

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GOVERNANCE		56		
2.1	Organes d'administration, de direction et de surveillance	56		
2.1.1	Une Direction expérimentée, stable et responsable	58		
2.1.2	Un Associé Commandité non Gérant, garant de la pérennité de l'Entreprise : la société SAGES	61		
2.1.3	Un Conseil de Surveillance et des comités strictement séparés de la Direction	63		
2.1.4	Interactions entre les différents acteurs de la gouvernance	84		
2.1.5	Déclarations	85		
2.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil – activités au cours de l'exercice 2025	86		
RÉMUNÉRATIONS		102		
2.3	Politique de rémunération des organes de direction et de surveillance pour l'exercice 2026	102		
2.4	Informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux	116		
2.4.1	Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	116		
2.4.2	Rémunération de Mme Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance	117		
2.4.3	Rémunérations de M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et Associé Commandité	117		
2.4.4	Rémunérations de M. Yves Chapot, Gérant non Commandité	122		
2.4.5	Ratios portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	126		
2.4.6	Projet de résolution sur les informations mentionnées au I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce	128		
2.5	Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice	129		
2.6	Autres informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs		135	
2.7	Montant global alloué au Comité Exécutif du Groupe		140	
	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		140	
2.8	État récapitulatif des opérations sur les actions Michelin réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'année 2025		140	
2.9	Procédure d'évaluation des conventions courantes		141	
2.10	Acte constitutif, statuts et participation des actionnaires à l'Assemblée générale		141	
2.11	Répartition du capital et des droits de vote		143	
2.12	État des délégations de compétence et des autorisations en vigueur conférées par l'Assemblée générale		144	
2.13	Changement de contrôle		146	
2.14	Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information comptable, financière et extra-financière		146	
	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES		147	
2.15	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		147	

GOVERNANCE

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP/MEDEF.

Le présent rapport, établi le 10 février 2026 par le Conseil de Surveillance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (« CGEM » ou « la Société »), en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce rend notamment compte :

- de la composition du Conseil de Surveillance et de la Gérance (section 2.1) et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance (section 2.2),
- des informations relatives à la rémunération 2025 (sections 2.4, 2.5, 2.6) et à la politique de rémunération 2026 (section 2.3) des mandataires sociaux,
- de l'état récapitulatif des opérations effectuées en 2025 par les mandataires sociaux et par leurs proches sur les actions Michelin (section 2.8),

- du tableau récapitulatif des délégations en vigueur accordées par l'Assemblée générale (section 2.12),
- des dispositions des statuts qui prévoient les modalités de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (section 2.10),
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas de changement de contrôle (section 2.13).

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le tableau de synthèse de la section 2.2.8 identifie les dispositions de ce Code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix.

Des informations de ce rapport constituent des éléments également requis au titre du rapport de Durabilité présenté au chapitre 4 et identifiés par ce dernier rapport et dans la table de concordance correspondante.

2.1 **ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**

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

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 permet un meilleur équilibre dans la prise en compte des intérêts à court terme et des intérêts à long terme de l'Entreprise.

L'industrie du pneumatique et des composites flexibles 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 CGEM 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 et ils perçoivent une part des bénéfices sous forme de dividende.

D'autre part, les Associés Commandités, parmi lesquels figurent le Gérant Associé Commandité et l'Associé Commandité non Gérant. L'Associé Commandité non Gérant de la CGEM, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), a pour responsabilité d'assurer la pérennité de la Gérance de la Société. La SAGES et le Gérant Associé Commandité 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.

Au 31 décembre 2025, les deux Associés Commandités de la CGEM sont : 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 (« la CGEM ») est une société en commandite par actions (SCA), une structure juridique souple.

aux particularités uniques...

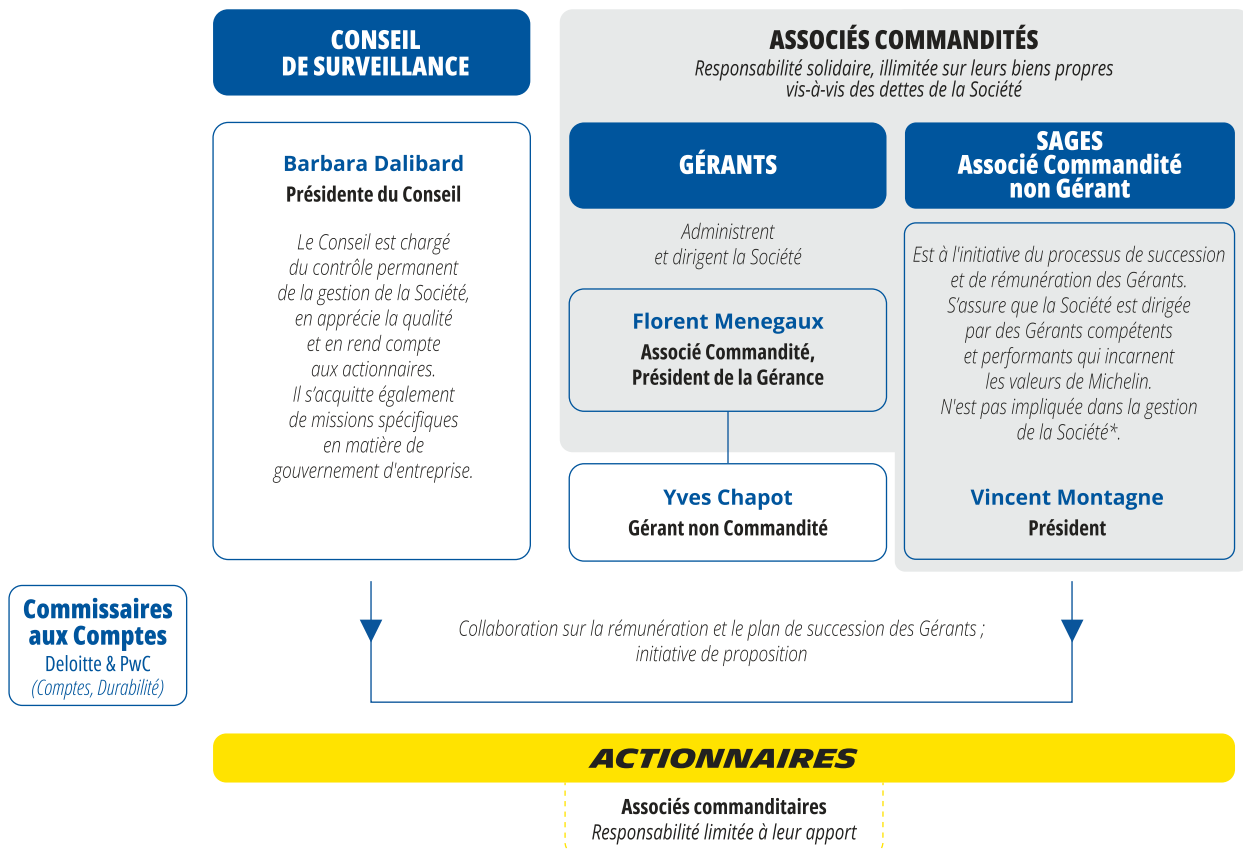
C'est dans ce cadre que la Société s'est forgé au fil des ans une structure de gouvernance aussi unique qu'équilibrée, moteur fondamental de sa réussite à long terme, de sa solide culture d'entreprise et de valeurs partagées.

en amélioration constante...

La Société 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 la CGEM depuis sa création est la meilleure preuve que sa gouvernance a servi la Société et ses actionnaires de manière efficace.



* Souf vacance de la Gérance.

2.1.1 UNE DIRECTION EXPÉRIMENTÉE, STABLE ET RESPONSABLE

2.1.1.1 Composition

Au 31 décembre 2025, la Société est dirigé par deux Gérants :

- M. Florent Menegaux, Associé Commandité nommé par l'Assemblée générale extraordinaire du 18 mai 2018 et dont le mandat de Gérant a été renouvelé en 2022, est également Président de la Gérance.
- M. Yves Chapot, Gérant non Commandité nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2018, dont le mandat a été renouvelé pour une durée de quatre ans à compter de l'Assemblée générale du 13 mai 2022.

À compter de 2026, en application des dispositions des statuts de la Société, le mandat de Gérant Commandité de Florent Menegaux a été renouvelé par décision de l'Associé Commandité non Gérant, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), prise avec l'accord unanime des membres du Conseil de Surveillance réuni le 12 janvier 2026 après avis favorable de son Comité des Rémunérations et des Nominations.

Le mandat de Florent Menegaux est ainsi renouvelé pour une durée maximale de quatre ans, à compter de l'échéance prévue à l'issue de la prochaine Assemblée générale mixte qui se tiendra le 22 mai 2026. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 12 janvier 2026.

M. Yves Chapot n'a pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat qui prendra fin à son échéance prévue à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2026.

La SAGES, après avoir dûment consulté le Conseil de Surveillance, qui a émis le 12 janvier 2026 un avis positif à l'unanimité, a décidé de proposer la nomination de M. Philippe Jacquin en tant que Gérant non Commandité lors de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2026. Cette décision a fait l'objet d'un communiqué de presse diffusé le 12 janvier 2026.



FLORENT MENEGAUX

Président de la Gérance – Gérant Commandité

Nationalité : française Né en 1962	Adresse professionnelle : Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand – France	Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018	Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 159 893 ⁽¹⁾
---	--	---	--	--

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après des études en finance, gestion et sciences économiques, M. 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, Exel Logistics 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, M. 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, M. 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, M. Menegaux est nommé Associé Commandité et il devient Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin le 17 mai 2019.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Gérant Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- Membre du Conseil d'Administration de Legrand ⁽²⁾
- Président du Pacte mondial de l'ONU Réseau France

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Gérant de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (*jusqu'en décembre 2021*)
- Président de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (*depuis janvier 2022*)
- Gérant Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Gérance de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Membre du Conseil d'Administration de Legrand ⁽²⁾ (*depuis mai 2022*)
- Président du Pacte mondial de l'ONU Réseau France (*depuis juin 2023*)

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

(2) Société cotée.



YVES CHAPOT

Gérant non Commandité et Directeur Financier

Nationalité :
française
Né en 1962

Adresse professionnelle :
Compagnie Générale
des Établissements Michelin
23, place des Carmes Déchaux
63000 Clermont-Ferrand – France

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

**Date d'échéance
du mandat :**
2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

**Nombre
d'actions
détenues au
31/12/2025 :**
91 415

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Chapot est expert-comptable de formation.

Après une première expérience au sein du cabinet de conseil et d'audit Arthur Andersen, M. 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, M. 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, M. Chapot est nommé Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Président de la Compagnie Financière Michelin Suisse
- Président de la Compagnie Financière Michelin
- Directeur Général de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin
- Président du Conseil d'Administration de SIPAREX Associés
- Président du Conseil de Surveillance de SIGEFI
- Président de l'Association nationale des sociétés par actions (ANSA)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Président du Conseil d'Administration (*jusqu'en avril 2021*) puis Président de la Compagnie Financière Michelin
- Gérant non Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin
- Directeur Général de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (*depuis janvier 2022*)
- Président du Conseil d'Administration de SIPAREX Associés (*depuis avril 2022*)
- Président du Conseil de Surveillance de SIGEFI (*depuis avril 2022*)
- Président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) (*depuis octobre 2022*)

2.1.1.2 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 superviser l'élaboration de l'information financière et des informations en matière de durabilité ;
- d'établir les différents rapports destinés aux actionnaires.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées en trois segments de « reporting » (Automobile et Deux-roues, Transport routier et Spécialités) ayant vocation à servir leurs marchés respectifs en produits et services, à l'échelle mondiale au travers de 20 Lignes Business.

Les grandes entités organisationnelles du Groupe sont les suivantes :

- 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 sont au nombre de 9, elles déploient la stratégie du Groupe et le représentent dans les territoires qu'elles regroupent, et sont responsables de la satisfaction des clients.
- Un support est fourni aux entités opérationnelles par les Directions suivantes : Recherche et Développement, Industrie, Supply Chain, Expérience Client, Achats, Corporate & Business Services, Stratégie et Transformation, Innovation et Partenariats, Engagement d'Entreprise et Marques, Audit Interne, Gestion des Risques, Contrôle Interne et Qualité, Juridique, Personnel, Finance, Solutions pour Matériaux Durables, Anticipation – Prévention – Protection, Développement Durable & Impact.

Les Gérants sont assistés par le Comité Exécutif du Groupe, dont la composition est présentée au Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2025. En outre, 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).

2.1.1.3 Responsabilité

Le Gérant 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 la Société.

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

2.1.2 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.

2.1.2.1 Composition et organisation

La 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 SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Vincent Montagne.

L'actionnariat de la SAGES est composé de trois catégories d'associés : des membres de la famille Michelin, des dirigeants ou anciens dirigeants du Groupe, 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.

2.1.2.2 Biographie du Président de la SAGES au 31 décembre 2025

Le Président de la SAGES, seul dirigeant mandataire social de cette société, est M. Vincent Montagne dont les informations individuelles figurent ci-après.



VINCENT MONTAGNE

Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES)

Nationalité :
française
Né en 1959

Adresse professionnelle :
Média-Participations
57 rue Gaston Tessier 75019 Paris – France

Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 :
36 actions détenues à titre personnel
793 200 actions détenues par la société SAGES

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Vincent Montagne est titulaire d'une Maîtrise de Sciences de Gestion et du Master Affaires Internationales de l'Université Paris Dauphine PSL. À 31 ans, il prend la tête du groupe Média-Participations fondé par son père et en devient Président-Directeur Général. Il développe le groupe et en fait l'un des principaux acteurs de l'édition française, (1^{er} groupe en Belgique) et notamment leader européen de la bande dessinée. Il réalise en décembre 2017, le rapprochement avec Le Seuil et La Martinière Groupe et la fusion des deux groupes en juillet 2018. Par ailleurs, convaincu que la création est plus forte que le support sur lequel elle s'exprime, il conduit la transformation de Média-Participations en véritable groupe multimédia aujourd'hui actif dans le jeu vidéo, le numérique et l'audiovisuel dont il est un acteur majeur comme producteur de dessins animés. M. Vincent Montagne préside le Syndicat National de l'Édition depuis juin 2012 et est également administrateur du Cercle de la Librairie depuis 2006.

Par ailleurs, descendant d'Edouard Michelin, fondateur, avec son frère André, du groupe Michelin, il a constitué Mage-Invest en 2009, holding familiale regroupant 400 actionnaires familiaux et présidé aujourd'hui par M. Pierre Michelin.

M. Vincent Montagne est Président de la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), Associé Commandité non Gérant de la Compagnie Générale des Établissements Michelin, aux côtés de Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance.

2.1.2.3 Responsabilité et mission

La SAGES est Associé Commandité non Gérant de la CGEM et assume, conjointement et solidairement avec le(s) Gérant(s) Commandité(s), une responsabilité illimitée vis-à-vis des tiers des conséquences financières de la gestion des Gérants ; elle prend l'initiative de la nomination et du renouvellement du mandat des Gérants pour veiller à la pérennité de la Gérance de la Société. Seule une décision de l'Assemblée générale extraordinaire peut permettre à un Associé Commandité de se retirer, sous réserve de l'accord de l'autre Associé Commandité. 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 SAGES n'étant pas Gérante, elle n'est pas autorisée à intervenir dans la gestion de la Société. 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 2.1.4 ci-après.

En vue de permettre à la SAGES d'assumer ses responsabilités d'Associé Commandité, un minimum de 80 % de son bénéfice, provenant principalement 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. Une part comprise entre 10 % et 30 % de cette réserve est investie en actions de la CGEM.

En application de ses statuts :

- les principaux documents sociaux de la SAGES (comptes annuels, rapport de gestion, rapports du Commissaire aux Comptes ⁽¹⁾, 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 communiqués au Gérant Commandité ;
- la proposition de versement d'un dividende annuel aux associés de la SAGES qui dépasserait un plafond fixé dans ses statuts doit être soumise 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 de la CGEM doivent être soumis à l'accord préalable du Gérant Commandité.

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

2.1.3.1 Conseil de Surveillance



* Hors membres représentant les salariés.

** Total réunions programmées et non programmées.

*** Réunions programmées.

Composition

En application des dispositions légales et statutaires et de son Règlement intérieur, le Conseil de Surveillance est composé de onze membres, dont neuf membres nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans et obligatoirement actionnaires, et deux membres représentant les salariés.

Les Associés Commandités ne peuvent pas participer à ces nominations. Les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles ; cependant, statutairement, les deux tiers d'entre eux ne peuvent pas avoir plus de 75 ans.

Au 31 décembre 2025, 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 1 600 actions de la Société ⁽²⁾ porté à un nombre minimum de 2 400 actions pour sa Présidente.

Les éléments relatifs à la rémunération des membres du Conseil de Surveillance figurent dans les chapitres 2.3.3, 2.4.1, 2.4.2 et 2.5.1 du présent rapport.

(1) Les derniers comptes annuels approuvés sont publiés sur le site Internet www.michelin.com.

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

Présentation synthétique du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2025)

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	
Barbara Dalibard		-	2008	2013 ⁽²⁾	2027	17	2 740	Française	67	F	
				2015 ⁽³⁾							
				2019							
				2023							
Aruna Jayanthi		Audit	2015	2019 2023	2027	10	1 600	Indienne	63	F	
Patrick de La Chevardière		Audit 	2020	2024	2028	5	1 600	Française	68	M	
Jean-Christophe Laourde			Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	505	Française	50	M
Thierry Le Hénaff			Rémunérations et Nominations	2018	2022	2026	7	1 600	Française	62	M
Monique Leroux		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 	2015 ⁽⁵⁾	2018	2026	10	4 000	Canadienne	71	F	
				2022							
Delphine Roussy			Rémunérations et Nominations	2020	2024	2028 ⁽⁴⁾	5	1 636	Française	43	F
Wolf-Henning Scheider		Audit Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	2021	2025	2029	4	1 600	Allemande	63	M	
				2026							
Jean-Michel Severino			Rémunérations et Nominations 	2020 ⁽⁶⁾	2022	2026	5	1 600	Française	68	M
Catherine Soubie			Audit	2024	-	2028	1	1 600	Française	60	F
Pascal Vinet			Rémunérations et Nominations	2024	-	2028	1	1 600	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) Désigné(e) selon les modalités statutaires et non par les actionnaires

(5) 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.

(6) 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.

Évolutions en 2025

Le mandat de M. Wolf-Henning Scheider arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 16 mai 2025.

À l'issue du processus d'examen de sa candidature et en tenant compte de son souhait d'être candidat pour un renouvellement de mandat, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de Surveillance a décidé, l'intéressé s'abstenant, de recommander le renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider.

Cette nomination a été approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par 98,01 % des voix.

Le même jour, les membres du Conseil de Surveillance ont décidé à l'unanimité, l'intéressé s'abstenant, de nommer M. Wolf-Henning Scheider comme membre du Comité d'Audit et du Comité de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, comités dont il était membre avant l'échéance de son précédent mandat.

2.1.3.2 Mission

La Société applique les recommandations du Code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (« Code AFEP/MEDEF », version révisée de décembre 2022) et conformément au préambule de ce Code, procède aux adaptations nécessaires à sa forme de société en commandite par actions (« SCA »).

La mission légale du Conseil de Surveillance consiste dans le contrôle permanent de la gestion de l'Entreprise au bénéfice des actionnaires auxquels il rend compte annuellement.

Cette mission a été 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.

Par ailleurs, le rôle de la Présidente du Conseil de Surveillance, élue par les membres de cet organe, consiste à :

- assurer un rôle de direction, de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rappelées ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants et avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) 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 ;
 - en conduisant un dialogue direct avec les investisseurs pour leur présenter les caractéristiques de la gouvernance de la Société, notamment à l'occasion de « governance roadshows » ⁽¹⁾ organisés avec les principaux actionnaires.

(1) Les supports de présentation établis à l'occasion de ces événements sont systématiquement mis en ligne sur le site Internet www.michelin.com.

**MISSIONS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE EN PARTICULIER
DE SES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX**

- **Examen régulier de la stratégie du Groupe**
- **Examen périodique de :**
 - ses marchés ;
 - ses résultats et états financiers ;
 - sa politique de rémunération des actionnaires ;
 - 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 sociale, environnementale et climatique.
- **Avis formel aux Gérants concernant :**
 - les investissements d'envergure ;
 - les opérations de croissance externe significatives ;
 - les cessions d'actifs ;
 - les engagements hors bilan.

