



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

19 mai 2021

---

The background features several stylized line-art illustrations of tools and objects. A blue pencil is on the left, a red utility knife is at the top, a blue pencil sharpener is on the right, a purple pencil is at the bottom, and a purple pencil is also at the bottom. There are three orange circles with black centers scattered around the text.

# 2020: UNE ANNÉE CHARNIÈRE

# RÉSILIENCE – TRANSFORMATION – RESPONSABILITÉ

---

Pierre Vareille

Président du Conseil d'Administration

2020

RÉSILIENCE – TRANSFORMATION – RESPONSABILITÉ

Résilience du  
modèle  
opérationnel dans  
un contexte sans  
précédent

Transformation  
et accélération  
durable de la  
trajectoire de  
croissance

Solide  
rémunération des  
actionnaires

Nouveaux  
engagements en  
matière de  
Développement  
Durable



# CHIFFRES CLÉS FINANCIERS 2020

RÉSILIENCE DANS UN CONTEXTE SANS PRÉCÉDENT



CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
*Évolution à base  
comparable en %*

**1 627,9 M€**  
-12,6 %



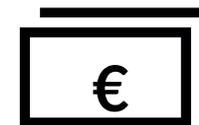
RÉSULTAT  
D'EXPLOITATION  
AJUSTÉ  
*Marge en %*

**229,1 M€**  
14,1 %



BÉNÉFICE NET  
PAR ACTION  
AJUSTÉ

**3,54€**  
-35,3 %



FLUX DE  
TRÉSORERIE  
DISPONIBLE\*

**274,5 M€**



SITUATION  
NETTE DE  
TRÉSORERIE

**183,9 M€**



# PLAN STRATÉGIQUE HORIZON

VERS UNE ACCÉLÉRATION DURABLE DE LA TRAJECTOIRE DE CROISSANCE



INNOVATION



EXCELLENCE  
COMMERCIALE



MODÈLE INDUSTRIEL  
CENTRÉ SUR LA  
VALEUR



DISCIPLINE  
FINANCIÈRE



# POLITIQUE D'ALLOCATION DU CAPITAL

CROISSANCE DURABLE ET SOLIDE RÉMUNÉRATION DES ACTIONNAIRES



## Croissance

Investissements Industriels

Environ  
100 millions d'euros  
par an

Acquisitions Ciblées

Environ  
100 millions d'euros  
par an en moyenne



## Rémunération

Dividende Ordinaire

Taux de distribution  
entre 40% et 50% du  
BNPA ajusté

Rachat d'Actions

Réguliers

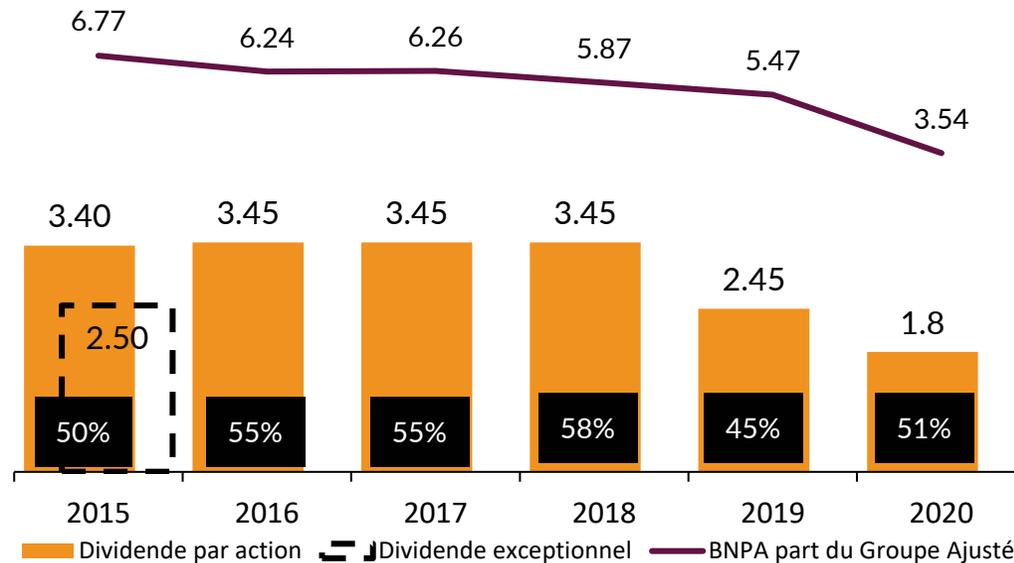


# RÉMUNÉRATION DES ACTIONNAIRES

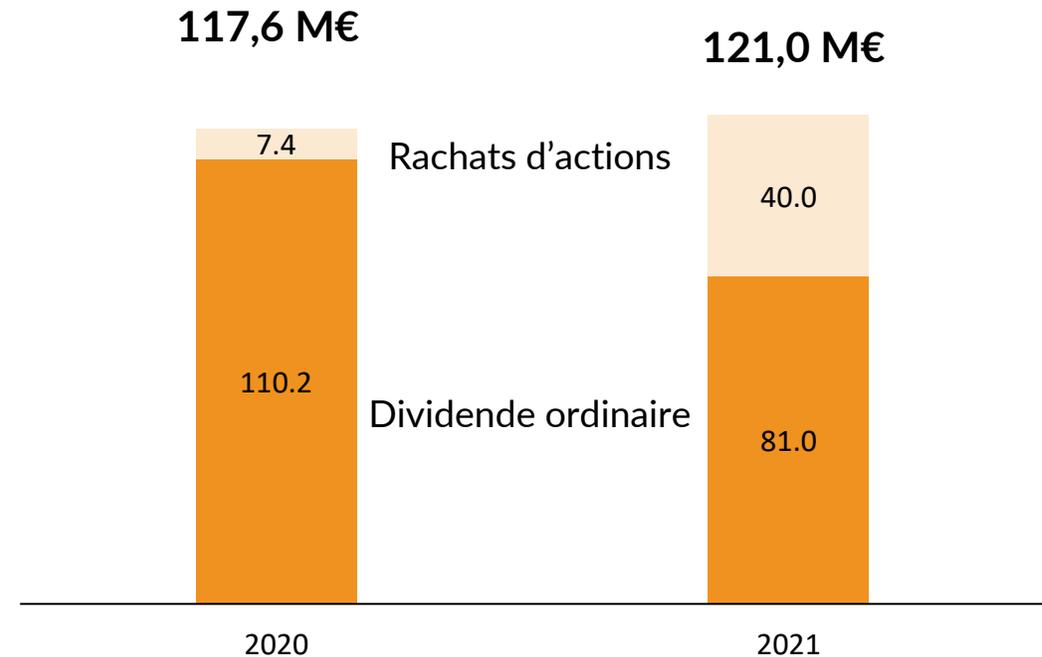
## 121 MILLIONS D'EUROS EN 2021

### Proposition de 1,80 euro de dividende pour l'exercice 2020

En euros



### 40 millions d'euros de rachat d'actions



Taux de distribution sur la base du BNPA ajusté (dividende ordinaire)



# RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Writing  
the Future,  
Together

## OBJECTIF ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE ATTEINT

### Objectifs de Développement Durable de l'ONU

**#1 Favoriser**  
l'innovation durable dans  
les produits BIC

68% des produits ont vu leur empreinte  
environnementale améliorée



**#2 Agir contre le**  
changement climatique

80% de l'électricité consommée d'origine  
renouvelable – Objectif atteint



**#3 S'engager pour la**  
sécurité au travail

50 déclarations d'accidents (-32 % vs 2019)



**#4 Impliquer les**  
fournisseurs de manière  
pro-active

25,8% des fournisseurs stratégiques ont intégré  
le programme d'achats responsables



