes)	4 %	4 %	4 % ⁽²⁾
Critères et objectifs quantitatifs/partie n° 2 <i>(soit 50 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025 <i>(parité 2024, iso-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Mise en place de la stratégie <i>(déploiement des transformations)</i>	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6
	Taux de féminisation <i>(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
Valeur de l'indicateur			24,5 %	25,5 %	26,5 %	
Niveau d'émission de CO ₂ <i>(Scopes 1 et 2)</i>	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
		Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT	
Total qualitatif et quantifiable / partie n°2				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif / partie n°2 (soit hors critère portant sur Résultat net)				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA REMUNERATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2				0 %	N/A	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS				1 650 000 ⁽³⁾		

(1) Pour chaque critère de la partie 2 sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(2) Le montant attribué au titre de cette partie n° 1 sera plafonné à 150 % du montant total obtenu au titre des objectifs de la partie n° 2.

(3) La totalité de la rémunération variable annuelle serait prélevée sur les Tantièmes.

(1) Cf. les informations présentées dans le chapitre 4 (p. 271) du présent Document d'enregistrement universel 2024.

Pour M. Yves Chapot, Gérant non Commandité

Modalités de détermination

La détermination et l'évaluation des objectifs des critères de performance seraient effectuées de la même manière que pour le Président de la Gérance, à l'exception des spécificités liées au statut d'Associé Commandité.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2025 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuil, cible et plafond. Comme pour le Président de la Gérance, les critères de la politique de rémunération 2024 ont été reconduits pour 2025, avec comme

seule évolution la mise à jour du critère relatif aux accidents du travail, qui devient le *Total Recordable Injury Rate* (TRIR, en remplacement du *Total Case Incident Rate* précédemment utilisé), tel que présenté dans le rapport de durabilité ⁽¹⁾.

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max
Critères et objectifs quantitatifs <i>(soit 70 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %
			Valeur de l'indicateur	1 800 M€	2 000 M€	2 200 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025 <i>(parité 2024, iso-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance économique	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/ <i>Balanced Score Card</i>			
			En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6
	Taux de féminisation <i>(périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)</i>	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %
Niveau d'émission de CO ₂ <i>(Scopes 1 et 2)</i>	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
		Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT	
TOTAL QUALITATIF ET QUANTIFIABLE				0 %	30 %	45 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net				0 %	80 %	120 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNERATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS				1 155 000		

(1) Pour chaque critère sont définis un seuil, une cible et une surperformance plafonnée ; une performance intermédiaire entre les différentes bornes donnerait droit à un résultat calculé de manière linéaire.

(1) Cf. les informations présentées dans le chapitre 4 (p. 271) du présent Document d'enregistrement universel 2024.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs appliqués aux attributions d'actions de performance dont bénéficient les salariés éligibles des sociétés du Groupe, depuis 2020 cette rémunération prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin.

Les conditions, critères et objectifs de ces attributions pour 2025 sont établis dans le cadre de l'autorisation d'émission destinée aux Gérants et aux salariés des sociétés du Groupe Michelin, approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 ⁽¹⁾.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé de reconduire en 2025 les indicateurs de la politique de rémunération 2024, en adaptant leurs objectifs, et en remplaçant l'indicateur composite de performance environnementale industrielle (*i-MEP*) par deux indicateurs matériels pour Michelin, présentés dans le rapport de durabilité :

- le taux de matériaux renouvelables et recyclés dans les pneus (TMRR) ⁽²⁾, qui est au cœur de la transformation de l'activité industrielle de Michelin et qui constitue également une mesure du niveau des émissions de CO₂ de ses fournisseurs de matières premières ;
- la réduction de la résistance au roulement des pneumatiques ⁽³⁾, qui est la contribution de Michelin au Scope 3 / Usage (le plus important) des émissions de CO₂.

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2025 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 proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023, l'ensemble des attributions aux Gérants sera limité à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société au moment de l'approbation de la résolution précitée par l'Assemblée générale ;
- par ailleurs, pour le Président de la Gérance, le nombre d'actions de performance à attribuer en 2025 serait limité à hauteur d'une valeur de 140 % de sa rémunération fixe 2025 ⁽⁴⁾ et pour le Gérant non Commandité, l'attribution effectuée en 2025 serait limitée à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe 2025 ⁽⁴⁾ ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes ⁽⁵⁾ ;
- 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 et s'engagent à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque sur les actions de performance jusqu'à la fin de cette période de conservation ;
- pour le Président de la Gérance et Associé Commandité, les actions de performance 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 seraient livrées ;
- 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 intervenant avant la fin de la période d'acquisition des actions, les droits initialement attribués seraient conservés au prorata de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions, étant précisé que cette exposition triennale serait maintenue y compris au-delà de l'échéance du mandat ⁽⁶⁾.

(1) 14^e résolution, approuvée par 87,04 % des voix. Le détail de cette autorisation figure en pages 455 à 457 du Document d'enregistrement universel 2022.

(2) Cf. les références des informations dans les notes du tableau ci-après.