**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.

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 clés et, de façon régulière, des dossiers d'information comportant notamment les principaux communiqués publiés par le Groupe, les études d'analystes les plus significatives concernant la Société et les éléments concernant les marchés du Groupe.

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 de Surveillance d'intervenir dans la gestion proprement dite de la Société.

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 M&A (projets de croissance externe et de cessions), 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 de Surveillance 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 € (en valeur d'entreprise) 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 € ET ÉMET UN AVIS FORMEL



(1) Cette adaptation 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 ».

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

2.1.3.3 Diversité des profils et des expériences du Conseil de Surveillance et des instances dirigeantes

Diversité des profils et des expériences au sein du Conseil de Surveillance

De manière constante, le Conseil de Surveillance s'efforce de promouvoir une diversité de nationalités, de compétences et de cultures dans sa composition, dans le respect des valeurs du Groupe et de ses territoires 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 de

Surveillance à l'occasion de la gestion des plans de succession de ses membres ainsi que de l'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance, missions pour lesquelles ce Comité et/ou le Conseil de Surveillance font régulièrement appel à des consultants extérieurs reconnus.

La description de la politique de diversité du Conseil de Surveillance en 2025 est formalisée ci-dessous, en application de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce.

Critères	Objectifs confirmés en 2025	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2025
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 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.	Tous les membres ont un âge inférieur à 75 ans.
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. Conformément à ce même article, toute nomination intervenant en violation de cette obligation de représentation équilibrée est nulle.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres féminins en fonction ou de nommer de nouveaux membres féminins en remplacement des membres féminins sortants en conformité avec l'obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes.	Les nominations proposées et décidées ont permis de conserver la représentation féminine existante, à hauteur de 45 % des membres ; la Présidence du Conseil de Surveillance est assurée par Mme Barbara Dalibard depuis mai 2021.
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). Objectif de détention d'un nombre restreint de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en Bourse.	Part majoritaire de la rémunération versée sous condition d'assiduité aux réunions du Conseil de Surveillance 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 leur mandat.	Le taux d'assiduité a été de 100,0 % en 2025 pour la participation des membres aux réunions programmées du Conseil de Surveillance et de ses Comités. Les nominations proposées et approuvées ont concerné des membres dont l'assiduité était supérieure à 85 % en moyenne sur les trois derniers exercices de leur mandat. Les membres également titulaires de mandats et de présidence de conseils ou de fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées en Bourse n'en ont qu'un nombre restreint.
Qualifications/expertises et compétences professionnelles/internationalisation/respect des valeurs du Groupe	Atteindre et maintenir une complémentarité satisfaisante des qualifications académiques/expériences professionnelles des membres dans les domaines industriel, financier, contrôle interne, IT/IA et dans des fonctions de Direction Générale de grands groupes cotés d'envergure internationale, en respectant les valeurs de Michelin.	Proposition à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction ou de nommer de nouveaux membres ayant pour effet de renforcer la présence de qualifications et d'expériences internationales 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	Proposition et approbation du renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider qui continue d'apporter ses expertises aux travaux du Conseil. Stabilité du taux de membres de nationalité étrangère à 33 % (hors membres représentant les salariés).

Critères	Objectifs confirmés en 2025	Modalités de mise en œuvre	Résultats sur l'exercice 2025
		académiques et des expériences professionnelles internationales dans les domaines financier, du contrôle interne et du digital. Utilisation de la cartographie (matrice) des compétences des membres du Conseil pour analyser la composition cible du Conseil et proposer les candidatures adéquates.	
Taille du Conseil de Surveillance	Maintien d'un nombre réduit de membres du Conseil de Surveillance 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, en permettant une bonne interaction à la fois entre les membres et avec la Gérance.	Ne pas proposer à l'Assemblée générale de nommer des membres supplémentaires, à l'exception des nominations prescrites par des dispositions légales ou des nominations ayant pour objet la recherche ou le maintien de compétences très recherchées. Dans la limite du nombre prévu aux statuts, il sera proposé à l'Assemblée générale 2026, la nomination d'un membre supplémentaire afin de maintenir la complémentarité nécessaire des compétences des membres du Conseil dans les domaines IT/IA/ Cybersécurité, dans une perspective d'anticipation des échéances de mandats des prochaines années.	Pas de nominations supplémentaires proposées en 2025.
Indépendance	Nombre de membres indépendants au sens des dispositions du Code AFEP/MEDEF au moins égal à 50 % ; Présidence du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise assurée par des membres indépendants.	À titre général, sauf exception dûment recommandée et justifiée par le Comité des Rémunérations et des Nominations à l'Assemblée générale de renouveler les mandats des membres en fonction (i) tant qu'ils satisfont aux critères d'indépendance ou (ii) lorsqu'ils ne sont plus indépendants du seul fait d'avoir dépassé une durée de présence effective de 12 ans, sous réserve de ce que leur nomination n'ait pas pour effet de porter à plus de 50 % le nombre de membres non indépendants élus par l'Assemblée générale des actionnaires.	Proposition et approbation du renouvellement du mandat de M. Wolf-Henning Scheider, membre indépendant du Conseil. Stabilité du taux d'indépendance à 89 % (hors membres représentant les salariés). Les présidences de tous les Comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et des Nominations, Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) sont assurées par des membres indépendants.
Représentation des salariés au Conseil de Surveillance	Présence de deux membres représentant les salariés des filiales françaises de la Société dès un nombre de huit membres du Conseil de Surveillance nommés par les actionnaires (allant au-delà du régime issu de la loi n° 2019-486 dite PACTE).	Participation des membres représentant les salariés aux travaux du Conseil de Surveillance et de ses Comités.	Mme Delphine Roussy et M. Jean-Christophe Laourde sont membres du Conseil de Surveillance et respectivement du Comité des Rémunérations et des Nominations et du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Éléments d'illustration des expertises des membres du Conseil de Surveillance

Dans les tableaux et commentaires présentés ci-dessous sont détaillées les expertises des membres du Conseil qui, parmi l'ensemble de leurs compétences et expériences, sont considérées comme les plus pertinentes pour permettre au

Conseil de remplir ses missions au bénéfice de la Société, de ses actionnaires et de ses parties prenantes, en accord avec les valeurs du Groupe.

TABLEAU DES EXPERTISES PRINCIPALES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾

	Direction d'entreprise internationale	Expertise financière	Social, RH et Gouvernance	Environnement, Climat et Biodiversité	Industrie	Secteur Automobile et Mobilités	Matériaux	IT, IA et Cyber Sécurité
Barbara Dalibard	◦					◦		◦
Aruna Jayanthi	◦		◦					◦
Patrick de La Chevardière	◦	◦			◦			
Jean-Christophe Laourde			◦	◦		◦		
Thierry Le Hénaff	◦		◦				◦	
Monique Leroux		◦	◦	◦				
Delphine Roussy			◦		◦			◦
Wolf-Henning Scheider	◦			◦	◦	◦		
Jean-Michel Severino		◦	◦	◦				
Catherine Soubie	◦	◦	◦					
Pascal Vinet	◦				◦		◦	
<i>Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (et à compter de cette date) :</i>								
Anne-Sophie Lotgering	◦	◦						◦

Barbara Dalibard : Direction d'entreprise internationale : ex-CEO d'Orange Business Services et de SITA, entreprises présentes dans 220 pays. **Secteur Automobile et Mobilités :** nombreuses expériences dans le domaine de la mobilité des personnes (train, bus, automobile/covoiturage et aviation). **IT, IA et Cyber Sécurité :** 35 ans d'expérience dans le domaine des nouvelles technologies : réseau, services informatiques, production de logiciels, distribution digitale grand public. Membre de l'Académie des Technologies.

Aruna Jayanthi : Direction d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, notamment en Inde, Asie-Pacifique, Amérique Latine et Canada. **Social, RH et Gouvernance :** membre du Comité RSE de Capgemini India (impliqué dans divers projets sociaux en Inde), ex-Présidente

du Conseil d'Administration d'une école nationale d'ingénieurs en Inde (NIT Calicut) et ex-membre du Conseil Exécutif de NASSCOM, association nationale des éditeurs de logiciels en Inde. **IT, IA et Cyber Sécurité :** 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, Aptech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés).

Patrick de La Chevardière : Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total. **Expertise financière :** Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier. **Industrie :** expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total. Membre du Conseil d'Administration de SLB (ex-Schlumberger).

(1) Cf. également le tableau suivant relatif aux enjeux de durabilité.

Jean-Christophe Laourde : Social, RH et Gouvernance : Mandats de représentation du personnel dans le groupe Michelin. Membre du conseil syndical Chimie AURA. **Environnement, Climat et Biodiversité :** participation active au *Shift Project, Time for the planet*. Membre du pôle Environnement de son organisation syndicale. **Secteur Automobile et Mobilités :** expérience de 25 ans dans les domaines ventes, marketing et distribution au sein du groupe Michelin.

Thierry Le Hénaff : Direction d'entreprise internationale : Président-Directeur Général (PDG) d'Arkema depuis 2006, groupe international (92 % de son chiffre d'affaires hors France) et coté à Paris (Euronext). Précédemment, nombreuses responsabilités opérationnelles au sein du groupe Total. **Social, RH et Gouvernance :** PDG d'Arkema, groupe international (plus de 21 000 salariés répartis dans plus de 55 pays). **Matériaux :** PDG d'Arkema, dont l'expertise et l'innovation sont centrées sur les matériaux et polymères de haute performance.

Monique Leroux : Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du Conseil du groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du groupe Desjardins, ex-membre du Conseil d'Administration de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex-associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA). **Social, RH et Gouvernance :** *Fellow* de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-Présidente du Conseil d'Investissement Québec et du Mouvement Desjardins avec des politiques novatrices en développement durable et climat. Présidente du Comité de Gouvernance et ESG de BCE/Bell. **Environnement, Climat et Biodiversité :** membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada - G7 Impact Task Force), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets ESG.

Delphine Roussy : Social, RH et Gouvernance : différents mandats de représentation du personnel **Industrie :** expérience professionnelle chez Philips et Michelin. **IT, IA et Cyber Sécurité :** expériences professionnelles dans le domaine des nouvelles technologies (Réseaux 3G/4G, Protocoles de communication, RFID).

Wolf-Henning Scheider : Direction d'entreprise internationale : Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG, ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch **Industrie :** ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch. **Secteur Automobile et Mobilités :** ex-dirigeant de groupes internationaux du secteur automobile et ancien membre du Conseil d'Administration de VDA (*German automotive industry association*). **Environnement, Climat et Biodiversité :** Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG.

Jean-Michel Severino : Expertise financière : ex-dirigeant de la Banque Mondiale, ex-Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD), Direction de fonds d'investissements en Afrique et Asie, ex-PDG d'Investisseurs et Partenaires, ex-Président du Conseil d'Administration d'Ecobank International. **Social, RH et Gouvernance :** administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son Comité de Gouvernance et de Rémunération, ex-membre du Comité de Gouvernance d'Orange. **Environnement, climat et biodiversité :** au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du Comité d'Investissement d'Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des *critical friends* de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia).

Catherine Soubie : Direction d'entreprise internationale : ex Directrice générale adjointe de Rallye, *ex Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux*. **Expertise financière :** 22 années d'expérience dans le secteur de la finance, notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, *Managing Director* chez Morgan Stanley et *Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux*. **Social, RH et Gouvernance :** Directrice générale d'Arfilia (information, conseil et services aux entreprises) depuis 8 années, membre des Comités des Rémunérations et des Nominations de Covivio et Sofina.

Pascal Vinet : Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide, supervision de la fonction groupe Sécurité et Système Industriel. **Industrie :** ex-Directeur Général d'Airgas (activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis) et supervision des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand d'Air Liquide. **Matériaux :** ex-Vice-Président Recherche & Développement groupe d'Air Liquide.

Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (et à compter de cette date) :

Anne-Sophie Lotgering : IT, IA et Cyber Sécurité : 24 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont NTT, Orange, Proximus et Microsoft ; pilotage d'une activité en services d'intégration IT pour le groupe NTT de plus de 13 000 personnes. **Direction d'Entreprise internationale :** CEO Europe et membre du Comité Exécutif de NTT DATA, ex-CEO et membre du Comité Exécutif de PROXIMUS NXT IT. **Expertise financière :** expérience dans les activités de fusions-acquisitions, notamment ex-responsable de l'intégration des différentes activités B2B de Proximus Group au Benelux.

TABLEAU DES EXPERTISES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU REGARD DES ENJEUX DE DURABILITÉ

Enjeux ESG (ESRS)	Barbara Dalibard	Aruna Jayanthi	Patrick de La Chevrière	Jean-Christophe Laourde	Thierry Le Hénaff	Monique Leroux	Delphine Roussy	Wolf-Henning Scheider	Jean-Michel Severino	Catherine Soubie	Pascal Vinet	Anne-Sophie Lotgering *
Adaptation au changement climatique/Atténuation du changement climatique (scopes 1/2/3 ; mobilité zéro émission) (E1)	◉	◉	◉	◉	◉	◉		◉	◉	◉	◉	◉
Pollution de l'eau, du sol et de l'air, pollution sonore (E2)			◉		◉	◉		◉	◉			
Gestion de l'eau (E3)					◉	◉		◉	◉			
Écosystèmes et biodiversité (déforestation et dégradation de l'habitat) (E4)					◉	◉		◉	◉			
Ressources et déchets (circularité, matières premières, gestion des produits en fin de vie) (E5)	◉		◉		◉	◉		◉	◉		◉	◉
Éthique des affaires et culture d'entreprise (G1)	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉
Attraction et rétention des talents (S1)	◉	◉		◉	◉	◉		◉	◉	◉	◉	◉
Santé, sécurité et bien-être des travailleurs (S1)	◉	◉	◉	◉	◉		◉	◉	◉	◉	◉	
Dialogue social et droits et conditions des travailleurs (S2)	◉	◉		◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	◉	
Qualité et sécurité des produits et services (S4)	◉	◉			◉	◉		◉				

* Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 (et à compter de cette date).

Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes ⁽¹⁾

Le Comité RSE examine la politique et les ambitions du Groupe en matière de Diversités et Inclusion.

Le groupe Michelin s'est fixé une ambition d'atteindre 35 % de femmes occupant des postes dits « Cadres Groupe » (environ

630 postes) en 2030. Cette démarche a notamment conduit à des actions d'amélioration de la composition des instances dirigeantes du Groupe, y compris au sein de son Comité Exécutif qui comprend 10 membres actifs, dont 3 femmes.

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

Informations et mandats des membres du Conseil de Surveillance

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



BARBARA DALIBARD

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance – Présidente du Conseil de Surveillance

Nationalité : française Née en 1958	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 16 mai 2008	Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 2 740
--	--	---	---	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Dalibard a été *Chief Executive Officer* de SITA (spécialiste des services de communications et des services informatiques dédiés à l'industrie aéronautique) entre 2016 et 2021.

Mme 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.

Après un début de carrière au sein du groupe France Telecom, en 1998, Mme Dalibard a pris la présidence d'Alcanet International, filiale du groupe Alcatel, puis la responsabilité de l'activité France du groupe Alcatel CIT.

En 2003, Barbara Dalibard a rejoint le Comité Exécutif du groupe Orange et a assuré la Direction Générale d'Orange Business Services, société présente dans 220 pays et territoires.

En 2010, Mme Dalibard a rejoint la SNCF où elle a été nommée Directrice Générale de SNCF Voyage (activités TGV, Eurostar, Thalys, etc.) puis SNCF Voyageurs regroupant l'ensemble des activités passagers du groupe. Elle a lancé OUIGO, 1^{er} TGV low cost, et la filiale Ouibus d'autocars longue distance.

Mme Dalibard est officier de la Légion d'honneur, officier de l'ordre du Mérite et docteur Honoris Causa de l'École polytechnique de Montréal.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Administrateur du Comité de Surveillance de Castillon
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance de Rexel
- Membre du Conseil d'Administration d' ATC Europe

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- *Chief Executive Officer* de SITA (jusqu'en décembre 2021)
- Censeur puis administrateur du Comité de Surveillance de Castillon (depuis juillet 2021)
- Membre du Conseil d'Administration de Rexel (cooptation en décembre 2021)
- Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance de Rexel (depuis septembre 2023)
- Membre du Conseil d'Administration d' ATC Europe (depuis janvier 2025)



ARUNA JAYANTHI

Membre indépendant du Conseil de Surveillance – Membre du Comité d'Audit

Nationalité : indienne Née en 1962	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 22 mai 2015	Date d'échéance du mandat : 2027 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600
---	--	---	---	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

De 2011 jusqu'à fin 2015, Mme 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*. 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*. En 2022, elle devient *Head* de Capgemini Amérique Latine et Canada. Elle a été membre du Comité Exécutif du groupe pendant 14 ans, jusqu'à fin 2024.

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 ⁽¹⁾.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Membre du Conseil d'Administration de sociétés du groupe Capgemini ⁽¹⁾ : Capgemini Technology Services India Limited, Capgemini Brasil Ltda, Capgemini Business Services Guatemala SA, Capgemini Mexico – S. DE RL DE CV, Capgemini Canada Inc., Gestion Capgemini Québec Inc. (Canada), Capgemini Solutions Canada Inc.
- Membre indépendant du Conseil d'Administration de Barry Callebaut

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Membre du Conseil d'Administration de Chappuis Halder Inc. (Canada) (*jusqu'en décembre 2022*)
- Membre du Conseil d'Administration d'Equation Capital Partners LLP (*jusqu'en avril 2024*)
- Membre du Conseil d'Administration de sociétés du groupe Capgemini ⁽¹⁾ : Capgemini Australia Pty Limited (*jusqu'en juin 2021*), Capgemini Hong-Kong Ltd (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini Business Services (China) Limited (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini Asia Pacific Pte Limited (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd (*jusqu'en décembre 2021*), Capgemini Saudi Limited (*jusqu'en mars 2022*), Solcen Technologies Private Limited (*jusqu'en avril 2022*), Capgemini Technology Services India Limited, Capgemini Brasil Ltda, Capgemini Business Services Guatemala SA, Capgemini Mexico – S. DE RL DE CV, Capgemini Canada Inc.(2022), Gestion Capgemini Québec Inc. (Canada) (2022), Capgemini Solutions Canada Inc.(2022)
- Membre indépendant du Conseil d'Administration de Barry Callebaut (*depuis décembre 2024*)

(1) Société cotée.



PATRICK DE LA CHEVARDIÈRE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance – Président du Comité d'Audit

Nationalité : française Né en 1957	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 23 juin 2020	Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600
---	--	--	---	---

02

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. de La Chevardière est actuellement administrateur de SLB ⁽¹⁾ (ex-Schlumberger) et jusqu'en juillet 2019 était Directeur Financier du groupe et membre du Comité Exécutif du groupe Total ⁽¹⁾ 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 (à partir de 2008).

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Membre du Conseil d'Administration de SLB ⁽¹⁾
(ex-Schlumberger)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

Membre du Conseil d'Administration de SLB ⁽¹⁾
(ex-Schlumberger)

(1) Société cotée.



JEAN-CHRISTOPHE LAOURDE

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif) – Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Nationalité : française Né en 1975	Adresse professionnelle : Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, place des Carmes-Déchaux 63000 Clermont-Ferrand – France	Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 2020	Date d'échéance du mandat : 2028	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 505
---	--	---	--	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Laourde est salarié de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste de concepteur de services au sein du service marketing Services et Solutions Transport routier. 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 et au Benelux.

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

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

Aucun



THIERRY LE HÉNAFF

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

Nationalité : française Né en 1963	Adresse professionnelle : Arkema 51, Esplanade du Général de Gaulle 92800 Puteaux – La Défense – France	Date du 1^{er} mandat : 18 mai 2018	Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600
---	--	---	---	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Le Hénaff est actuellement Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total SA, en 1992 où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-Directeur Général de Bostik Findley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total SA 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 ⁽¹⁾ en 2004. Il devient Président-Directeur Général d'Arkema le 6 mars 2006. M. 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). M. Le Hénaff est Chevalier de l'Ordre national du mérite et Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Président-Directeur Général d'Arkema ⁽¹⁾
- Président du Conseil d'Administration d'Arkema France

(1) Société cotée.