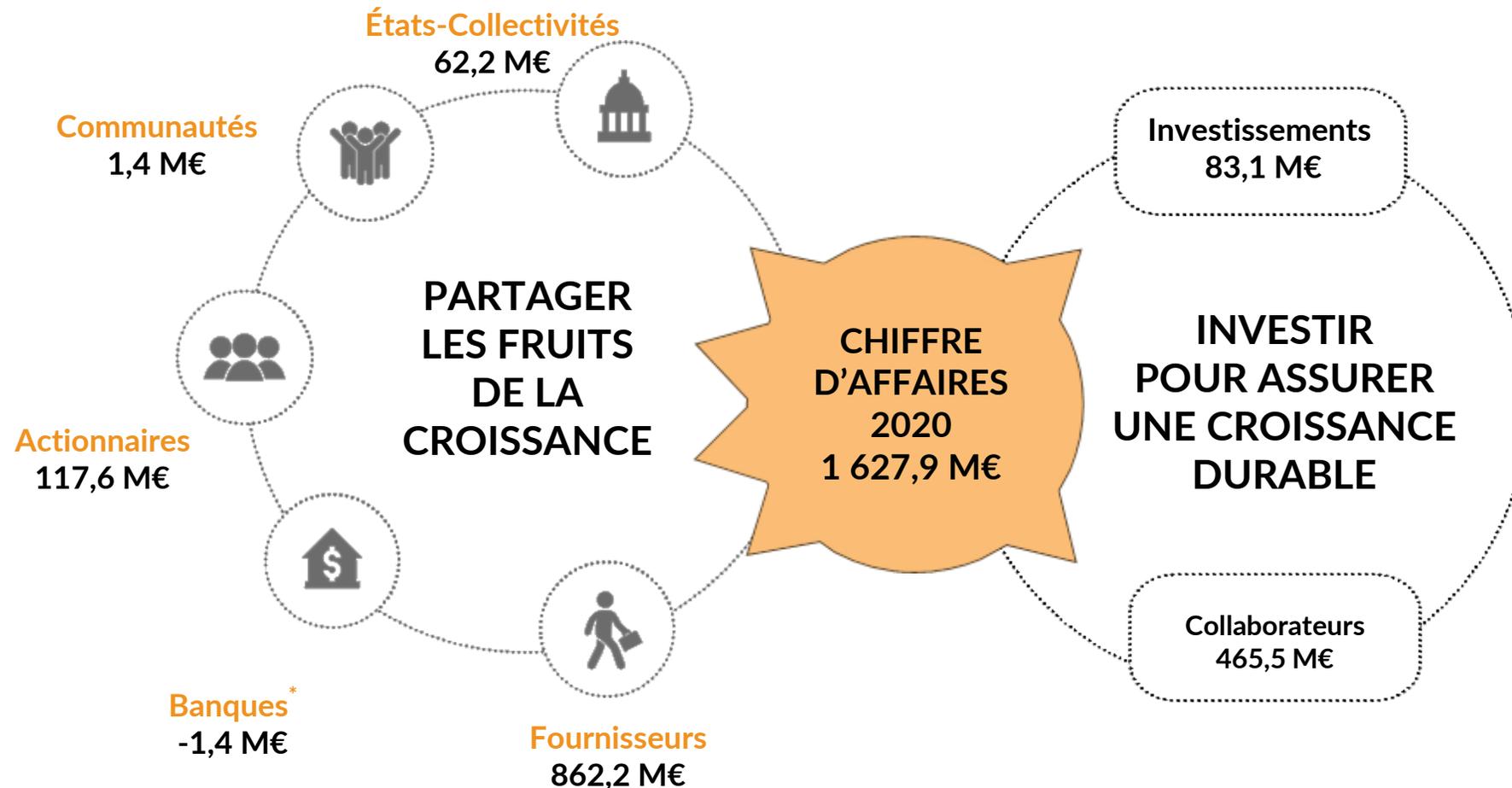
**#5 S'investir pour une**  
vie meilleure à travers  
l'éducation

Conditions d'apprentissage améliorées pour 118  
millions d'enfants (données cumulées)



# PARTAGE DE LA VALEUR

ÉQUILIBRE ENTRE RÉPARTITION DES BÉNÉFICES ET INVESTISSEMENTS  
DANS LA CROISSANCE FUTURE



\* Intérêts perçus

# UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR A LONG TERME

CRÉER DES PRODUITS ESSENTIELS DE HAUTE QUALITÉ, SÛRS,  
ABORDABLES ET DANS LESQUELS CHACUN A CONFIANCE

Marques  
Centrées sur le Consommateur

Innovation  
Ouvverte et Responsable

Modèle Industriel  
Efficace, Fiable et Durable

Excellence  
Commerciale



Accélération de  
la Croissance



Forte  
Génération de  
Trésorerie



Solide Rémunération  
des Actionnaires

Création de  
valeur équilibrée  
et durable pour  
l'ensemble des  
Parties  
Prenantes

DES COLLABORATEURS TALENTUEUX ET ENGAGÉS



# RÉSULTATS CONSOLIDÉS

---

Chad Spooner  
Directeur Financier

# CHIFFRES CLÉS FINANCIERS 2020



**CHIFFRE  
D'AFFAIRES**  
*Variation à base  
comparable %*

**1 627,9 M€**  
*-12,6 %*



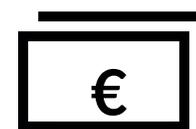
**RÉSULTAT  
D'EXPLOITATION  
AJUSTÉ**  
*Marge %*

**229,1 M€**  
*14,1 %*



**RÉSULTAT NET  
PAR ACTION  
AJUSTÉ**

**3,54€**  
*-35,3 %*



**FLUX NETS DE  
TRÉSORERIE  
DISPONIBLE\***  
**274,5 M€**

**FLUX NETS DE  
TRÉSORERIE LIÉS À  
L'EXPLOITATION**  
**357,6 M€**  
*(+12,7%)*



**POSITION  
NETTE  
DE TRÉSORERIE**

**183,9M€**



# RÉSULTATS 2020

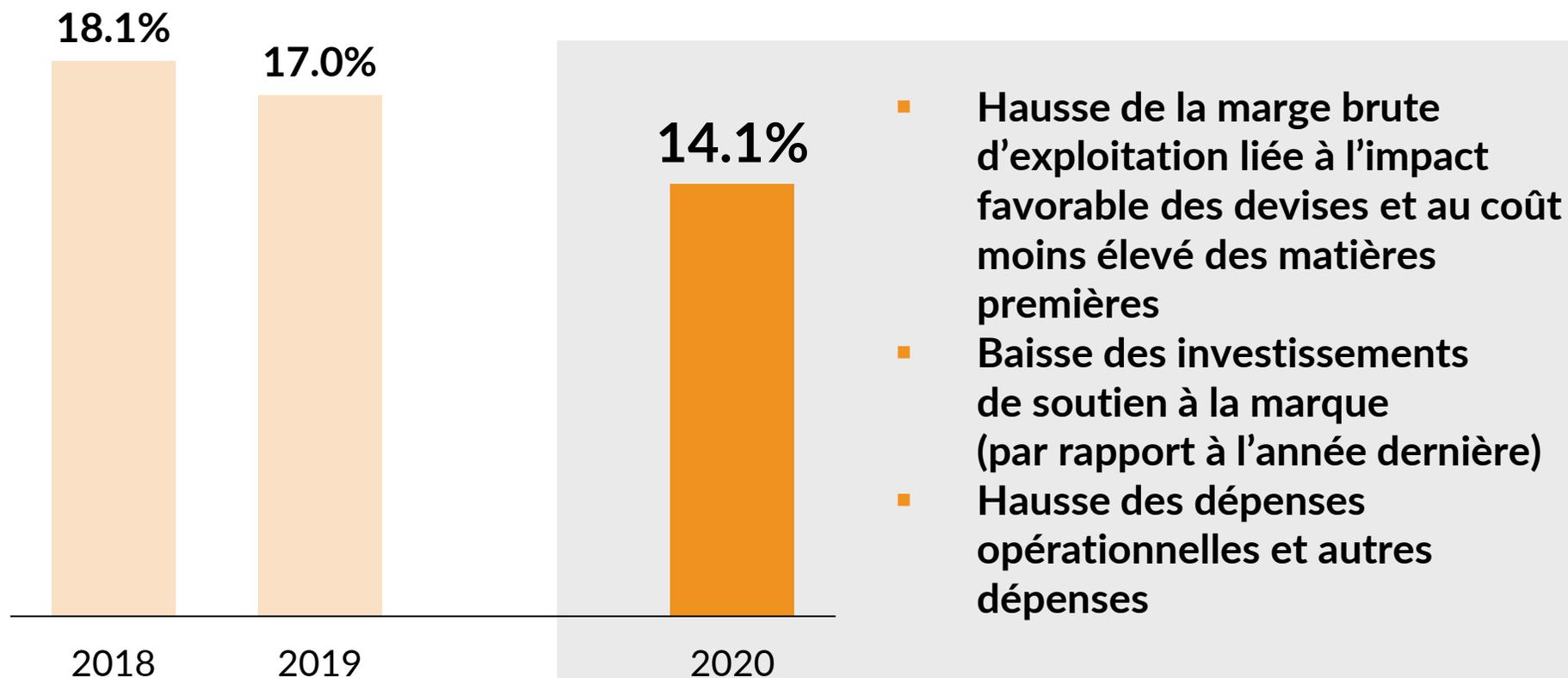
## DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU RÉSULTAT NET PAR ACTION