(3) Cf. les références des informations dans les notes du tableau ci-après.

(4) Calculée selon la moyenne des cours d'ouverture de l'action Michelin sur les 20 séances de Bourse précédant la date d'attribution, affectée d'un discount égal à la valeur des dividendes non reçus pendant la période de *vesting*.

(5) Selon l'analyse effectuée en 2022 par le Comité des Rémunérations et des Nominations à partir des résultats de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(6) En cas d'invalidité ou de décès, les prorata et période d'exposition ne trouveront pas à s'appliquer.

Les critères et objectifs de performance sont les suivants :

Critères	Ambition	Indicateur	Poids
Évolution relative du cours de l'action	Performance boursière	L'évolution de l'action Michelin doit être comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture quotidiens des deux années de référence)	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	Planète	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) ⁽¹⁾ doit être comprise entre 6 % (seuil) et 7 % (plafond) en 2027 versus 2020	10 %
	Planète	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) ⁽¹⁾ doit être compris entre 31 % (seuil) et 35 % (plafond) en 2027	10 %
Performance opérationnelle	Personnes	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe sur trois ans (sur une base consolidée et en données comparables), doit être comprise entre 83,0 points (seuil) et 85,0 points (plafond)	20 %
	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités hors pneus et distribution ⁽²⁾ doit être compris entre 2 % (seuil) et 6% (plafond) entre 2025/2024, 2026/2025 et 2027/2026	20 %
	Performance économique	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe ⁽³⁾ doit être compris entre 10,5 % (seuil) et 12 % (plafond) en 2027	20 %

(1) Cf. les présentations de ces indicateurs dans le Document d'enregistrement universel 2024 aux chapitres 4.6.4.1 (p. 255-256) pour les matériaux renouvelables et 4.2.1.2, 4.2.2.3 et 4.2.3 (p. 198-202) pour la résistance au roulement ; sur le périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(2) À iso-parité et iso-périmètre.

(3) Y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence.

Pour tous les critères, l'atteinte du résultat est calculée comme suit :

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation égale ou supérieure au seuil : attribution proportionnelle et progressive jusqu'à un certain plafond.

2.3.2.4 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 versée par la Société ou des filiales de son Groupe.

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

2.3.2.5 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.

2.3.2.6 Retraite

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

M. Menegaux, en sa qualité de Président de la société filiale MFPM, et M. Chapot, en sa qualité de Gérant non Commandité de CGEM ont accès au régime de Retraite Supplémentaire Executive Michelin dont les conditions sont décrites respectivement aux chapitres 2.4.3.5 et 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2024.

En application des dispositions de l'ordonnance 2019-697 du 3 juillet 2019, ce régime 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 de ce régime, le pourcentage de droit acquis par chacun des Gérants ouvre droit à une rente plafonnée correspondant à 15 % de taux de remplacement.

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 lui permettre de se constituer une retraite.

Les Gérants bénéficient au titre de leur mandat du Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO) applicable aux employés des sociétés CGEM et MFPM.

2.3.2.7 Indemnité de départ contraint

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

Cette indemnité statutaire est soumise par le Conseil de Surveillance au résultat des critères de performance applicables

à la rémunération variable annuelle, calculé selon la formule suivante :

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

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

2.3.2.8 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 2.6.1.12 du présent Document d'enregistrement universel 2024 :

- 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 ;
- 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 2025 afin

que l'assiette précitée soit indexée sur l'évolution moyenne de la rémunération des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin pendant la période de suspension de son contrat de travail.

Conformément 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.

2.3.2.9 Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu d'attribuer de rémunération exceptionnelle à un Gérant.

2.3.2.10 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.

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 pour les raisons suivantes ⁽¹⁾ :

- M. Yves Chapot n'est pas le premier dirigeant mandataire social exécutif ; il est soumis à un lien de subordination avec 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 ;
- M. Yves Chapot travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, ce qui constitue une ancienneté importante ;

(1) Cette exception à l'application d'une recommandation du Code AFEP/MEDEF est reprise dans le tableau du chapitre 2.2.8 sur la mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer ».

- 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.

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

L'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024, 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 2024, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.2.

2.3.3 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 2024 (7^e résolution).

Les membres du Conseil de Surveillance (dont sa Présidente) peuvent recevoir une rémunération fixe annuelle dont le Conseil

déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération. En outre, la politique de rémunération a été complétée pour prévoir l'attribution d'une rémunération fixe à la Présidente du Conseil de Surveillance.

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

2.3.3.1 Présidence du Conseil de Surveillance

La mission légale du Conseil de Surveillance réside dans le contrôle permanent de la gestion de l'Entreprise, mais elle a été significativement étendue par les dispositions statutaires :

- à l'examen de la qualité de la gestion ;
- à un rôle important dans le plan de succession et la nomination des Gérants ;
- à l'appréciation de certaines opérations importantes comme les opérations de croissance externe.