MONIQUE LEROUX

Membre indépendant du Conseil de Surveillance – Présidente du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise – Membre du Comité d'Audit

Nationalité :
canadienne
Née en 1954

Adresse professionnelle :
Michelin
112, avenue Kléber
75016 Paris – France

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

**Date d'échéance
du mandat :**
2026 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2025)

**Nombre
d'actions
détenues au
31/12/2025 :**
4 000

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, Mme Leroux est administrateur de sociétés. Elle siège aux Conseils d'Administration de Bell (BCE)⁽¹⁾ et Couche-Tard (ATD)⁽¹⁾. À ce titre, elle apporte à ces Conseils et leurs comités son expérience diversifiée, entre autres comme associée en audit de EY (Canada) et de Présidente du Conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins de 2008 à 2016.

Mme Leroux est Compagnon 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 12 universités canadiennes en reconnaissance de sa contribution dans le secteur des affaires, mais aussi pour sa contribution à la communauté.

Mme Leroux a présidé le Conseil sur la stratégie industrielle du Canada en 2020 dans le contexte d'un mandat spécial du gouvernement canadien sur la relance économique et elle a également présidé le Conseil d'Administration d'Investissement Québec de 2016 à 2020. Elle a également siégé au Conseil d'Administration de S&P Global de 2016 à 2022.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard⁽¹⁾
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de Gouvernance de Bell/BCE⁽¹⁾
- Autres activités privées et communautaires :
 - Membre de Lallemand et de Lhoist (sociétés privées)
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Teneo

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Membre du Conseil d'Administration de S&P Global⁽¹⁾
(jusqu'en mai 2022)
- Membre du Conseil d'Administration de Couche-Tard⁽¹⁾
- Membre du Conseil d'Administration de Bell/BCE⁽¹⁾
- Autres activités privées et communautaires :
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Fiera Capital (jusqu'en juin 2023)
 - Membre de Lallemand et de Lhoist (sociétés privées)
 - Conseillère (non exécutive) à temps partiel auprès de Teneo (depuis juillet 2023)

(1) Société cotée.



DELPHINE ROUSSY

Membre non indépendant du Conseil de Surveillance représentant des salariés (non exécutif) – Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Nationalité : française Née en 1982	Adresse professionnelle : Compagnie Générale des Établissements Michelin 23, Place des Carmes Déchaux 63000 Clermont-Ferrand – France	Date du 1^{er} mandat : 14 décembre 2020	Date d'échéance du mandat : 2028	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 636
--	--	---	--	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Roussy est salariée de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin et occupe le poste d'Adjointe au Directeur en charge des Acquisitions & Intégrations au sein de la Direction Corporate Anticipation, Prévention, Protection.

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.

Elle est certifiée administrateur de Sociétés Sciences Po/IFA et Titulaire d'un Executive MBA Management Stratégique de l'Intelligence Economique.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025 Aucun	MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES 2021 – 2025 Aucun
---	--



WOLF-HENNING SCHEIDER

**Membre indépendant du Conseil de Surveillance – Membre du Comité d'Audit –
Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise**

Nationalité :
allemande
Né en 1962

Adresse professionnelle :
Michelin 112, avenue Kléber
75016 Paris – France

**Date du
1^{er} mandat :**
21 mai 2021

**Date d'échéance
du mandat :**
2029 (Assemblée
générale statuant
sur les comptes
de l'exercice 2028)

**Nombre
d'actions
détenues au
31/12/2025 :**
1 600

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Scheider est depuis 2023 membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés et Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG ⁽¹⁾.

Il a étudié les sciences économiques et commerciales à l'université de Sarrebruck et à l'École supérieure polytechnique de Rhénanie-Westphalie d'Aix-la-Chapelle. Il a commencé sa carrière dans le groupe Bosch ⁽¹⁾ où il a assumé différentes fonctions de direction en Allemagne et dans plusieurs pays étrangers, dont la France pendant plus de quatre ans. Entre 2010 et 2015, il a ensuite été membre du Comité Exécutif de la société Robert Bosch GmbH, en charge notamment de la supervision du pôle automobile, des ventes OEM, du marketing et des ventes groupe. De 2015 à 2018, il devient *Chief Executive Officer* du groupe Mahle ⁽¹⁾. Entre 2018 et début 2023, il a été *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de la société ZF Friedrichshafen AG ⁽¹⁾ (ZF Group), un groupe allemand et un des leaders mondiaux des technologies de l'automobile, du transport et de la mobilité.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG
(Suisse)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Membre du Conseil d'Administration de VDA German Association of the Automotive Industry (*jusqu'en novembre 2022*)
- *Chairman of the Board of Management* et *Chief Executive Officer* de ZF (*jusqu'en janvier 2023*)
- Membre du Comité Exécutif de Partners Group AG (Suisse) (*depuis janvier 2023*)

(1) Société cotée.



JEAN-MICHEL SEVERINO

Membre indépendant du Conseil de Surveillance – Président du Comité des Rémunérations et des Nominations – Membre du Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Nationalité : française Né en 1957	Adresse professionnelle : Investisseurs et Partenaires 9, rue Notre Dame des Victoires 75002 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 12 novembre 2020	Date d'échéance du mandat : 2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600
---	--	--	--	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. 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 a été administrateur référent de Danone, Président du Conseil d'Administration d'Ecobank International, et membre des Conseils d'Administration d'Orange et de la BEI. Il préside le Comité des « Critical Friends » de Veolia.

Il est Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P), société d'investissement spécialisée dans le financement des PME et jeunes pousses africaines.

Il est également Vice-Président et Senior Fellow de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International (Fondation de recherche consacrée au développement durable international) et membre de l'Académie des technologies. Il est commandeur de la Légion d'honneur.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Président du Conseil d'Administration d'IPAE
- Membre du Conseil d'Administration d'I&P Gestion
- Membre du Conseil d'Administration de Phitrust Impact Investors
- Président d'Emergences Développement
- Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de la Ferdi
- Président du Comité des « Critical Friends » de Veolia (instance de conseil de la Direction Générale sur les risques et opportunités extra-financières de la société)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Président du Conseil d'Administration d'EBI SA (*jusqu'en avril 2021*)
- Gérant d'Investisseurs et Partenaires (I&P) (*jusqu'en octobre 2021*) puis Président du Conseil de Surveillance
- Membre du Conseil d'Administration d'ADENIA PARTNERS (Ile Maurice) (*jusqu'en décembre 2021*)
- Gérant d'I&P SARL et I&P Conseil (*jusqu'en décembre 2021*)
- Membre du Conseil d'Administration Référent et Président du Comité de Gouvernance de Danone SA ⁽¹⁾ (*jusqu'en avril 2022*)
- Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité d'Audit d'Orange SA ⁽¹⁾ (*jusqu'en mai 2023*)
- Président du Conseil d'Administration d'IPAE
- Membre du Conseil d'Administration d'I&P Gestion
- Membre du Conseil d'Administration de Phitrust Impact Investors
- Président d'Emergences Développement
- Président du Conseil de Surveillance d'Investisseurs et Partenaires (I&P)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de la Ferdi
- Président du Comité des « Critical Friends » de Veolia (instance de conseil de la Direction Générale sur les risques et opportunités extra-financières de la société)

(1) Société cotée.



CATHERINE SOUBIE

Membre indépendant du Conseil de Surveillance – Membre du Comité d'Audit

Nationalité : française Née en 1965	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2024	Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600
--	--	---	---	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M^{me} Catherine Soubie est Directrice Générale d'Arfilia, qui regroupe des sociétés spécialisées dans l'information, le conseil et le service aux entreprises.

Elle est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris.

Elle commence sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres, puis à Paris où elle est nommée Directrice aux Affaires Financières. Elle exerce ensuite diverses fonctions chez Morgan Stanley à Paris, notamment de *Managing Director*. De 2005 à 2010, elle est Directrice Générale Adjointe de la société Rallye (distribution). En 2010, elle rejoint Barclays, où elle exerce les fonctions de *Managing Director, Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg jusqu'en septembre 2016.

Elle est en outre administrateur indépendant de plusieurs sociétés cotées.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Directrice Générale d'Arfilia
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et des Comités des Nominations et des Rémunérations de Sofina ⁽¹⁾
- Membre indépendant du Conseil d'Administration, du Comité des Nominations et Rémunérations et du Comité d'Audit de Covivio ⁽¹⁾

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Membre indépendant du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et Rémunérations de Clariane ⁽¹⁾ (jusqu'en juin 2024)
- Directrice Générale d'Arfilia
- Membre indépendant du Conseil d'Administration et des Comités des Nominations et des Rémunérations de Sofina ⁽¹⁾
- Membre indépendant du Conseil d'Administration, du Comité des Nominations et Rémunérations et du Comité d'Audit de Covivio ⁽¹⁾

(1) Société cotée.



PASCAL VINET

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

Nationalité : française Né en 1962	Adresse professionnelle : Michelin 112, avenue Kléber 75016 Paris – France	Date du 1^{er} mandat : 17 mai 2024	Date d'échéance du mandat : 2028 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027)	Nombre d'actions détenues au 31/12/2025 : 1 600
---	--	---	---	---

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Pascal Vinet a été Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide⁽¹⁾ en 2023 et en 2024. Il a cessé ses fonctions le 31 décembre 2024 pour prendre sa retraite.

Il est ingénieur et titulaire d'un doctorat en physique de l'École centrale de Lyon. Après avoir travaillé pour la NASA aux États-Unis, Pascal Vinet rejoint Air Liquide⁽¹⁾ en 1986. En 1995, il devient Directeur Général d'Air Liquide Australie avant d'être nommé Directeur des Opérations Industriel Marchand en France en 1998. En 1999, il devient Vice-Président Recherche & Développement groupe puis prend la direction des activités Industriel Marchand aux États-Unis en 2002.

En 2005, il est nommé Vice-Président en charge des fonctions groupe (Contrôle, Planning Stratégique, Achats, IT). En 2010, il prend la tête des opérations mondiales Santé du groupe et intègre, à ce titre, le Comité Exécutif en 2011. En 2016, il devient Directeur Général d'Airgas, la filiale opérant les activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis, juste après son acquisition par le groupe. En 2021, il est nommé Directeur de la société et supervise les pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde ainsi que la fonction Sécurité et Système Industriel. En 2023, il prend le poste de Directeur Général Adjoint en charge des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde, de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand ainsi que de la fonction groupe Sécurité et Système Industriel. Pendant l'année 2024, il a également supervisé la Direction industrielle groupe.

EXPERTISES

Cf. détails au chapitre 2.1.3.3.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

2021 – 2025

- Membre du Conseil d'Administration et Président d'Air Liquide Middle East (*jusqu'en juin 2024*)
- Membre du Conseil d'Administration d'AIRGAS (*jusqu'en décembre 2024*)
- Membre du Conseil d'Administration et Président d'EIGA (European Industrial Gases Association) (*jusqu'en décembre 2024*)
- Membre du Conseil d'Administration de SEPPIC (*jusqu'en mars 2025*)

(1) Société cotée.

2.1.4 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 au fonctionnement harmonieux et à l'efficacité de leur relation, dans l'intérêt de l'Entreprise et de ses actionnaires. Cette nécessaire 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 maximum par l'Assemblée générale, sur proposition de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), 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 d'un commun accord, pour accompagner chaque étape du processus.

Le processus de rémunération

- Pour la politique de rémunération :
 - au début de chaque exercice, après un échange au cours duquel les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations des propositions de critères de performance et d'objectifs relatifs à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle (actions de performance), ce Comité analyse ces propositions et examine l'ensemble des éléments de rémunération des Gérants, en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Michelin, des pratiques des sociétés faisant partie de l'indice CAC 40 et des benchmarks pertinents,
 - 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 relatifs à la rémunération variable (annuelle et pluriannuelle) des Gérants 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 de la Société, 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 (la SAGES), soumet à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les projets de résolutions correspondants dans les conditions de la réglementation en vigueur,
- une fois la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, (i) pour le Gérant Commandité, les Associés Commandités signent une convention de détermination des Tantièmes formalisant l'application des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle sur la part du résultat net consolidé de la Société, attribuable au Gérant Commandité et, (ii) pour le Gérant non Commandité, les Associés Commandités signent la décision de rémunération annuelle comprenant la définition des critères et des objectifs de sa rémunération variable annuelle,

- au second semestre de l'exercice, dans le cadre des attributions décidées pour les employés des sociétés du Groupe, le Conseil de Surveillance décide des conditions, critères et objectifs applicables à l'attribution d'actions de performance aux Gérants, qui sera formalisée par une décision des Associés Commandités prise sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale, en application et dans les conditions de la réglementation applicable.
- Pour l'appréciation des résultats :
 - à la clôture de chaque exercice, les Gérants présentent au Comité des Rémunérations et des Nominations les objectifs de performance atteints pour l'exercice précédent et applicables à leur rémunération variable annuelle et pluriannuelle, les résultats des critères quantitatifs financiers ⁽¹⁾ faisant l'objet d'une revue par les Commissaires aux Comptes,
 - le Comité des Rémunérations et des Nominations analyse les résultats, 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 sur les résultats des objectifs de performance,
- le Président de la Gérance soumet les éléments de rémunération et les projets de résolutions correspondants à l'Assemblée générale ordinaire et à l'accord de l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) en application et dans les conditions de la réglementation applicable,
- une fois les éléments de rémunération approuvés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, les éléments de rémunération variable sont versés ou livrés aux Gérants ; les sommes relatives à la rémunération variable annuelle du Gérant Commandité étant prélevées sur la quote-part du résultat net consolidé de l'exercice attribuables aux Associés Commandités en application des statuts de la Société.

2.1.5 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'ont été associés à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'ont fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'ont été empêchés 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 à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres du Conseil de Surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, à l'exception des situations ponctuelles analysées par le Conseil de Surveillance ⁽²⁾ ;
- 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.

(1) Pour 2025, comprenant les éléments suivants : résultat net, résultat opérationnel des secteurs, cash-flow libre structurel, croissance du chiffre d'affaires hors pneu et distribution, ROCE complet.

(2) Cf. les analyses détaillées figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 2.2.6 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.2 **CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025**

2.2.1 **ACTIVITÉ GÉNÉRALE**

En plus des sept réunions initialement programmées, le Conseil a tenu en 2025 quatre réunions supplémentaires pour notamment faire un point d'étape sur certains projets significatifs.

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 :
 - information financière périodique (informations trimestrielles, résultats semestriels et annuels) et permanente, examen des tableaux de bord, communiqués de presse correspondants, proposition de dividende ; le Conseil a notamment examiné les comptes annuels 2024 lors de sa réunion du 11 février 2025 ;
 - contrôle interne et gestion des risques de l'Entreprise ;
 - projets de M&A (croissance externe, cessions) et d'investissements industriels en cours et suivi des opérations de M&A (plusieurs séances) ;
- approche globale de la stratégie du Groupe :
 - séminaire stratégique (plusieurs séances) : revue détaillée des activités sur chacun des trois axes de développement, croissance externe, stratégie 2030 ;
 - présentation de la gestion du personnel dans les activités industrielles ;
 - présentation des activités liées à la cyber sécurité et de la gestion du risque des technologies de l'information ;
 - présentation de la ligne business Beyond Road ;
 - présentation de la stratégie de distribution du Groupe ;
 - présentation de la transposition des savoir-faire du Groupe dans les nouvelles activités ;
- rémunération des mandataires sociaux :
 - résultats des critères des rémunérations variables 2024 des Gérants ;
 - critères et objectifs de performance des rémunérations variables 2025 des Gérants et des actions de performance attribuées ;
- politiques de rémunération Groupe ;
- plan de succession des Gérants (cf. le chapitre 2.1.4 du présent rapport) : poursuite du processus avec le Président de l'Associé Commandité non Gérant (plusieurs réunions) ;
- évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe ;
- composition et fonctionnement du Conseil et de ses comités :
 - examen de la candidature de membres du Conseil de Surveillance au renouvellement de leur mandat ;
 - évolution de la composition des comités en raison des échéances de mandat et des nouvelles nominations ;
 - situation d'indépendance des membres du Conseil ;
 - évaluation du fonctionnement du Conseil ;
 - préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- dialogue actionnarial :
 - *Governance Roadshow* annuel organisé avec les principaux investisseurs (présentation de la gouvernance Michelin, rappel des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux)⁽¹⁾ ;
 - Assemblée générale des actionnaires (notamment intervention sur les enjeux climatiques, en complément de la présentation par les Gérants de la stratégie climatique du Groupe et des principales actions engagées et réalisations) ;
- compte rendu des travaux des comités (Audit, Rémunérations et Nominations, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

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

En outre, deux réunions des membres indépendants du Conseil se sont tenues en *Executive Session*.

(1) Présentation disponible sur le site Internet www.michelin.com.

Par ailleurs, pendant cet exercice, la Présidente du Conseil de Surveillance a continué à :

- assurer un rôle de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires du Conseil ;
- participer activement au fonctionnement de la gouvernance, notamment :
 - en assurant des contacts permanents et des réunions régulières avec les Gérants mais aussi avec le

Président de l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES) pour assurer une gouvernance fluide ;

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

2.2.2 ASSIDUITÉ

Le Conseil s'est réuni à 11 reprises en 2025 (11 février, 23 avril, 16 mai, 23 juillet, 12 septembre, 13 au 15 octobre, 20 octobre, 7 novembre, 2 décembre, 11 décembre et 18 décembre).

Toutes les réunions programmées se sont déroulées pendant une journée complète sauf exceptions ponctuelles ⁽¹⁾.

La Présidente du Conseil et le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations veillent à ce que les membres du Conseil respectent leurs engagements en matière de disponibilité pour exercer leur mandat dans de bonnes conditions.

Le taux global de participation aux réunions du Conseil et aux réunions des comités a été de 100 % (hors comptabilisation des réunions du Conseil des 12 septembre, 7 novembre, 2 décembre et 18 décembre, non programmées en début d'exercice).

Les taux de participation individuels des membres sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Participation aux réunions programmées de l'exercice 2025 ⁽¹⁾

Membres du Conseil	Conseil de Surveillance	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations	Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
Barbara Dalibard	100 %	N/A	N/A	N/A
Aruna Jayanthi	100 %	100 %	N/A	N/A
Patrick de La Chevardière	100 %	100 %	N/A	N/A
Jean-Christophe Laourde	100 %	N/A	N/A	100 %
Thierry Le Hénaff	100 %	N/A	100 %	N/A
Monique Leroux	100 %	100 %	N/A	100 %
Delphine Roussy	100 %	N/A	100 %	N/A
Wolf-Henning Scheider	100 %	100 %	N/A	100 %
Jean-Michel Severino	100 %	N/A	100 %	100 %
Catherine Soubie	100 %	100 %	N/A	N/A
Pascal Vinet	100 %	N/A	100 %	N/A

(1) Hors réunions non préalablement programmées (quatre réunions du Conseil et une réunion du Comité des Rémunérations et des Nominations).

2.2.3 FORMATION 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.

Les membres du Conseil ont participé à une formation, dispensée par le Directeur Opérationnel Transformation Digitale et Systèmes d'Information, qui a porté principalement sur :

- la transformation digitale et l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans les différents processus et activités du Groupe tels que l'innovation et la différenciation, l'industrie, la *supply chain* et la distribution ;
- la stratégie du Groupe et les étapes de transformation et de déploiement.

(1) Une réunion a duré deux jours et deux réunions ont duré moins d'une journée complète.

Les membres du Conseil ont effectué une visite d'une journée, dédiée à l'innovation, sur le principal site de recherche et développement (R&D) du Groupe situé à Ladoux (France). Cette journée s'est déroulée en 3 temps :

- Présentation de la stratégie globale de R&D du Groupe par le Directeur Recherche & Développement, ainsi que de la stratégie globale de la ligne business *Polymer Composite Solutions* et d'un focus sur les synergies d'innovation par la Directrice Business *Polymer Composite Solutions* ;
- Immersion dans les laboratoires de R&D de l'innovation *Polymer Composite Solutions*, tout particulièrement les convoyeurs et les tissus enduits ;
- Immersion dans les laboratoires de R&D sur l'innovation pneu à travers l'exemple du MICHELIN CrossClimate 3 Sport permettant d'illustrer les nouveaux matériaux et le pneu virtuel pour simulateur de conduite ou jumeau numérique.

En outre, chacun des membres du Conseil de Surveillance étant également membre d'au moins un de ses comités, les membres ont bénéficié de formations dispensées par des intervenants internes ou externes sur des sujets spécialisés et traités au niveau du comité concerné. Cela a été le cas par exemple pour les réglementations nationales et régionales pertinentes en matière de durabilité ⁽¹⁾ : *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Regulation*

on Deforestation-free Products (EUDR) et *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)* sur le devoir de vigilance.

Toutes ces formations participent à l'acquisition et au maintien des compétences des membres du Conseil de Surveillance, auxquelles doivent s'ajouter les formations qui ont pu être suivies par les membres du Conseil dans le cadre de leurs autres activités, professionnelles ou extra-professionnelles, et qui peuvent le cas échéant être prises en compte pour la présentation de leurs expertises en matière de durabilité (cf. les tableaux de synthèse du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport).

En l'absence de l'entrée en fonction de nouveaux membres du Conseil au cours de l'exercice 2025, le programme spécifique d'intégration et de découverte du Groupe ⁽²⁾ n'a pas trouvé à s'appliquer.

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 continuer à approfondir leurs connaissances des activités et de la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion » du Groupe.

2.2.4 PLANS DE SUCCESSION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE LA GÉRANCE ET PRÉPARATION DES DÉCISIONS, PROPOSITIONS DE NOMINATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026

Conseil de Surveillance

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

La candidature sélectionnée par le Comité des Rémunérations et des Nominations et retenue par le Conseil de Surveillance ⁽³⁾ a été présentée au vote de l'Assemblée générale du 16 mai 2025 qui l'a approuvée.

Le Conseil de Surveillance estime que la complémentarité des compétences et des expertises de ses membres est satisfaisante et lui permet ainsi de remplir sa mission dans de bonnes conditions.

Gérance

Concernant les mandats des Gérants arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2026, les actions mises en œuvre par le Conseil et le Comité des Rémunérations et des Nominations en lien avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES), en application du processus rappelé au chapitre

Concernant les mandats arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2026, les diligences et les recommandations effectuées par le Conseil et le Comité des Rémunérations et des Nominations sont détaillées dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à cette Assemblée (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2025).

En outre, le Comité a également poursuivi la mise en œuvre du plan de succession des membres du Conseil pour préparer les futures échéances de mandat.

2.1.4 ci-dessus, sont indiquées au chapitre 2.1.1.1 ci-dessus et dans le rapport du Conseil de Surveillance sur les résolutions proposées à cette Assemblée (chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2025).

(1) Cf. la synthèse des activités de ces comités dans les chapitres 2.2.9 à 2.2.11 du présent rapport.

(2) Le programme d'intégration et de découverte comporte différents entretiens et présentations avec les principaux dirigeants du Groupe (pour l'exercice 2024, cf. le contenu détaillé présenté au chapitre 2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2024).

(3) Réélection d'un membre, M. Wolf-Henning Scheider.

2.2.5 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 celle de Président du Conseil de Surveillance, le Conseil avait néanmoins décidé de créer la fonction de Membre Référent du Conseil dès 2017.

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

Cette fonction est confiée par le Conseil de Surveillance depuis juillet 2020 à M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant.

En 2025, M. Le Hénaff a organisé et présidé deux réunions en *Executive Session*, c'est-à-dire avec les seuls autres membres indépendants du Conseil de Surveillance et hors la présence des Gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs).

La première réunion a eu pour objet d'approfondir l'analyse des plans de succession en cours.

La seconde réunion a porté sur des échanges relatifs au fonctionnement du Conseil et aux axes d'améliorations souhaités. Les principaux constats ont été les suivants :

- transparence et ouverture du management et bonne qualité des échanges avec les Gérants et les membres du Conseil ;
- bonne réalisation du processus d'intégration des nouveaux membres du Conseil ;
- appréciation positive de la qualité du travail réalisé sur le plan de succession des Gérants.

Lors de cette même réunion, des actions de développement ont été identifiées :

- continuer d'approfondir la réflexion stratégique dans un environnement mondial de plus en plus incertain et en particulier des impacts sur la compétitivité et la dynamique des marchés du Groupe ;
- poursuivre la réflexion sur la revue de la gouvernance des projets M&A en Conseil ;
- améliorer les plans de développement des membres du Comité Exécutif dans le cadre du plan de succession des Gérants, en particulier concernant la gestion d'activités de taille significative.

M. Le Hénaff a partagé les conclusions de cette réunion avec les membres du Conseil et les Gérants au cours du premier trimestre 2026.

2.2.6 EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES ET DES ÉVENTUELS CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le Conseil de Surveillance a choisi de se référer intégralement aux critères définis par le Code AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres. Le Code AFEP/MEDEF recommande en effet que le Conseil de Surveillance 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.

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 des Rémunérations et des Nominations 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 ⁽¹⁾ :

- n'avoir aucun lien familial proche avec l'un des autres déclarants ;
- n'avoir 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 ⁽²⁾ ;
- ne pas avoir été sélectionné en tant que mandataire social de la Société 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'intérêts 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 ⁽²⁾.

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 d'une société 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, 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'intérêts entre cette entreprise et la Société.

Par ailleurs, dans le cadre du fonctionnement courant du Conseil, il est rappelé que si une information, considérée comme sensible au regard des activités de Michelin et de l'entreprise à laquelle est lié un membre du Conseil, devait être présentée au Conseil de Surveillance, le membre concerné du Conseil, conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, devra s'abstenir d'assister aux communications, débats et décisions concernés.

Dans les cas jugés nécessaires par le Comité, celui-ci examine les conclusions de l'analyse des 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 du montant des achats).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a fait procéder à cette revue début 2026 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.

(1) 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.

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

Le Comité a analysé les relations d'affaires entre Michelin et le groupe Capgemini, dont Mme **Aruna Jayanthi** est la Directrice Exécutive pour l'Amérique latine et le Canada.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les services de conseil informatique par le groupe Capgemini avec le groupe Michelin représente une part limitée des achats réalisés par la Société ⁽¹⁾ et ne constitue pas une part significative du chiffre d'affaires du groupe 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.

Le Comité a également examiné la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de l'entité *Michelin Engineered Polymers* 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 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.

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, en informera la Présidence du Conseil de Surveillance et s'abstiendra de participer aux communications, débats et décisions concernés.

Le Comité a examiné la situation de M. **Wolf-Henning Scheider**, membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés et Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG (société de capital-

investissement) sur la présence éventuelle d'une situation de conflit d'intérêts pouvant résulter de la proximité de certaines activités de cette société au regard du périmètre de la stratégie, notamment de M&A, de Michelin.

À l'issue d'un examen portant sur les caractéristiques des activités et des marchés concernés et des fonctions de M. Wolf-Henning Scheider dans cette société, 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. Wolf-Henning Scheider.

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. Wolf-Henning Scheider, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil, en informera la Présidence du Conseil de Surveillance et s'abstiendra de participer aux communications, débats et décisions concernés.

Mme **Delphine Roussy** et M. **Jean-Christophe Laourde**, membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés, sont employés par la société filiale MFPM. Le Comité 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**, Présidente du Conseil de Surveillance de la CGEM depuis 2021, 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 dans les échanges permanents menés avec les Gérants et avec l'Associé Commandité non Gérant (la société SAGES).

Le Comité a confirmé ses précédentes analyses et estimé que Mme Dalibard, ayant dépassé une durée cumulée de mandat de douze ans, ne pouvait plus être, pour cette seule raison, considérée comme membre indépendant.

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 et M. Jean-Christophe Laourde) et de Mme Barbara Dalibard, sont indépendants au sens des critères retenus par le Code AFEP/MEDEF, soit près de 89 % 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.

(1) Le choix des prestataires de services de conseil informatique fait systématiquement et régulièrement l'objet d'appels d'offres gérés collégialement par plusieurs entités du groupe Michelin.

Critères ⁽¹⁾	Barbara Dalibard	Aruna Jayanthi	Patrick de La Chevadière	Jean-Christophe Laourde	Thierry Le Hénaff	Monique Leroux	Delphine Roussy	Wolf-Henning Scheider	Jean-Michel Severino	Catherine Soubie	Pascal Vinet
Critère 1 : Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux Comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait.

2.2.7 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT

Une évaluation externe a été réalisée en 2025. Elle a été confiée à un consultant spécialisé, présentant les meilleures compétences requises et les conditions d'indépendance nécessaires vis-à-vis de la Société et de ses mandataires sociaux. Cette évaluation a été réalisée avec la participation du Membre Référent.

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 ;
- appréciation des contributions individuelles effectives des membres, y compris de la Présidente du Conseil et des Présidents de ses comités ;
- expertises et compétences représentées au Conseil ;
- interactions avec les Gérants, les actionnaires et les autres parties prenantes ;
- fonctionnement des comités.

Le fonctionnement du Conseil est jugé tout à fait satisfaisant, en progrès par rapport aux évaluations précédentes, et au niveau des meilleures pratiques observées au sein du panel de sociétés du CAC40 évaluées par le consultant retenu.

La composition du Conseil, la diversité et la complémentarité des profils, l'engagement et l'indépendance de ses membres favorisent une dynamique très positive et exigeante.

Les débats et la capacité de challenger le management sont appréciés, ainsi que les nombreuses occasions de rencontrer l'équipe de Direction Générale. Ceci a d'ailleurs fortement contribué à nourrir le processus de succession.

L'information fournie est jugée de qualité, ainsi que les programmes d'induction des nouveaux membres. Cependant l'équilibre entre la complétude et la profondeur des dossiers présentés au Conseil, répondant aux demandes de ses membres, pourrait être revu pour permettre des présentations allégées laissant encore plus de place aux débats.

Le Conseil apprécie le temps dédié à la stratégie au travers des deux sessions annuelles, et converge totalement sur les enjeux clés pour Michelin.

Parmi les points de progrès identifiés, le retour d'expérience sur les projets de M&A, ayant abouti ou non, devra être développé ainsi que la structure des dossiers présentés. Ce dernier point sera pris en charge par le Comité d'Audit. L'évolution de l'environnement externe et de la concurrence et son impact potentiel sur Michelin pourraient également être davantage approfondis auprès du Conseil.

Une *Executive session* supplémentaire pourrait être ajoutée.

Le processus de succession des Gérants actuels a été lancé très tôt avec les Associés Commandités. Le suivi des plans de développement des managers exécutifs fera l'objet d'une revue régulière au cours des prochains mois et années.

Un point spécifique a été inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil de Surveillance du 10 février 2026, au cours de laquelle la Présidente et le Membre Référent, accompagnés du représentant du cabinet missionné, ont présenté au Conseil et aux Gérants les conclusions de l'évaluation. Cette présentation a été suivie d'un échange de vues entre les membres du Conseil de Surveillance.

2.2.8 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 28.1 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⁾ 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 € (valeur d'entreprise) 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>
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. 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.</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 pour les raisons suivantes :</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 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 des membres du Directoire d'une société anonyme, pour lesquels la recommandation du Code AFEP/MEDEF ne s'applique pas ; ■ M. Yves Chapot travaille dans le groupe Michelin de manière ininterrompue depuis 1992, ce qui constitue une ancienneté importante ; ■ 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 (...) ».

2.2.9 COMITÉ D'AUDIT ⁽¹⁾



2.2.9.1 Composition

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.

Le Comité d'Audit est constitué des membres suivants, tous indépendants :

- M. Patrick de La Chevardière, Président du Comité ;
- Mme Aruna Jayanthi ;
- Mme Monique Leroux ;
- M. Wolf-Henning Scheider ;
- Mme Catherine Soubie.

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité d'Audit au 31 décembre 2025 ont des expertises particulières en matière financière ou comptable :

- M. Patrick de La Chevardière :
 - Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Asie de la branche raffinage-distribution de Total,
 - Expertise financière : Directeur Financier de Total durant 10 ans et de multiples responsabilités dans le domaine financier,
 - Industrie : expériences variées dans les domaines Exploration, Production et Raffinage de Total, membre du Conseil de SLB (ex-Schlumberger) ;
- Mme Aruna Jayanthi :
 - Direction d'entreprise internationale : nombreuses responsabilités pour le groupe Capgemini dans le pilotage d'activités internationales, dont en Inde, Amériques et Canada,
 - IT, IA et Cyber Sécurité : 38 ans d'expérience dans des entreprises de services informatiques dont Tata Consulting, APtech et le pilotage de la *software factory* de Capgemini en Inde (50 000 employés) ;
- Mme Monique Leroux :
 - Expertise financière : ex-PDG (CEO) et Présidente du Conseil du groupe Desjardins (Banque et Assurances), ex-Cheffe de la Direction Financière (CFO) du groupe Desjardins, ex-membre du Conseil de S&P Global, *Fellow* de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés (CPA) du Canada et ex- associée en audit de EY, titulaire des diplômes de Comptable Agréé (CA) et de Comptable en Management Accrédité (CMA),
 - Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada – *G7 Impact Task Force*), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets ESG ;
- M. Wolf-Henning Scheider :
 - Direction d'entreprise internationale : ex-CEO de ZF Friedrichshafen, Mahle et dirigeant de Bosch,
 - Industrie : ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch,
 - Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG ; connaissances et/ou compétences sur l'ensemble des enjeux de durabilité identifiés par l'Entreprise ;
- Mme Catherine Soubie :
 - Direction d'entreprise internationale : ex Directrice générale adjointe de Rallye, ex Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux,
 - Expertise financière : plus de 22 années d'expérience dans le secteur de la finance, notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, Managing Director chez Morgan Stanley et Managing Director, Head of Investment Banking Barclays France & Benelux, Présidente du Comité d'Audit de Clariane.

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité du chapitre 2.1.3.3 du présent rapport.

2.2.9.2 Mission et fonctionnement

Le Comité d'Audit assiste notamment le Conseil de Surveillance dans sa mission de contrôle et remplit les fonctions de comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité, en application des articles L. 821-67 et suivants du Code de commerce.

Les missions, les règles de fonctionnement du Comité et ses modalités d'interaction avec les autres comités sont définies dans son Règlement intérieur, disponible sur le site Internet www.michelin.com.

À l'occasion du premier exercice d'application de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et l'établissement du premier rapport de durabilité, les principales missions du Comité d'Audit en matière de durabilité, définies dans son Règlement intérieur précité, sont indiquées ci-dessous :

- Contrôle interne et gestion des risques :
 - veiller à l'existence et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information en matière de durabilité ;
 - apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les informations de durabilité reflètent avec exactitude et sincérité la réalité des opérations de la CGEM et du Groupe ; et qu'elles sont conformes aux normes comptables et aux normes applicables aux informations en matière de durabilité qui déterminent les informations à publier ;
 - apprécier l'organisation des départements responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
 - assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité, incluant notamment un dispositif de prévention et de détection de la corruption, du trafic d'influence et de la fraude ;
 - apprécier plus généralement, le respect des règles de conformité ;
 - formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ces procédures ;
 - examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs ;
 - s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
 - veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière et en matière de durabilité de la CGEM et du Groupe ;

- en coordination avec le Comité RSE, s'assurer que la Direction de la CGEM procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux de durabilité (Impacts, Risques et Opportunités – IRO) ayant une influence sur le Groupe ; et analyser les risques en matière de durabilité, notamment en vue de la cartographie des risques et de la matrice de double matérialité ;
- informer le Comité RSE des conclusions des Commissaires aux Comptes chargés de la certification des informations de durabilité.

Le Comité est informé des principaux constats des Commissaires aux Comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

- Dans le domaine de l'examen de l'information en matière de durabilité :
 - suivre le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
 - veiller à la cohérence entre l'information financière et l'information en matière de durabilité.

Lors des examens par le Comité des informations en matière de durabilité, les Commissaires aux Comptes présentent au Comité les points essentiels des résultats de leurs travaux de certification de ces informations.

- Dans le domaine de l'audit externe :
 - s'assurer que les Commissaires aux Comptes remplissent leur mission de certification des informations de durabilité ;
 - piloter les procédures de sélection des Commissaires aux Comptes (ou le cas échéant des organismes tiers indépendants) et examiner les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation de ces auditeurs.

En 2025, le Président du Comité d'Audit s'est assuré de ce que les travaux réalisés par ce Comité lors des exercices 2024 et 2025 lui ont permis de réaliser une bonne couverture de ses missions telles que prévues par la loi et par le Code AFEP/MEDEF.

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 états financiers annuels et semestriels une journée avant leur présentation au Conseil de Surveillance.

2.2.9.3 Activité en 2025

Le Comité s'est réuni à cinq reprises en 2025 (10 février, 22 avril, 22 juillet et 10 décembre (deux réunions, dont une réunion commune avec le Comité RSE)).

Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 100 %.

Son activité en 2025 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 2024, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. 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 et de la certification sans réserve pour les comptes annuels et pour les comptes consolidés et ont remis au Comité le rapport qui leur est destiné ;
- l'examen des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2025 et de l'information sur les comptes sociaux prévisionnels, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée et le Directeur des Affaires Comptables. Le Comité a procédé à une revue approfondie des résultats du Groupe pour le premier semestre 2025 et des échanges avec les Commissaires aux Comptes ont eu lieu 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 2025 sans réserve ni observation ;
- une présentation de la préparation de l'arrêté des comptes 2025, par le Gérant et Directeur Administratif et Financier, la Directrice Financière Déléguée 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, le suivi des plans d'actions et l'analyse complète des risques et impacts, ainsi que les plans d'action pour 2026), présentés par le Directeur de l'Audit, de la Gestion des Risques et de la Qualité du Groupe et le Responsable du Contrôle Interne ;
- l'examen du plan d'audit et la revue des audits réalisés en 2025 sous forme de présentations réalisées lors de séances trimestrielles par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe ;
- l'établissement du programme prévisionnel 2026 du Comité d'Audit ;
- début 2026, l'examen des comptes annuels audités, des comptes prévisionnels et des comptes consolidés audités de l'exercice 2025, présentés par le Gérant et Directeur Administratif et Financier ;
- les travaux du Comité ont également concerné les domaines suivants :
 - la revue du 1^{er} rapport de durabilité pour 2024 dans le cadre de la CSRD et des travaux des auditeurs de durabilité, présentés par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière et les auditeurs de durabilité ;
 - la présentation de la mise à jour du rapport de durabilité pour 2025 par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière et présentation de l'évolution de la cartographie des risques RSE et de la feuille de route Adaptation s'agissant des risques climatiques physiques par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe (en commun avec le Comité RSE) ;
 - la maîtrise des risques financiers et opérations de trésorerie : présentation par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et le Directeur des Affaires Financières de l'organisation et de la mission de la Direction des Affaires Financières, des modalités de gestion des risques et de sujets d'actualité ;
 - le bilan des investigations réalisées en 2024 et sur le premier semestre 2025, relatives au risque de fraude, ainsi que la revue des cas de fraudes significatifs, présentés par la *Chief Compliance Officer* du Groupe ;
 - l'analyse du bilan 2024 des signalements de la ligne éthique, la présentation du renforcement apporté au dispositif de gestion des alertes et des investigations internes, ainsi qu'au dispositif anti-corruption du Groupe, l'adaptation du cadre éthique du Groupe à l'intelligence artificielle, le reporting de l'activité du Comité d'Éthique Groupe et les plans d'action 2025, présentés par la *Chief Compliance Officer* du Groupe ;
 - la revue de la stratégie d'approvisionnement en matières premières et des actions mises en œuvre pour contrôler et réduire les risques d'approvisionnement par le Directeur Achats du Groupe et le Directeur Achats Matières Premières du Groupe ;
 - la revue du processus suivi dans le cadre des M&A (acquisition, cession, ...) par le Gérant et Directeur Administratif et Financier et par le Directeur Fusion et Acquisition du Groupe ;
 - la revue et validation de la proposition de sélection pour la désignation d'un nouveau Commissaire aux Comptes à l'échéance des mandats actuels (Assemblée générale 2028), présentée par le Gérant et Directeur Administratif et Financier.

Le Président du Comité d'Audit a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 23 avril, 23 juillet et 11 décembre 2025.

2.2.10 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ⁽¹⁾



* Hors membres représentant les salariés.

** Total réunions programmées et non programmées.

*** Réunions programmées.

2.2.10.1 Composition

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.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations est constitué de :

- M. Jean-Michel Severino, membre indépendant et Président du Comité ;
- M. Thierry Le Hénaff, membre indépendant et Membre Référent du Conseil ;
- Mme Delphine Roussy, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés ;
- M. Pascal Vinet, membre indépendant.

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité ont des expertises pertinentes dans les domaines du périmètre des travaux du Comité :

- M. Jean-Michel Severino :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son Comité de Gouvernance et de Rémunération, ex-membre du Comité de Gouvernance d'Orange,
 - Environnement, climat et biodiversité ⁽²⁾ : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des

groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du Comité d'Investissement d'Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des « Critical Friends » de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia) :

- M. Thierry Le Hénaff :
 - Direction d'entreprise internationale : PDG d'Arkema depuis 2006,
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : PDG d'Arkema, groupe international (plus de 21 000 salariés répartis dans plus de 55 pays) ;
- Mme Delphine Roussy :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : différents mandats de représentation du personnel,
 - Industrie : expérience professionnelle chez Philips et chez Michelin ;
- M. Pascal Vinet :
 - Direction d'entreprise internationale : ex-Directeur Général Adjoint du groupe Air Liquide, supervision de la fonction groupe Sécurité et Système Industriel,
 - Industrie : ex Directeur Général d'Airgas (activités Industriel Marchand et Santé d'Air Liquide aux États-Unis) et supervision des pôles Europe Industries et Afrique/Moyen-Orient/Inde et de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand d'Air Liquide.

2.2.10.2 Mission et fonctionnement

Les missions et les règles de fonctionnement 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 SAGES) ⁽²⁾ ;

- les rémunérations des mandataires sociaux (Gérants, Président et membres du Conseil de Surveillance), en relation avec l'Associé Commandité non Gérant (la SAGES) ⁽²⁾ ;
- la composition du Conseil et de ses Comités et notamment le plan de succession de leurs membres et de leurs Présidents.

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Comme décrit au chapitre 2.1.4 ci-dessus.

2.2.10.3 Activité en 2025

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2025 (7 janvier, 5 février, 16 avril, et 22 octobre). Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 100 %.

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

- le plan de succession des Gérants (cf. le chapitre 2.1.4 du présent rapport) : poursuite du processus avec le Président de l'Associé Commandité non Gérant (plusieurs réunions) ;
- l'examen de la rémunération variable des mandataires sociaux exécutifs. Début 2025, le Comité a analysé et a soumis au Conseil de Surveillance ses conclusions relatives aux résultats des critères de performance applicables aux éléments de rémunération attribués par la Société à ses dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2024 en vue d'une soumission aux Associés Commandités (la SAGES, Associé non Gérant, et M. Florent Menegaux, Président de la Gérance) ; ces éléments de rémunération ont été présentés au vote de l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 et approuvés (8^e à 10^e résolutions).

Le Comité a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance la politique de rémunération des Gérants pour l'exercice 2025, soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 qui a approuvé la résolution correspondante (6^e résolution).

Début 2026, le Comité a analysé les différentes composantes de ces rémunérations et a constaté le résultat des objectifs de performance applicables aux rémunérations variables (annuelle, actions de performance) puis a transmis au Conseil de Surveillance ses conclusions et recommandations ;

- l'examen de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance. Sur recommandation du Comité, le Conseil de Surveillance a examiné le montant de la rémunération attribuée à sa Présidente au cours de l'exercice 2024 ; le Conseil a ensuite soumis ces éléments à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 qui a approuvé les résolutions correspondantes (8^e et 11^e résolutions).

Le Comité a analysé et recommandé au Conseil de Surveillance la politique de rémunération de la Présidente et des membres du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2025 (incluant une rémunération spécifique des activités de la Présidence du Conseil), soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 qui a approuvé la résolution correspondante (7^e résolution) ;

- l'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 la Société ⁽¹⁾ ;

- le 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 du Groupe, lui permettant de préparer les renouvellements ou remplacements nécessaires aux échéances prévues ou afin de faire face à une situation de crise.

Dans cette perspective et depuis plusieurs années, cette revue périodique a consisté pour le Comité des Rémunérations et des Nominations à prendre connaissance (i) des revues d'évaluation des personnes-clés, effectuées par la Direction avec l'assistance d'un cabinet extérieur, avec qui le Président du Comité a eu des échanges de qualité, et (ii) des composantes, objectifs et cibles de rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe présentées par la Direction.

- la gestion des talents et des Diversités et Inclusion. Le Comité des Rémunérations et des Nominations a notamment examiné en 2025 l'évolution de la composition du Comité Exécutif du Groupe, la politique de gestion des talents (analyse du top 100 et du top 600, état des lieux des viviers des hauts potentiels en vue d'une projection des départs en retraite à l'horizon 2030), et les plans d'actions en matière de promotion des Diversités et Inclusion, au sein des instances dirigeantes et dans l'ensemble du Groupe ;
- le plan de succession des membres du Conseil de Surveillance et les recommandations relatives aux nominations proposées aux Assemblées générales du 16 mai 2025 et du 22 mai 2026. 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 ;

La description des travaux et des recommandations du Comité au Conseil de Surveillance figure :

- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2024 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 16 mai 2025,
- dans le chapitre 7.2 du Document d'enregistrement universel 2025 (rapport du Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions) pour les projets de nominations proposés à l'Assemblée générale du 22 mai 2026, et
- dans le chapitre 2.2.4 du présent rapport pour le suivi du plan de succession des membres du Conseil de Surveillance ;
- la politique d'actionariat salarié. Le Comité s'est vu présenter la situation de l'actionariat salarié du Groupe ainsi que les principales caractéristiques du plan d'actionariat salarié lancé en 2025.

(1) Cf. la description détaillée de cette analyse dans le chapitre 2.2.6 du présent rapport.

- la 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.

Le Président du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 23 avril et 11 décembre 2025.

2.2.11 COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (CRSE) ⁽¹⁾



* Hors membres représentant les salariés.

2.2.11.1 Composition

Le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 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.

Le Comité RSE est constitué de :

- Mme Monique Leroux, membre indépendante et Présidente du Comité ;
- M. Jean-Christophe Laourde, membre non indépendant (non exécutif) représentant les salariés ;
- M. Jean-Michel Severino, membre indépendant ;
- M. Wolf-Henning Scheider, membre indépendant.

Du fait de leurs formations et expériences, tous les membres du Comité ont des expertises pertinentes dans les domaines du périmètre des travaux du Comité :

- Mme Monique Leroux :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : Fellow de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada (ICD), ex-Présidente du Conseil d'Investissement Québec et du Mouvement Desjardins avec des politiques novatrices en développement durable et climat, Présidente du Comité de Gouvernance et ESG de BCE/Bell,
 - Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : membre de nombreux comités d'experts canadiens émettant des avis sur les projets Climat (Conseil sur la stratégie industrielle du Canada – *G7 Impact Task Force*), rapport sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada (ICD/TMX) comprenant des recommandations majeures sur les sujets RSE ;
- M. Jean-Christophe Laourde :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : Mandats de représentation du personnel chez Michelin, membre du conseil syndical Chimie AURA,

- Environnement, Climat et Biodiversité ⁽²⁾ : participation active au *Shift Project, Time for the planet*, membre du pôle Environnement de son organisation syndicale ;
- M. Jean-Michel Severino :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : administrateur de Phitrust Impact Investors, ex-administrateur référent de Danone et ex-Président de son Comité de Gouvernance et de Rémunération, ex-membre du Comité de Gouvernance d'Orange,
 - Environnement, climat et biodiversité ⁽²⁾ : au sein de l'AFD, pilotage des investissements dans le domaine des énergies renouvelables, de l'eau et de la croissance verte et solidaire, nombreux mandats dans des groupes d'experts sur ces sujets, au sein de la Banque Mondiale, membre du Comité d'Investissement d'Energy Access Ventures (fonds d'investissement consacré à l'énergie verte en Afrique), Président des « Critical Friends » de Veolia (consacré aux risques environnementaux et sociaux du groupe Véolia) ;
- M. Wolf-Henning Scheider :
 - Social, RH et Gouvernance ⁽²⁾ : Directeur Exécutif en charge de la Durabilité de Partners Group AG,
 - Direction d'entreprise internationale : membre du Comité Exécutif, Responsable des placements privés de Partners Group AG, ex-CEO de ZF Group, Mahle et dirigeant de Bosch Industrie : ex-CEO de ZF company, Mahle et dirigeant de Bosch,
 - Secteur Automobile et Mobilités : ex-dirigeant de groupes internationaux du secteur automobile et ancien membre du Conseil d'Administration de VDA (*German automotive industry association*).

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Cf. également le tableau des expertises des membres au regard des enjeux de durabilité (3^e tableau du chapitre 2.1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025).

2.2.11.2 Mission et fonctionnement

Les missions, les règles de fonctionnement du Comité et ses modalités d'interaction avec les autres comités 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 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, en étroite coordination avec les autres comités du Conseil s'agissant de sujets intéressant ces comités, en particulier avec le Comité d'Audit sur la gestion des risques RSE et sur les informations en matière de durabilité.

À l'occasion du premier exercice d'application de la CSRD et de la préparation du 1^{er} rapport de durabilité, les principales missions du Comité RSE en matière de durabilité, définies dans son Règlement intérieur précité, sont indiquées ci-dessous :

- examiner la stratégie, les ambitions, les politiques et les engagements du Groupe en matière de durabilité, notamment dans les domaines :
 - environnement et climat/décarbonation,
 - droits humains,
 - hygiène, santé et sécurité,
 - gestion des personnes et cohésion sociale,
 - éthique et conformité,

et formuler des recommandations à cet égard ;

- s'assurer de la conformité de la stratégie du Groupe à ses objectifs en matière de durabilité ainsi que de l'adéquation des actions mises en œuvre par rapport aux objectifs poursuivis ;
- s'assurer du bon niveau d'engagement de la CGEM et du Groupe en matière de durabilité par rapport aux attentes des différentes parties prenantes.

À ce titre le Comité :

- s'assure que le système de pilotage interne en matière de durabilité est robuste et répond aux attentes et exigences externes qu'il aura identifiées ;
- s'assure, en coordination avec le Comité d'Audit, que la Direction de la CGEM procède, en application du principe de double matérialité, à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux de durabilité (IRO) ayant une influence sur le Groupe, et analyse les risques financiers et les IRO, notamment en vue de la cartographie des risques et de la matrice de double matérialité ;
- est informé par le Comité d'Audit des travaux que ce dernier réalise en lien avec les enjeux de durabilité, notamment ceux ayant trait à l'information en matière de durabilité et à son établissement, ceux relatifs aux systèmes de contrôle interne et de gestion des risques liés à la durabilité, ainsi que ceux relatifs à la supervision des Commissaires aux Comptes chargés de la certification des informations de durabilité ;
- examine les politiques, référentiels et chartes du Groupe en matière de durabilité et s'assure de leur efficacité ;
- donne un avis sur la complétude des thèmes abordés par les informations en matière de durabilité incluses dans le rapport annuel de gestion et fait des recommandations pour les éditions suivantes ;
- examine les indicateurs de durabilité présentés par la Direction de la CGEM ;
- examine annuellement les thèmes abordés par le Comité Corporate des Parties Prenantes de Michelin, présentés par la Direction de la CGEM ;
- examine annuellement une synthèse des notations extra-financières réalisées sur le Groupe ;
- effectue une veille externe des normes et bonnes pratiques en matière de durabilité.

2.2.11.3 Activité en 2025

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2025 (10 février, 22 juillet, et 10 décembre (deux réunions dont une commune avec le Comité d'Audit)). Le taux global de participation aux réunions programmées du Comité a été de 100 %.

Les présentations ont généralement été effectuées par le Responsable de la Direction Corporate Développement Durable et Impact, avec la participation d'autres Directeurs(trices) ou responsables de départements, le cas échéant.

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

- De manière transverse :
 - le Comité a analysé le bilan de la performance extra-financière du Groupe ;
 - le Comité a revu le 1^{er} rapport de durabilité pour 2024 dans le cadre de la CSRD (en lien avec le Comité d'Audit) ;
 - le Comité s'est vu présenter une analyse des 1ers rapports de durabilité publiés par les concurrents et clients du Groupe ;
 - le Comité s'est vu présenter la mise à jour du rapport de durabilité pour 2025 par la Responsable Finance Durable de la Direction Financière, ainsi que de l'évolution de la cartographie des risques RSE et de la feuille de route Adaptation s'agissant des risques climatiques physiques par le Directeur de l'Audit et de la Gestion des Risques du Groupe (en commun avec le Comité d'Audit) ;

- le Comité a revu la mise à jour de la Stratégie Climat du Groupe incluant la revue du plan de transition et du plan d'adaptation ;
- le Comité a continué sa veille sur les évolutions réglementaires, en particulier la CSRD, et a analysé les grandes tendances selon les différentes zones géographiques ;
- le Comité a revu une synthèse des réglementations RSE sous l'angle de la compétitivité, présentée par le Directeur du Développement Durable et la Direction des Affaires Publiques ;
- le Comité a établi son programme de travail pour 2026 ;
- Dans le domaine de la responsabilité environnementale du Groupe, le Comité a analysé :
 - La revue de la stratégie Eau : présentation des enjeux majeurs autour de la ressource en eau et de la stratégie du Groupe ;
 - la question de la circularité et traitement des pneus en fin de vie ;
- Dans le domaine de la responsabilité sociale et sociétale, le Comité a revu la démarche Engagement Citoyen du Groupe, l'approche adoptée par le Groupe en matière d'éthique de l'intelligence artificielle, le rôle et les modalités du dialogue social au sein du Groupe et a analysé les travaux effectués pendant l'exercice par le Comité Corporate des Parties Prenantes de Michelin.

La Présidente du Comité a rendu compte des travaux du Comité lors des réunions du Conseil de Surveillance des 11 février, 23 juillet et 11 décembre 2025.

RÉMUNÉRATIONS

2.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2026

2.3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

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 2026 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 22 mai 2026.

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 pour le calcul du versement de leur rémunération au titre de membre du Conseil et d'un ou plusieurs comités, 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 « Péricètre »)⁽¹⁾.

(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.

Les Gérants partageront en 2026 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.

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 2026 fait l'objet de deux projets de résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 :

- 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 2025 (6^e résolution).

En raison de l'échéance des mandats des Gérants et de la transition annoncée le 12 janvier 2026, la politique de rémunération 2026 de la Gérance sera en conséquence applicable :

- à Florent Menegaux sur toute l'année 2026 ;

- à Yves Chapot, entre le 1^{er} janvier et le 22 mai 2026, date de la prochaine Assemblée générale ordinaire et extraordinaire (avec la prise en compte d'une date de fin fixée au 31 mai 2026) ;
- à Philippe Jacquin, entre le 22 mai 2026 et le 31 décembre 2026, sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la nomination de M. Jacquin (avec la prise en compte d'une date de début fixée au 1^{er} juin 2026).

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 les Gérants non Commandités, leur rémunération annuelle fixe et variable et leur rémunération variable pluriannuelle, attribuées 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 appropriées 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

Pour Florent Menegaux

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que :

- la rémunération fixe définie dans la politique de rémunération 2025 approuvée pour Florent Menegaux a été déterminée au début de son deuxième mandat en 2022 et est demeurée inchangée tout au long de ce mandat ;
- ce niveau de rémunération fixe reste inférieur à la médiane de rémunération fixe des premiers dirigeants mandataires sociaux des principaux groupes français cotés en Bourse⁽¹⁾.

Le Comité a également reconnu la performance de la Direction Générale du Groupe dans le déploiement de la stratégie face à une situation géopolitique complexe et très évolutive.

Le Comité a en conséquence estimé justifié et pertinent une remise à niveau de sa rémunération fixe à compter de 2026, première année de son nouveau mandat.

Cependant, Florent Menegaux, prenant en considération le contexte économique actuel et notamment la politique de modération salariale décidée pour 2026 pour les employés du Périmètre ⁽²⁾, a fait part au Comité de son souhait de ne pas voir sa rémunération fixe augmentée pour 2026.

Le Comité en a pris acte et a proposé de conserver pour 2026 le montant de sa rémunération fixe au niveau déterminé en 2022, soit 1 100 000,00 €.

Pour Yves Chapot

La rémunération fixe définie dans la politique de rémunération 2025 approuvée pour Yves Chapot a été déterminée au début de son deuxième mandat en 2022 et est demeurée inchangée tout au long de ce mandat. Le Comité a proposé de conserver pour 2026 le montant de sa rémunération fixe au niveau déterminé en 2022, soit 770 000,00 €.

M. Chapot n'ayant pas souhaité que soit proposé le renouvellement de son mandat de Gérant non Commandité, celui-ci s'achèvera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire prévue le 22 mai 2026. Sa rémunération fixe sera proratisée au regard de la durée du mandat avec une prise en compte effective au 31 mai 2026.

Pour Philippe Jacquin

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a étudié les conditions de rémunération de M. Jacquin en qualité de Gérant non Commandité dont la nomination est soumise à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026.

Dans la détermination de la rémunération fixe de M. Jacquin, le Comité a considéré notamment les éléments suivants :

- l'accession aux fonctions de Gérant non Commandité ;
- les rémunérations des principaux membres du Comité Exécutif du Groupe.

En conclusion, sous réserve de sa nomination par l'Assemblée générale du 22 mai 2026, la rémunération fixe annuelle de référence de Philippe Jacquin serait de 500 000,00 €, se traduisant pour 2026 par un montant de 291 667,00 € (calculé au prorata avec une prise en compte effective au 1^{er} juin 2026).

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.

(1) En considérant une analyse des rémunérations des catégories équivalentes des dirigeants exécutifs des sociétés de l'indice CAC 40, effectuée à partir de plusieurs études convergentes réalisées par des cabinets spécialisés de premier plan.

(2) Le Périmètre correspond à l'ensemble des salariés de la société MFPM (cf. le chapitre 2.3.1 du présent rapport).

Rémunération variable annuelle

Pour 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 2026 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 seuils, cibles et plafonds. Les critères de la politique de rémunération 2025 ont été reconduits pour 2026, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel

des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;

- le rééquilibrage correspondant :

- du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
- du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	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 (soit 50 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	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 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes		En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes		En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète		En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
			Valeur de l'indicateur	1,640 mT	1,600 mT	1,550 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 RÉMUNÉRATION 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.

Pour 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. La rémunération à verser sera proratisée au regard de la durée effective du mandat au cours de l'exercice, avec la prise en compte d'une date de fin fixée au 31 mai 2026.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds. Comme pour le Président de la Gérance, les critères de la politique

de rémunération 2025 ont été reconduits pour 2026, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;
- le rééquilibrage correspondant :
 - du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
 - du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	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	1 500 M€	1 700 M€	1 900 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	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 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	27,0 %	27,5 %	28,0 %
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
Valeur de l'indicateur			1,640 mT	1,600 mT	1,550 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 RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS ⁽²⁾				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.

(2) Sur une base annuelle.

Pour Philippe Jacquin, 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.

Sous réserve de la nomination de Philippe Jacquin par l'Assemblée générale du 22 mai 2026, le montant total résultant de l'atteinte des objectifs sera proratisé à la durée effective du mandat sur l'exercice avec une application à compter du 1^{er} juin 2026.

Structure de la rémunération variable annuelle

Les critères et objectifs de la politique de rémunération 2026 sont détaillés dans le tableau ci-dessous, qui comporte également les valeurs des seuils, cibles et plafonds.

Les critères de la politique de rémunération 2025 applicable à Yves Chapot, Gérant non Commandité, ont été reconduits pour 2026 pour les deux Gérants non Commandités, avec comme évolutions :

- la création d'un nouveau critère relatif à la stratégie, mesurant la croissance du résultat opérationnel des secteurs (ROS) des activités *Polymer Composite Solutions* qui constituent le nouveau segment de reporting du même nom, avec un poids de 5 % ;
- le rééquilibrage correspondant :
 - du poids du critère général relatif à la stratégie sur le déploiement des transformations du Groupe, qui passe de 10 % à 7 % ;
 - du poids du critère des émissions de CO₂, qui passe de 10 % à 8 % compte tenu de la maturité du Groupe.

	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	1 500 M€	1 700 M€	1 900 M€
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2026 <i>(parité 2025, ISO-périmètre)</i>	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	2 720 M€	3 300 M€	3 400 M€
	Evolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
			Valeur de l'indicateur	1 600 M€	1 800 M€	2 100 M€
TOTAL QUANTITATIF				0 %	70 %	105 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables <i>(soit 30 % de la rémunération fixe en cible)</i>	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 %	7 %	10,5 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A
	Stratégie : croissance du résultat des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (parité 2025, ISO-périmètre)	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	186 M€	195 M€	204 M€
	Niveau du <i>Total Recordable Injury Rate</i> (TRIR)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %
			Valeur de l'indicateur	4,5	4,3	4,2
	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	27,0 %	27,5 %	28,0 %
	Niveau d'émission de CO ₂ <i>(Scopes 1 et 2)</i>	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	12 %
Valeur de l'indicateur			1,640 mT	1,600 mT	1,550 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 RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %
TOTAL VARIABLE MAXIMUM EN EUROS ⁽²⁾				750 000		

(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.

(2) Sur une base annuelle.

Rémunération variable pluriannuelle : attribution d'actions de performance

Afin d'aligner les objectifs de moyen/long terme des Gérants avec les objectifs des attributions dont bénéficient les salariés éligibles, la rémunération variable pluriannuelle des Gérants prend la forme d'une attribution d'actions de performance Michelin.

Les conditions, critères et objectifs de ces attributions pour 2026 sont établis en application de l'autorisation proposée à l'Assemblée générale extraordinaire du 22 mai 2026 ⁽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 2026 les indicateurs de la politique de rémunération 2025, avec les évolutions suivantes :

- l'adaptation du critère boursier, en utilisant l'indicateur de l'évolution du Rendement total pour les actionnaires (*Total Shareholder Return* – TSR) au lieu de la seule performance du cours de l'action Michelin ;
- l'évolution des indicateurs de performance opérationnelle, avec deux indicateurs portant sur les activités pneus et hors pneus :
 - croissance du chiffre d'affaires des activités *Polymer Composite Solutions* (segment de reporting du même nom), et
 - croissance du chiffre d'affaires des activités Pneus et Services (segments de reporting Consommateur, Transport, Spécialités) ;
- un rééquilibrage de la pondération de la performance RSE et de la performance opérationnelle.

Les principales particularités concernant les attributions susceptibles d'être effectuées en 2026 au profit des Gérants demeurent identiques à celles de la politique de rémunération 2025 approuvée :

- 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 22 mai 2026, 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 2026 serait limité à hauteur d'une valeur de 140 % de sa rémunération fixe 2026 ⁽²⁾ et pour le Gérant non Commandité en fonction au jour de l'attribution, l'attribution effectuée en 2026 serait limitée à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2026 ⁽⁴⁾ ; ces niveaux d'attribution se situent au niveau de la médiane pour les dirigeants de l'indice de référence ayant des fonctions équivalentes ⁽³⁾ ;
- 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 ⁽⁴⁾.

(1) Cf. la description de cette autorisation et des critères et indicateurs applicables dans le chapitre 7.1 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) 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*.

(3) 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.

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

Les critères et indicateurs de performance sont les suivants :

Critères	Ambition	Indicateur	Poids
Évolution relative du Rendement total pour les actionnaires (<i>Total Shareholder Return</i> – TSR)	Performance boursière	La performance du TSR de l'action Michelin doit être comprise entre 0 (seuil) et 5 points (plafond) de plus que le TSR de l'indice Stoxx Europe 600 Net Return entre 2025 et 2028 ⁽¹⁾	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	Planète	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) ⁽²⁾ doit être comprise entre 8 % (seuil) et 9 % (plafond) en 2028 versus 2020	10 %
	Planète	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) ⁽²⁾ doit être compris entre 34 % (seuil) et 37 % (plafond) en 2028	10 %
	Personnes	L'évolution du taux d'engagement des employés du Groupe sur trois ans (sur une base consolidée et en données comparables) ⁽²⁾ , doit être comprise entre 83,0 points (seuil) et 85,0 points (plafond)	10 %
Performance opérationnelle	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités <i>Polymer Composite Solutions</i> (segment du même nom) ⁽³⁾ doit être compris entre 3 % (seuil) et 5 % (plafond) entre 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027	15 %
	Performance économique	Le taux de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des activités Pneus & Services (segments de Reporting Consommateur, Transport, Spécialités) ⁽⁴⁾ doit être compris entre 1 % (seuil) et 2,5 % (plafond) entre 2026/2025, 2027/2026 et 2028/2027	15 %
	Performance économique	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe ⁽⁵⁾ doit être compris entre 10 % (seuil) et 12 % (plafond) en 2028	20 %

(1) Moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de l'année précédant la période triennale considérée, incluant le dividende versé cette année-là et (ii) la moyenne annuelle des cours de clôture quotidiens de la dernière année de la période triennale considérée, incluant les dividendes versés chaque année au cours de la période (derniers cours cotés sur Euronext Paris pour l'action Michelin, et derniers cours cotés pour l'indice Stoxx Europe 600 Net Return).

(2) Cf. les présentations de ces indicateurs dans le Document d'enregistrement universel 2025 aux chapitres 4.6.4.1 pour les matériaux renouvelables, 4.2.1.2 et 4.2.2.3 pour la résistance au roulement, 4.8.1 et 4.8.2 pour le taux d'engagement des employés. Ils sont calculés sur le périmètre courant annuel avec intégration des acquisitions à partir du 4^e exercice de consolidation comptable.

(3) En millions €, à ISO-parité et ISO-périmètre.

(4) En millions €, à ISO-parité, ISO-périmètre Groupe et hors effet matières premières.

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

L'atteinte du résultat pour l'indicateur TSR est évalué entre un seuil et une cible de la manière suivante :

- en dessous du seuil le résultat est de 0 ;
- entre le seuil et la cible le résultat est linéaire entre 0 et 100 % ;
- à la cible et au-delà, le résultat est de 100 %.

Tous les autres indicateurs sont évalués entre un seuil et une cible de la manière suivante :

- en dessous du seuil, le résultat est de 0 ;
- au seuil le résultat est de 30 % ;
- entre le seuil et la cible le résultat est linéaire de 30 à 100 % ;
- à la cible et au-delà, le résultat est de 100 %.

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, M. Chapot et M. Jacquin 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 2025.

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 M. Menegaux et M. Chapot ouvre droit à une rente plafonnée correspondant à 15 % de taux de remplacement.

Si un Gérant ne bénéficiait pas ou 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.

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

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 2025 :

- Florent Menegaux, Gérant Commandité et Président de la Gérance, aurait droit à une indemnité maximale de

M. Jacquin ne bénéficiant pas du régime de Retraite Supplémentaire Exécutive Michelin, un dispositif alternatif sera mis en place. Il prendra la forme d'un régime de retraite facultatif à cotisations définies (Article 82 du Code général des impôts) déjà existant dans le Groupe au profit des membres du Comité Exécutif du groupe Michelin, et dont M. Jacquin est bénéficiaire.

Ce dispositif prévoit le versement par la Société auprès d'un organisme tiers d'une cotisation égale à 20 % de la tranche de la rémunération annuelle brute effectivement perçue (fixe et variable) comprise entre 12 fois et 24 fois le plafond de la Sécurité sociale. Les cotisations versées à ce titre ne bénéficient d'aucun régime social et fiscal préférentiel. Pour cette raison, M. Jacquin reçoit une indemnité forfaitaire d'un montant égal à celui de la cotisation versée pour son compte à l'organisme assureur. Le versement de cette indemnité est concomitant à celui de la cotisation à l'organisme assureur. Les montants des cotisations et de l'indemnité forfaitaire dépendent des performances de la Société dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable de la rémunération qui est liée aux résultats du Groupe.

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

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.

24 mois de rémunération sur la base de sa dernière rémunération fixe annuelle ;

- Yves Chapot et Philippe Jacquin, Gérants non Commandité, auraient droit à une indemnité maximale de 24 mois de rémunération sur l'assiette constituée par la dernière rémunération définie dans leur contrat de travail, suspendu, correspondant au poste qu'ils occupaient avant d'être nommés Gérants.

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. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Conformément au Code AFEP/MEDEF :

- la Société peut renoncer à la mise en œuvre de cette clause ;

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, 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 des mandats de Gérant non Commandité d'Yves Chapot et de Philippe Jacquin ont conduit à ce que leur contrat de travail préexistant avec une société du groupe Michelin soit suspendu pour les raisons suivantes ⁽¹⁾ :

- un Gérant non Commandité 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

- 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.

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 ;
- en cas de cessation de mandat, les éventuelles autres indemnités exigibles (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 d'un Gérant non Commandité, 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 2025, 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 2025, 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 annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2025 (7^e résolution).

Les membres du Conseil de Surveillance et sa Présidente peuvent recevoir une rémunération fixe annuelle dont le Conseil déterminera l'affectation conformément à la politique de rémunération.

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

(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 ».

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 direction, de coordination des travaux et d'animation du Conseil, spécialement au regard des missions statutaires rattachées ;
- 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 avec 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 2025 ⁽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 sa rémunération de membre du Conseil (présentée au chapitre 2.3.3.2 ci-dessous).

2.3.3.2 Membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil consacrent un temps croissant à l'exercice de leurs missions légales et statutaires. Cet engagement renforcé se manifeste notamment par leur participation active aux travaux des comités spécialisés ainsi que par leur implication dans un programme exigeant de la formation continue.

Afin de garantir la continuité d'un dispositif de gouvernance exigeant, engagé et de haute qualité, le Comité des Rémunérations et des Nominations a procédé à une analyse approfondie du contexte actuel et des conditions d'exercice du mandat de membre du Conseil de Surveillance. Cette analyse met en évidence plusieurs éléments structurels justifiant une évolution de la rémunération de ses membres.

Les comités spécialisés (Audit, RSE, Rémunérations et Nominations) constituent plus encore qu'auparavant des instances déterminantes pour le bon fonctionnement de la gouvernance et la préparation des décisions stratégiques. La complexification de l'environnement économique, réglementaire et technologique conduit à un approfondissement substantiel de leurs travaux, nécessitant un investissement régulier et significatif.

Par ailleurs, leur périmètre s'est étendu à des thématiques techniques et émergentes telles que la gestion des risques cyber, l'analyse des enjeux climatiques, la conformité globale ou le suivi des performances extra-financières.

Afin de renforcer encore l'implication du Conseil dans le suivi de l'exécution de la stratégie du Groupe, le Comité d'Audit examinera, à partir de 2026, les projets clés de M&A en amont des revues du Conseil.

Ces évolutions des activités des comités appellent un niveau d'expertise élevé et un engagement additionnel, que la politique de rémunération doit reconnaître de manière appropriée.

L'acquisition et le maintien des compétences sur les thématiques techniques et émergentes, ainsi que l'adaptation aux évolutions sectorielles et géopolitiques, qui apparaissent désormais impératives pour assurer la qualité des missions du Conseil. Ce devoir de formation, devenu structurel, requiert un investissement personnel soutenu de la part de ses membres.

Comme lors des précédentes évaluations, la dernière évaluation externe du fonctionnement du Conseil, corroborée par les observations des membres indépendants recueillies par le membre Référent, témoigne de la disponibilité, de l'assiduité et de la rigueur de préparation des membres du Conseil. Leur implication dans l'analyse de dossiers stratégiques complexes et la diversité des thématiques traitées illustrent la qualité et la constance de leur engagement au service de l'Entreprise et de ses actionnaires. Cela justifie une rémunération adaptée au niveau d'exigence requis.

(1) Politique de Rémunération 2025 présentée en page 116 du Document d'enregistrement universel 2024 ; la 7^e résolution correspondante ayant été approuvée par l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par 99,85 % 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.

Par ailleurs, l'indépendance attendue des membres du Conseil – impliquant une limitation stricte du cumul de mandats et l'absence de conflits d'intérêts – nécessite de leur assurer un niveau de rémunération adéquat.

Dans un contexte où les entreprises du CAC 40 et les grands groupes internationaux renforcent également leurs dispositifs de gouvernance, il est essentiel que l'Entreprise demeure attractive afin d'attirer et de fidéliser des membres de Conseil disposant de compétences reconnues et d'expériences internationales de haut niveau.

Le Conseil considère que les évolutions présentées contribueront à préserver l'indépendance de ses membres, à garantir une gouvernance conforme aux meilleures pratiques du marché et à assurer l'efficacité de ses travaux au service de l'Entreprise et de l'ensemble de ses actionnaires, dans une perspective durable et de long terme. Dans un contexte de concurrence accrue pour recruter des mandataires sociaux qualifiés, il est

Ces règles sont détaillées dans le tableau suivant :

Part individuelle fixe			40 000 €
Supplément par réunion du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾	Résident France	Réunion présentielle	4 500 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Europe	Réunion présentielle	5 200 €
		Réunion distancielle	1 400 €
Résident Hors Europe	Réunion présentielle	5 700 €	
	Réunion distancielle	1 400 €	
Supplément par réunion de Comité ⁽²⁾	Résident France	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Europe	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
	Résident Hors Europe	Réunion présentielle	3 100 €
		Réunion distancielle	1 400 €
Supplément Présidence de Comité ⁽²⁾			21 000 €
Supplément Membre Référent ⁽³⁾			18 000 €

(1) En supplément des autres parts, par réunion programmée en début d'exercice et avec prise en compte d'un maximum de 8 réunions annuelles (6 en présentiel, 2 en distanciel).

(2) En supplément des autres parts, par réunion programmée en début d'exercice et avec prise en compte d'un maximum de 8 réunions annuelles pour le Comité d'Audit (4 en présentiel, 4 en distanciel), 3 réunions annuelles pour le Comité des Rémunérations et des Nominations (en présentiel) et 3 réunions annuelles pour le Comité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (en présentiel).

(3) En supplément des autres parts.

indispensable de maintenir une rémunération alignée avec les standards observés au niveau national et international.

Sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil propose pour la politique de rémunération 2026 :

- de conserver sans augmentation le plafond de l'enveloppe globale de rémunération du Conseil de Surveillance en vigueur (1 150 000 € ⁽¹⁾) ;
- d'adopter de nouvelles règles de fixation de rémunération individuelle des membres du Conseil, qui reflètent les règles existantes dans la plupart des principales sociétés cotées en France (CAC 40 et SBF 120) en comptabilisant de manière différenciée :
 - les réunions de Conseil et celles des comités ;
 - les réunions tenues en présentiel et en distanciel ;
 - la participation aux réunions des membres résidant en France, en Europe et hors Europe.

(1) D'un niveau inférieur à la moyenne des enveloppes de rémunération des Conseils des sociétés du CAC40.

De la même manière que pour la politique de rémunération 2025 :

- la constatation de la présence des membres aux réunions 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.

L'effet des nouvelles règles de répartition sur la rémunération versée à chaque membre au regard des précédentes règles dépendra de la situation individuelle des membres.

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 2025, 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 2025, aux chapitres 2.3.1 et 2.3.3.

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

2.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

2.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Aucune rémunération variable ne leur a été versée au cours de l'exercice 2025.

La politique de rémunération 2025 des membres du Conseil de Surveillance a été présentée à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 16 mai 2025 et a été approuvée par 97,85 % des voix.

Les informations relatives à l'assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et de ses comités pendant l'exercice 2025 figurent dans le chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

Le tableau ci-après détaille :

- les montants versés au cours de l'exercice 2024 au titre du mandat exercé en 2023 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2024 et versés en 2025 ;
- les montants versés au cours de l'exercice 2025 au titre du mandat exercé en 2024 ;
- les montants attribués au titre du mandat exercé en 2025 et non encore versés.

Membres du Conseil de Surveillance	Exercice 2025 ⁽¹⁾		Exercice 2024 ⁽¹⁾	
	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)	Montants attribués (en €)	Montants versés (en €)
Barbara Dalibard	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾	400 000 ⁽²⁾
Jean-Pierre Duprieu ⁽³⁾	N/A	37 619	37 619	85 000
Aruna Jayanthi	80 000	79 000	79 000	78 800
Anne-Sophie de La Bigne ⁽³⁾	N/A	32 619	32 619	90 000
Patrick de La Chevardière	100 000	98 500	98 500	99 400
Jean-Christophe Laourde	70 000	70 000	70 000	70 000
Thierry Le Hénaff	85 000	80 714	80 714	85 000
Monique Leroux	115 000	113 875	113 875	115 000
Delphine Roussy	70 000	70 000	70 000	70 000
Wolf-Henning Scheider	100 000	86 589	86 589	80 000
Jean-Michel Severino	105 000	81 667	81 667	70 000
Catherine Soubie ⁽⁴⁾	70 000	47 714	47 714	N/A
Pascal Vinet ⁽⁴⁾	70 000	42 381	42 381	N/A
TOTAL	1 265 000 ⁽⁵⁾	1 240 679 ⁽⁶⁾	1 240 679	1 243 200

(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) Rémunération comprenant un montant de 350 000 € (rémunération fixe de Présidente du Conseil) non incluse dans l'enveloppe citée à la note 5 ci-dessous.

(3) Membre du Conseil de Surveillance jusqu'en mai 2024.

(4) Membre du Conseil de Surveillance depuis mai 2024.

(5) Les montants attribués au titre de l'exercice écoulé (2025) sont établis en application de la politique de rémunération 2025 du Conseil de Surveillance, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (7^e résolution) et de l'enveloppe annuelle décidée par cette même Assemblée (13^e résolution) d'un montant maximum de 1 150 000 €, hors part de rémunération fixe de la Présidente (indiquée dans la note 2 ci-dessus).

(6) Les montants versés au cours de l'exercice écoulé (2025) ont été attribués au titre de l'exercice 2024, sauf en ce qui concerne la rémunération fixe (350 000 €) versée à Barbara Dalibard au titre de 2025 au cours de ce même exercice et non incluse dans l'enveloppe annuelle citée dans la note 5 ci-dessus.

2.4.2 RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE 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 Mme Dalibard en sa qualité de Présidente du Conseil de Surveillance en application de la Politique de Rémunération 2025.

2.4.2.1 Rémunération à titre du mandat

En application de la Politique de Rémunération 2024, Mme Dalibard a reçu en 2025, 50 000 € dus en contrepartie de ses fonctions de membre au titre de l'exercice 2024.

En application de la Politique de Rémunération 2025 :

- la rémunération fixe perçue par Mme Dalibard en 2025 a été de 350 000 €, due en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2025 ;

- le montant à percevoir par Mme Dalibard en 2026 en tant que membre du Conseil de Surveillance en 2025 serait de 50 000 €.

Aucune rémunération variable ne lui a été versée ou attribuée au cours ou au titre de l'exercice 2025.

Les informations relatives à l'assiduité de Mme Dalibard aux réunions du Conseil de Surveillance pendant l'exercice 2025 figurent dans le Chapitre 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.2.2 Autres rémunérations

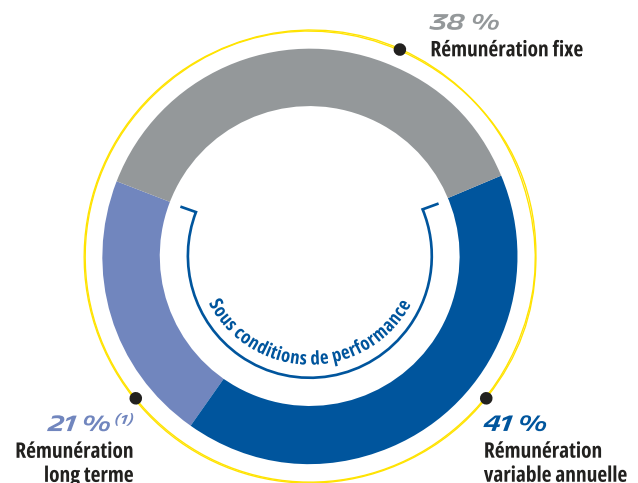
Aucun autre élément de rémunération n'a été versé ou attribué à Mme Dalibard au cours ou au titre de l'exercice 2025.

2.4.3 RÉMUNÉRATIONS DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET 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 une quote-part du résultat net suivant un mécanisme défini et plafonné par les statuts et qui leur est attribuée en fonction des bénéfices. 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 2025 ou attribuées au titre du même exercice, en application de la politique de rémunération 2025 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2025 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2024 ⁽²⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽³⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. FLORENT MENEGAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025



(1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2025 dans le cadre du plan d'attribution 2021.

(1) Au 31 décembre 2025, les Associés Commandités sont au nombre de deux : M. Florent Menegaux, Président de la Gérance et la société SAGES, non Gérant (cf. le chapitre 2.1.2 du Document d'enregistrement universel 2025).

(2) Cf. les dispositions des chapitres 2.3.1 et 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

(3) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 16 mai 2025 sur le site Internet www.michelin.com.

2.4.3.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2025, la rémunération fixe perçue par M. Menegaux a été de 1 100 000,00 € ⁽¹⁾.

2.4.3.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2025 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance et est intégralement perçue sur la quote-part du résultat net attribuable aux Associés Commandités (« Tantièmes ») ⁽²⁾.

En application du 3° de l'Article L. 22-10-9 du Code de commerce, la Société déclare ne pas avoir utilisé la possibilité de demander la restitution de cette rémunération variable.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2025 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui ont pour résultat un montant de rémunération variable annuelle de 1 176 235,00 €.

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

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 90 % ;
- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Recordable Injury Rate* : sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a constaté le niveau d'atteinte (4,48) au-delà du plafond ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (26,0 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2) » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (1,690 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2026 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Versée par la filiale Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM) en contrepartie de ses fonctions de Président de cette société.

(2) Cf. la 2^e résolution soumise à l'Assemblée générale du 22 mai 2026. Les Tantièmes sont déterminés par les statuts de la Société et plafonnés à 0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice (cf. les informations des chapitres 2.3.2.3 et 2.10.5 du Document d'enregistrement universel 2025).

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	Réel 2025	Taux de réalisation
Critère et objectif quantitatifs lié à la responsabilité d'Associé Commandité/ partie n°1	Résultat net	Performance	En % des Tantièmes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		économique	Valeur de l'indicateur (sur l'assiette des Tantièmes)	4 %	4 %	4 %	4 %	4 % ⁽¹⁾
Critères et objectifs quantitatifs/ partie n° 2 (soit 50 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025	Performance	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %
		économique	Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€	2 934 M€	-
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	32,88 %
		économique	Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€	2 126 M€	-
Total quantitatif/partie n°2				0 %	50 %	75 %	-	32,88 %
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables/partie 2 (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	Mise en place de la stratégie (déploiement des transformations)	Performance	Appréciation du Conseil sur la base de la mise en œuvre du tableau de bord stratégique/Balanced Score Card					
		économique	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	9,00 %
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Niveau du taux TRIR (Total Recordable Injury Rate)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	7,50 %
			Valeur de l'indicateur	5,1	4,7	4,6	4,48	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	6,25 %
		Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %	26,0 %	-	
Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	15,00 %	
		Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT	1,690 mT	-	
Total qualitatif et quantifiable/partie n°2				0 %	30 %	45 %		37,75 %
Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								70,63 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE/PARTIES N°1 ET 2 (arrondi à la décimale la plus proche)				0 %	N/A	150 %		107,00 %

150 % de la rémunération fixe annuelle

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables

Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères	107,00 %
Montant attribué (en €)	1 176 235,00
Taux de réalisation plafonné en pourcentage de la rémunération fixe de référence (incluant le montant correspondant à la rémunération d'Associé Commandité)	150,00 %

(1) Il s'agit d'un pourcentage de 4,0 %, déterminé par le Conseil de Surveillance, appliqué à l'assiette de calcul des Tantièmes (0,6 % du résultat net consolidé de l'exercice, en application de la politique de rémunération 2025 et non d'un pourcentage calculé par référence à la rémunération fixe.

2.4.3.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2025 : actions de performance

Le 14 novembre 2025, 66 083 actions de performance ont été attribuées à M. Florent Menegaux ⁽¹⁾, pour une valorisation au 31 décembre 2025 de 930 131,44 €, et qui représentent moins de 0,0096 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2025.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14^e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2025 ⁽²⁾.

En application de la politique de rémunération 2025, 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 ;

Les critères et indicateurs de performance sont les suivants ⁽³⁾ :

Critères		Poids
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture des 2 années).	
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) doit être supérieure à 7 % en 2027 par rapport à 2020.	
	Résultat linéaire entre seuil 6 % et cible 7 %	10 %
Performance opérationnelle	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) doit être supérieur à 35 % en 2027.	
	Résultat linéaire entre seuil 31 % et cible 35 %	10 %
	Le taux d'engagement moyen des employés sur 2025, 2026 et 2027 doit être supérieur à 85 %.	
	Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 %	20 %
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 6 % en moyenne entre 2025, 2026 et 2027.	
	Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %	20 %
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2027.	
	Résultat linéaire entre seuil 10,5 % et cible 12 %	20 %

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

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

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de *vesting*.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113-114).

(3) Les résultats intermédiaires des indicateurs figurent dans le dernier tableau du chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.3.4 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 2025, M. Menegaux n'a reçu en 2025 aucune rémunération de membre de Conseil 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 2.6.1.2).

2.4.3.5 Retraite

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

Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO)

M. Menegaux bénéficie du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies mis en place au profit de l'ensemble du personnel des sociétés françaises du Groupe qui y ont adhéré.

Comme pour l'ensemble des salariés du Groupe :

- Les cotisations sont réparties entre la Société (1 %) et le bénéficiaire (0,2 %) ;
- Le régime de retraite à cotisations définies est financé comme suit : 1 % de la rémunération de référence dans la limite de 5 % de 5 PASS. La rémunération de référence s'entend de la rémunération annuelle brute conformément à l'article 242-1 du Code de la sécurité sociale ;
- Les cotisations patronales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 % et exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (235 500 € en 2025). Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2025, s'élève à 11 095 euros.

Le montant annuel de la rente sera déterminé par conversion en rente de l'épargne constituée à la date de liquidation des droits à la retraite. Le régime PERO impose le paiement immédiat, et directement par chaque bénéficiaire, des charges et impôts dus sur les montants placés.

Régime de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts – article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale)

En sa qualité de Président 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. 22-10-16 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 1,50 % 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 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Menegaux. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- 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 2025, 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. 22-10-16 du Code de commerce, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 165 000 €.

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 %).

2.4.3.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽¹⁾.

2.4.3.7 Non-concurrence

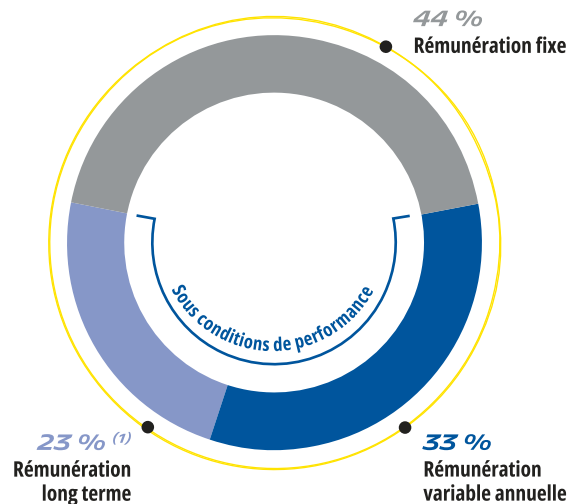
Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽¹⁾.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.4 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 2025 ou attribuées au titre du même exercice à raison du mandat, en application de la politique de rémunération 2025 détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (ci-après la « Politique de Rémunération 2025 ») reproduite dans le Document d'enregistrement universel 2024 ⁽¹⁾ et présentée à l'Assemblée générale du 16 mai 2025 par le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations ⁽²⁾.

RÉPARTITION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. YVES CHAPOT AU COURS DE L'EXERCICE 2025



(1) La rémunération à long terme correspond au nombre d'actions de performance livrées au cours de l'exercice 2025 dans le cadre du plan d'attribution 2021.

2.4.4.1 Rémunération fixe

En application de la Politique de Rémunération 2025, la rémunération fixe perçue par M. Chapot a été de 770 000,00 €.

2.4.4.2 Rémunération variable annuelle

Cette rémunération variable annuelle a été déterminée en application de la Politique de Rémunération 2025 suivant la recommandation du Conseil de Surveillance.

En application du 3° de l'Article L. 22-10-9 du Code de commerce, la Société déclare ne pas avoir utilisé la possibilité de demander la restitution de cette rémunération variable.

L'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été préalablement fixés en début d'exercice 2025 et n'ont pas été modifiés.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a effectué un examen attentif des résultats de chaque critère et a recommandé au Conseil de Surveillance d'approuver les éléments détaillés dans le tableau ci-dessous, qui ont pour résultat un montant de rémunération variable annuelle de 543 812,50 €. En particulier, concernant les critères qualitatifs et quantifiables, le Comité a conclu aux résultats suivants :

- pour le critère « mise en place de la stratégie : déploiement des transformations », le Comité a notamment analysé les

résultats de la *Balanced Score Card* stratégique et, constatant les progrès réalisés dans les trois dimensions *People, Profit, Planet*, le Comité a décidé d'une atteinte de l'indicateur à 90 % ;

- pour le critère « Responsabilité sociale et environnementale » (*Total Recordable Injury Rate* : sécurité des employés du groupe Michelin), le Comité a constaté le niveau d'atteinte (4,48) au-delà du plafond ;
- pour le critère « Taux de féminisation » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (26,0 %) très proche du plafond ;
- pour le critère « Niveau d'émission de CO₂ (Scopes 1 et 2) » : le Comité a constaté un niveau d'atteinte (1,690 mT) supérieur à la cible.

Le Conseil de Surveillance en a débattu lors de sa réunion du 10 février 2026 et a approuvé ces recommandations, agréées ensuite par les Associés Commandités.

(1) Cf. les dispositions des chapitres 2.3.1 et 2.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024.

(2) Cf. les informations/présentations sur l'Assemblée générale du 16 mai 2025 sur le site Internet www.michelin.com.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux

	Critère	Ambition	Mesure ⁽¹⁾	Min	Cible	Max	Réel 2025	Taux de réalisation	
Critère et objectif quantitatifs (soit 70 % de la rémunération fixe en cible)	Résultat net	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	30 %	-	0 %	
			Valeur de l'indicateur	1 800 M€	2 000 M€	2 200 M€	1 664 M€	-	
	Résultat opérationnel des secteurs (ROS) 2025	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	0 %	
			Valeur de l'indicateur	3 300 M€	3 700 M€	3 800 M€	2 934 M€	-	
	Évolution du cash-flow libre avant acquisitions	Performance économique	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %	-	32,88 %	
			Valeur de l'indicateur	1 700 M€	2 000 M€	2 200 M€	2 126 M€	-	
Total quantitatif				0 %	70 %	105 %	-	32,88 %	
Critères et objectifs qualitatifs et quantifiables (soit 30 % de la rémunération fixe en cible)	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 %	-	9,00 %	
			Valeur de l'indicateur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
			Niveau du taux TRIR (<i>Total Recordable Injury Rate</i>)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-
	Taux de féminisation (périmètre défini de postes de responsabilité du Groupe)	Personnes	En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	-	6,25 %	
			Valeur de l'indicateur	24,5 %	25,5 %	26,5 %	26,0 %	-	
	Niveau d'émission de CO ₂ (Scopes 1 et 2)	Planète	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	-	15,00 %	
			Valeur de l'indicateur	1,94 mT	1,84 mT	1,74 mT	1,690 mT	-	
	Total qualitatif et quantifiable				0 %	30 %	45 %		37,75 %
	Total quantitatif et qualitatif hors critère sur Résultat net								70,63 %
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (arrondi à la décimale la plus proche)				0 %	100 %	150 %		70,6 %	

150 % de la rémunération fixe annuelle

Valeur maximale de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables

Taux effectif de réalisation de l'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs quantifiables	70,6 %
Montant attribué (en €)	543 812,50
Taux de réalisation en pourcentage de la rémunération fixe de référence	70,6 %

02

2.4.4.3 Rémunération variable pluriannuelle attribuée en 2025 : actions de performance

Rémunération variable pluriannuelle

Le 14 novembre 2025, 39 650 actions de performance ont été attribuées à M. Yves Chapot ⁽¹⁾, pour une valorisation au 31 décembre 2025 de 558 081,68 € et qui représentent moins de 0,0058 % du nombre total des actions de la Société au 31 décembre 2025.

Cette attribution a été :

- autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 mai 2023 (14^e résolution) ;
- effectuée sur proposition des Associés Commandités en application des conditions et critères déterminés par le Conseil de Surveillance, qui conditionnent la totalité de l'attribution des actions de performance, et qui sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022, et en application de la Politique de Rémunération 2025 ⁽²⁾.

En application de la Politique de Rémunération 2025, 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 ;
- le nombre d'actions attribuées était limité à hauteur d'une valeur de 120 % de sa rémunération fixe annuelle 2025 ⁽¹⁾ ;
- en outre, pour toute la durée de l'autorisation de l'Assemblée générale (38 mois), les attributions aux Gérants sont limitées à hauteur de 0,1 % du capital social de la Société, qui constitue un sous-plafond qui leur est applicable à l'intérieur du plafond de 1,5 % applicable à l'ensemble des bénéficiaires tel que prévu dans la résolution précitée.

Conformément à la recommandation n° 26.3.3 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 et indicateurs de performance sont les suivants ⁽³⁾ :

Critères		Poids
Évolution relative du cours de l'action	L'évolution de l'action Michelin doit être supérieure ou égale de 5 points à celle de l'indice Stoxx Europe 600 entre 2024 et 2027 (moyenne des cours de clôture des 2 années).	
	Résultat linéaire entre seuil 0 point et cible 5 points	20 %
Performance en Responsabilité Sociale et Environnementale	L'amélioration de la résistance au roulement (RR) doit être supérieure à 7 % en 2027 par rapport à 2020.	
	Résultat linéaire entre seuil 6 % et cible 7 %	10 %
	Le Taux de Matériaux Renouvelables et Recyclés (TMRR) doit être supérieur à 35 % en 2027.	
	Résultat linéaire entre seuil 31 % et cible 35 %	10 %
	Le taux d'engagement moyen des employés sur 2025, 2026 et 2027 doit être supérieur à 85 %.	
	Résultat linéaire entre seuil 83 % et cible 85 %	20 %
Performance opérationnelle	Le taux de croissance du chiffre d'affaires hors pneus et distribution à ISO-parité et ISO-périmètre, doit être supérieur à 6 % en moyenne entre 2025, 2026 et 2027.	
	Résultat linéaire entre seuil 2 % et cible 6 %	20 %
	Le retour sur capitaux employés (ROCE) complet du Groupe (y compris acquisitions, goodwill associés et sociétés mises en équivalence) doit être supérieur à 12 % en 2027.	
	Résultat linéaire entre seuil 10,5 % et cible 12 %	20 %

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

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

- réalisation inférieure au seuil : aucune attribution ;
- réalisation comprise entre le seuil et le plafond : attribution linéaire ;
- réalisation égale ou supérieure au plafond : attribution complète.

(1) Afin de privilégier une meilleure comparabilité entre les exercices et éviter la prise en compte de conditions de performance marché, indicateur trop volatile, la juste valeur utilisée pour déterminer le nombre d'actions à attribuer a pris en compte dans le taux de discount utilisé uniquement la non-perception des dividendes pendant la période de *vesting*.

(2) Cf. les informations figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 (page 455) et dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113-114).

(3) Les résultats intermédiaires des indicateurs figurent dans le dernier tableau du chapitre 6.5.4 c) du Document d'enregistrement universel 2025.

2.4.4.4 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 2025, M. Chapot n'a reçu en 2025 aucune rémunération de membre de Conseil 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 2.6.1.3).

2.4.4.5 Retraite

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

Plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO)

M. Chapot bénéficie du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies mis en place au profit de l'ensemble du personnel des sociétés françaises du Groupe qui y ont adhéré.

Comme pour l'ensemble des salariés du Groupe :

- Les cotisations sont réparties entre la Société (1 %) et le bénéficiaire (0,2 %) ;
- Le régime de retraite à cotisations définies est financé comme suit : 1 % de la rémunération de référence dans la limite de 5 % de 5 PASS. La rémunération de référence s'entend de la rémunération annuelle brute conformément à l'article 242-1 du Code de la sécurité sociale ;
- Les cotisations patronales sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social au taux de 16 % et exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (235 500 € en 2025). Le montant de la cotisation patronale à ce régime, pour l'exercice 2025, s'élève à 11 775 euros.

Le montant annuel de la rente sera déterminé par conversion en rente de l'épargne constituée à la date de liquidation des droits à la retraite. Le régime PERO impose le paiement immédiat, et directement par chaque bénéficiaire, des charges et impôts dus sur les montants placés.

Régime de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts – article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale)

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. 22-10-16 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 ;
- les droits acquis viennent s'ajouter au taux de remplacement procuré par tous les régimes de retraite dont bénéficie M. Chapot. En aucun cas, le taux de remplacement total ne dépassera 35 % ;
- 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 2025, 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. 22-10-16, le montant estimatif de la rente annuelle brute est de 233 139 €.

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 %).

2.4.4.6 Indemnité de départ contraint

Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽¹⁾.

2.4.4.7 Non-concurrence

Aucune indemnité n'a été versée en 2025 ⁽²⁾.

2.4.5 RATIOS PORTANT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Éléments de contexte

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 la Société sur son patrimoine personnel pour le cas où celle-ci 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 spécifique.

La Société n'employant qu'un nombre très limité de salariés (inférieurs à cinq et non mandataires sociaux), 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 des quatre principales sociétés françaises de son Groupe ⁽³⁾, qui représentent au 31 décembre 2025 près de 81 % des effectifs des sociétés françaises du groupe Michelin.

Outre la Société, ces filiales exercent des activités industrielles, commerciales, de recherche et développement et l'une d'entre elles héberge la très grande majorité des services centraux du groupe Michelin.

La méthodologie utilisée pour le rapport établi sur l'exercice 2025 a été reconduite, en appliquant les « Lignes directrices sur les multiples de rémunérations » publiées par l'AFEP en février 2021.

Les ratios présentés ci-après 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 et des avantages en nature et autres primes **versés** au cours des exercices mentionnés (i) aux dirigeants mandataires sociaux et (ii) 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.

À cet effet, les rémunérations et avantages comptabilisés pour les Gérants sont ceux présentés respectivement pour Florent Menegaux et Yves Chapot :

- pour la rémunération variable versée au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.2 et 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2024,
- pour la rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.1 et 2.4.4.1 du Document d'enregistrement universel 2025,
- pour les avantages en nature et autres primes versées au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.4 et 2.4.4.4 du Document d'enregistrement universel 2025,
- pour les actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025, dans les chapitres 2.4.3.3 et 2.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Les indicateurs de performance économiques retenus au niveau du groupe Michelin sont les ventes totales, le résultat opérationnel des secteurs (« ROS »), hors parité, qui mesure la performance des secteurs opérationnels du Groupe ainsi que le cash-flow libre avant acquisitions.

(1) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2025.

(2) Cf. les informations détaillées dans le chapitre 2.6.1.12 du Document d'enregistrement universel 2025.

(3) Les sociétés Compagnie Générale des Établissements Michelin, Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Pneu Laurent, Société du Caoutchouc Synthétique Michelin – CSM.

Tableau des ratios au titre de l'article L. 22-10-9-I. 6° et 7° du Code de commerce

	2025	2024	2023	2022	2021
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTIE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾⁽²⁾	0,0 %	- 14,9 %	291,7 %	0,0 %	6,4 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2,8 %	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	6,1	5,9	7,5	1,9	2,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	3,4 %	- 21,3 %	294,7 %	- 9,5 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	7,5	7,6	9,5	2,5	2,8
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,3 %	- 20 %	280,0 %	- 10,7 %	3,7 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	- 14,7 %	22,5 %	- 36,9 %	103,0 %	- 6,5 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2,8 %	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	48,8	55,6	48,8	77,3	42,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 12,2 %	13,9 %	- 36,9 %	80,2 %	- 8,9 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	60	70,8	61,7	101,3	55,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 15,3 %	14,7 %	- 39,1 %	81,2 %	- 8,4 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU GÉRANT NON COMMANDITÉ ⁽¹⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	- 17,3 %	17,1 %	- 20,1 %	40,7 %	28,6 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2,8 %	7,5 %	- 0,2 %	12,3 %	2,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	29,3	34,4	31,6	39,5	31,5
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 14,8 %	8,9 %	- 20,0 %	25,4 %	25,5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	35,9	43,8	39,9	51,7	41,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 18,0 %	9,8 %	- 22,8 %	26,1 %	25,8 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ ⁽⁶⁾					
Évolution du résultat opérationnel des secteurs (ROS) (hors parité)	- 3,5 %	13,8 %	8,3 %	65,2 %	- 33,4 %
Évolution des Ventes (hors parité)	- 3,1 %	2 %	14,0 %	18,2 %	- 12,6 %

- (1) 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.
- (2) Les valeurs indiquées pour 2023 pour cette fonction ont été corrigées afin de refléter la comptabilisation exacte des montants versés en 2023 tels qu'expliqués dans le chapitre 3.4.5 du Document d'enregistrement universel 2023.
- (3) 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.
- (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) Depuis l'exercice 2020, le montant de référence de la rémunération variable comprend la valorisation comptable d'actions de performance attribuées 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.

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

En application des dispositions légales et réglementaires, 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 22 mai 2026 est invitée dès lors à se prononcer sur la résolution ci-après portant sur l'ensemble des informations détaillées dans les chapitres 2.4.1 à 2.4.5 :

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 à l'article L. 22-10-9 I 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 2025, aux chapitres 2.4.1 à 2.4.5.

2.5 **RÉMUNÉRATIONS INDIVIDUELLES VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE**

En parallèle au projet de résolution présenté au chapitre 2.4.6 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.

2.5.1 **VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2026 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MME BARBARA DALIBARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Barbara Dalibard à raison de son mandat.

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	400 000,00 €	400 000,00 €	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2025) :</p> <p>est dû :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ à hauteur de 50 000,00 € en contrepartie des fonctions de membre du Conseil de Surveillance exercées en 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (chapitre 3.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2024 (7^e résolution, approuvée par 99,77 % des voix) ; ■ à hauteur de 350 000,00 € en contrepartie de ses fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées en 2025, en application de la Politique de Rémunération 2025 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (chapitre 2.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (7^e résolution, approuvée par 97,85 % des voix). <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2025) :</p> <p>a été attribué en application de la Politique de Rémunération 2025 des membres du Conseil de Surveillance, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (chapitre 2.3.3) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (7^e résolution, approuvée par 97,85 % des voix) ; et est réparti entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un montant de 350 000,00 € dû en contrepartie des fonctions de Présidente du Conseil de Surveillance exercées en 2025, qui a été versé en 2025 ; et ■ un montant de 50 000,00 € dû en contrepartie du mandat de membre du Conseil de Surveillance exercé en 2025, à percevoir en 2026.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice

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 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

(1) N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 sera dès lors invitée à se prononcer sur la résolution suivante :

11^E RÉOLUTION

■ Approbation des éléments de la rémunération de Madame Barbara Dalibard versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025 ou attribués au titre du même exercice à Madame Barbara Dalibard, Présidente du Conseil de Surveillance, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.1.

2.5.2 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2026 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FLORENT MENEGAUX, PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE ET ASSOCIÉ COMMANDITÉ

02

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 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 OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	1 100 000,00 €	1 100 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé est défini dans la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 109) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6 ^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix).
Rémunération variable annuelle	1 158 700,00 €	1 176 235,00 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2025 en application de la Politique de Rémunération 2025 et payable en 2026)	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est dû au titre de l'exercice 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (pages 115 à 117), et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (9^e résolution, approuvée par 97,82 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2024. <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est établi conformément à la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 109 à 112) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.2 du Document d'enregistrement universel 2025.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Aucun montant attribué ni versé
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	930 131,44 € (valorisation au 31 décembre 2025 des 66 083 actions de performance attribuées en novembre 2025)	<p>Cette attribution a été réalisée en application :</p> <ul style="list-style-type: none"> de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113 et 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; de la 14^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 (pages 455 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2022), approuvée par 87,04 % des voix par cette même Assemblée.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même 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 OU simulation	Présentation
Avantages de toute nature	9 531,96 €	9 531,96 €	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 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.6 du Document d'enregistrement universel 2025.
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 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.7 du Document d'enregistrement universel 2024.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.3.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

(1) N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 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 2025

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 2025 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 2025, au chapitre 2.5.2.

2.5.3 VOTE DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 22 MAI 2026 DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. YVES CHAPOT, GÉRANT NON COMMANDITÉ

02

Le présent chapitre présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 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 OU simulation	Présentation
Rémunération fixe	770 000,00 €	770 000,00 €	Le montant attribué au cours de l'exercice écoulé est défini dans la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 109) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6 ^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix).
Rémunération variable annuelle	579 828,48 €	543 812,50 € (Montant attribuable au titre de l'exercice 2025 en application de la Politique de Rémunération 2025 et payable en 2026)	<p>Le montant versé au cours de l'exercice écoulé (2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est dû au titre de l'exercice 2024 en application de la Politique de Rémunération 2024, détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2023 (pages 115 à 118), et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (10^e résolution, approuvée par 99,05 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2024. <p>Le montant attribué au titre de l'exercice écoulé (2025) :</p> <ul style="list-style-type: none"> est établi conformément à la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 109 à 112) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2025.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Aucun montant attribué ni versé
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	558 081,68 € (valorisation au 31 décembre 2024 des 39 650 actions de performance attribuées en novembre 2025)	<p>Cette attribution a été réalisée en application :</p> <ul style="list-style-type: none"> de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (pages 113 et 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; de la 14^e résolution proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2023 (pages 455 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2022), approuvée par 87,04 % des voix par cette même Assemblée.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations individuelles versées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même 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 OU simulation	Présentation
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A
Avantages de toute nature	9 359,80 €	9 359,80 €	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 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.6 du Document d'enregistrement universel 2025.
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 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 115) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.7 du Document d'enregistrement universel 2025.
Retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Cet élément : <ul style="list-style-type: none"> est partie intégrante de la Politique de Rémunération 2025 détaillée dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 114) et approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2025 (6^e résolution, approuvée par 96,48 % des voix) ; fait l'objet d'explications détaillées au chapitre 2.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2025.

(1) N/A : non applicable.

L'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2026 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 2025

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 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Yves Chapot, Gérant non Commandité, tels qu'ils sont présentés dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur l'exercice 2025, au chapitre 2.5.3.

2.6 **AUTRES INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS**

2.6.1 **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 (décembre 2022) ;
- 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 ».

2.6.1.1 **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, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 285 766,96	2 268 246,95
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	930 131,44 ⁽¹⁾	991 715,49
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	3 215 898,40	3 259 962,44
Rappel du résultat net consolidé CGEM	1 663 967 976,93	1 890 031 258,47

(1) Valorisation au 31 décembre 2025 de l'attribution d'actions de performance détaillée dans le chapitre 2.4.3.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 323 172,30	1 358 422,95
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	558 081,68 ⁽¹⁾	595 032,71
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	0	0
TOTAL	1 881 253,98	1 953 455,66

(1) Valorisation au 31 décembre 2025 de l'attribution d'actions de performance détaillée dans le chapitre 2.4.4.3 du Document d'enregistrement universel 2025.

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

Florent Menegaux, Associé Commandité et Président de la Gérance, indéfiniment responsable sur son patrimoine personnel des dettes de la Société	Exercice 2025		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 100 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00	1 100 000,00
Rémunération variable annuelle	1 176 235,00 ⁽²⁾	1 158 700,00	1 158 700,00	1 650 000,00
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 531,96	9 531,96	9 546,95	9 546,95
TOTAL	2 285 766,96	2 268 231,96	2 268 246,95	2 759 546,95
Rappel du résultat net consolidé de référence CGEM	1 663 967 976,93	1 890 031 258,47	1 890 031 258,47	1 982 603 493,01

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

(2) 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 22 mai 2026 (cf. le chapitre 2.4.3).

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

Yves Chapot, Gérant non Commandité	Exercice 2025		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	770 000,00	770 000,00	770 000,00	770 000,00
Rémunération variable annuelle	543 812,50 ⁽¹⁾	579 828,48	579 828,48	945 907,24
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantage en nature (voiture)	9 359,80	9 359,80	8 594,47	8 594,47
TOTAL	1 323 172,30	1 359 188,28	1 358 422,95	1 724 501,71

(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 22 mai 2026 (cf. le chapitre 2.4.4).

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

Cf. le tableau objet du chapitre 2.4.1.

2.6.1.5 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	-	-

2.6.1.6 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 depuis 2021, année de l'échéance du dernier plan.

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

2.6.1.7 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)

Sur les 3 260 649 droits d'attribution à une action gratuite consentis les 13 et 14 novembre 2025 en vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2023, 105 733 droits ont été attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

N° et date du plan	Nombre de droits à actions attribués durant l'exercice	Valorisation des droits à actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Florent Menegaux Plan n° 26 du 14/11/2025	66 083	930 131,44 €	14/11/2029	14/11/2029	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 14 novembre 2025 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c)
Yves Chapot Plan n° 26 du 14/11/2025	39 650	558 081,68 €	14/11/2029	14/11/2029	Détaillées dans le tableau « Plan d'actions de performance du 14 novembre 2025 : bilan intermédiaire des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c)

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

Sur les 55 980 droits d'attribution à une action de performance consentis le 17 novembre 2021 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, 34 708 actions de performance sont devenues disponibles en 2025.

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Florent Menegaux	Plan n°15 du 17/11/2021	20 825	Détaillées dans le « Plan d'actions de performance du 17 novembre 2021 : bilan des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c
Yves Chapot	Plan n°15 du 17/11/2021	13 883	Détaillées dans le « Plan d'actions de performance du 17 novembre 2021 : bilan des critères composant la condition de performance des Gérants » du chapitre 6.5.4.c

2.6.1.9 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).

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

Cf. les informations du chapitre 6.5.4 (historique des attributions, bilans des critères des plans d'actions de performance).

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

Cf. le tableau objet du chapitre 2.6.2.

2.6.1.12 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 Associé Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026								
		X ⁽¹⁾	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽⁴⁾	
YVES CHAPOT								
Fonction : Gérant non Commandité								
Date début mandat : 2018								
Date fin mandat : 2026								
	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 2.4.3.5 et 2.4.4.5. 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 2.3.2.7).

(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 2.3.2.8).

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 2.3.2.8).

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.

2.6.2 INTÉRESSEMENTS À LONG TERME EN VIGUEUR ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE D'EXERCICES ANTÉRIEURS À 2025

Néant.

2.7 **MONTANT GLOBAL ALLOUÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE**

L'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe, hors Gérants ont perçu en 2025 une rémunération brute globale de 6 954 403 € (dont 2 120 120 € au titre de la part variable 2024, versée au cours du premier semestre 2025) contre une rémunération brute globale de 10 174 286 €

(dont 4 013 969 € au titre de la part variable 2023, versée au cours du premier semestre 2024). Les membres de ce Comité ne perçoivent pas de rémunération à raison de mandats détenus dans des sociétés du Groupe.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

2.8 **ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS MICHELIN RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'ANNÉE 2025**

Gérance

Florent Menegaux

Acquisition gratuite le 17 novembre 2025 de 20 825 actions au cours de référence de 28,40 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2021.

Cessions de 6 056 et de 9 000 actions issues de plan d'options du 12 mai 2010, cessions réalisées le 02 avril 2025.

Conseil de Surveillance

Jean-Christophe Laourde

Souscription, dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Action 2025, le 28 octobre 2025, de 46 actions au prix de souscription de 22,19 €.

Yves Chapot

Acquisition gratuite le 17 novembre 2025 de 13 883 actions au cours de référence de 28,40 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2021.

Delphine Roussy

Acquisition gratuite le 17 novembre 2025 de 407 actions au cours de référence de 28,40 € dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance 2021.

Souscription, dans le cadre du plan épargne Groupe Bib Action 2025, le 28 octobre 2025, de 70 actions au prix de souscription de 22,19 €.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par le Président de la Gérance, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance ou leurs proches sur les actions de la Société au cours de l'exercice écoulé.

2.9 **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.

2.10 **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.

2.10.1 **ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 1 DES STATUTS)**

- M. Florent Menegaux (Président de la Gérance) ;
- la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES), société par actions simplifiée enregistrée au RCS de Clermont-Ferrand (870 200 466), présidée par M. Vincent Montagne (voir la présentation et le rôle de cette société au chapitre 2.1.2).

2.10.2 **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.

2.10.3 **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.

2.10.4 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

2.10.5 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLES 12 ET 30 DES STATUTS)

Attribution aux Associés Commandités d'une somme prélevée sur les bénéfices nets et calculée de la manière suivante :

- 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 au montant 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.

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.

2.10.6 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 voix 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

À la date d'établissement du présent rapport, 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.

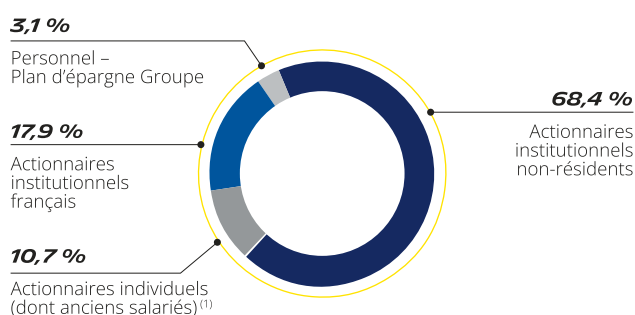
2.11 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2025 :

- montant du capital : 343 798 120 € ;
- nombre total d'actions : 687 596 240 entièrement libérées ;
- nombre total de droits de vote : 1 002 098 920

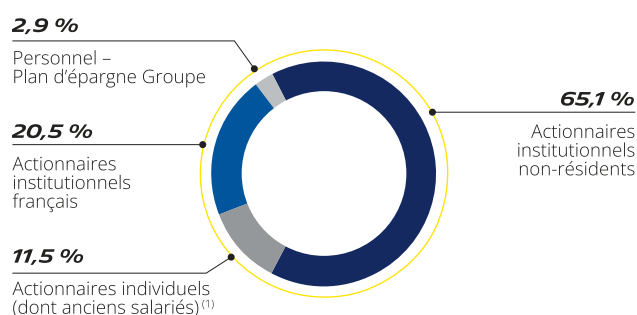
RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 décembre 2025)*



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE

(au 31 décembre 2025)*



(1) Au 31 décembre 2025, le pourcentage d'actionnaires individuels au capital inclut 1,3 % de capital détenu par des anciens salariés.

* Pourcentages arrondis au dixième.

Au 31 décembre 2025, le nombre d'actions détenues dans le public est de 687 596 240 actions, les droits de vote théoriques sont identiques aux droits de vote exerçables.

Au 31 décembre 2025, à la connaissance de la Société :

- la société BlackRock Inc. détenait 6,12 % du capital et moins de 5 % des droits de vote ;
- la société Capital Group Companies, Inc. détenait 5,07 % du capital et 3,48 % des droits de vote ;
- la société Mage Invest détenait 4,41 % du capital et 6,03 % 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.

Mouvements significatifs intervenus depuis le 1^{er} janvier 2026

Le principal franchissement de seuil, légal ou statutaire déclaré depuis le 1^{er} janvier 2026 est le suivant :

La société Capital Group Companies, Inc, agissant pour le compte de ses clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissement à la hausse du seuil légal de 5 % du capital et du seuil légal de 5 % des droits de vote. En dernier lieu, elle a déclaré le 18 mars 2026 avoir franchi à la hausse le 17 mars 2026, le seuil de 10 % du capital et détenir, à cette date, pour le compte desdits clients et fonds, 68 976 811 actions représentant autant de droits de vote, soit 10,03 % du capital et 6,93 % des droits de vote de la Société (avis AMF réf. 226C0343).

Il n'y a pas eu de modification significative dans la répartition du capital par type d'actionnaires au cours des trois dernières années.

2.12 ÉTAT DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DES AUTORISATIONS EN VIGUEUR CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les éléments présentés dans les tableaux suivants, notamment les nombres d'actions, cours de l'action et prix maximum d'achat, ont été adaptés pour tenir compte de la division par quatre de la valeur nominale de l'action Michelin, passée de 2 € à 0,50 €, décidée le 16 mai 2022 et effective le 16 juin 2022.

2.12.1 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 12 MAI 2023

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
Attribution d'actions gratuites ou de performance	14 ^e	38 mois (juillet 2026)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conditions de performance sur trois ans ■ Maximum de 1 % du capital 	Émission de 3 260 649 droits ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.4

2.12.2 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 17 MAI 2024

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 28 € ⁽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 (juillet 2026)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6,7 milliards (actions ordinaires) ■ 2,50 milliards ⁽⁴⁾ (valeurs mobilières donnant accès au capital) 	125 millions ^{(2) (3)} (soit, à titre indicatif, moins de 35 % du capital social)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de réserves	22 ^e	26 mois (juillet 2026)	4,4 milliards	80 millions	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2025 arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 22^e et 24^e résolutions (25^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 par les 17^e, 18^e, 19^e, et 20^e résolutions (21^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 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions (25^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 28 € ⁽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)	18 ^e	26 mois (juillet 2026)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1,9 milliards (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	19 ^e	26 mois (juillet 2026)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1,9 milliards (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
Détermination du prix d'émission	20 ^e	26 mois (juillet 2026)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1,9 milliards (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	23 ^e	26 mois (juillet 2026)	1,9 milliards	35 millions ⁽⁵⁾	Aucune

(1) Cours de l'action CGEM au 31 décembre 2025, arrondi au nombre entier supérieur.

(2) Avec un plafond nominal global d'augmentation de capital de 125 millions € pour toutes les opérations autorisées, à l'exception des émissions d'actions au titre des 22^e et 24^e résolutions (25^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 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions (21^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 17^e, 18^e, 19^e et 20^e résolutions (25^e résolution).

(5) Montant s'imputant sur le plafond nominal global d'augmentation de capital fixé dans la 18^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)	24 ^e	26 mois (juillet 2026)	Moins de 2 % du capital	Emission de 4 039 620 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.5.

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 2025)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Limite légale de 10 % du capital ■ Prix maximum d'achat : 55 € 	N/A
Réduction du capital par annulation d'actions	26 ^e	24 mois (mai 2026)	10 % du capital	N/A

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

2.12.3 CONFÉRÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 16 MAI 2025

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 2026)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Limite légale de 10 % du capital ■ Prix maximum d'achat : 55 € 	Rachat de 22 955 073 actions ⁽¹⁾
Réduction du capital par annulation d'actions	14 ^e	24 mois (mai 2027)	10 % du capital	Annulation de 22 919 400 actions ⁽¹⁾

(1) Cf. les informations figurant dans le chapitre 6.5.6.

2.13 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.

2.14 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LE CADRE DU PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE, FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

Les Gérants sont responsables de la publication d'une information comptable, financière et extra-financière fiable et s'appuient à cet effet sur différentes équipes opérationnelles exerçant sous leur direction (départements Comptables, Services de Consolidation, de Contrôle de Gestion, équipes centrales dédiées à la production de l'information extra-financière et équipe de Communication Financière notamment). Les équipes comptables dépendent principalement des Régions et des Centres de Services Partagés, tandis que l'analyse de la performance du Groupe est effectuée par les contrôleurs de gestion suivant les segments de reporting.

Le contrôle interne sur le risque comptable, financier et extra-financier est rattaché à la Direction Corporate Finance

au niveau du Groupe, notamment chargée du pilotage des travaux sur le « contrôle interne financier et extra-financier ». Ce département définit les procédures et standards de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable et extra-financière fiable et coordonne les outils informatiques et fonctionnels de gestion du dispositif. Ces procédures sont mises en place au niveau central et local.

Des détails supplémentaires sur le dispositif de contrôle interne relatif au processus d'établissement de l'information comptable financière et extra-financière sont disponibles au chapitre 3.3 du présent Document d'enregistrement universel.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

02

2.15 **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.