<i>En million d'euros</i>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<i>Variation en publié</i>
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 949,4	<b>1 627,9</b>	(16,5)%
Marge brute	977,3	<b>782,4</b>	(19,9)%
<b>Résultat d'exploitation ajusté*</b>	331,8	<b>229,1</b>	(30,9)%
Résultat d'exploitation	252,7	<b>156,8</b>	(38,0)%
Résultat avant Impôts	251,4	<b>155,3</b>	(38,2)%
Résultat Net Part du Groupe	176,1	<b>93,7</b>	(46,8)%
<b>Résultat Net Part du Groupe ajusté</b>	246,7	<b>159,4</b>	(35,4)%
Résultat Net Part du Groupe par action (en euro)	3,91	2,08	(46,8)%
<b>Résultat Net Part du Groupe ajusté par action (en euro)</b>	5,47	<b>3,54</b>	(35,3)%

(\*) Résultat d'exploitation ajusté avant éléments exceptionnels

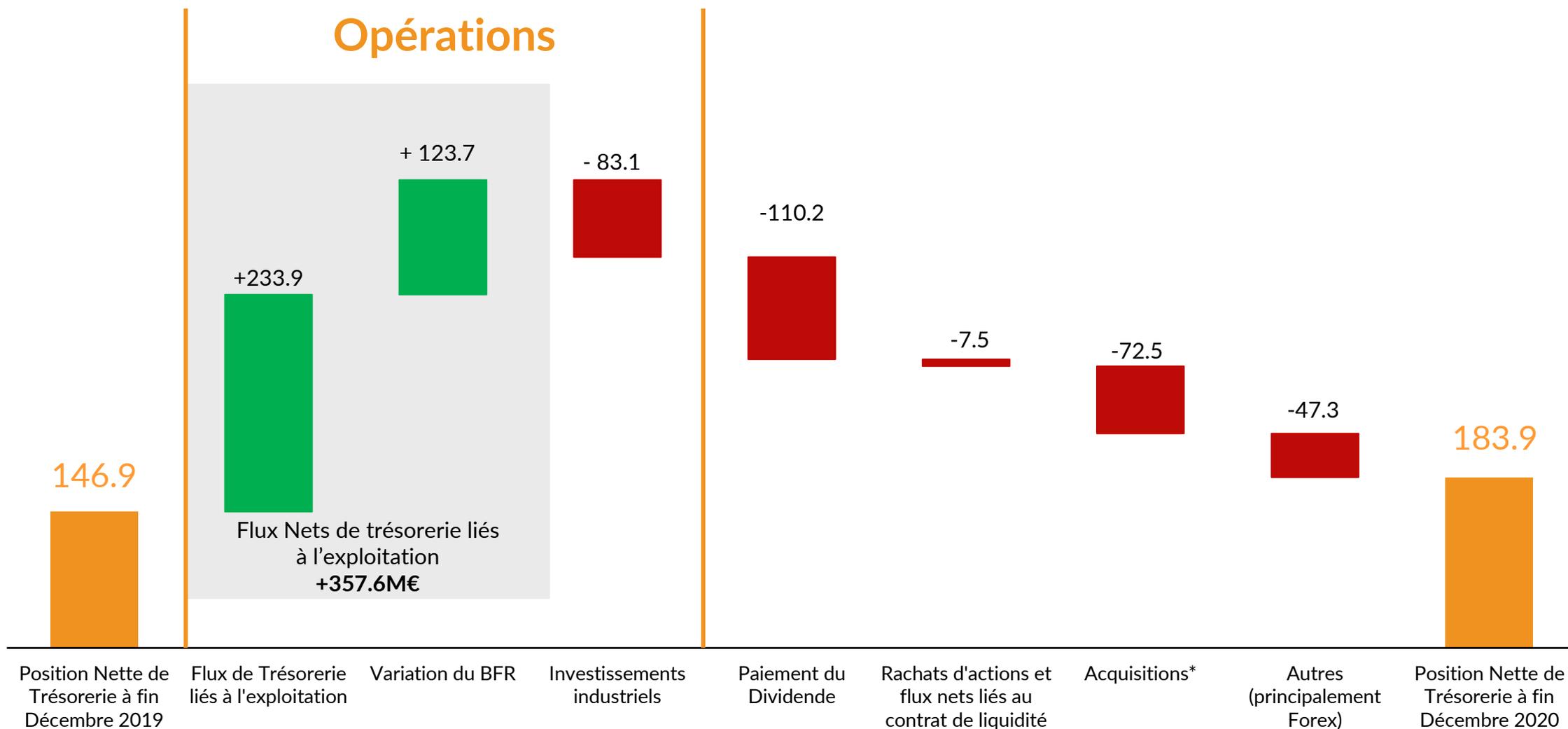


# RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ



# POSITION NETTE DE TRÉSORERIE

En millions d'euros

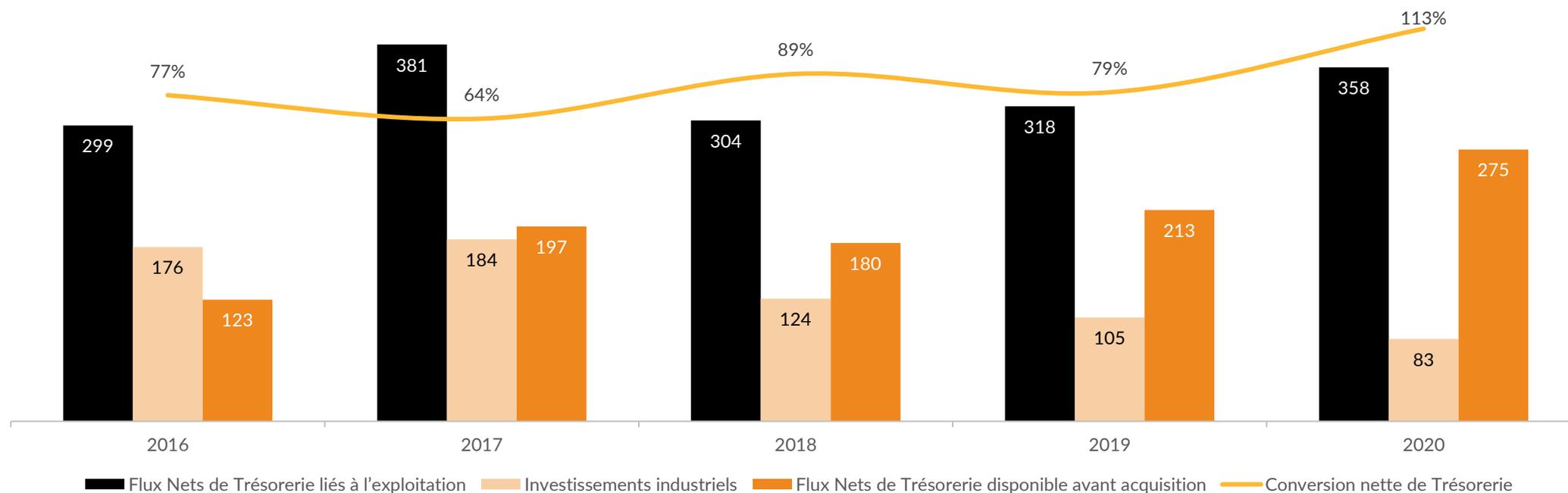


(\*) Acquisition de Djeep (-35.3M€), acquisition de Rocketbook (-34.5M€) et acquisition de Haco Industries (-2.7M€)



# GÉNÉRATION DES FLUX NETS DE TRÉSORERIE

En millions d'euros



Conversion nette de Trésorerie = (Capacité d'autofinancement - Investissements Industriels - Besoin en fond de roulement) / Capacité d'autofinancement  
Investissements industriels 2016 et 2017 : exclut BIC Graphic North America



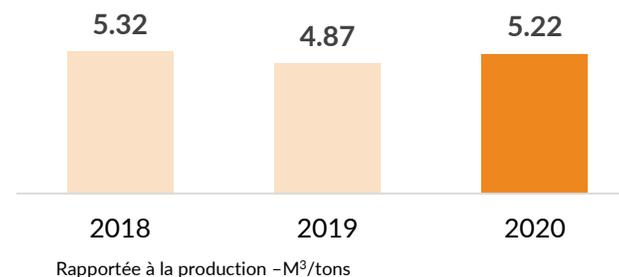
# CHIFFRES CLÉS NON-FINANCIERS 2020



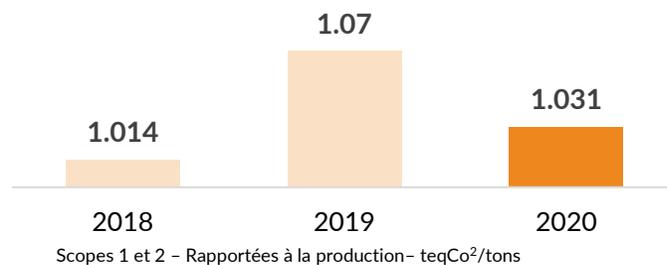
## CONSOMMATION ANNUELLE D'ÉNERGIE



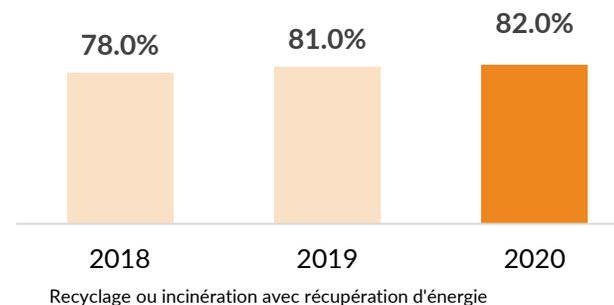
## CONSOMMATION D'EAU



## EMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE



## DECHETS VALORISÉS



# CHIFFRES CLÉS DU PREMIER TRIMESTRE 2021



CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
*Variation à base  
comparable %*

**411,0 M€**  
**+20,9 %**

*Variation à taux de  
change constants*  
**+25,6%**



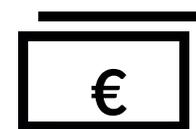
RÉSULTAT  
D'EXPLOITATION  
AJUSTÉ  
Marge %

**60,5 M€**  
**14,7 %**



RÉSULTAT NET  
PAR ACTION  
AJUSTÉ

**0,96€**  
**+60,0 %**



FLUX NETS DE  
TRÉSORERIE  
DISPONIBLE\*

**36,0 M€**



POSITION NETTE  
DE TRÉSORERIE  
*A fin mars 2021*

**393,6 M€**



# PERSPECTIVES 2021<sup>1</sup>

En dépit de résultats meilleurs que prévu en ce début d'année et de la très bonne performance des briquets, nous maintenons **une prévision de croissance du chiffre d'affaires** pour l'exercice 2021, comprise entre +5 % et +7 % à taux de change constants, tout en visant désormais le haut de la fourchette.

L'environnement reste incertain, notamment en Amérique latine, en Afrique et en Inde, et la visibilité sur la rentrée des classes à venir est faible en raison de l'évolution des habitudes d'achats des consommateurs.

**Les marges d'exploitation** devraient s'améliorer en 2021 grâce à une gestion rigoureuse du coût des matières et à plus d'efficacité industrielle.

**La génération de flux de trésorerie disponible<sup>2</sup>** pour l'exercice 2021 devrait être supérieure à 200 millions d'euros, grâce à un contrôle strict des investissements industriels et du fonds de roulement.

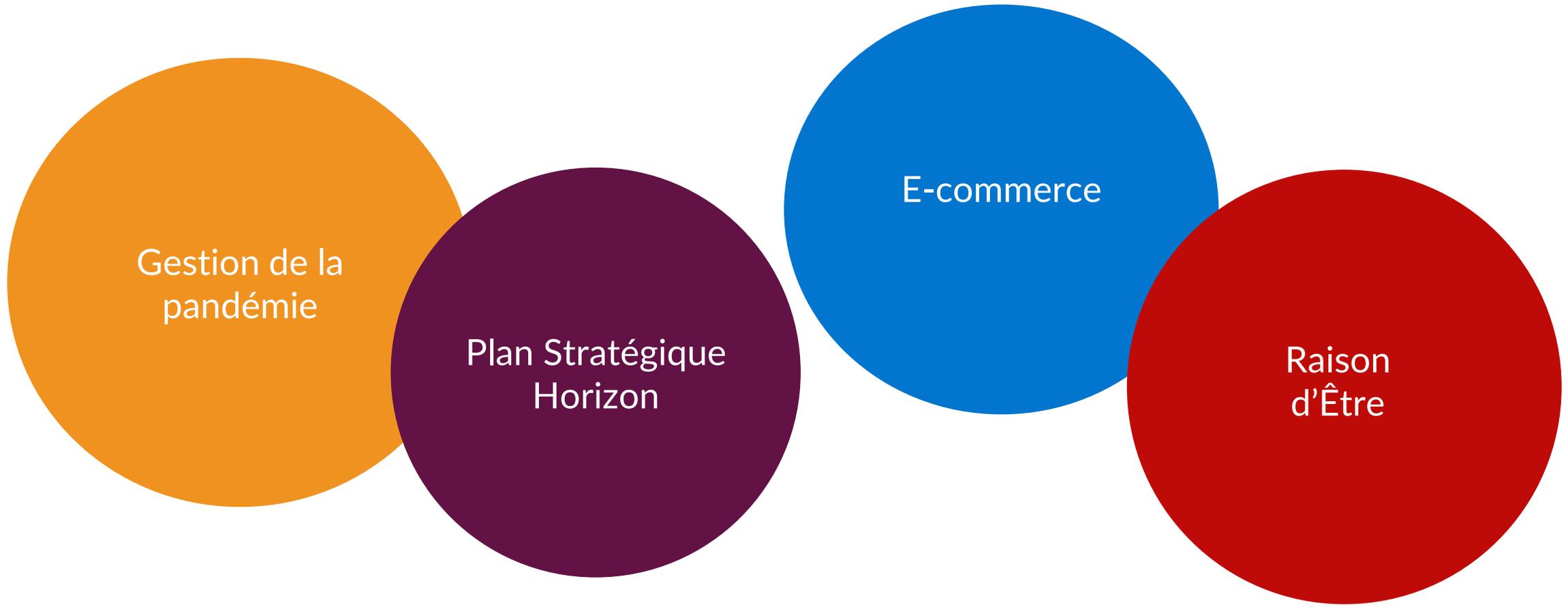
1: basées sur les principales hypothèses de marché dans le Communiqué de Presse de BIC du T1 2021

2: flux nets de trésorerie disponible (Free Cash Flow) : variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation, moins les dépenses d'investissement, avant acquisitions et les produits des cessions d'activité.



# 2020

RÉSILIENCE – TRANSFORMATION – RESPONSABILITÉ



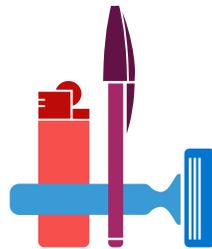
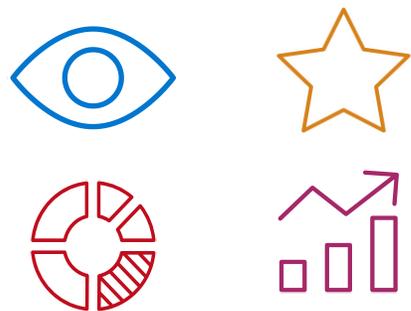
# PLAN STRATÉGIQUE HORIZON

---

Gonzalve Bich  
Directeur Général

# HORIZON

## TROIS PILIERS



Développer  
des **Compétences  
Spécifiques**

Repenser nos **trois  
catégories**

Accélérer en matière  
de **Développement  
Durable**



# DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES



**INNOVATION**



**EXCELLENCE  
COMMERCIALE**



**MODÈLE INDUSTRIEL  
CENTRÉ SUR LA VALEUR**



**DISCIPLINE  
FINANCIERE**



# REPENSER NOS TROIS CATÉGORIES



**Accroître** la taille de nos marchés adressables



**Adopter** un modèle centré sur la valeur



**Capitaliser** sur nos atouts historiques



# REPENSER NOS TROIS CATÉGORIES



## *Human Expression*

Adopter une approche axée sur le consommateur pour élargir nos marchés, s'adapter à l'évolution des habitudes des consommateurs et se développer sur les marchés à croissance rapide de l'expression créative et de l'écriture numérique.



# DE LA PAPETERIE



# À HUMAN EXPRESSION





# LOISIRS CRÉATIFS

BIC INTENSITY



# SKIN CREATIVE

BODYMARK



# ÉCRITURE NUMÉRIQUE



ROCKET BOOK



# REPENSER NOS TROIS CATÉGORIES

Investir

Créer

Développer

Performer



## *Flame For Life*

Maintenir la rentabilité et faire croître l'activité Briquet en considérant toutes les occasions d'allumer une flamme et en s'orientant vers un modèle davantage centré sur la valeur



# DE MULTIPLES OCCASIONS D'ALLUMER UNE FLAMME

Cuisiner



Allumer des bougies



Faire un feu



Fêtes & anniversaires



Occasions spéciales & dîners romantiques



Barbecue



Ambiance & relaxation



Robert Frank  
 ★★★★★ Smart buy  
 Reviewed in the United States on October 17, 2020  
 Verified Purchase Early Reviewer Rewards (What's this?)  
 We use these primarily for candles, but also use it for some wiring projects such as heat shrink tubing and burning thread off of my uniforms.

Customer reviews & ratings



# UN MODÈLE PLUS AXÉ SUR LA VALEUR



Soutenir la croissance  
en élargissant le  
portefeuille de produits  
BIC



Des produits à valeur  
ajoutée pour les  
consommateurs



Générer des synergies  
opérationnelles et  
commerciales

**DJEEP**  
PARIS



# CRÉER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Analyse du cycle de vie approfondie pour améliorer chaque étape de fabrication/chaque composant



1<sup>er</sup> briquet BIC fabriqué avec du plastique biosourcé (certification mass-balance)



Emballage carton (FSC)



impact carbone inférieur de 30%\* par rapport au BIC Maxi standard

\* Par l'utilisation de matières alternatives et de programmes de compensation carbone



# REPENSER NOS TROIS CATÉGORIES



## *Blade Excellence*

Tirer parti de nos atouts historiques, de l'excellence de notre outil industriel et de notre R&D de pointe pour stimuler la dynamique de croissance.



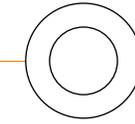
# DES RASOIRS



À BLADE EXCELLENCE



# BLADE EXCELLENCE



MISER SUR  
L'INNOVATION & LE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE POUR  
RENFORCER NOTRE  
ACTIVITÉ PRINCIPALE



VALORISER L'EXCELLENCE DE  
NOTRE OUTIL INDUSTRIEL ET  
DE NOTRE R&D POUR CRÉER  
UNE NOUVELLE ACTIVITÉ DE  
FABRICATION DE LAMES  
PERMETTANT À D'AUTRES  
MARQUES D'ACCÉDER À DES  
PRODUITS DE HAUTE  
PERFORMANCE



# ACCÉLÉRER EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

**#1 Favoriser l'innovation durable dans les produits BIC®.**

**#2 Agir contre le changement climatique.**

**#3 S'engager pour la sécurité au travail.**

**#4 Impliquer de manière proactive les fournisseurs.**

**#5 S'investir pour une vie meilleure à travers l'éducation.**

**Writing  
the Future,  
Together**

Franchir une **nouvelle étape en économie circulaire** en faisant évoluer notre approche vis-à-vis des plastiques



# CHANGER NOTRE APPROCHE DES PLASTIQUES

## DEUX OBJECTIFS AMBITIEUX



### Emballages

— D'ici 2025 —



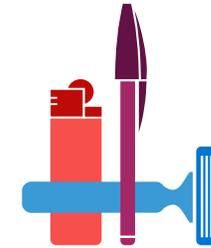
**100 %**

Réutilisables, recyclables ou compostables

**100 %**  
carton recyclé ou  
certifié

**100 %**  
sans PVC

**75 %**  
de matière recyclée  
utilisée dans les  
emballages en  
plastique



### Produits

— D'ici 2030 —



**50 %**

plastique recyclé

— D'ici 2025 —



**20 %**

étape intermédiaire



# HORIZON

## OBJECTIFS FINANCIERS



**Croissance accélérée et durable**



**Environ 5 %**  
Trajectoire de croissance



**Solide génération de trésorerie**



**Flux Net de trésorerie disponible**  
**> 200 M€ par an**

# UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR A LONG TERME

CRÉER DES PRODUITS ESSENTIELS DE HAUTE QUALITÉ, SÛRS, ABORDABLES ET DANS LESQUELS CHACUN A CONFIANCE

Marques

Centrées sur le Consommateur

Innovation

Ouverte et Responsable

Modèle Industriel

Efficace, Fiable et Durable

Excellence

Commerciale



Accélération  
de la  
Croissance

Forte  
Génération de  
Trésorerie

Solide Rémunération  
des Actionnaires

Création  
de valeur  
équilibrée  
et durable pour  
l'ensemble  
des Parties  
Prenantes

← DES COLLABORATEURS TALENTUEUX  
ET ENGAGÉS →



# E-COMMERCE

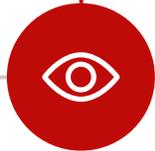
---

Gonzalve Bich - Directeur Général

Jennifer Elmashni - Vice-présidente, Global e-Commerce  
et Marketing Digital

# NOS AMBITIONS DANS LE E-COMMERCE

20  
18



GAGNER EN VISIBILITÉ

20  
19



ACCROITRE NOS PARTS  
DE MARCHÉ

20  
20



ACCÉLÉRER LA  
CROISSANCE

20  
21



CONSOLIDER

20  
22



>10% DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
EN E-COMMERCE

#1

Positions de leader sur  
nos marchés en ligne

2X

Taux de croissance  
annuelle

>80%

Investissements  
médias dans le digital

>7%

Chiffre d'affaires  
e-commerce à fin 2020

+42%

Croissance du  
e-commerce au T1 2021



# LES FACTEURS DE RÉUSSITE



## Talents & Culture

- Expertise
- Savoir-faire
- Marque



## Compétences

- Process
- Plateformes et technologies
- Partenaires



## Priorités

- Fondamentaux
- Circuits de distribution
- Investissements



# LES LEVIERS DE L'ACCÉLÉRATION



## Capitaliser sur ce qui marche

- Talents
- Compétences
- Choix



## Acquisitions

- Réussir l'Intégration des marques Digitales après leur acquisition



## Innovation

- Etre pionnier
- Etre précurseur



## Modèles innovants

- Fondamentaux
- Circuits de distribution
- Investissements



# 2020

## INNOVATION – DIVERSITÉ & INCLUSION



# UNE INNOVATION OUVERTE ET CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

---

Thomas Brette

Chief Insights and Innovation Officer

# L'INNOVATION CHEZ BIC

CENTRÉE SUR LE  
CONSOMMATEUR



OUVERTE ET EFFICACE



# CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

**BG**ŪARD™  
ANTIBACTERIAL PROTECTION



# CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

## Le rasoir BIC Connecté



Un appareil connecté qui nous offre une visibilité sur les « **moments de vérité** » – **pendant que le consommateur se rase !**

Nous pouvons collecter des données implicites et « objectives », ce que **nous n'avions pas auparavant !**





 Iprova



# PLUGANDPLAY



Sustainability



Agtech



COVID-19



Animal Health



Brand & Retail



Media & Ad



Fintech



Food



Energy



Enterprise Tech



Health



IoT



Insurtech



Mobility



New Materials



Real Estate



Supply Chain



Smart Cities



Travel

# DIVERSITÉ ET INCLUSION

---

Mallory Martino

Directrice des Ressources Humaines

# DIVERSITÉ ET INCLUSION

## NOTRE VISION

Des équipes qui  
**reflètent la diversité** de  
nos **clients**  
et **consommateurs**



Une **culture d'entreprise**  
qui respecte et intègre  
chacun de **nos**  
**collaborateurs**



# S'ENGAGER EN TANT QU'ORGANISATION



FREE & EQUAL  
UNITED NATIONS FOR LGBT EQUALITY

***BIC***<sup>®</sup>

**CEO ACTION FOR  
DIVERSITY & INCLUSION**

# MOBILISER LES COLLABORATEURS



# ÉGALITÉ DES GENRES

OBJECTIF DE 40% DE FEMMES À DES POSTES DE DIRECTION EN 2027

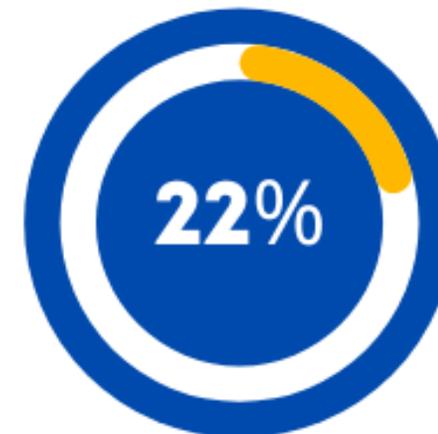
% de femmes  
Managers



% de femmes à des  
postes de direction



% de femmes  
"Extended Leadership"





**Diversity@BIC**

*Be you!*



# **RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE INITIATIVES 2021**

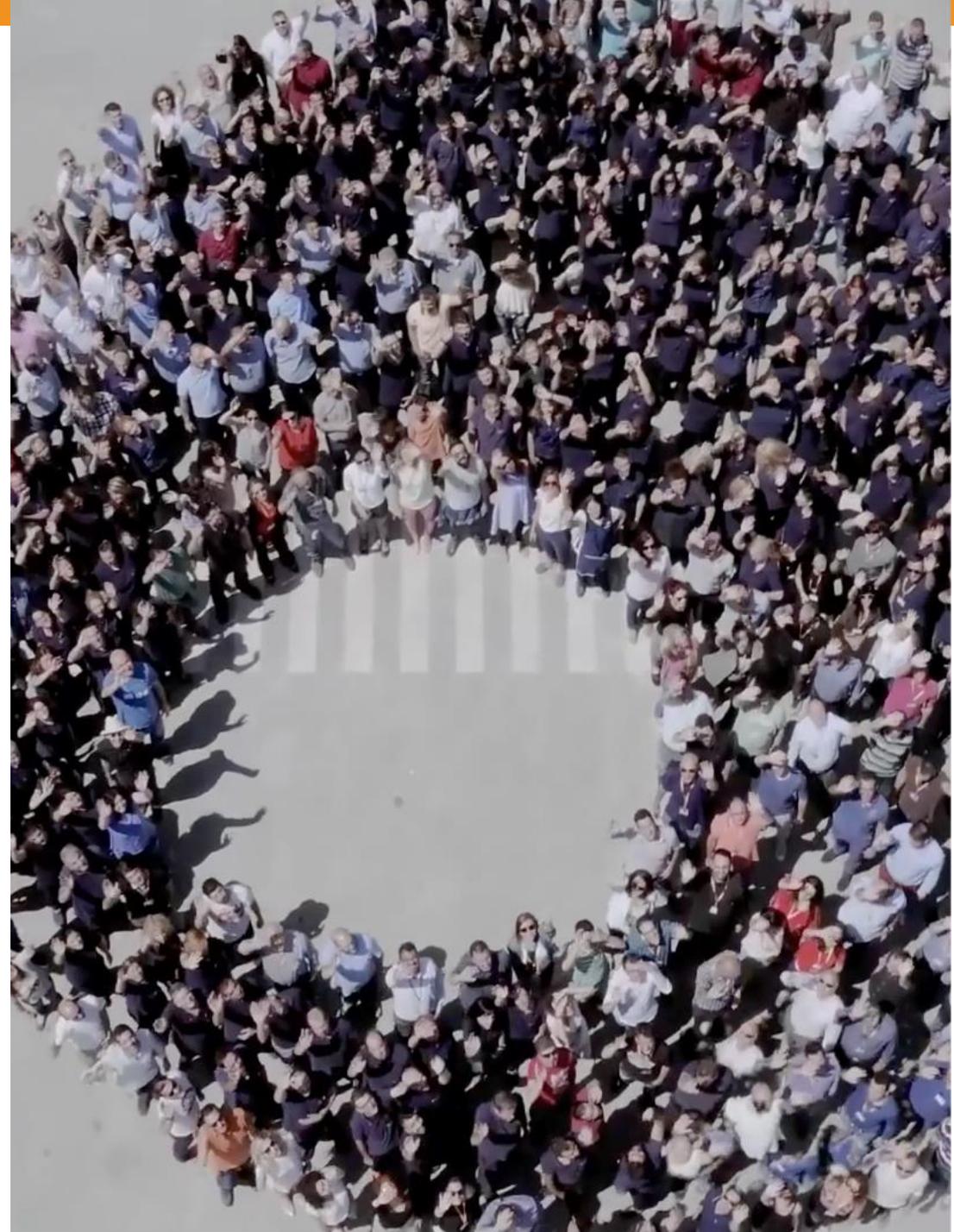
Gonzalve Bich  
Directeur Général

# PARTAGE DE LA VALEUR

DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Plan d'attribution d'actions gratuites\* destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde

*(\*) ou leur équivalent en numéraire pour les pays où la distribution d'actions est complexe ou coûteuse*



# PARTAGE DE LA VALEUR

PREMIER PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS À IMPACT ESG EN EUROPE



Financement de recherches sur l'impact des programmes de tutorat sur l'apprentissage, en particulier dans le contexte des fermetures prolongées des écoles pendant la crise de la Covid-19



# LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À  
EFFET DE SERRE

▶ 100% d'électricité renouvelable d'ici 2025

▶ Définition d'une feuille de route en matière de  
réduction de gaz à effet de serre d'ici l'Assemblée  
Générale 2022



**#2** Agir contre  
le changement  
climatique.



# GOUVERNANCE

---

# VOTRE CONSEIL EN 2020

---

Pierre Vareille

Président du Conseil d'Administration

# VOTRE CONSEIL EN 2020

## COMPOSITION



**13** MEMBRES



**45%** DE FEMMES



**4** NATIONALITÉS



**45%** D'ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS



**12** RÉUNIONS



**99.3%** DE PARTICIPATION



# VOTRE CONSEIL EN 2020

## ACTIVITÉ



- Établissement des comptes, revue des résultats trimestriels, validation du budget annuel
- Élaboration du modèle de financement du groupe et l'actualisation des scénarios en fonction des prévisions des ventes et des résultats opérationnels
- Etudes des options de financement et sécurisation de l'accès à des financements externes
- Gestion des risques



- Elaboration de la stratégie à long terme du Groupe
- Suivi de la stratégie et des progrès en matière de commerce électronique
- Définition de la Vision, des Valeurs, de la Mission et de la Raison d'Être du Groupe
- Examen et débat sur la présence géographique de BIC en Amérique latine, en Inde et en Asie
- Acquisitions stratégiques de Djeeep et de Rocketbook
- Revue de la Déclaration de Performance extra-financière du Groupe et des plans d'actions en matière de Développement Durable



- Evaluation de la composition et de la performance du Conseil
- Actualisation des plans d'urgence de succession pour le Directeur Général et pour le Président du Conseil
- Élaboration des plans de succession des mandataires sociaux et des administrateurs
- Détermination et mise en œuvre de la succession au Comité d'Audit
- Approbation des éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux



- Définition et revue des mesures de protection contre la Covid-19
- Revue des impacts de la pandémie sur les résultats et les marchés du Groupe
- Revue des impacts et des mesures applicables aux employés, y compris révision des plans d'intéressement à court et long terme



# VOTRE CONSEIL EN 2020

## COMITÉS SPÉCIALISÉS

### COMITÉ D'AUDIT

Maëlys Castella  
Candace Matthews  
Edouard Bich  
Jake Schwartz

6 réunions

75%

Taux  
d'indépendance

100%

Taux de participation

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Elizabeth Bastoni  
Maëlys Castella  
Vincent Bedhome

4 réunions

100%

Taux  
d'indépendance

100%

Taux de participation

### COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE

Elizabeth Bastoni  
Candace Matthews  
Marie-Aimée Bich-Dufour

7 réunions

66,66%

Taux  
d'indépendance

100%

Taux de participation



# RAPPORT DU COMITÉ D'AUDIT

---

Maëlys Castella  
Présidente du Comité

# TRAVAUX DU COMITÉ D'AUDIT

Réunions en 2020

6

Taux de participation

100%



Maëlys Castella, Présidente  
Indépendante



Candace Matthews  
Indépendante

Taux  
d'indépendance

75%



Jake Schwartz  
Indépendant



Edouard Bich (MBD)

- Résultats des missions de contrôle et d'audit interne
- Examen des mécanismes de trésorerie, y compris la liquidité, les financements bancaires et la politique de couverture de change
- Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, revue des risques associés, de la collecte des créances et de la liquidité
- Revue des projets d'acquisitions
- Revue des économies générées par le plan de transformation *Invent The Future*, et la manière dont celles-ci vont soutenir la mise en œuvre du plan stratégique *Horizon*
- Revue des coûts liés à la nouvelle organisation mise en place pour supporter *Invent the Future*



# RAPPORT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

---

Elizabeth Bastoni  
Présidente du Comité

# TRAVAUX DU COMITÉ DES REMUNÉRATIONS

Réunions en 2020

4

Taux de participation

100%



Elizabeth Bastoni, Présidente  
Indépendante



Maëlys Castella  
Indépendante

Taux d'indépendance\*

100%



Vincent Bedhome  
Administrateur représentant  
les salariés

- Rémunération du Président du Conseil d'Administration et des administrateurs
- Positionnement concurrentiel de la rémunération totale des mandataires sociaux
- Critères de la rémunération variable annuelle du Directeur Général
- Revue de la rémunération des membres du Comité Exécutif et des directives relatives aux exigences d'actionnariat du Comité Exécutif
- Impact de la crise de la Covid-19 sur l'activité du Groupe et des conséquences sur les pratiques en matière de Ressources Humaines
  - Proposition d'ajustement des objectifs liés aux rémunérations variables pour 2020 au cours du second semestre afin de maintenir un niveau d'engagement élevé parmi les collaborateurs
- Conception et niveau des plans d'intéressement à long terme
- Examen de la philosophie et de la structure des rémunérations variables
- Revue de la documentation relative au « Say on Pay » et des résolutions relatives à la politique de rémunération

\* Conformément au code AFEP-MEDEF, les administrateurs qui représentent les salariés ne sont pas pris en compte dans l'évaluation du ratio d'administrateurs indépendants. Conformément à la loi, les administrateurs qui représentent les salariés ne sont pas inclus dans l'évaluation du pourcentage de femmes au sein du Conseil



# **RAPPORT DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE**

---

Elizabeth Bastoni  
Présidente du Comité

# TRAVAUX DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE

Réunions en 2020

7

Taux de participation

100%



Elizabeth Bastoni, Présidente  
Indépendante



Candace Matthew  
Indépendante

Taux  
d'indépendance

66.66%



Marie-Aimée Bich-Dufour

- Evaluation de la performance du Conseil
- Identification des axes de développement prioritaires pour le Conseil
- Définition du profil, et recherche d'un nouvel administrateur
- Revue de l'indépendance des administrateurs
- Transition de la Présidence du Comité d'Audit ;
- Intégration de deux nouveaux administrateurs
- Revue annuelle des performances et du développement du Directeur Général
- Fixation des objectifs du Directeur Général
- Plans de succession d'urgence et à long terme pour le Président du Conseil et le Directeur Général ;
- Revue des exigences légales en matière d'égalité homme-femme
- Revue annuelle du Groupe et de son capital humain



# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

---

Elizabeth Bastoni

Présidente du Comité des Rémunérations

# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

## ADMINISTRATEURS NON-EXECUTIFS

### PRÉSIDENTE DU CONSEIL

- Rémunération fixe uniquement
- Fixée par le Conseil d'Administration
- En dehors de l'enveloppe votée par l'Assemblée Générale pour la rémunération des administrateurs

### AUTRES ADMINISTRATEURS NON-EXECUTIFS

- Nouvelle enveloppe demandée de 600 000 €/an pour la mise en œuvre des éléments mentionnés ci-après
- Tous montants inchangés depuis 2019

### RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

- Fixée par le Conseil d'Administration
- À partir de 2021, également versée aux administrateurs représentant les salariés

### RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE SPECIFIQUE

- A partir de 2021, rôle spécifique d'administrateur référent
- Rémunération pour la Présidence des Comités
- Rémunération pour l'appartenance aux Comités
- Différenciation entre Comité d'audit d'une part, Comités des rémunérations et Comité de nomination, gouvernance et responsabilité sociale d'autre part

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

ASSIDUITE

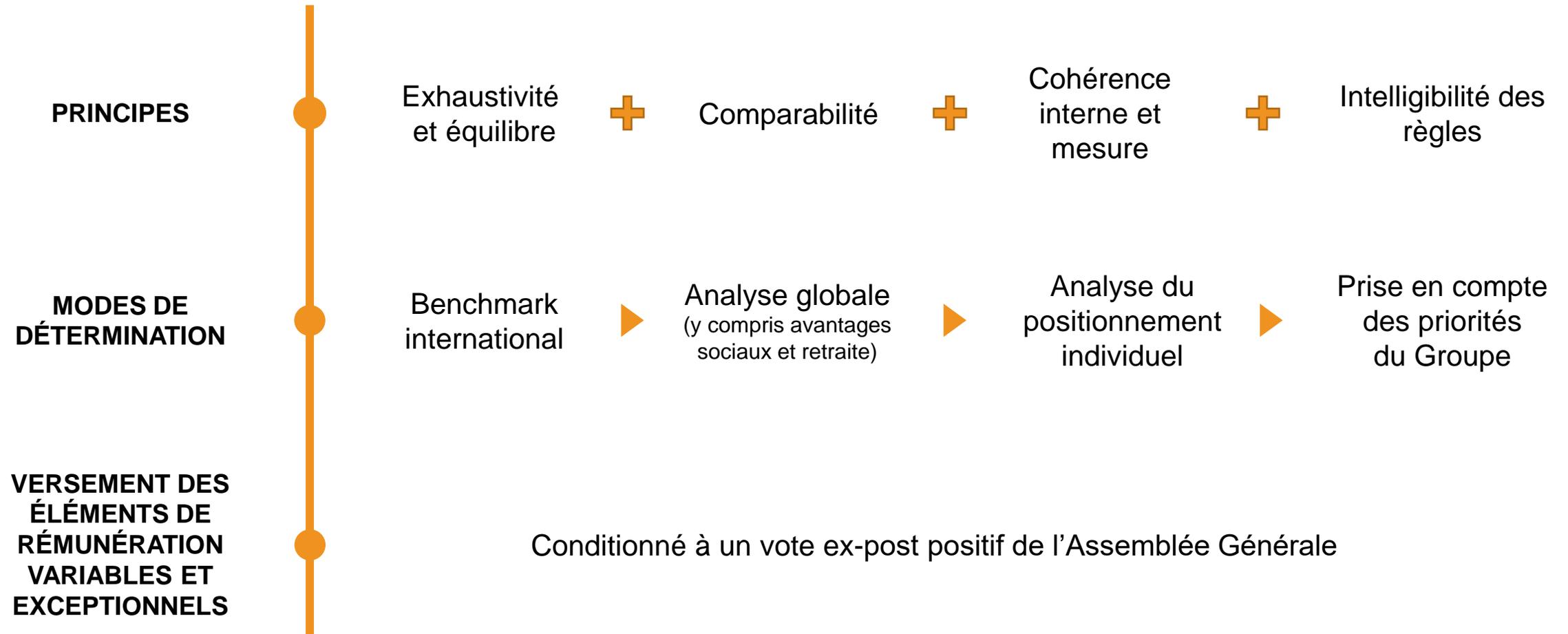
- Rémunération liée à la participation effective aux réunions du Conseil d'Administration
- Rémunération spécifique liée à la participation à une réunion du Conseil sur un autre continent



# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

## DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXECUTIFS

### PRINCIPES GENERAUX - PAS DE CHANGEMENT



# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

## PRINCIPES PARTICULIERS

### RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

Fixée par le Conseil d'Administration  
Reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du Dirigeant  
Pas de changement depuis 2019

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

NUMÉRIQUE

Calculée en fonction de **3 objectifs Groupe** et **d'objectifs individuels**, y compris des critères RSE

### RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

FONDÉE SUR DES ACTIONS

Décision du Conseil sur recommandation du Comité des rémunérations

- **Actions de performance**
  - Performance calculée sur 3 ans en fonction de 3 critères (Free Cashflow, Innovation, RSE)
  - Valeur faciale inchangée
- **En 2021, Stock Options**
  - Performance calculée sur 5 ans en fonction de 2 critères (croissance et profitabilité), **en lien direct avec Horizon**
  - Plan incitatif bénéficiant à un groupe limité de cadres dirigeants

### AVANTAGES EN NATURE ET AUTRES ÉLÉMENTS

Avantages en nature

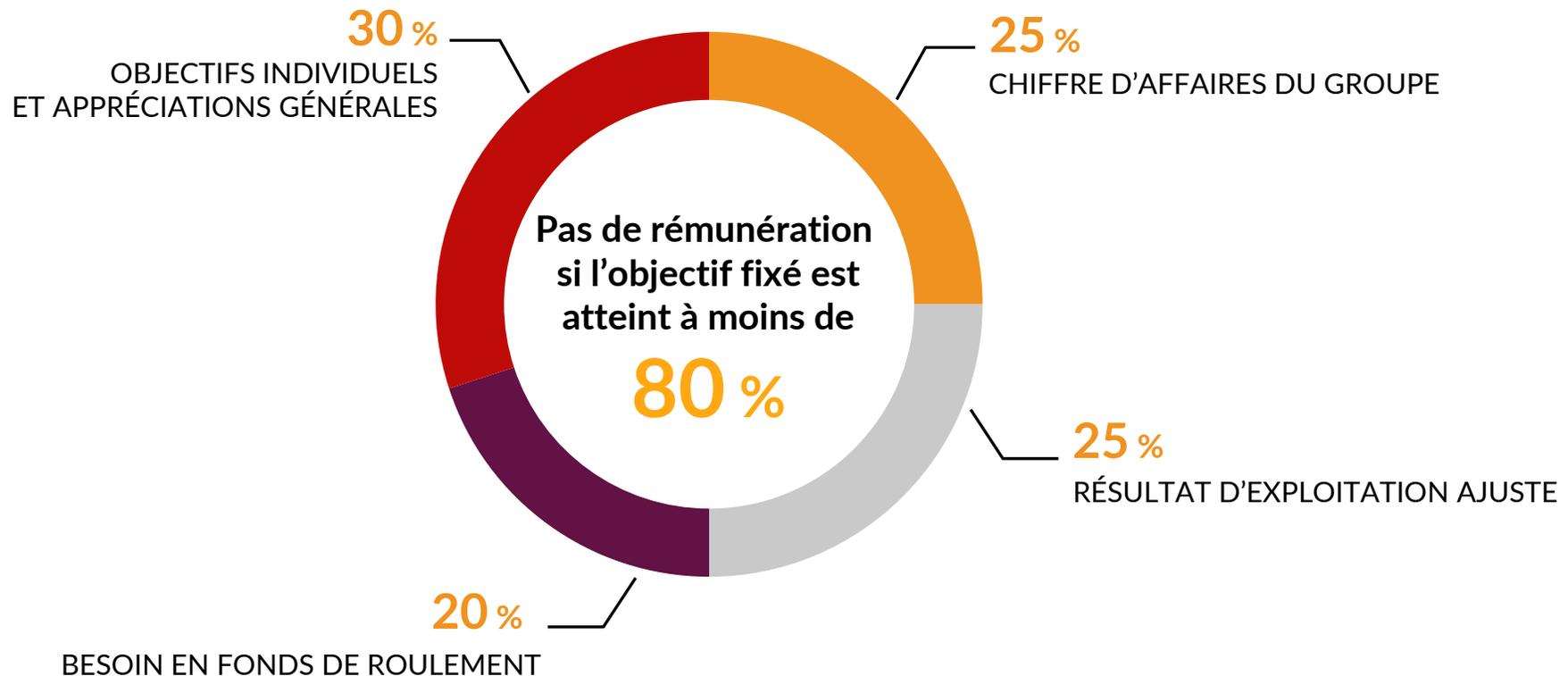
- Couverture médicale, plans d'épargne, retraite supplémentaires
- Autres éléments
- Aucun autre élément de rémunération pour le Directeur Général



# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

## PRINCIPES PARTICULIERS

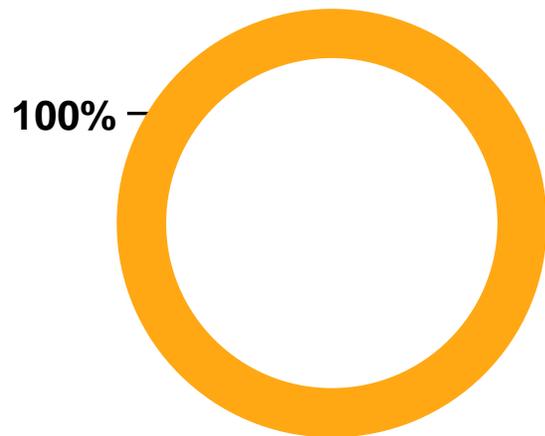
### STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE CIBLE (EN 2020 ET EN 2021)



# RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS AU TITRE DE 2020

RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES DIRIGEANTS ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2020

PIERRE VAREILLE



GONZALVE BICH



JIM DIPIETRO



— Rémunération fixe

— Rémunération variable au titre de 2020



# RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS AU TITRE DE 2020

## VALORISATION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE POUR 2020

	Structure de la rémunération	Rémunération fixe annuelle	Rémunération variable cible pour l'exercice 2020 (si objectifs atteints à 100%)	Mesure de l'atteinte des objectifs	Rémunération variable à verser pour l'exercice 2020 (*) En % de la part fixe	Attribution d'actions de performance en 2020 Valorisation selon la méthode des comptes consolidés
<b>Pierre Vareille</b> Président du Conseil	Fixe 100%	300 000 €		N/A	N/A	N/A
<b>Gonzalve Bich</b> Directeur Général	Fixe 49% Variable 51%	770 000 USD (675 142 €)	125%	83,3 %	801 291 USD (702 579 €) 104,1 %	24 781 (1 444 732 € IFRS)
<b>James DiPietro</b> Directeur Général Délégué (du 1 <sup>er</sup> janv. au 30 juin 2020)	Fixe 62 % Variable 38 %	292 000 USD (256 028 €)	75 %	83,3 %	182 320 USD (159 860 €) 62.4 %	4 000 (233 695 € IFRS)

(\*) sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale



# RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS AU TITRE DE 2020

## RATIO D'ÉQUITÉ\*

	Rémunération Moyenne			Rémunération Médiane		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Président du Conseil d'Administration	3	5	6	5	8	9
Directeur Général	38	49	57	55	71	81
Directeur Général Délégué	27	29	32	39	42	45

L'évolution des ratios par rapport à l'année 2019 s'explique par un élargissement de la population prise en compte, par l'évolution à la baisse de la valeur IFRS des plans d'actions de performance attribués, la baisse du montant des bonus et l'impact de la réorganisation du Siège

\*: Ratio de comparaison de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société en France et des dirigeants mandataires sociaux



# ÉVOLUTION DU CONSEIL EN 2021

---

Pierre Vareille

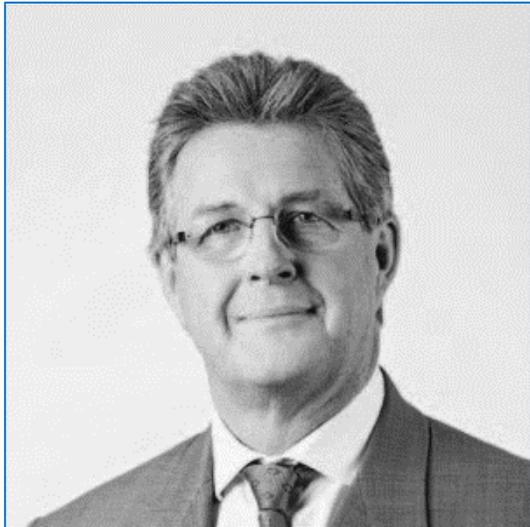
Président du Conseil d'Administration

John Glen

Administrateur

# ÉVOLUTION DU CONSEIL EN 2021

## GOUVERNANCE



**John Glen\***

Président non Exécutif par interim\*\*



**Elizabeth Bastoni**

Administrateur de Référence dans l'intérim\*\*

Recrutement d'un nouveau Président non Exécutif indépendant en cours

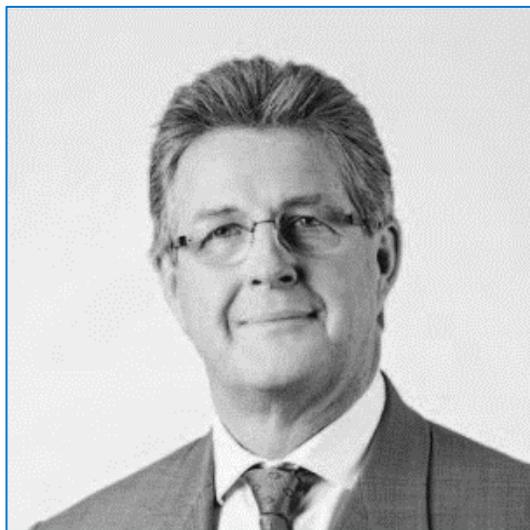
\*: mandat soumis à renouvellement pour un an

\*\* : Le Président non Exécutif par intérim et l'Administrateur Indépendant Référent exerceront leurs fonctions jusqu'à la prochaine Assemblée Générale



# ÉVOLUTION DU CONSEIL EN 2021

## RENOUVELLEMENT DE MANDATS



Renouvellement pour une durée d'un an  
du mandat d'administrateur de

**John Glen**



Renouvellement du mandat  
d'administratrice de

**Marie-Aimée Bich-Dufour**



Renouvellement du mandat  
d'administrateur de MBD, représentée par

**Edouard Bich**



# RENOUVELLEMENT DE MANDAT (UN AN)

JOHN GLEN



**Expertises : Management, Finance**

- Copté Administrateur indépendant le 10 décembre 2008; cooptation ratifiée par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 14 mai 2009
- Directeur Financier du Groupe Air Liquide jusqu'en 2008; Vice-Président du Conseil de Surveillance de l'EFRAG pendant 4 ans
- Directeur Général de Bucdeuch de novembre 2008 à mars 2019
- Directeur des opérations de DC Thompson depuis janvier 2020
- Nationalité: britannique

*Membre du Comité d'Audit jusqu'en Décembre 2020*



# RENOUVELLEMENT DE MANDAT

MARIE-AIMEE BICH-DUFOUR



**Expertises : Droits, RSE**

- Administratrice de SOCIÉTÉ BIC depuis le 22 mai 2019
- Directrice Juridique Groupe jusqu'en février 2016 et Responsable du Programme de Développement Durable jusqu'en 2018
- Directrice Générale Déléguée de SOCIÉTÉ BIC et Secrétaire du Conseil d'Administration jusqu'en mars 2019
- Nationalité: française

*Membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE*



# RENOUVELLEMENT DE MANDAT

SOCIETE M.B.D.



Expertises : investissements, finance

- Représentée par Monsieur Edouard BICH
- Administrateur depuis le 24 mai 2006
- Nationalité: française

*Membre du Comité d'audit*



# CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ISSUE DU CONSEIL DU 19 MAI 2021\*



John Glen  
Président non Exécutif



Gonzalve Bich  
Directeur Général



Elizabeth Bastoni  
Administratrice Référente



Vincent  
Bedhome



Marie-Aimée  
Bich-Dufour



Timothée Bich



Maëlys  
Castella



Marie -Pauline  
Chandon-Moët



Inna Kostuk



Candace Matthews



Jake Schwartz



Edouard Bich (MBD)

Administrateurs Indépendants





# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

19 mai 2021

---