Le rôle de Président(e) du Conseil de Surveillance, élu(e) par les membres de cet organe consiste à :

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rappelées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance en y occupant une place majeure et lui consacrer la majeure partie de son temps, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec l'Associé

Commandité Non Gérant (la société SAGES) et ses représentants pour assurer une gouvernance fluide,

- en proposant régulièrement et en mettant en place des améliorations dans les interactions, en lien avec son expérience et les propositions résultant des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil de Surveillance,
- en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de Michelin à l'occasion de *Governance Roadshows*.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance (la Présidente s'abstenant) a décidé de reconduire la Politique de Rémunération 2024 ⁽¹⁾ la concernant et de déterminer la rémunération fixe annuelle de Barbara Dalibard à la Présidence du Conseil à hauteur de 400 000 €, répartie entre une rémunération des fonctions de Présidente (350 000 € ⁽²⁾) et une rémunération de membre du Conseil (50 000 €, présentée au chapitre 2.3.3.2 ci-dessous).

(1) Politique de Rémunération 2024 présentée en page 122 du Document d'enregistrement universel 2023 ; la 7^e résolution correspondante ayant été approuvée par l'Assemblée générale du 17 mai 2024 par 99,77 % des voix.

(2) Ce niveau de rémunération a été déterminé pour toute la durée des fonctions de Barbara Dalibard en qualité de Présidente du Conseil de Surveillance.

2.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

Les défis auxquels Michelin fait face, tels que l'innovation technologique, la gestion des risques et le déploiement de sa stratégie, nécessitent une expertise accrue de la part de ses dirigeants et de ses mandataires sociaux.

Les membres du Conseil consacrent un temps de plus en plus important à l'exécution de leur mandat, qu'il s'agisse (i) de leurs missions légales et statutaires, mais aussi (ii) de l'élargissement constant de leurs travaux au sein des comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité RSE, Comité des Rémunérations et des Nominations), et (iii) de leur disponibilité nécessaire à leur formation permanente et spécialement sur les questions émergentes (notamment IA et cybersécurité, adaptation aux évolutions climatiques, évolutions de la responsabilité sociétale).

Les conclusions des évaluations périodiques du fonctionnement du Conseil, les constats de ses membres indépendants, recueillis par le membre référent du Conseil, et la variété croissante des sujets qu'ils sont conduits à examiner témoignent de la qualité de l'engagement des membres du Conseil au bénéfice de l'Entreprise et de ses actionnaires à long terme.

Michelin est soucieux de veiller à la compétitivité de la rémunération du Conseil de Surveillance et en conséquence il est procédé à un réexamen de cette rémunération à un rythme cohérent avec celui de la durée des mandats, sauf évènement important.

Afin de tenir compte de la progression, actuelle et à venir, du nombre de réunions ainsi que de la participation croissante de ses membres aux travaux de plusieurs comités et à la coordination de ces travaux, le Conseil de Surveillance souhaite proposer à l'Assemblée générale (13^e résolution) un ajustement de l'enveloppe de rémunération de ses membres à compter de 2025 dont le plafond se situerait à 1 150 000 €, contre 950 000 € actuellement, tel que fixé il y a 3 ans (Assemblée générale du 13 mai 2022), soit à un niveau situé sous la moyenne des enveloppes de rémunération des Conseils d'un périmètre de groupes industriels comparables du CAC40 ⁽¹⁾.

Ce nouveau plafond n'entraînerait aucun changement des autres éléments de la politique de rémunération pour 2025 par rapport à la précédente politique de rémunération approuvée :

- les montants suivants des parts individuelles versées aux membres du Conseil demeurent les mêmes que pour 2024 et ne sont pas augmentés :

- un montant de base pour chacun des membres, égal à 50 000 €,
- un montant supplémentaire n° 1 pour chaque membre titulaire d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 20 000 €,
- un montant supplémentaire n° 2 pour le Président de chaque Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et participant à ses travaux, égal à 35 000 € (40 000 € 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 les membres du Conseil de Surveillance résidant de manière permanente hors de France et proportionnel à leur participation physique aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités, égal à 10 000 € ;
- le versement de 60 % de l'ensemble des montants à percevoir (montant de base et montants supplémentaires n° 1 et n° 4) ⁽²⁾ sera conditionné à l'assiduité du membre aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités auxquels le membre participe, programmées en début d'exercice ;
- la constatation de cette assiduité et le projet de répartition correspondant de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront effectués par le Comité des Rémunérations et des Nominations puis approuvés 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 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 ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice précédant celui au titre duquel ils sont dus.

(1) Sur la base des informations disponibles ou estimées pour les conseils des sociétés suivantes : Airbus, Air Liquide, Danone, Engie, Legrand, Stellantis, Renault, STMicroelectronics, Valeo, Wordline.

(2) Cette condition d'assiduité ne s'appliquerait pas aux montants n° 2 et n°3, concernant les Président(e)s des Comités ou le Membre Référent, en raison de leurs fonctions spécifiques et de la charge de travail supplémentaire correspondante.

2.3.3.3 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 ⁽¹⁾.

2.3.3.4 Projet de résolution sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée générale ordinaire annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2024, sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

7^È 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 2024, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

(1) À l'exception des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés.