



**COMPRENDRE
CE QUI COMPTE**

CRÉER

**DURABLEMENT
DE LA VALEUR
ET LA PARTAGER**

AVEC L'ENSEMBLE
DE NOS PARTIES
PRENANTES

À PROPOS DE **CE RAPPORT**

La 4^e édition du rapport intégré de BIC a été élaborée en suivant les principes directeurs de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). Ce rapport s'appuie sur une démarche d'amélioration continue. Il porte sur l'année 2021 et concerne le périmètre consolidé de BIC. Il fait également référence, lorsque nécessaire, à des éléments des années précédentes, notamment le Plan stratégique Horizon. L'identification des risques et opportunités a été réalisée à partir d'un univers de risques exogènes au Groupe, axés sur les risques liés aux marchés sur lesquels opère BIC et sur les risques internationaux majeurs, notamment liés au changement climatique. Elle tient également compte de la matrice de matérialité du Groupe. La préparation du Rapport Intégré est pilotée par la Direction de l'Engagement des Parties Prenantes de BIC. Elle est le résultat d'un travail collectif avec les directions Développement Durable, Juridique et Ressources Humaines et l'équipe de direction. Les informations publiées dans ce rapport ont été sélectionnées à partir d'informations préparées pour les actionnaires et investisseurs et complétées par des entretiens avec les membres du Comité Exécutif. Ce rapport intégré a été rédigé pour toutes les parties prenantes, en particulier nos actionnaires, nos clients, nos consommateurs, nos équipes et nos partenaires, y compris nos fournisseurs et les Organisations Non Gouvernementales. Il a été conçu pour guider le lecteur à travers trois grandes sections : De la Résilience à la Transformation, de la Transformation à l'Action, de l'Action à la Performance. Chaque section s'appuie sur la précédente et mène à la suivante dans un ordre logique pour montrer comment BIC crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes grâce à son Plan stratégique Horizon.



WE ARE **BIC** ⁽¹⁾

Notre passion à apporter gaieté et simplicité à chacun est à la fois le moteur de notre réussite actuelle et la source d'inspiration de nos innovations futures. Forts de la vision de notre équipe de Direction et d'une expertise inégalée dans nos métiers, nous recherchons sans relâche à développer notre portefeuille de marques.

P. 06

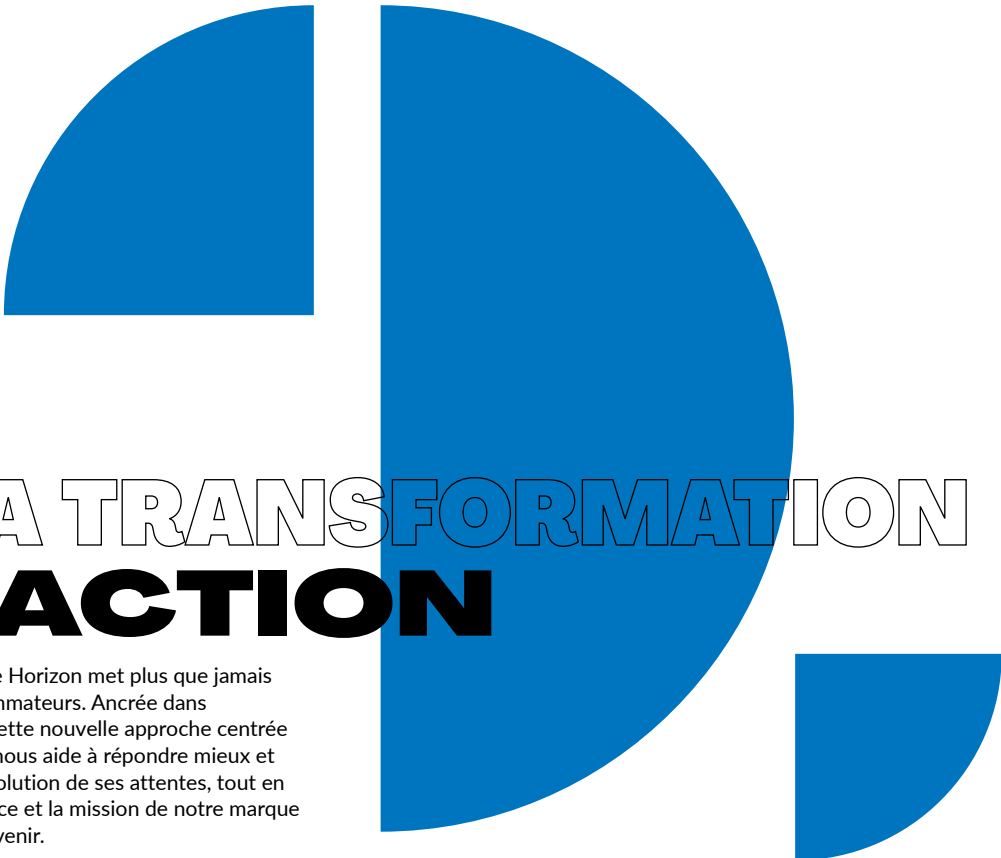


DE LA **RÉSILIENCE** À LA TRANSFORMATION

C'est grâce aux produits essentiels que nous créons et à l'attachement que nos consommateurs leur portent que la marque BIC® a su résister à de nombreuses crises économiques depuis plus de 75 ans. Lancé en 2019, notre plan de transformation *Invent the Future* nous a permis de renforcer nos capacités et nous procure des bases solides sur lesquelles poursuivre notre croissance.

P. 22

(1) Ce que nous sommes.



DE LA TRANSFORMATION À L'ACTION

Notre Plan stratégique Horizon met plus que jamais l'accent sur les consommateurs. Ancrée dans l'innovation durable, cette nouvelle approche centrée sur le consommateur nous aide à répondre mieux et plus rapidement à l'évolution de ses attentes, tout en préservant la pertinence et la mission de notre marque pour des décennies à venir.

P. 30



DE L'ACTION À LA PERFORMANCE



Notre stratégie se révèle être un succès, et se traduit par de bonnes performances financières et une forte création de valeur pour toutes les parties prenantes. Centré sur le consommateur, notre nouveau modèle économique nous permet de répondre aux besoins des consommateurs avec des produits qui les surprennent et les enchantent.

P. 48

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Gonzalve Bich
Directeur Général



 **Enrichi de notre passion
et de notre détermination,
l'esprit entrepreneurial fait
partie de notre ADN.** 

Nos résultats 2021 confirment que nous avons fait le bon choix en accordant la priorité au consommateur et au développement durable. Transformant notre Plan stratégique Horizon en actions, nous avons atteint, voire dépassé, nos objectifs chaque fois que nous le pouvions, et insufflé la dynamique nécessaire à l'amélioration continue de nos performances. Nous avons apporté la preuve de notre capacité à gérer activement les vents contraires en améliorant notre efficacité industrielle et opérationnelle, et investi afin d'assurer la réussite du Groupe à court, moyen et long terme. Enfin, nous avons lancé des produits pensés pour répondre aux attentes des consommateurs, comme le briquet utilitaire de poche EZ Reach ou le rasoir BIC® BAMBOO, et ouvert la voie à de nouvelles opportunités de croissance dans l'écriture digitale avec Rocketbook.

En cohérence avec notre plan Horizon, l'acquisition récente d'Inkbox, la marque de référence des tatouages semi-permanents, illustre une nouvelle fois notre transformation en une entreprise de croissance centrée sur le consommateur, à qui elle apporte gaieté et simplicité.

2022 sera une nouvelle année imprévisible et pleine de défis. Fidèles à notre Raison d'Être, nous continuerons d'offrir des produits essentiels, de haute qualité, fiables et qui surprennent et enchantent les consommateurs, afin de créer de la valeur et de la partager avec toutes nos parties prenantes.

Il y a trois ans, nous avons entrepris de réinventer BIC. Depuis, centrés sur le consommateur, nous avons fait des choix, pris des risques mesurés et saisi des opportunités de croissance interne et externe qui tiennent compte des tendances émergentes de consommation.

C'est dans cet esprit que mon grand-père a créé BIC.

Depuis lors, enrichi de notre passion et de notre détermination, l'esprit entrepreneurial fait partie de notre ADN.

Bienvenue dans le BIC du futur.



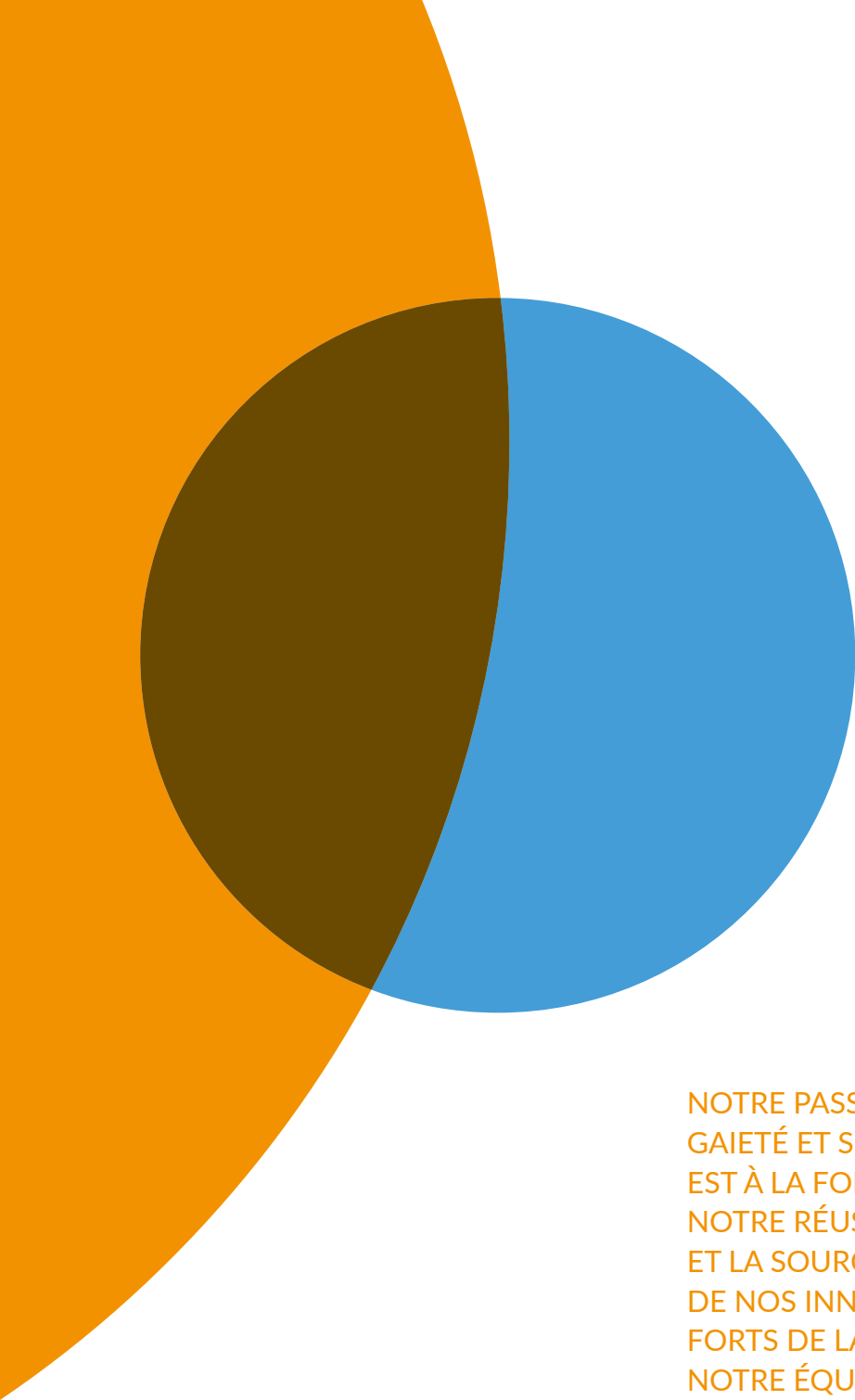
HOMMAGE À BRUNO BICH

Nos valeurs ont été formulées
par Bruno Bich.

Disparu le 30 mai 2021, Bruno Bich a consacré sa carrière professionnelle à l'entreprise fondée par son père Marcel Bich. Il en a été Président et Directeur Général de 1993 à 2006, puis Président du Conseil d'Administration jusqu'en 2018. Ces valeurs inspirent nos collaborateurs au quotidien depuis 1994. Elles reflètent la vision entrepreneuriale et humaine d'un dirigeant qui a placé les clients et les consommateurs au cœur de notre modèle économique, et a accéléré notre développement international. Il a inspiré plusieurs générations de collaborateurs par son engagement et sa passion à promouvoir la marque et les produits BIC®.



WE ARE **BIC**

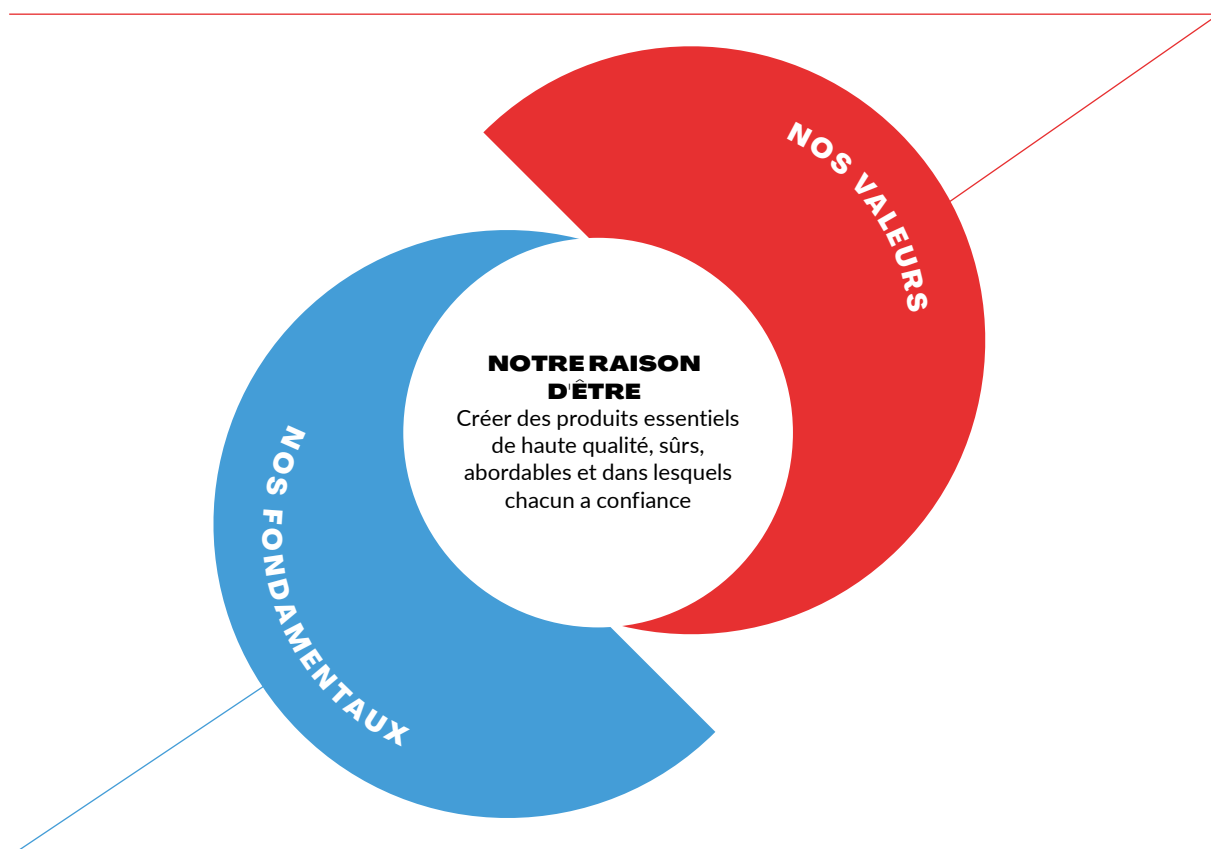


NOTRE PASSION À APPORTER
GAÏÉTÉ ET SIMPLICITÉ À CHACUN
EST À LA FOIS LE MOTEUR DE
NOTRE RÉUSSITE ACTUELLE
ET LA SOURCE D'INSPIRATION
DE NOS INNOVATIONS FUTURES.
FORTS DE LA VISION DE
NOTRE ÉQUIPE DE DIRECTION
ET D'UNE EXPERTISE INÉGALÉE
DANS NOS MÉTIERS, NOUS
RECHERCHONS SANS RELÂCHE
À DÉVELOPPER NOTRE
PORTEFEUILLE DE MARQUES.

DE LA VISION AU LEADERSHIP

Depuis 75 ans, BIC répond aux besoins des consommateurs en proposant des produits de haute qualité, simples et abordables. Nous sommes l'un des leaders mondiaux des marchés de la papeterie, des briquets et des rasoirs, et l'une des marques les plus reconnues au monde, avec des produits vendus dans plus de 160 pays. **Notre vision** : simplifier et enchanter le quotidien. Nous voulons créer un sentiment de facilité et de plaisir dans les millions de moments qui composent nos vies. C'est cette passion qui anime chaque jour nos équipes. Nous réinventons les essentiels du quotidien, en concevant des produits qui font partie intégrante de nos vies. Nous sommes convaincus de notre impact positif sur le monde car nous offrons des solutions pérennes qui, par leur conception durable et intelligente, respectent la planète.

INTÉGRITÉ DURABILITÉ RESPONSABILITÉ INGÉNIOSITÉ TRAVAIL D'ÉQUIPE SIMPLICITÉ



HAUTE QUALITÉ

En créant son premier produit, le stylo à bille BIC® Cristal®, BIC a choisi d'aller à l'essentiel : un outil simple et de haute qualité vendu à un prix juste, qui facilite un geste quotidien et qui peut être utilisé par tous, partout dans le monde.

INVENTIF

BIC s'est imposé en sachant s'adapter à l'évolution des attentes des consommateurs. Nos équipes de R&D travaillent de manière proactive pour cerner leurs besoins et désirs et y apporter des réponses innovantes.

FIABLE

Nos consommateurs restent fidèles à nos produits car ils offrent la même qualité d'usage du début à la fin : plus de 2 km d'écriture pour un stylo à bille BIC® Cristal®, 3 000 flammes pour un briquet de poche BIC® Maxi et 17 rasages pour un rasoir BIC® Flex 3.

DURABLE

Nous nous sommes toujours efforcés de créer des produits qui durent longtemps, avec une faible empreinte environnementale et fabriqués avec un minimum de ressources. Nous nous basons sur l'éco-conception qui intègre dans de nombreux produits des solutions alternatives telles que l'utilisation de matériaux recyclés ou de bioplastiques.

DES POSITIONS DE LEADER



HUMAN EXPRESSION

N°2

mondial des instruments
d'écriture avec env. 8 %
de part de marché

37% du CA en 2021



FLAME FOR LIFE

N°1

des briquets de marque
avec env. 55 %
de part de marché (hors Asie)

39% du CA en 2021



BLADE EXCELLENCE

N°2

des rasoirs non rechargeables
avec env. 23 %
de part de marché

22% du CA en 2021

NOS MARQUES



DE LA VISION AU LEADERSHIP

BIC est un groupe mondial, proche de ses clients et de ses consommateurs.

10 471

collaborateurs*

**26
millions**

de produits BIC®
achetés chaque jour

59,6%

du plastique contenu
dans les emballages
consommateurs est
recyclable, réutilisable
ou compostable

4,0%

de plastiques recyclés
ou alternatifs dans
les produits
BIC®

**1 831,9
M€**

de chiffre d'affaires
en 2021

**314,2
M€**

de résultat net
en 2021

79%

de l'électricité
consommée
est d'origine
renouvelable

12

produits affichant
des performances sociétales
ou environnementales améliorées

8,1%

du chiffre d'affaires provenant
d'innovations lancées au cours
des trois dernières années

* Effectifs permanents.

Sa **présence mondiale** permet au Groupe de rester proche de ses consommateurs, d'anticiper et de répondre à l'évolution des tendances de consommation, tout en minimisant son impact sur l'environnement.

24

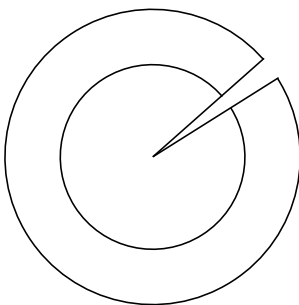
**USINES
DANS
LE MONDE**

**14
USINES DE
PAPETERIE**

**6
USINES DE
BRIQUETS**

**4
USINES DE
RASOIRS**

91%



**DES PRODUITS
BIC® SONT
FABRIQUÉS
DANS SES
PROPRES
USINES**

**AMÉRIQUE
DU NORD**

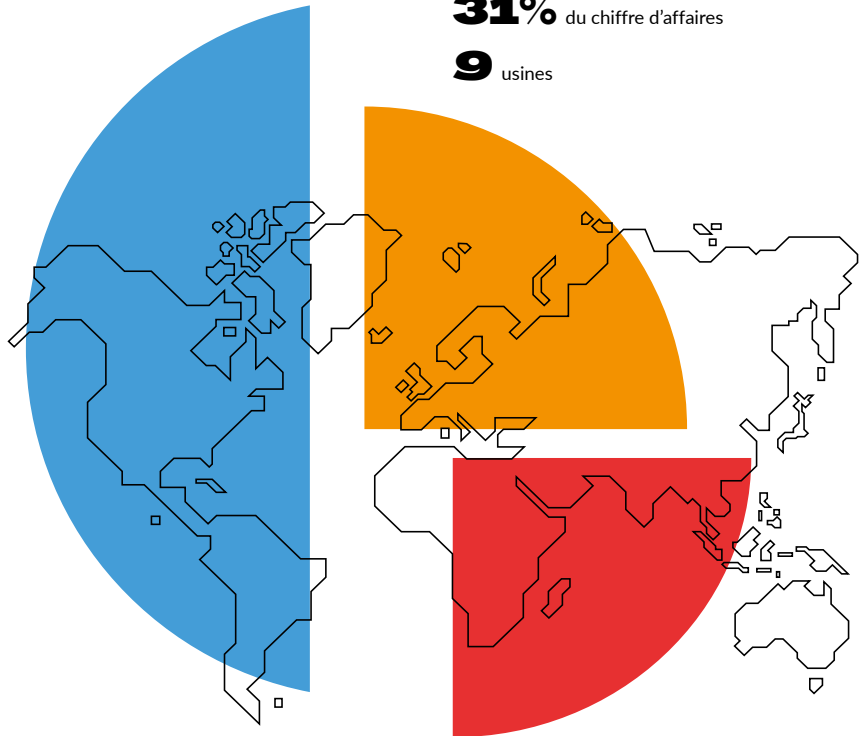
43% du chiffre d'affaires

2 usines

EUROPE

31% du chiffre d'affaires

9 usines



**MARCHÉS EN
CROISSANCE**

26% du chiffre d'affaires

13 usines

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CENTRÉ SUR LE CONSOMMATEUR

Nos équipes : la clé de notre succès

Afin de soutenir la croissance et le développement, nous renforçons en permanence les compétences et les capacités des équipes, en proposant des programmes de formation personnalisés et des possibilités d'évolution de carrière. Par ailleurs, BIC a mis en place un programme ambitieux en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

10 471 collaborateurs

489,0 millions d'euros de coûts salariaux

12 085 jours de formation

Une production de pointe et responsable

Nous nous appuyons sur notre process de fabrication de pointe, tout en réduisant l'impact environnemental des usines BIC et en protégeant la santé de nos équipes.

24 usines sur 4 continents

91 % du chiffre d'affaires issu de produits fabriqués dans des usines BIC

Une stratégie d'achat responsable

Grâce à notre stratégie d'achat responsable, nous nous efforçons de minimiser l'impact environnemental des produits BIC®.

966,5 millions d'euros d'achats de matières premières, consommables et de prestations de services

323 fournisseurs stratégiques

Une base financière solide

Grâce à une gestion saine de la trésorerie et à un bilan solide, nous garantissons l'accès aux capitaux nécessaires pour financer l'innovation et les activités de BIC et stimuler sa croissance.

1 723,8 millions d'euros de capitaux propres

280,6 millions d'euros de flux nets de

trésorerie liés à l'activité d'exploitation

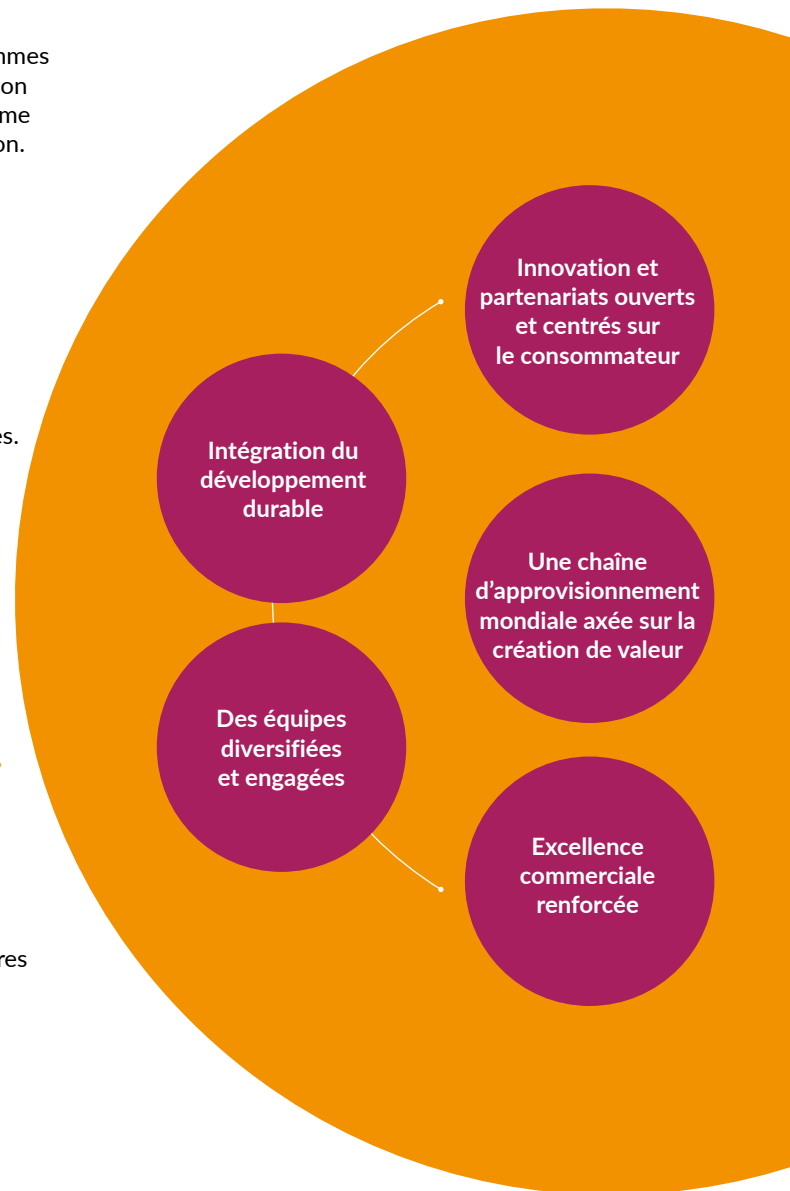
400,1 millions d'euros de position nette de trésorerie

Innovation

Fidèles à notre culture de l'innovation, nous nous concentrons sur le développement de produits nouveaux et innovants et respectueux de l'environnement.

347 brevets en portefeuille à la fin de 2021

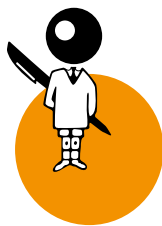
1,5 % du chiffre d'affaires investi en R&D



Essor de la consommation en ligne

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Créer des produits
essentiels de haute
qualité, sûrs,
abordables et dans
lesquels chacun
a confiance



Demande de
produits plus
responsables

Bien-être et sécurité au travail

Pour favoriser l'engagement et la fidélité des équipes, nous nous efforçons de faire en sorte que leurs tâches quotidiennes soient enrichissantes et sûres.

58 accidents de travail
1,19% de taux d'absentéisme

Une empreinte environnementale réduite

Nous avons considérablement réduit notre empreinte environnementale en travaillant sur l'ensemble de notre chaîne de production : de la création du produit à la fin de son cycle de vie, en passant par une stratégie de recyclage et un contrôle des émissions des usines et des bureaux BIC.

- 11,5% de consommation d'eau*
- 8% de consommation d'énergie*
- 7,8% de production de déchets*
- 11,7% d'émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 & 2)*
- 13% d'émissions de gaz à effet de serre (scope 3)

* par tonne de production entre 2020 et 2021

Des produits qui durent longtemps

Nous innovons pour répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs, et sommes reconnus pour nos produits de haute qualité et durables.

Plus de 2 km d'écriture pour un stylo à bille BIC® Cristal
3 000 flammes constantes pour un briquet BIC® Maxi
Jusqu'à 17 jours de rasage avec le rasoir BIC® Flex 3

Une croissance rentable à long terme

La création de valeur est essentielle à la pérennité de BIC. Depuis toujours, nous sommes engagés à créer de la valeur pour nos actionnaires.

1 831,9 millions d'euros de chiffre d'affaires
314,2 millions d'euros de résultat net
74,9 millions d'euros de dépenses d'investissement
80,9 millions d'euros de dividendes ordinaires

L'éducation, une priorité

Motivés par la conviction que l'éducation est essentielle pour favoriser le libre arbitre, le développement de l'autonomie et lutter contre la pauvreté, nous sommes déterminés à améliorer les conditions d'apprentissage des enfants partout dans le monde.

82 projets philanthropiques soutenus
158 millions d'enfants dont les conditions
d'apprentissage ont été améliorées depuis 2018
1 million d'euros investi dans
les projets philanthropiques

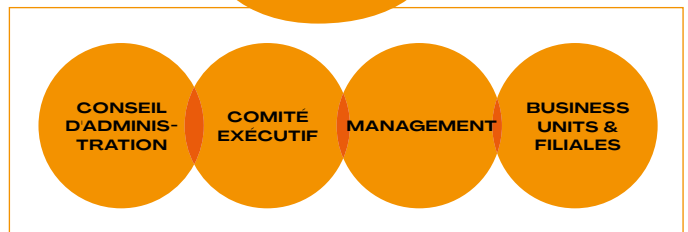
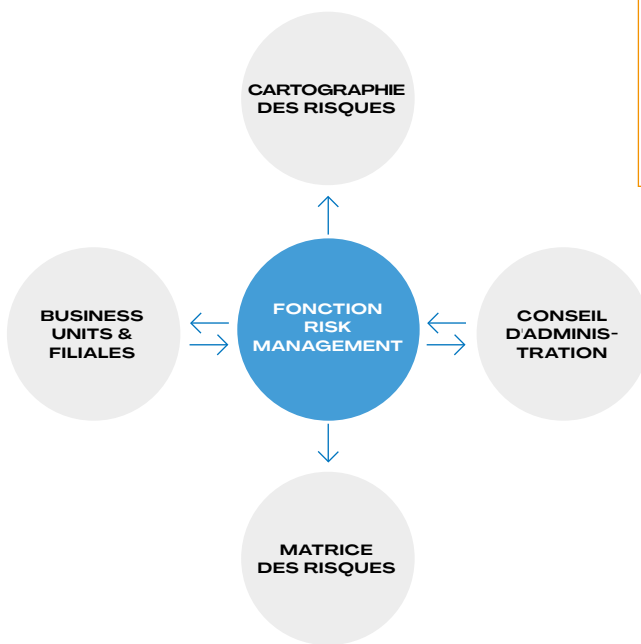
UN SYSTÈME EFFICACE DE GESTION DES RISQUES

BIC intègre la gestion des risques dans ses principaux processus afin de traiter les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'entreprise. Cela comprend l'identification, la cartographie et le suivi des risques externes et internes afin de les atténuer ou de minimiser leur impact.

1
Identification et analyse des risques

2
Gestion des risques

3
Suivi des risques



► Plan d'action relatif à certains risques clés revus et discutés lors de séances du Conseil d'Administration.

► Risques majeurs identifiés, gérés et suivis par le Comité Exécutif.

► Établissement par chaque site/service de ses propres tableaux de bord et indicateurs clés, afin d'identifier et de suivre les risques, d'évaluer les ressources et de réduire leur impact.

► Cartographie des risques mise à jour régulièrement.

ACTUALISATION DE LA MATRICE DES RISQUES

En 2014, BIC a évalué l'intérêt que portaient ses parties prenantes internes et externes aux grands enjeux de RSE au moyen d'une matrice de matérialité. Il en ressortait une perception globalement équilibrée des grandes problématiques auxquelles le Groupe se trouvait confronté, et une validation de la

pertinence de sa démarche de développement durable. En 2021, les équipes Développement Durable, Risques et Engagement avec les Parties Prenantes ont révisé la matrice utilisée et réévalué l'importance des rubriques suivantes pour le groupe BIC :

- Gouvernance RSE
- Développement et bien-être des salariés
- Diversité, Équité et Inclusion

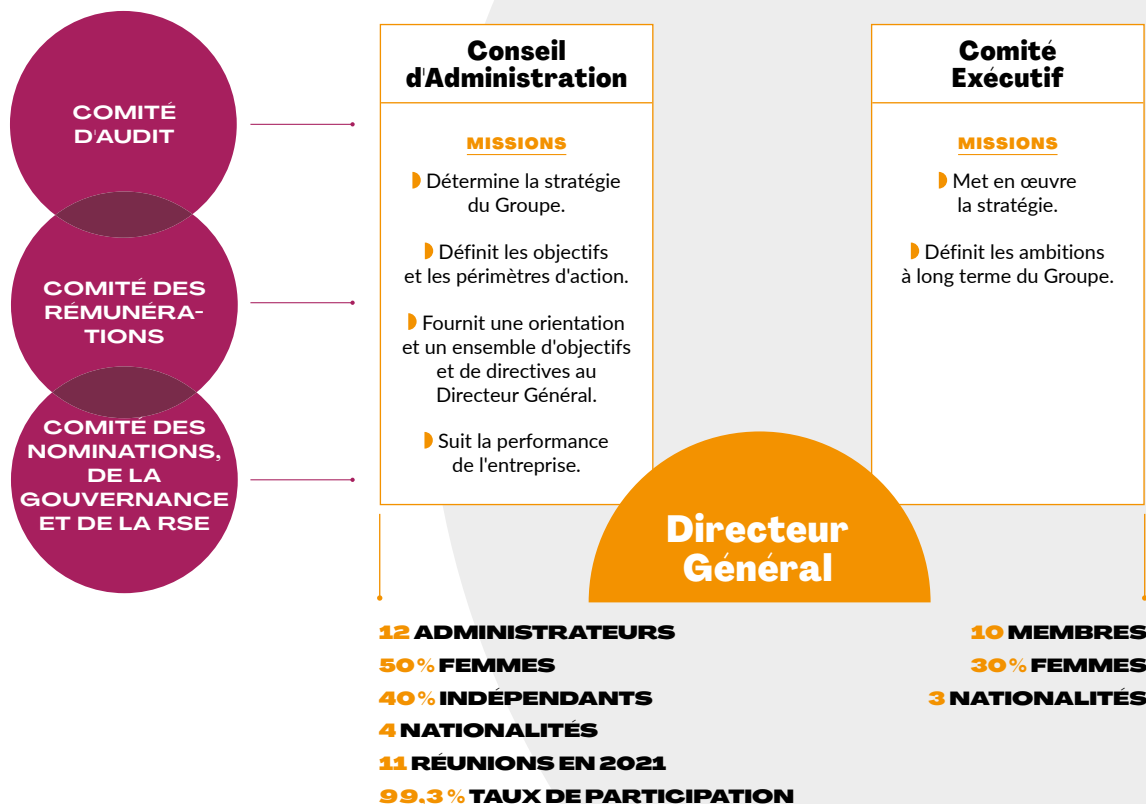
- Achats, sous-traitants et fournisseurs
- Développement de produits responsables
- Emballages
- Énergie et changement climatique
- Eau
- Recyclage et valorisation des déchets

L'actualisation se poursuivra avec la mobilisation des parties prenantes clés du Groupe et aboutira à une nouvelle matrice de matérialité en 2022.

UNE GOUVERNANCE SOLIDE POUR UNE CROISSANCE PLUS RAPIDE ET PLUS DURABLE

Claire et bien structurée, notre gouvernance est organisée de manière à assurer le bon fonctionnement du Groupe et le respect de ses valeurs. En 2021, BIC a renforcé ses organes de gouvernance afin d'assurer la réussite de sa stratégie centrée sur le consommateur et de son plan Horizon.

UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET BIEN STRUCTURÉE



Répartition de l'actionariat

Au 31 décembre 2021, le nombre total d'actions émises de la SOCIÉTÉ BIC était de **44 677 929**, représentant **65 654 533** droits de vote.

**1%
AUTO-
DÉTENTION**

**46%
FAMILLE
BICH**
(droits de vote :
63%)

**53%
PUBLIC**

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ENGAGÉ POUR FAVORISER UNE CROISSANCE DURABLE...

Le Conseil d'Administration a pour mission de définir la stratégie du Groupe. Il s'appuie sur trois comités spécialisés : le Comité des Rémunérations, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).



JOHN GLEN
Président non exécutif par intérim
Coopté Administrateur indépendant le 10 décembre 2008. Cooptation ratifiée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de BIC le 14 mai 2009. Nommé Président non exécutif par intérim le 19 mai 2021
Expertises : Management, Finance



GONZALVE BICH
Administrateur et Directeur Général
Administrateur et Directeur Général depuis le 16 mai 2018
Expertises : Management, International, Consommateur, Innovation, Ressources Humaines



ELIZABETH BASTONI
Administratrice indépendante référente par intérim
Administratrice indépendante depuis le 15 mai 2013. Présidente du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations de la Gouvernance et de la RSE. Nommée Administratrice indépendante référente par intérim le 19 mai 2021
Expertises : Consommateur, Ressources Humaines, RSE



VINCENT BEDHOME
Administrateur
Représentant des salariés. Nommé Administrateur le 13 décembre 2017. Membre du Comité des Rémunérations
Expertise : Production



MARIE-AIMÉE BICH-DUFOUR
Administratrice
Nommée Administratrice le 22 mai 2019. Membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE
Expertises : Droit, RSE



TIMOTHÉE BICH
Administrateur
Coopté Administrateur le 10 décembre 2019. Cooptation ratifiée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de BIC du 20 mai 2020
Expertises : Finance, International



MAËLYS CASTELLA
Administratrice
Nommée Administratrice indépendante le 22 mai 2019. Présidente du Comité d'Audit et membre du Comité des Rémunérations
Expertises : Finance, RSE, Innovation



MARIE-PAULINE CHANDON-MOËT
Administratrice
Nommée Administratrice le 28 mai 2003
Expertises : Consommateur, Management



INNA KOSTUK
Administratrice
Représentante des salariés. Nommée Administratrice le 8 décembre 2020
Expertise : Finance



CANDACE MATTHEWS
Administratrice
Nommée Administratrice indépendante le 10 mai 2017. Membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE
Expertises : Management, Distribution, Consommateur, International



SOCIÉTÉ MBD
Administratrice
Représentée par Édouard Bich. Nommée Administratrice le 24 mai 2006. Membre du Comité d'Audit
Expertises : Investissements, Finance



JAKE SCHWARTZ
Administrateur
Nommé Administrateur indépendant le 20 mai 2020. Membre du Comité d'Audit
Expertises : Digital, Finance, Management

NIKOS KOUMETTIS PROPOSÉ AU POSTE D'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, le Conseil d'Administration de BIC proposera la candidature de Nikos Koumettis au poste d'Administrateur indépendant et de Président non exécutif du Conseil d'Administration lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, le 18 mai 2022. Nikos Koumettis est actuellement Président Europe de Coca-Cola et membre de son équipe dirigeante. Il apporte plus de 30 ans d'expérience dans le secteur des biens de consommation ainsi qu'une connaissance approfondie des sujets de gouvernance.

« Dirigeant expérimenté, centré sur le consommateur et doté d'une grande expérience en tant qu'Administrateur Indépendant, Nikos dirigera le Conseil d'Administration au moment où nous réimaginons notre approche des consommateurs et transformons notre organisation, tout en exécutant notre plan Horizon. Je suis heureuse de proposer à nos actionnaires un candidat tel que Nikos. »

ELIZABETH BASTONI,
ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE RÉFÉRENTE
PAR INTERIM ET PRÉSIDENTE DU COMITÉ
DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE

... **ET SOUTENU PAR SES COMITÉS**

En 2021, le Conseil d'Administration s'est réuni à onze reprises pour des séances d'une durée moyenne de quatre heures. Le taux de participation aux séances a été de 99,3 %.
En plus de ses obligations habituelles (arrêté des comptes, revue des résultats trimestriels, validation du budget annuel, approbation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, etc.), le Conseil a notamment statué en 2021 sur :

- ▶ la nomination du Président par intérim et de l'Administratrice indépendante référente ;
- ▶ le plan de succession du Président non exécutif ;
- ▶ la revue des rôles et responsabilités du Directeur Général, du Conseil d'Administration, du Président non exécutif et de l'Administratrice Indépendante référente ;
- ▶ l'évolution du Plan stratégique Horizon ;
- ▶ le suivi de la stratégie du Groupe et des progrès en matière de e-commerce ;
- ▶ la vente du siège de Clichy ;
- ▶ la revue des indicateurs clés de performance et du calendrier de communication ;
- ▶ le lancement et la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions à impact de 40 millions d'euros ;
- ▶ l'attribution d'actions gratuites aux collaborateurs ;
- ▶ l'approbation et l'extension des plans de stock-options ;
- ▶ la définition d'une feuille de route pour la réduction des émissions de CO₂ ;
- ▶ l'évaluation interne de la composition et de la performance du Conseil et la mise en œuvre des actions qui en découlent ;
- ▶ la revue du processus de changement de Commissaire aux Comptes pour 2023.

99,3%
Taux de participation aux réunions



TROIS COMITÉS PRÉSIDENTS PAR DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le Comité d'Audit	Le Comité des Rémunérations	Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE
<p>En 2021, le Comité d'Audit s'est réuni huit fois, avec un taux de participation de 100 %. Au cours de cet exercice, en plus de ses obligations habituelles (normes IFRS, structure du contrôle interne, ainsi que toute question relative à la présentation financière, notamment pour le Document d'Enregistrement Universel), le Comité d'Audit a travaillé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ les résultats des missions de contrôle et d'audit interne ; ▸ la couverture assurances du Groupe et ses coûts ; ▸ l'appel d'offres pour les Commissaires aux Comptes ; ▸ l'examen d'un nouveau processus pour les acquisitions ; ▸ la nouvelle approche pour la gestion des risques ; ▸ la revue de l'organisation de la Finance ; ▸ le suivi du développement des activités ; ▸ dans le contexte de la pandémie, la revue des risques relatifs, de la collecte des créances et de la liquidité. 	<p>Le Comité des Rémunérations s'est réuni cinq fois en 2021, avec un taux de participation de 100 %. Cette année, le travail du Comité s'est concentré sur les échanges et/ou les recommandations concernant les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ le niveau de rémunération du Président du Conseil et des Administrateurs, et les versements afférents ; ▸ le niveau et la compétitivité de la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués, les détails afférents (revue du groupe de référence – peer group) et paiements liés ; ▸ les critères et objectifs associés à utiliser pour la rémunération variable du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués ; ▸ la conception, le niveau et les attributions des plans d'intéressement à long terme basés sur des actions, notamment le plan de stock-options <i>Achieving Horizon</i> ; ▸ la revue de la rémunération des membres du Comité Exécutif ; ▸ la revue des directives relatives aux exigences d'actionnariat des membres du Comité Exécutif et à l'état actuel et prévisionnel de cet actionnariat pour chacun de ces membres ; ▸ l'examen de la philosophie et de la structure des rémunérations variables, y compris la possibilité d'utiliser différentes mesures incitatives fondées sur des actions pour motiver et récompenser davantage nos collaborateurs, notamment le plan d'actionnariat salarié <i>Sharing Horizon</i> ; ▸ la revue de la documentation relative à la rémunération à publier dans le Document d'Enregistrement Universel (Say on Pay) et des résolutions relatives à la politique de rémunération soumises au vote de l'Assemblée Générale des Actionnaires ; ▸ la revue des pratiques de sociétés homologues en matière de rémunération de leurs Administrateurs, du Président de leur Conseil d'Administration, du Directeur Général et du Comité de Direction. 	<p>Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE s'est réuni douze fois en 2021 avec un taux de participation de 100 %. L'activité du Comité a porté notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ l'évaluation de la performance du Conseil (mise en œuvre du plan d'action établi l'année précédente et auto-évaluation de 2021), la revue des résultats ; l'identification des points à améliorer ; et les actions qui en découlent ; ▸ la définition du profil, la recherche et la sélection d'un nouvel administrateur destiné à présider le Conseil ; ▸ l'identification des axes de développement prioritaires pour le Conseil ainsi que des compétences spécifiques nécessaires pour un développement continu fondé sur la matrice des compétences nouvellement introduite ; ▸ l'évaluation de la qualification d'Administrateurs Indépendants ; ▸ la revue annuelle des performances et du développement du Directeur Général ; ▸ la fixation des objectifs du Directeur Général ; ▸ les plans de succession d'urgence et à long terme pour le Président du Conseil et le Directeur Général ; ▸ la revue des rôles et responsabilités du Directeur Général, du Conseil d'Administration, du Président non exécutif et de l'Administratrice référente ; ▸ la mise en œuvre des nouvelles politiques sur l'égalité femmes-hommes ; ▸ les engagements sur le programme de développement durable ; ▸ la mise en œuvre du nouveau Code de conduite (qui remplace la Charte d'Éthique du groupe BIC et son guide d'utilisation) ; ▸ la revue annuelle de l'organisation et de son Capital Humain (y compris la politique de diversité au sein du Groupe et de la Direction), et notamment la revue des progrès accomplis avec un accent mis sur les plans de développement et de succession pour les postes clés.

Le Conseil d'Administration et ses comités ont activement supervisé la gestion des risques liés à la pandémie de Covid-19.

UN COMITÉ EXÉCUTIF QUI MET EN ŒUVRE LA STRATÉGIE



GONZALVE BICH ¹
Administrateur
et Directeur Général

CHAD SPOONER ²
Finance

OBJECTIF : développer une fonction finance « best-in-class » à travers la mise en place de processus transverses fiables et continuer à assurer l'exactitude du reporting et l'efficacité du planning financier afin d'améliorer la performance financière du Groupe.

FRANÇOIS CLÉMENT-GRANDCOURT ³
Briquets

OBJECTIF : poursuivre le développement de la catégorie Flame For Life (Briquets) en capitalisant sur ses procédés de fabrication et de R&D uniques, tout en continuant de mettre l'accent sur la sécurité et la qualité.

GARY HORSFIELD ⁴
Chaîne d'approvisionnement
OBJECTIF : renforcer l'efficacité de nos opérations de production grâce à la centralisation des achats et à une chaîne logistique « end-to-end » tout en préservant la sécurité, la qualité et le juste prix de nos produits.

SARA LAPORTA ⁵
Stratégie et Développement
Business

OBJECTIF : développer une stratégie globale pour le Groupe, identifier et analyser les opportunités de croissance.

MALLORY MARTINO ⁶
Ressources Humaines
OBJECTIF : à travers la mise en place de processus et de solutions efficaces en matière de recrutement et de gestion des talents, développer les compétences organisationnelles et humaines, au service de la stratégie à long terme.

ELIZABETH MAUL ⁷
Insights, Innovation et
Développement Durable

OBJECTIF : développer notre portefeuille de produits innovants ; compiler des données et trouver des idées de nouveaux produits et services en phase avec les attentes des consommateurs, notamment pour satisfaire leurs besoins de créativité et d'expression de soi, et répondre à leurs exigences en matière de développement durable.

CHARLES MORGAN ⁸
Technologies de l'Information

OBJECTIF : développer des outils informatiques sûrs, fiables et performants au service de la production et de l'activité commerciale.

CHESTER TWIGG ⁹
Ventes

OBJECTIF : diriger les activités commerciales et mettre en œuvre une stratégie de commercialisation omnicanale, en ligne et dans les réseaux physiques, en intégrant les compétences de demain.

THOMAS BRETTE ¹⁰
Partenariats et Nouvelles
activités

OBJECTIF : miser sur de nouveaux modèles commerciaux et partenariats pour favoriser les opportunités de croissance à long terme.

RÉMUNÉRATION : CONJUGUER COMPÉTITIVITÉ ET ATTRACTIVITÉ

BIC adopte les meilleures pratiques en matière de rémunération et de gratification de ses dirigeants et de ses collaborateurs pour les encourager à créer de la valeur à long terme pour les actionnaires. Nos politiques de rémunération promeuvent la responsabilité et prévoient des gratifications à la hauteur des performances attendues.

Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants repose sur les principes suivants :

- ▶ Exhaustivité
- ▶ Équilibre entre les composantes de la rémunération
- ▶ Comparabilité
- ▶ Cohérence
- ▶ Clarté des règles
- ▶ Proportionnalité

Elle découle aussi d'enquêtes menées auprès de sociétés homologues (*peer group*). Les éléments de rémunération variable et exceptionnelle sont conditionnés à un vote ex-post positif de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires.

Politique de rémunération

Président, Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués

COURT TERME

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

(+ régime de retraite complémentaire et avantages en nature)

- ▶ Fixée par le Conseil d'Administration
- ▶ Reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du Dirigeant.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

- ▶ Critères établis pour renforcer la corrélation entre les résultats de l'entreprise et le versement des bonus
- ▶ Accent mis sur la RSE dans le cadre des objectifs individuels
- ▶ Structure de la rémunération variable :
 - 25 % chiffre d'affaires
 - 25 % résultat d'exploitation ajusté
 - 20 % cycle de conversion de la trésorerie
 - 30 % objectifs individuels : les objectifs individuels du Directeur Général en 2021 incluaient la mise en place du plan Horizon, des critères RSE (Diversité et Inclusion et des objectifs de Développement Durable) et la baisse des dépenses d'exploitation.

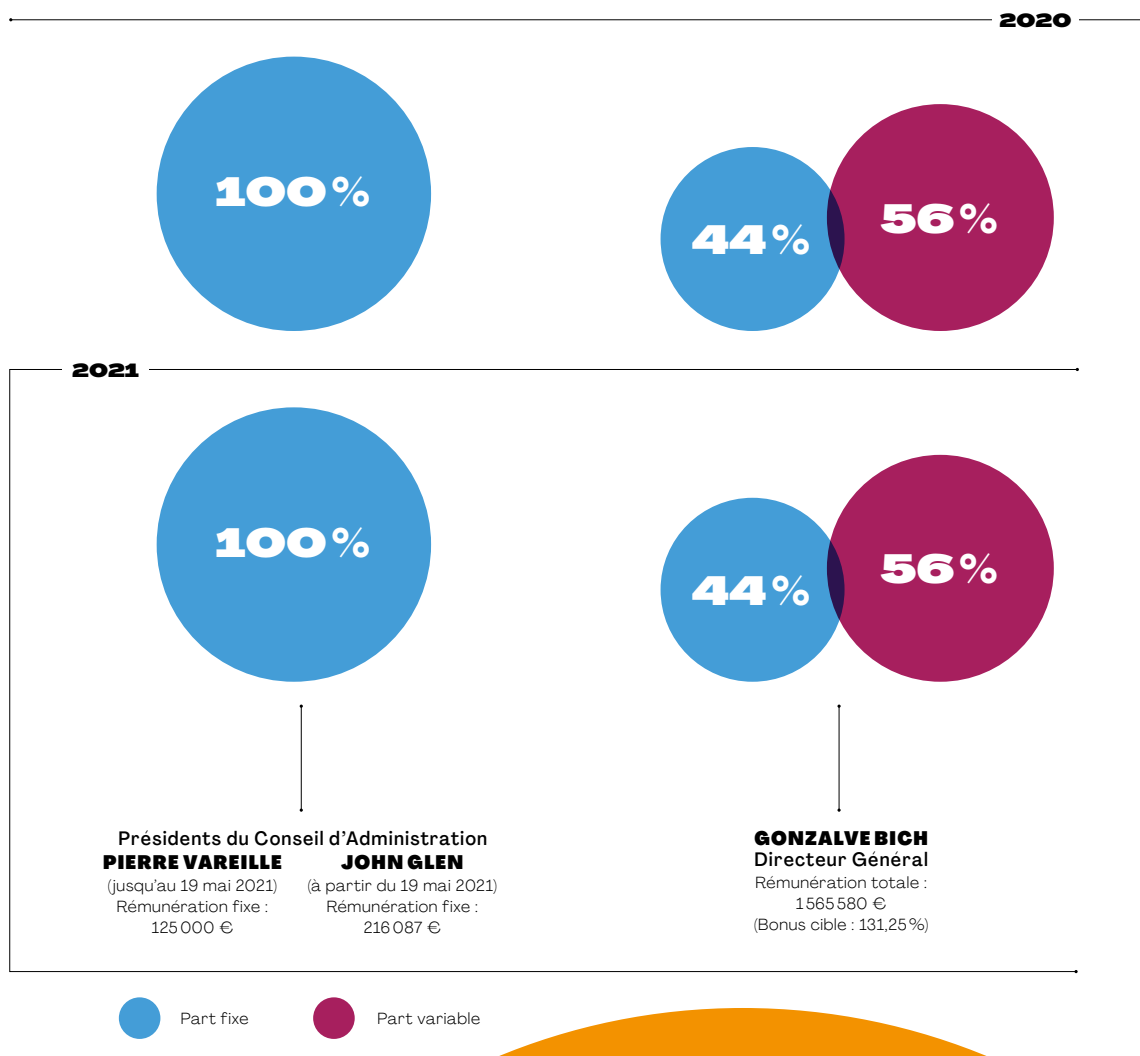
LONG TERME

ACTIONS DE PERFORMANCE

- ▶ Un élément central de la stratégie de rémunération globale de BIC
- ▶ Les performances sont évaluées sur trois ans
- ▶ Le nombre total d'actions attribuées aux dirigeants ne dépassera pas 0,4 % du capital social
- ▶ Critères d'évaluation de la performance : trois objectifs alignés avec la stratégie Horizon, fixés par le Conseil d'Administration :
 - Chiffre d'affaires issu de l'innovation
 - Pourcentage de matériaux recyclés, recyclables et compostables dans les emballages
 - Génération de flux de trésorerie disponible (*Free Cash Flow*) définie comme la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation, moins les dépenses d'investissement.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des Rémunérations et conformément à la politique de rémunération déterminée, définit chaque année la rémunération des mandataires sociaux.



RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS

La reconnaissance de la performance individuelle et collective est un élément essentiel de la politique de rémunération du Groupe BIC. Pour les managers, les augmentations de salaire sont fondées sur le mérite individuel, excepté dans certains pays ayant des obligations légales d'augmentations générales. La rémunération variable représente un pourcentage cible de la rémunération fixe pouvant aller de 5 % pour des postes juniors à 75 % pour certains membres du Comité Exécutif. Pour les non-cadres, BIC garantit une rémunération décente qui respecte les minima sociaux et comparable à celle des entreprises locales comme des entreprises internationales présentes localement.

DE LA RÉSILIENCE À LA TRANSFORMA



TION

C'EST GRÂCE AUX PRODUITS ESSENTIELS QUE NOUS CRÉONS ET À L'ATTACHEMENT QUE NOS CONSOMMATEURS LEUR PORTENT QUE LA MARQUE BIC® A SU RÉSISTER À DE NOMBREUSES CRISES ÉCONOMIQUES DEPUIS PLUS DE 75 ANS. LANCÉ EN 2019, NOTRE PLAN DE TRANSFORMATION *INVENT THE FUTURE* NOUS A PERMIS DE RENFORCER NOS CAPACITÉS ET NOUS PROCURE DES BASES SOLIDES SUR LESQUELLES POURSUIVRE NOTRE CROISSANCE.

RELEVER LES NOUVEAUX DÉFIS ET SAISIR LES NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Face à la pandémie qui s'est prolongée en 2021, notre entreprise a été confrontée à de nombreux défis inédits. Si certains ont fait peser une pression sans précédent sur nos opérations, d'autres ont stimulé notre créativité et notre capacité à résoudre les problèmes pour affronter cette période d'incertitude.

Défis macro-économiques

- ▶ Fabrication des matériaux clés et des biens intermédiaires entravée par la hausse des prix de l'énergie.
- ▶ Blocage des chaînes de production entraînant des pénuries généralisées de matières premières.
- ▶ Pénurie de main-d'œuvre, marché du travail en tension, besoins de formation et de montée en compétence.
- ▶ Pression inflationniste.
- ▶ Reprise économique forte mais inégale : soutenue en Amérique du Nord et en Europe, mais encore fragile en Inde et en Amérique latine.
- ▶ Changement climatique.

Tendances de consommation

- ▶ Attention croissante portée à la qualité des produits, aux services à plus forte valeur ajoutée et à la simplicité de l'acte d'achat.
- ▶ Accélération du e-commerce :
—
Accélération du numérique, de l'analyse et de la mesure des données et des achats en ligne.
—
Changements majeurs des modes de vie et des habitudes de travail et de consommation.
—
Importance accrue de la vente directe aux consommateurs.

- ▶ Mode de vie plus centré sur le chez-soi.
- ▶ Appétence pour les activités créatives.
- ▶ Personnalisation : les décisions d'achat des consommateurs reposent de plus en plus sur la perception qu'ils ont d'une marque et sur sa capacité à tisser une relation unique avec eux.
- ▶ Recherche de produits éco-responsables.
- ▶ Quête de sens : les consommateurs s'attendent à ce que les produits qu'ils achètent soient éco-responsables. Ils fondent de plus en plus leurs décisions d'achat sur des preuves de la contribution à l'intérêt général ; « consommation consciente » ; habitudes d'achat responsables ; prise en compte des critères ESG.

L'ÉMERGENCE D'UNE « ÉCONOMIE DU COCON »

La pandémie et les mesures de confinement ont contraint une large part de la population à faire plus de choses sans bouger de chez elle : travailler, mais aussi faire des courses, du sport et se divertir. La maison occupe une place croissante dans la vie des gens, comme le montre le recentrage de leurs habitudes de consommation, avec une explosion des ventes de produits orientés bien-être (cuisine, bricolage, décoration...). Les salariés qui travaillent désormais une partie du temps en télétravail sont prêts à dépenser plus pour rendre leur cadre le plus confortable possible.



RISQUES ET OPPORTUNITÉS

**Social
et
Humain**

**Industriel
et
Commercial**

	Social et Humain	Industriel et Commercial
RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Santé et sécurité des salariés (DPEF*) ▶ Expérience et compétences des équipes (DPEF*) ▶ Droits de l'Homme et libertés fondamentales (DPEF*) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risques stratégiques et opérationnels ▶ Risques industriels ▶ Sécurité des produits et santé et sécurité du consommateur (DPEF*)
OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mener un programme de santé et sécurité ambitieux pour faire de BIC un employeur attractif ▶ Développer des programmes qui renforcent l'employabilité des collaborateurs en interne et en externe ▶ Renforcer la culture du contrôle qualité et consolider nos relations avec nos fournisseurs stratégiques ▶ Développer une culture de l'inclusion pour une entreprise plus forte et mieux armée pour l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'adapter à l'évolution des besoins des consommateurs : demande de produits éco-responsables, croissance du commerce en ligne, besoin d'expression de soi et de créativité ▶ Pénétrer de nouveaux marchés en travaillant main dans la main avec les fournisseurs et en assurant des contrôles qualité permanents ▶ Faire de BIC une marque de référence en matière de qualité et de sécurité des produits
RÉPONSE DE BIC	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Writing the Future, Together</i> Engagement #3 : viser zéro accident sur les sites du Groupe d'ici à 2025 ▶ <i>Writing the Future, Together</i> Engagement #4 : impliquer de manière proactive les fournisseurs ▶ Programme Santé, Sécurité et Bien-Être du Groupe ▶ Soutien à l'évolution de carrière par des plans de développement individuels ▶ Programme Diversité, Équité et Inclusion du Groupe ▶ Engagement de BIC en faveur des droits de l'Homme : système d'alerte BIC Speak-Up, ouvert aux tiers en 2019 ▶ Programme d'audit social 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veille réglementaire et conformité ; procédures de mise sur le marché de produits conformes, sans danger pour la santé et l'environnement, avec des tests systématiques et un programme d'évaluation ▶ Suivi rigoureux des ventes et des commandes des distributeurs ▶ Mise en œuvre et suivi de mesures préventives et d'un système de sécurité pour les zones de stockage de gaz et de solvants ▶ Formation des collaborateurs afin de les aider à identifier les dangers potentiels et à prendre des mesures préventives et correctives ▶ Mise en œuvre d'une Politique Sécurité des produits

*DPEF : déclaration de performance extra-financière.

BIC est exposé à différents risques susceptibles d'affecter sa réputation, ses performances et sa capacité à atteindre les objectifs de son plan stratégique. Le Groupe a donc adopté une démarche active et dynamique de la gestion des risques, afin de les anticiper et de les transformer en opportunités.

**Intellectuel,
Marque et
Image**

**Environne-
mental**

Financier

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réputation et marque (DPEF*) ▶ Corruption et éthique dans les affaires (DPEF*) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Empreinte environnementale (DPEF*) ▶ Changement climatique (DPEF*) ▶ Production de déchets plastiques et épuisement des ressources (DPEF*) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risques de marché 	RISQUES
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Positionner la marque BIC® comme une marque responsable, soucieuse de la santé et de la sécurité ▶ Renforcer la culture de l'éthique au sein de l'entreprise ▶ Faire de l'approche responsable de BIC en matière de conception des produits un facteur différenciant sur ses marchés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmenter le recours aux matériaux recyclés ou alternatifs dans les produits ▶ Mettre en place une économie circulaire ▶ Optimiser les coûts de production en limitant la consommation de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer la capacité du Groupe à financer son développement et à investir pour son avenir 	OPPORTUNITÉS
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Writing the Future, Together</i> Engagement #1 : favoriser l'innovation durable dans les produits BIC® ▶ Programmes de communication avec les clients et consommateurs pour promouvoir la qualité des produits BIC® ▶ Investissement d'une part significative du chiffre d'affaires dans la R&D ▶ Poursuite de la formation à la lutte contre la corruption ▶ Soutien continu aux communautés par l'intermédiaire de la Fondation d'Entreprise BIC avec une attention toute particulière portée à l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Writing the Future, Together</i> Engagement #2 : agir contre le changement climatique ▶ Réduction continue des émissions directes et indirectes de CO₂ par tonne de production ▶ Éco-conception des produits BIC® ▶ Amélioration du processus d'approvisionnement des fournisseurs d'emballages ▶ Adaptation du processus de production à l'économie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maintien d'une trésorerie solide, permettant à BIC de réaliser des investissements dans ses opérations et des acquisitions ciblées, et d'assurer la stabilité de la rémunération des actionnaires 	RÉPONSE DE BIC

TRANSFORMER LES TENDANCES DE MARCHÉ EN OPPORTUNITÉS

> TENDANCES

- ▶ La forte demande de produits de coloriage a bénéficié du surcroît de temps consacré à la maison aux activités créatives
- ▶ La pandémie a suscité une demande accrue d'outils digitaux
- ▶ Les achats s'effectuent de plus en plus en ligne

> OPPORTUNITÉS

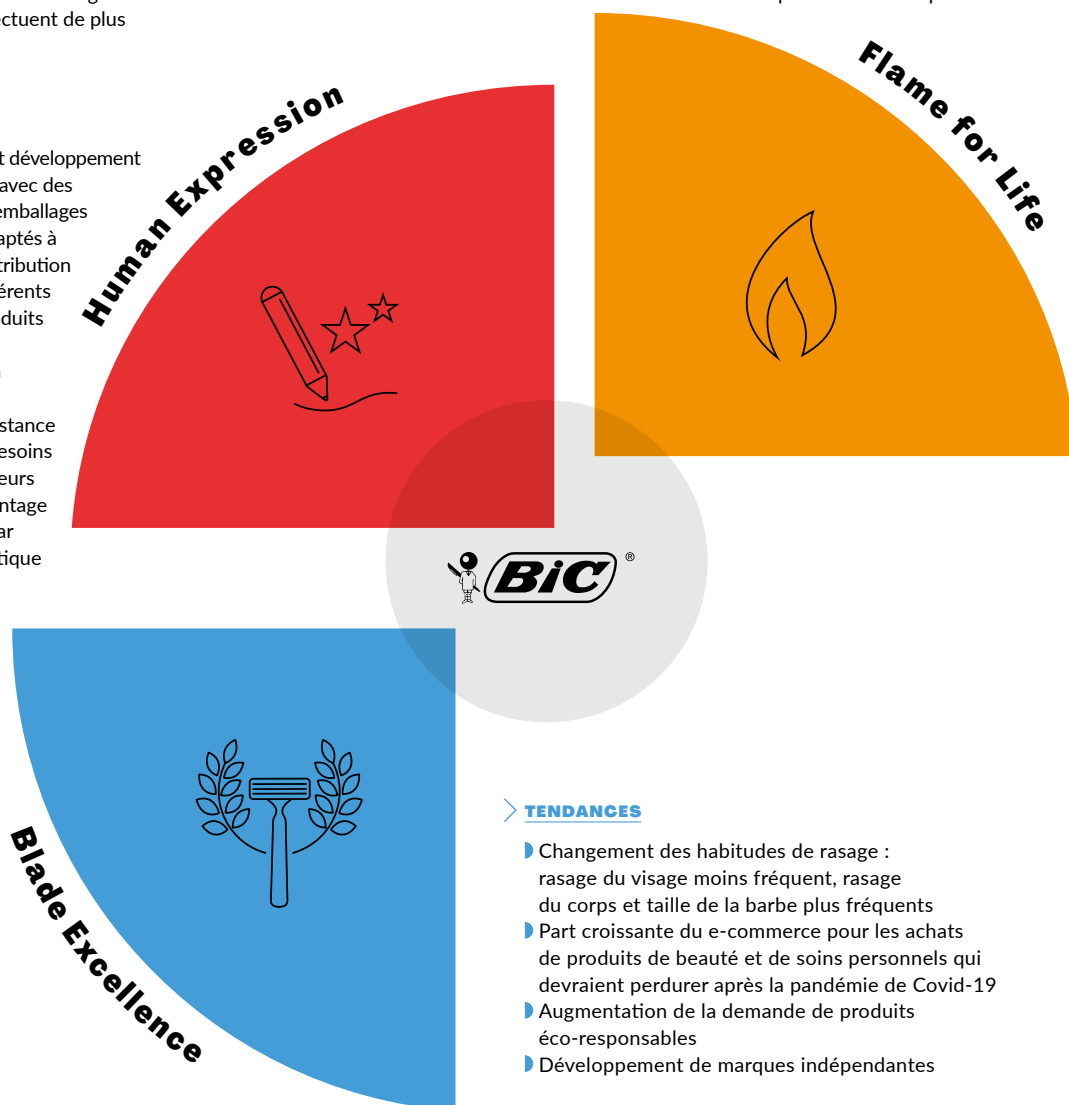
- ▶ Tirer parti du fort développement du e-commerce avec des produits et des emballages pertinents et adaptés à ce réseau de distribution
- ▶ Explorer les différents segments et produits de papeterie les mieux adaptés à l'apprentissage et au travail à distance
- ▶ Répondre aux besoins des consommateurs d'exprimer davantage leur créativité par la pratique artistique

> TENDANCES

- ▶ Baisse de la consommation de tabac
- ▶ Besoin de personnalisation
- ▶ Augmentation de la population mondiale
- ▶ Croissance de la demande de briquets utilitaires

> OPPORTUNITÉS

- ▶ Mise sur le marché de produits innovants, meilleure prise en compte des usages autres que la consommation de tabac
- ▶ Augmentation de la part de marché des briquets décorés et personnalisés



> TENDANCES

- ▶ Changement des habitudes de rasage : rasage du visage moins fréquent, rasage du corps et taille de la barbe plus fréquents
- ▶ Part croissante du e-commerce pour les achats de produits de beauté et de soins personnels qui devraient perdurer après la pandémie de Covid-19
- ▶ Augmentation de la demande de produits éco-responsables
- ▶ Développement de marques indépendantes

> OPPORTUNITÉS

- ▶ Tirer parti de l'essor du rasage féminin
- ▶ Capitaliser sur la tendance à l'utilisation de rasoirs non rechargeables chez les hommes
- ▶ Intégrer l'évolution vers le e-commerce des achats de soins personnels
- ▶ Tirer parti du besoin en lames de haute qualité des marques indépendantes

INVENT THE FUTURE : LES FONDATIONS DE NOTRE TRANSFORMATION

Lancé en 2019, notre plan de transformation *Invent the Future* nous a permis de renforcer nos opérations et de valoriser notre potentiel de croissance à long terme. En 2021, BIC a atteint chacun de ses quatre objectifs opérationnels avec un d'avance sur le calendrier prévu.

EFFICACITÉ

Accroître l'efficacité industrielle tout en maintenant la qualité, la sécurité et le juste prix de nos produits, mettre en place un modèle de production plus complet, flexible, rentable, centré sur les données et responsable en explorant les moyens d'optimiser les processus d'approvisionnement et la chaîne d'approvisionnement

INNOVATION

Renforcer les capacités de BIC en matière de connaissance des consommateurs et accélérer le rythme des lancements de nouveaux produits innovants répondant à leurs attentes et respectueux de l'environnement

DES MARQUES PERTINENTES ET CENTRÉES SUR LE CONSOMMATEUR

Interagir directement et plus efficacement avec nos consommateurs afin de continuer à tirer profit de nos marques iconiques en adaptant et renforçant notre écosystème de communication digitale et en suivant les nouvelles tendances d'achat telles que la personnalisation

DISTRIBUTION OMNICANALE

Renforcer nos opérations commerciales pour devenir un véritable spécialiste de l'omnicanal, en ligne et dans les réseaux physiques, afin de stimuler la croissance

OBJECTIF 2022

Atteindre 50 M€ d'économies annuelles

Accroître de 20 % par an le rythme des dépôts de nouveaux brevets

Engager un dialogue direct avec les consommateurs en allouant sur nos principaux marchés plus de 2/3 des investissements de soutien à la marque aux médias digitaux

Atteindre 10 % de chiffre d'affaires dans le e-commerce

PERFORMANCE 2021

50 M€ d'économies dues à l'optimisation de l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement et de nos activités commerciales

+21 % de dépôts de brevets

83 % des investissements médias réalisés sur des médias digitaux

10 % du chiffre d'affaires total issu du e-commerce, Rocketbook inclus

INVENT THE FUTURE

Ce plan de transformation a posé les bases de notre résilience :

- ▶ Nouvelle organisation
- ▶ Améliorations des compétences
- ▶ Innovation centrée sur le consommateur
- ▶ Chaîne logistique mondiale « end-to-end »

- ▶ Renforcement et consolidation de notre efficacité globale
- ▶ Stratégie de commercialisation omnicanal

- ▶ Influence étendue de nos marques
- ▶ Consolidations de nos positions de marché
- ▶ Croissance du e-commerce

DE LA TRANSFORMA À L'ACTION



TION

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE HORIZON MET PLUS QUE JAMAIS L'ACCENT SUR LES CONSOMMATEURS. ANCRÉE DANS L'INNOVATION DURABLE, CETTE NOUVELLE APPROCHE CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR NOUS AIDE À RÉPONDRE MIEUX ET PLUS RAPIDEMENT À L'ÉVOLUTION DE SES ATTENTES, TOUT EN PRÉSERVANT LA PERTINENCE ET LA MISSION DE NOTRE MARQUE POUR DES DÉCENNIES À VENIR.

TRANSFORMER LES VENTS CONTRAIRES EN OPPORTUNITÉS

Notre Plan Horizon encourage nos équipes à repousser les limites de ce que peut être BIC et à aller au-delà des comportements actuels des consommateurs dans l'usage de nos produits au quotidien.

Le Plan Horizon se concentre sur un ensemble d'initiatives qui s'appuient sur les points forts de BIC, en se focalisant davantage sur les besoins du consommateur et le développement durable. Tout en continuant de tirer le meilleur parti des atouts historiques qui ont fait le succès de BIC au cours de ces 75 dernières années, l'objectif est de conquérir les segments adjacents pour assurer à notre Groupe une croissance et une rentabilité durables sur le long terme, et à nos actionnaires une rémunération solide.

Horizon s'appuie sur le plan de transformation *Invent the Future*, dont la vocation était d'assurer de solides fondations pour la croissance à long terme du Groupe et dynamiser les performances de BIC grâce à une gestion centralisée des achats, à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et au renforcement des compétences. BIC a ainsi gagné en résilience et a su faire face aux difficultés économiques et financières engendrées par la crise sanitaire.



« *Invent the Future* avait vocation à créer les conditions nécessaires à la croissance à long terme en réorganisant l'entreprise. Horizon a pour ambition de construire sur ce socle robuste. »

SARA LAPORTA,
DIRECTRICE STRATÉGIE
ET DÉVELOPPEMENT
BUSINESS

Le Plan Horizon est porteur d'une vision plus ambitieuse de nos trois catégories de produits, afin qu'elles puissent continuer de se développer malgré les vents contraires. L'objectif est de stimuler la croissance de nos activités par les actions suivantes :

- ▶ Élargir nos marchés cibles à des segments en croissance rapide, et faire évoluer notre modèle vers plus de valeur, avec une attention particulière portée à l'exécution et au retour sur investissement.
- ▶ Tirer parti de nos capacités d'innovation et notre excellence industrielle pour accroître notre chiffre d'affaires en visant de nouveaux marchés de base et s'appuyer sur les débouchés.
- ▶ Capitaliser sur la marque BIC® sur nos marchés de base et s'appuyer sur les nouveaux modes de vie pour développer un portefeuille complet de marques centrées sur le consommateur.

Les objectifs d'Horizon

Repenser nos trois activités pour accélérer la croissance du chiffre d'affaires

Franchir une nouvelle étape en matière de Développement Durable

Maintenir une trajectoire de croissance d'environ 5 %

Maintenir une forte génération des flux de trésorerie disponibles

Assurer une solide rémunération aux actionnaires

Human Expression

► Évoluer de la Papeterie vers *Human Expression*, pour aller au-delà des instruments d'écriture, vers l'expression créative et digitale.



HORIZON: ALLER « PLUS LOIN » POUR ET AVEC LES CONSOMMATEURS

Pour innover et satisfaire les consommateurs, nous devons sortir des sentiers battus et adapter nos produits à de nouveaux usages.

C'est en repensant nos activités et nos compétences que nous pourrons élargir nos perspectives de croissance.



Blade Excellence

► Développer notre activité de rasoirs non rechargeables avec des produits plus durables et capitaliser sur notre R&D de pointe (*Blade Excellence*) pour devenir un fabricant de lames de haute précision pour d'autres marques.



Flame for Life

► Élargir la catégorie Briquets à *Flame For Life* pour prendre en compte toutes les occasions d'allumer une flamme et faire davantage reposer notre modèle sur la valeur.

ANTICIPER LES DEMANDES DES CONSOMMATEURS

Innover pour générer une croissance durable et rentable en proposant des technologies nouvelles et surprenantes, tel est notre credo. BIC exploite l'Internet des Objets (IoT) et l'intelligence artificielle (IA) pour suivre en temps réel et en situation la manière dont les consommateurs utilisent ses produits. Ainsi, le Groupe peut répondre à leurs besoins et leurs envies en connaissance de cause et sur la base de données avérées.



ACCÉLÉRER L'INNOVATION DURABLE ET CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

Nos équipes de R&D travaillent sur le développement de produits qui répondent aux envies des consommateurs, et notamment sur :

- ▶ le développement de technologies permettant des processus de fabrication durables et une réduction de l'empreinte carbone globale des usines ;
- ▶ le développement de solutions pour améliorer la durabilité des produits de coloriage dans la catégorie Papeterie ;
- ▶ le développement de fonctionnalités ou technologies innovantes dans les produits pour atteindre l'excellence en matière de performance de rasage ;
- ▶ la conception de produits rechargeables en utilisant le minimum de matière.

Avient : exemple d'innovation durable centrée sur le consommateur

Les rasoirs hybrides sont une illustration concrète de la manière dont BIC met l'innovation durable en action. En partenariat avec Avient, l'un des membres fondateurs de l'*Alliance to End Plastic Waste* (AEPW, Alliance pour en finir avec les déchets plastiques), nous avons créé une nouvelle version du rasoir féminin BIC Click® Soleil 5, qui intègre un nouveau matériau recyclé dans le manche. Ce nouveau rasoir associe le thermoplastique élastomère (TPE) reSound™ R d'Avient à un plastique transparent, soit 40 % de contenu recyclé au total. Un tel produit répond à la demande croissante de rasoirs rechargeables de haute qualité ayant un impact réduit sur l'environnement.

Innovations clés en 2021

- ▶ En avril, nous avons lancé **ReVolution**, la première gamme complète d'instruments d'écriture plus respectueux de l'environnement : stylos à bille de haute qualité et qui durent longtemps, crayons porte-mines, marqueurs permanents et rubans correcteurs, tous composés d'au moins 50 % de plastique recyclé.
- ▶ Toujours en avril, nous avons commercialisé le **BIC® Cristal® Re'New™** en Europe. Avec son corps en métal et son capuchon en plastique recyclé, cette version rechargeable du stylo à bille Cristal® vient compléter la gamme iconique de BIC.

▶ Le rasoir **BIC® BAMBOO** est sorti en juillet. Ce rasoir 5 lames Hybrid Flex 5® à tête pivotante est doté d'un manche en bambou issu de cultures responsables.

▶ En juillet encore, nous avons dévoilé notre gamme de **rasoirs hybrides** en Europe : l'**Hybrid Flex® 5** pour hommes et le **Click® 3 Soleil** pour femmes. Ces deux produits sont vendus dans un emballage en carton 100 % recyclable.

Un écosystème ouvert et innovant

La collaboration est un élément clé de notre stratégie d'innovation. Nous avons noué de nouveaux partenariats pour élargir nos



compétences et accélérer le développement de la nouvelle génération de produits BIC®. Notre partenariat avec Plug & Play, la plus grande plateforme d'innovation pour les start-ups et les entreprises, membre de l'AEPW, nous donne accès à un immense vivier de start-ups et de talents. Cet écosystème permet également à BIC de rester au fait des tendances et d'accélérer la création de nouveaux produits durables pour répondre aux besoins des consommateurs, en perpétuelle évolution. Autre excellent exemple : le *Data-Driven Invention Lab*. Nous travaillons avec l'entreprise technologique Iprova pour repérer les dernières tendances et technologies et les intégrer à nos projets d'innovation. Grâce à l'approche de ce partenaire, basée sur l'apprentissage automatique et l'exploitation des données, BIC est capable d'anticiper les nouveaux besoins des consommateurs et d'y répondre avec des inventions faisant appel aux technologies d'Iprova.



« En 2022, nous allons redoubler d'efforts en matière d'innovation afin d'identifier de nouvelles façons de surprendre et de ravir toujours davantage nos consommateurs, au-delà même de là où ils nous attendent... »

ELIZABETH MAUL,
DIRECTRICE INSIGHTS, INNOVATION
ET DÉVELOPPEMENT DURABLE



En 2021, 8,1 % du chiffre d'affaires de BIC a été réalisé grâce à des innovations lancées au cours des trois dernières années.

RENFORCER NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Notre chaîne d'approvisionnement mondiale dite « de bout en bout » (*end-to-end*) est pensée pour générer de la valeur ajoutée et assurer au Groupe un avantage compétitif. La logistique est le moteur de la transformation de notre entreprise vers un modèle centré sur le consommateur.

Tout au long de l'année 2021, les pressions sur la *supply chain* se sont intensifiées : hausse des coûts de l'énergie, pénuries de matières premières, augmentation des coûts de transport, et envolée historique des prix des emballages et des métaux. Face à ces écueils, notre chaîne d'approvisionnement a su résister et nos usines ont pu rester ouvertes.

FRET MARITIME

La hausse des coûts de transport reste la bête noire des fabricants du monde entier. À l'origine, la pandémie de Covid-19 a entraîné une pénurie de conteneurs, car la demande était bien supérieure aux capacités offertes par les transporteurs.

Conséquence : BIC et les autres entreprises ont dû négocier âprement leur place à bord des porte-conteneurs afin de sécuriser leurs approvisionnements, d'où une augmentation en flèche des coûts du fret maritime.

20 millions €

d'économies grâce au suivi de 600 projets dans le cadre du programme d'optimisation de la valeur ajoutée

RÉALISATIONS

Mesures prises en 2021 pour limiter les incertitudes et garantir la continuité des approvisionnements

- ▶ Face à la hausse du coût des matières, nous avons mis en place un programme de couverture pour nous protéger de la flambée des prix des matières plastiques. Cette mesure a permis d'économiser environ 2,5 millions d'euros en 2021.
- ▶ Nous avons consolidé nos liens avec nos fournisseurs stratégiques, et ce, de plusieurs manières :
 - en renforçant les évaluations de risques internes et externes ;
 - en définissant avec eux un point de contact chargé de centraliser les échanges ;
 - et en nous engageant sur le long terme pour leur offrir davantage de visibilité sur les commandes (jusqu'à trois ans), en échange d'une garantie sur la disponibilité des matériaux.
- ▶ Afin d'alléger la pression sur nos usines, nous nous sommes fixé comme objectif une diminution de 20% du volume de matériaux pour lesquels nous dépendons d'un fournisseur unique.
- ▶ Nous avons redoublé d'efforts afin d'accélérer la certification de certains matériaux.
- ▶ Nous avons pris des mesures d'économies telles que : collaborer avec des partenaires commerciaux pour lancer des appels d'offres et réduire les coûts d'exploitation, challenger la demande (*design-to-cost*) pour une meilleure optimisation des coûts.

DES AVANCÉES CONSIDÉRABLES EN MATIÈRE D'ACHATS RESPONSABLES

La déstabilisation de la chaîne d'approvisionnement a entraîné une mise en œuvre accélérée de notre programme de Développement Durable. La pénurie de plastiques conventionnels, par exemple, a joué en faveur de notre partenariat avec Avient pour l'intégration de plastiques recyclés ou d'autres matières durables. D'une crise des matières premières, nous avons ainsi su faire une opportunité pour progresser en matière d'achats responsables.

REALISATIONS

Actions réalisées en 2021 pour une chaîne d'approvisionnement plus durable

- ▶ Nouvelle campagne d'évaluation des « fournisseurs stratégiques » de BIC.
- ▶ Démarrage d'une étude pour réduire les émissions de CO₂ du scope 3 liées à nos fournisseurs, qui représentent les deux tiers des émissions du groupe BIC.
- ▶ Réévaluation à la hausse de notre objectif en matière d'électricité renouvelable : engagement à atteindre 100 % d'ici 2025.
- ▶ Lancement de la phase 2 de l'étude menée par la catégorie Briquets sur 9 marchés clés, en collaboration avec 26 fournisseurs, afin de parvenir à une transparence totale de l'ensemble de la *supply chain*.

PROGRAMME DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS

En 2021, nous avons lancé un programme de diversité des fournisseurs aux États-Unis, programme proactif qui encourage le recours à des entreprises détenues par des femmes, des personnes appartenant à des minorités, des anciens combattants, des personnes en situation de handicap, ou LGBT, ainsi qu'aux très petites entreprises. En phase avec notre stratégie Horizon, ce programme génère de la croissance en misant sur l'écoute du consommateur et la rapidité d'innovation. C'est une manière d'accéder à tout un nouveau réseau et d'élargir le vivier de fournisseurs ou de sous-traitants qualifiés, ce qui permet de faire jouer la concurrence pour réduire les coûts tout en bénéficiant de produits et services de meilleure qualité.

Les défis qui nous attendent

Pour faire face aux défis de 2022, nous avons défini quatre priorités :

01

Rentabilité :
faire mieux que nos concurrents en réduisant les coûts d'exploitation et en atténuant les hausses de prix par une bonne « gestion de la demande ».

02

Fiabilité :
diversifier nos fournisseurs et renforcer nos liens avec eux.

03

Durabilité :
chercher des fournisseurs plus innovants et stimuler l'innovation chez nos fournisseurs actuels.

04

Accompagnement des opérations de fusion-acquisition :
intégrer les fournisseurs des deux principales acquisitions de BIC en 2020 (Rocketbook et Djeep).

PLACER LA BARRE HAUT

Le Plan stratégique Horizon cible en priorité les segments, canaux et marchés en croissance, ceux où les aspirations et les habitudes des consommateurs sont en train d'évoluer. Reposant sur des opérations commerciales plus percutantes et plus agiles, cette stratégie place haut la barre de l'excellence du Groupe sur le plan commercial, afin de générer croissance et rentabilité.

RÉDUCTION DE LA COMPLEXITÉ

Il y a deux ans, nous avons commencé à réduire le nombre de références (SKU) au Brésil, et avons fait de même dans le monde entier en 2021.

La réduction du nombre de références a trois avantages : elle résout le paradoxe du choix pour le consommateur ; elle améliore l'usage de l'espace en rayon, dans les entrepôts et pendant le transport ; elle simplifie nos étapes de production, d'entreposage et de transport et en réduit les coûts. En 2022, nous continuerons de les rationaliser tout en intégrant de nouveaux produits pour parvenir à un solde net en baisse.

60 à 70 %

Proportion de pays dans lesquels nous avons conservé ou accru nos parts de marché, toutes divisions confondues

21 %

Croissance du e-commerce

Trois composantes guident notre projet de transformation commerciale : la distribution omnicanale, le *Revenue Growth Management* et la gestion de portefeuille.

01

Distribution omnicanale

Aujourd'hui, les consommateurs achètent nos produits aussi bien sur Internet qu'en magasin. Grâce à sa stratégie omnicanale, BIC crée pour eux une expérience d'achat fluide que ce soit en ligne ou dans la distribution.

Les investissements que nous avons réalisés dans le e-commerce ces deux dernières années portent leurs fruits : en tenant compte de l'acquisition de Rocketbook, nous avons atteint avec un an d'avance l'objectif que nous nous étions fixé, à savoir 10 % de notre chiffre d'affaires réalisé en e-commerce. Nos ventes en ligne ont augmenté de 21 % en 2021, et BIC est leader sur ce canal dans ses trois grandes catégories de produits.

02

Revenue Growth Management

Cette approche met l'analyse de la donnée au cœur de la stratégie de fixation des prix, pour améliorer l'efficacité des campagnes de promotion, déployer à grande échelle la personnalisation des produits et réduire la complexité interne. Elle consiste à appliquer une stratégie de prix très ciblés et à déployer des promotions réellement créatrices de valeur pour l'entreprise et ses clients. Nous avons éliminé les dépenses inefficaces en matière de promotion, relevant ainsi les prix de vente moyens et la marge brute tout en faisant progresser les ventes.



« En plaçant haut la barre de l'excellence commerciale, nous favorisons la croissance de nos marques tout en assurant notre rentabilité et l'amélioration de nos flux de trésorerie. »

CHESTER TWIGG,
DIRECTEUR COMMERCIAL DU GROUPE

03

Gestion de portefeuille

L'approche de BIC en matière de gestion de portefeuille repose sur une bonne allocation des ressources, l'évolution des modèles économiques sur les marchés à plus faible potentiel et l'obsession de la rentabilité sur les marchés matures.

- Cibler les marchés les plus prometteurs, comme le Maroc et le Nigéria, où toutes les catégories de BIC disposent d'un potentiel de croissance.
- Soutenir ces marchés en leur allouant des moyens publicitaires et promotionnels supplémentaires, afin d'accroître la notoriété de la marque et le taux de conversion.
- Investir dans la distribution et la commercialisation.
- Identifier les marchés dont il convient de se retirer complètement ou de faire évoluer le modèle économique.

AU CŒUR DE TOUT CE QUE NOUS FAISONS

Le développement durable est depuis près de 20 ans au cœur de la manière dont BIC gère ses activités. Avec notre programme *Writing the Future, Together*, nous avons formalisé cinq grands engagements pour agir en entreprise responsable et limiter notre impact sur l'environnement.

Le développement durable fait partie intégrante de notre modèle économique et sous-tend toutes nos actions et décisions. Nous sommes déterminés à réduire l'empreinte environnementale et sociétale de nos produits et de nos opérations, ce qui se traduit par une transformation complète de notre approche des plastiques. Pour BIC, une entreprise n'existe que si elle respecte des principes éthiques et les droits de l'Homme et si elle agit avec intégrité. Nous nous devons d'offrir à nos collaborateurs un lieu de travail sûr, d'étendre notre approche responsable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et croyons dans l'éducation. En tant qu'entreprise citoyenne, nous soutenons les communautés locales dans lesquelles nous exerçons nos activités. Avec ces actions mais aussi bien d'autres, nous nous efforçons d'améliorer constamment nos performances tout en participant à la création d'un avenir durable pour tous. En décembre, BIC a intégré le Pacte mondial des Nations Unies, la plus grande initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale et de développement durable. En adoptant les dix principes de ce Pacte, relatifs au respect des droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, BIC réaffirme le rôle essentiel que le développement durable a eu dans la réussite à long terme du Groupe.

RECYCLAGE DE RASOIRS EN ESPAGNE

En juillet dernier, nous avons étendu notre partenariat avec TerraCycle®, leader mondial dans le traitement des déchets difficilement recyclables, en lançant notre premier programme de recyclage gratuit de rasoirs en Espagne. Dans ce cadre, BIC et TerraCycle® collectent donc des rasoirs dans tout le pays et les recyclent en porte-savons ou autres articles de toilette, participant ainsi au développement d'un modèle d'économie circulaire, tant pour le pays que pour l'entreprise. BIC collabore depuis 2011 avec TerraCycle®, un partenariat qui a permis le recyclage de plus de 64 millions d'articles de papeterie en Europe, aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande.



PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES BRIQUETS

L'innovation et l'expérimentation sont les maîtres-mots du Programme de Développement Durable de la division Flame for life. Ce programme repose sur les fondamentaux suivants :

- ▶ adopter une démarche scientifique ;
- ▶ explorer de nouvelles pistes, lancer des projets pilotes et étudier toutes les options ;
- ▶ intégrer les impacts sociétaux et environnementaux ;
- ▶ promouvoir le recours à des partenariats et dialoguer ouvertement avec nos parties prenantes.

À chaque étape du cycle de vie de nos briquets, nous transformons nos pratiques actuelles pour répondre aux trois grands enjeux que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources et la pollution plastique.

Nous lançons régulièrement de nouveaux projets pilotes, qui évoluent au gré des commentaires, retours et résultats obtenus, jusqu'à obtenir des résultats satisfaisants et duplicables à plus grande échelle.

#01

FAVORISER L'INNOVATION DURABLE DANS LES PRODUITS BIC®

Un design simple et inventif, nécessitant peu de matières premières et garantissant une longue durée de vie : le développement durable est intégré aux produits BIC® dès la phase de conception.

Engagements 2025-2030

- ▶ D'ici 2025, l'empreinte environnementale et/ou sociétale des produits BIC® sera améliorée.
- ▶ D'ici 2025, 100 % de ses emballages consommateurs plastiques seront réutilisables, recyclables ou compostables.
- ▶ D'ici 2030, 50 % de plastiques recyclés ou alternatifs seront utilisés dans la fabrication de ses produits.

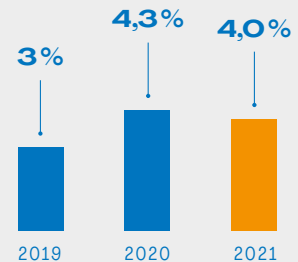
Principales réalisations et résultats de 2021

- ▶ Utilisation de l'outil EMA⁽¹⁾ dans tous nos projets d'innovation pour évaluer les impacts environnementaux et sociétaux des produits.
- ▶ Amélioration des performances environnementales ou sociétales de 12 produits.
- ▶ Finalisation de l'outil d'évaluation et d'amélioration de la performance RSE des emballages et intégration dans les modèles opérationnels. Évaluation de tous les nouveaux programmes d'innovation.
- ▶ 16 produits BIC® labellisés *NF Environnement*.

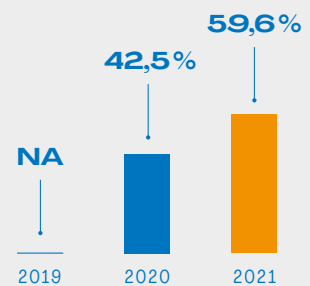


(1) *Environmentally & socially Measurable Advantage* (Avantage mesurable sur l'environnement et la société).

Pourcentage de plastiques recyclés ou alternatifs dans les produits BIC® (% du volume d'achat)



Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables



Les 4R – réduire, recycler, réutiliser, rechargeables – appliqués aux produits BIC®

En 2021, nous avons lancé plusieurs produits innovants avec des avantages environnementaux, et faisons ainsi un pas de plus vers la réduction de notre empreinte carbone :

Recourir aux matières recyclées ou alternatives

- ▶ Aux États-Unis, BIC a lancé BIC® ReVolution, une gamme complète d'instruments d'écriture plus respectueux de l'environnement, composés d'au moins 50 % de plastique recyclé. Les stylos à bille rétractables BIC® ReVolution Ocean sont par exemple fabriqués avec 73 % de plastique récupéré à proximité d'un rivage ou d'un cours d'eau (*ocean-bound*).
- ▶ Le rasoir BIC® BAMBOO 5 lames Hybrid Flex 5® à tête

pivotante est doté d'un manche en bambou issu de cultures responsables. BIC® BAMBOO et ses recharges se présentent dans un emballage carton 100 % recyclable, composé de papier recyclé à 50 % dans un cas et à 95 % dans l'autre.

- ▶ Nous avons lancé en Europe notre nouvelle gamme de rasoirs Hybrid, avec un manche fabriqué en plastique recyclé et un emballage recyclable. Elle a également été déployée en Amérique du Nord et en Amérique latine au 3^e trimestre.

Concevoir et fabriquer des produits et emballages rechargeables

- ▶ Le BIC® Cristal® Re'New™, le stylo à bille Cristal® métallique rechargeable, a été lancé en Europe en janvier. Il vient compléter la gamme Cristal®, en proposant une alternative premium rechargeable dotée d'un corps en métal et d'un capuchon en plastique recyclé.

Concevoir et fabriquer des produits et emballages recyclables

- ▶ La quasi-totalité de nos emballages est fabriquée à partir de matériaux recyclés. Dans la catégorie des Briquets, nous avons commencé à produire des emballages (barquettes et multipacks) entièrement composés de carton et de cellulose, permettant de réduire l'impact environnemental d'un tiers.

#02

AGIR CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le groupe BIC a une approche mondiale en matière de consommation énergétique (efficacité énergétique, utilisation d'énergie renouvelable, etc.) en se basant sur une feuille de route développée par le Groupe et établie en fonction des réalités locales.

Engagement 2025

D'ici 2025, BIC utilisera 100 % d'électricité renouvelable.

Principales réalisations et résultats de 2021

- ▶ En 2021, 79 % de l'électricité utilisée étaient issues de sources renouvelables.
- ▶ Notre futur siège de Clichy sera certifié BREEAM (méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments), en ligne avec les exigences les plus strictes en matière de performance environnementale et d'efficacité énergétique.
- ▶ BIC a obtenu la note « Leadership A- » au classement 2021 du CDP dans la catégorie « Changement climatique ».



#03

S'ENGAGER POUR LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le Groupe est attaché à la santé, à la sécurité et au bien-être de tous ses collaborateurs.

Engagement 2025

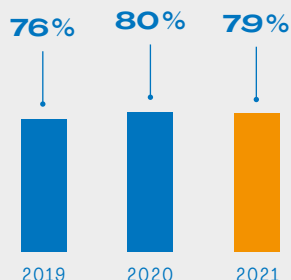
D'ici 2025, BIC vise zéro accident sur ses sites.



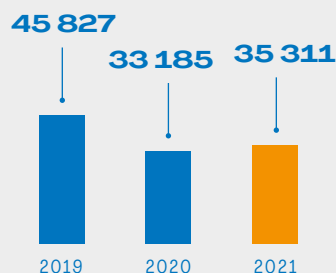
Principales réalisations et résultats de 2021

- ▶ Déploiement d'une « culture sécurité » auprès des équipes commerciales.
- ▶ Vérifications renforcées sur les volets santé et sécurité dans le cadre des fusions-acquisitions.
- ▶ Intégration de l'aspect HSE dans la procédure d'accueil des nouveaux collaborateurs de BIC.

Part d'électricité issue de sources renouvelables



Total des émissions annuelles de gaz à effet de serre (GES) (scope 1 + scope 2 market-based) en teqCO₂



#04

IMPLIQUER DE MANIÈRE PROACTIVE LES FOURNISSEURS

Pour être considéré comme une entreprise responsable, le Groupe a l'obligation de contrôler l'intégralité de sa chaîne de valeur. Pour ce faire, l'équipe Achats analyse l'ensemble des risques, puis sélectionne les fournisseurs stratégiques et travaille de concert avec ces derniers à l'adoption d'une démarche responsable.

Engagement 2025

D'ici 2025, BIC continuera à travailler de manière responsable avec ses fournisseurs stratégiques pour assurer l'approvisionnement le plus sûr, le plus innovant et le plus efficace.



Principales réalisations et résultats de 2021

- ▶ Intégration du programme d'achats responsables par 52,3 %⁽¹⁾ des fournisseurs stratégiques.
- ▶ Formation des équipes Achats aux impacts environnementaux et sociétaux des chaînes d'approvisionnement et aux pratiques d'achats responsables.
- ▶ Analyse de 9 filières de matières premières et de 26 fournisseurs afin d'identifier les risques en matière d'approvisionnement.
- ▶ Consultation de plus de 30 acteurs clés afin d'identifier les actions à mener pour une chaîne d'approvisionnement plus responsable.
- ▶ Identification de solutions de réduction des risques pour chaque catégorie de matériaux (métal, gaz et plastique).

(1) Hors Cello Pens, BIC Graphic, les entités nouvellement acquises et certains sous-traitants.

#05

S'INVESTIR POUR UNE VIE MEILLEURE À TRAVERS L'ÉDUCATION

L'éducation a le pouvoir de changer le monde et a toujours été au centre des préoccupations du Groupe.



Engagement 2025

D'ici 2025, BIC améliorera les conditions d'apprentissage de 250 millions d'enfants dans le monde.

Principales réalisations et résultats de 2021

- ▶ Amélioration des conditions d'apprentissage de plus de 158 millions d'enfants depuis 2018.
- ▶ 73 % des actions de mécénat en faveur de l'éducation.

PARTAGER LA VALEUR AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES

En mars, BIC a lancé un programme innovant de rachat d'actions à composante ESG de 40 millions d'euros. Ce programme est en cohérence avec la Raison d'Être de BIC de créer de la valeur et d'en faire bénéficier toutes ses parties prenantes. La surperformance réalisée a été allouée aux programmes d'accompagnement parental et de tutorat du réseau Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) en Europe et aux États-Unis.

UN ENGAGEMENT RENFORCÉ EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ, DE L'ÉQUITÉ ET DE L'INCLUSION

Notre politique en matière de Diversité, d'Équité et d'Inclusion (DE&I) témoigne de notre détermination, en tant qu'employeur, à assurer l'égalité des chances et à être représentatif de la diversité des communautés auprès desquelles nous opérons.

Promotion d'une culture de l'inclusion

Chez BIC, nous considérons la diversité culturelle et individuelle comme un élément essentiel de l'esprit d'équipe. Nous œuvrons pour que nos équipes reflètent le plus fidèlement possible la diversité de nos clients et consommateurs dans le monde entier. Nous nous montrons accueillants envers nos collaborateurs et nous les responsabilisons à travers une culture d'inclusion ancrée dans des pratiques de leadership et de management responsables. Enfin, nous encourageons la diversité et le dynamisme de nos équipes comme moteurs d'innovation et facteur essentiel de notre succès.

Les valeurs de Diversité, d'Équité et d'Inclusion irriguent les politiques de formation, de promotion et de recrutement du Groupe. BIC, qui souhaite être un facteur de changement positif, a engagé un certain nombre d'actions en 2021. En janvier, Gonzalve Bich a rejoint la « CEO Action for Diversity and Inclusion™ », une initiative d'envergure inégalée portée par des dirigeants d'entreprise. Ce faisant, le Directeur Général de BIC s'engage à agir pour promouvoir une culture d'entreprise ouverte qui célèbre la diversité, l'équité et l'inclusion et encourage le dialogue sur ces sujets.

SHARING HORIZON

Dans l'optique de partager la valeur avec l'ensemble de ses collaborateurs, BIC a lancé son plan d'actionnariat salarié *Sharing Horizon*. Dans ce cadre, tous les collaborateurs de BIC se sont vu attribuer 5 actions. Par là, BIC reconnaît le rôle essentiel de ses salariés dans la réussite du plan Horizon.

La stratégie mondiale du Groupe en matière de DE&I se décompose en une série d'objectifs et d'indicateurs clés de performance pour mesurer nos avancées sur les volets appartenance, attractivité, promotion et influence

Influence

OBJECTIF

Déployer davantage nos engagements auprès d'organisations externes afin de témoigner de notre engagement en faveur de la DE&I

RÉALISATIONS

- ▶ Participation au sommet *Break the Ceiling Touch the Sky®* à New York et à Dubaï, événement qui permet aux entreprises de se renseigner sur les bonnes pratiques en matière de DE&I et de rencontrer des dirigeantes du monde entier.
- ▶ Implication de senior leader et prises de parole au sein des réseaux *Network of Executive Women, Break the Ceiling Touch the Sky®* et *Enactus*.

Attrac- tivité

OBJECTIF

Accroître le nombre de femmes et de personnes issues de minorités sous-représentées dans l'encadrement intermédiaire à travers des promotions et de nouvelles nominations.

RÉALISATIONS

► Partenariat avec un cabinet de conseil dirigé par des femmes en vue de l'organisation d'une série de temps d'écoute avec 70 femmes dans 22 pays. Cette initiative a permis de mettre en lumière les défis auxquels nos collaboratrices font face, ainsi que les changements qui s'imposent dans la progression de carrière, les politiques de bien-être et la formation des managers.

Apparte- nance

OBJECTIF

Fixer une base de référence pour l'indicateur d'inclusion mesuré dans les enquêtes d'opinion trimestrielles.

RÉALISATIONS

► Lancement de deux sondages d'opinion pour mesurer le degré d'engagement, d'inclusion, de confiance et d'efficacité managériale. Les résultats en ont ensuite été communiqués à l'ensemble des *business units* qui ont élaboré des plans d'action pour creuser les pistes d'amélioration. Une information régulière est faite aux collaborateurs lors des réunions plénières Groupe ou régionales (*town halls*).

► Notre programme Allyship poursuit son essor et compte aujourd'hui près de 100 collaborateurs bénévoles qui s'investissent dans le déploiement de la stratégie DE&I du Groupe. Ils organisent par exemple des manifestations à l'échelon local à l'occasion de journées particulières comme la Journée internationale des droits des femmes, le Mois des fiertés ou encore la Journée mondiale de la diversité culturelle pour le dialogue et le développement.

► Lancement d'un parcours de formation obligatoire au leadership inclusif pour les directeurs généraux, les directeurs d'usine, les postes de niveau cadre et supérieur. Deux autres formations sur les thèmes « Être un leader inclusif » et « Bâtir une culture inclusive » seront proposées à partir de 2022.

Promotion

OBJECTIF

Atteindre 40 % de femmes à des postes de directeurs et niveaux supérieurs d'ici 2027.

RÉALISATIONS

► Attention constante à la représentation équilibrée des sexes parmi les candidats au niveau cadre dirigeant et supérieur, avec au total 44 % de femmes recrutées.

► Participation à l'académie *Black Leadership*, animée par McKinsey & Company et destinée à soutenir les cadres et les dirigeants noirs du monde entier. Celle-ci comprend deux programmes distincts :

le *Black Executive Leadership Program* qui s'adresse aux cadres concernés sous la forme de discussions guidées en petits groupes,

le *Management Accelerator* qui cible les dirigeants en début ou en milieu de carrière.

ALLIÉS RÉGIONAUX DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION (DE&I)



« Au départ, cela n'a pas été facile de convaincre tout le monde de soutenir la diversité. Les premières discussions que j'ai eues m'ont permis de trouver des arguments pour mieux sensibiliser mes collègues. Ensuite, j'ai eu l'occasion de réseauter et de participer à des activités internes et externes au sujet de la DE&I. »

KHYATI AMLANI

ALLIÉE RÉGIONALE INDE
JURISTE, INDE ET ASIE-PACIFIQUE



« Le plus gratifiant, lorsque l'on est allié DE&I, c'est ce sentiment d'agir pour une grande cause. L'objectif est de rendre l'entreprise plus équitable et plus inclusive pour chacune, pour chacun, et cela peut avoir un effet très positif sur les collaborateurs, sur BIC et, si de nombreuses sociétés s'y mettent, sur la société dans son ensemble. »

ALESSANDRO MOLESÌ

ALLIÉ RÉGIONAL EUROPE
DÉVELOPPEUR COMMERCIAL, IMAGE CHANNEL, ESPAGNE



« En promouvant la diversité et l'inclusion, on élargit sa compréhension des nouvelles tendances et des enjeux sociétaux, on favorise l'innovation et on gagne en légitimité aux yeux des consommateurs. »

DECIO DUARTE

ALLIÉ RÉGIONAL AMÉRIQUE LATINE
RESPONSABLE COMMUNICATION AMÉRIQUE LATINE



« Lorsque l'on se sent bien là où l'on est et que l'on peut être soi-même, on donne le meilleur de soi, que ce soit dans sa vie personnelle ou professionnelle. On travaille avec des gens, et ces gens sont essentiels pour la pérennité de notre activité. Ce qui me motive, c'est de voir l'étincelle dans les yeux de mes collègues. »

TATIANA CONTI

ALLIÉE RÉGIONALE AMÉRIQUE LATINE
RESSOURCES-HUMAINES (RECRUTEMENT), AMÉRIQUE LATINE



« En 2021, BIC a clairement mis l'accent sur les chantiers de DE&I et il en résulte une culture d'entreprise réellement inclusive. L'équipe Allyship s'est montrée très active et soucieuse d'organiser toute une série de journées et d'événements mensuels, comme la Journée en hommage à Martin Luther King, le Mois de l'histoire des Noirs, le Mois de l'histoire des femmes, le Mois de l'héritage latino-américain, le Jour de l'émancipation, la Journée des anciens combattants, le Mois des fiertés et la Journée nationale des migrants. »

PATRICK SCALES

ALLIÉ RÉGIONAL, ÉTATS-UNIS
RESPONSABLE RÉGIONAL DES VENTES CÔTE EST - BIC USA





DE
L'ACTION
À LA
PERFORMANCE



NOTRE STRATÉGIE SE RÉVÈLE
ÊTRE UN SUCCÈS, ET SE
TRADUIT PAR DE BONNES
PERFORMANCES FINANCIÈRES
ET UNE FORTE CRÉATION
DE VALEUR POUR TOUTES
LES PARTIES PRENANTES.
CENTRÉ SUR LE CONSOMMATEUR,
NOTRE NOUVEAU MODÈLE
ÉCONOMIQUE NOUS PERMET
DE RÉPONDRE AUX BESOINS
DES CONSOMMATEURS AVEC DES
PRODUITS QUI LES SURPRENNENT
ET LES ENCHANTENT.

UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE ROBUSTE

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE	2019	2020	2021	OBJECTIFS	ODD ⁽¹⁾
PERFORMANCE FINANCIÈRE					
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	1 949,4	1 627,9	1 831,9		
Résultat d'exploitation ajusté (en millions d'euros)	331,8	229,1	279,8		
Marge d'exploitation ajustée (en %)	17,0%	14,1%	15,3%		
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	176,1	93,7	314,2		
Flux de trésorerie disponibles avant acquisitions et cessions	204,6	274,5	205,7		
Situation nette de trésorerie (en millions d'euros)	146,9	183,9	400,1		
Bénéfice net part du Groupe par action (en euros)	3,91	2,08	7,02		
Bénéfice net part du Groupe par action ajusté (en euros)	5,47	3,54	4,29		

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE					
Consommation d'énergie (gigajoules/tonne)	12,59	12,96	11,96		
% d'électricité renouvelable utilisée (WTFT ⁽²⁾)	76%	80%	79%	100% d'ici 2025	7, 8, 9, 12 et 13
Consommation d'eau (m ³ /tonne)	4,87	5,22	4,62		
Émissions annuelles de gaz à effet de serre rapportées à la production (teqCO ₂ /tonne) (Scope 1 et 2)	1,07	1,03	0,91		
Nombre de jours de formation	16 629	24 202	12 085		
% d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables	NA ⁽³⁾	42,5% ⁽⁴⁾	59,6%	100% d'ici 2025	
Utilisation de plastiques recyclés ou alternatifs dans les produits BIC [®]	3%	4,3%	4,0%	20% d'ici 2025 & 50% d'ici 2030	
Nombre de produits avec une empreinte environnementale ou sociétale améliorée (WTFT ⁽²⁾)	NA	9	12		3, 6, 8 et 12
Nombre d'accidents sur l'ensemble des sites (WTFT ⁽²⁾)	74	50	58	0 d'ici 2025	3 et 8
Nombre d'enfants dont les conditions d'apprentissage ont été améliorées (WTFT ⁽²⁾) (données cumulées)	61	118	158	250 M d'ici 2025	1, 4, 5, 6, 8 et 13

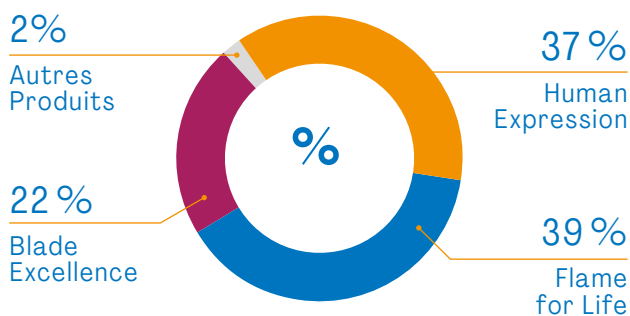
(1) Objectifs de développement durable des Nations Unies

(2) *Writing the Future, Together*

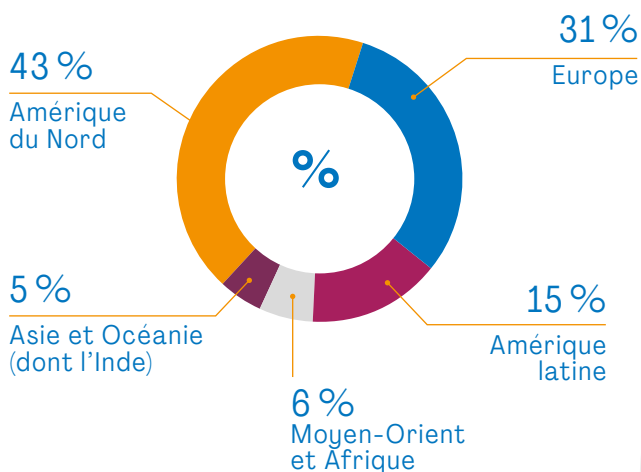
(3) Indicateurs mesurés pour la première fois en 2020, pour le suivi de l'engagement pris par le groupe BIC

(4) Le chiffre de 2020 (49,3 %) a été révisé à la suite d'un audit en 2021. BIC a fait le choix de publier le chiffre révisé.

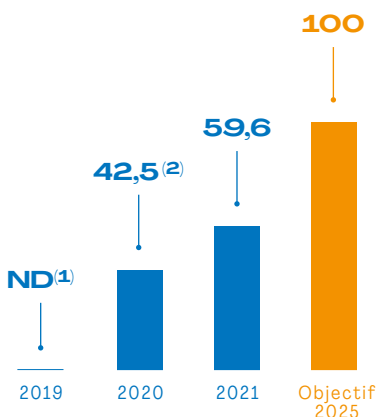
% Chiffre d'affaires par catégorie



% Chiffre d'affaires par zone géographique

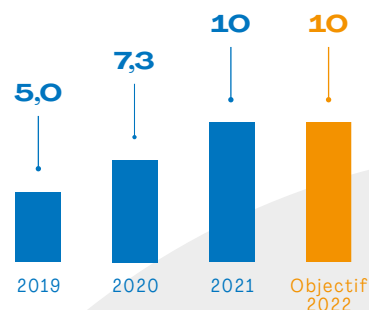


% d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables



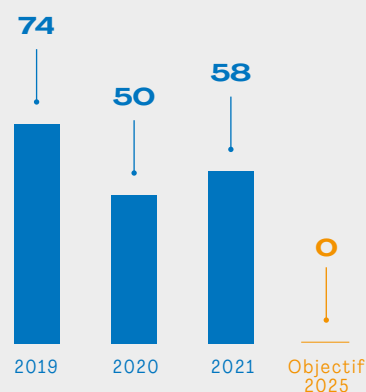
(1) Indicateurs mesurés pour la première fois en 2020, pour le suivi de l'engagement pris par le groupe BIC.
 (2) Le chiffre de 2020 (49,3 %) a été corrigé à la suite d'un audit en 2021. BIC a fait le choix de publier le chiffre révisé.

% Chiffre d'affaires en e-commerce

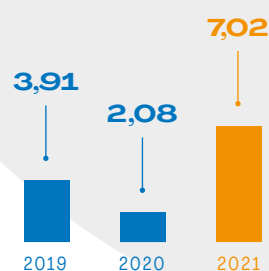


Nombre d'accidents sur l'ensemble des sites – Effectifs BIC et intérimaires

(accidents avec incapacité temporaire ou permanente)



Bénéfice net part du Groupe par action (en €)



PARTAGER LA VALEUR ENTRE TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Par une approche globale visant à assurer une croissance à long terme pour toutes les parties prenantes, nous garantissons un équilibre durable entre une répartition des bénéfices générés et les investissements dans l'avenir de BIC.

QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE BIC ?	QUE NOUS APPORTENT- ELLES ?	QUE LEUR APPORTE BIC ?	COMMENT BIC S'ENGAGE- T-IL ?
COLLABORATEURS Les collaborateurs de BIC sont au cœur de la création de valeur de l'entreprise et permettent au Groupe d'atteindre ses objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Temps Ressources Compétences et connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Salaires et avantages équitables Formation, développement des compétences et opportunités de carrière Environnement de travail collaboratif et ouvert Santé et Bien-Être 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes sur l'engagement des salariés et sur leur adhésion aux valeurs du Groupe Séances de formation Revues de performance régulières Relations avec les représentants des organisations syndicales Protection contre les risques posés par la situation sanitaire de la Covid-19
CONSOMMATEURS Les consommateurs de BIC sont celles et ceux qui achètent et utilisent ses produits	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires issu de leurs achats et de leurs recommandations de produits BIC® Retour d'expérience des consommateurs qui pousse BIC à améliorer continuellement ses produits 	<ul style="list-style-type: none"> Produits de haute qualité, innovants, fiables et durables Une politique d'innovation ambitieuse pour répondre aux nouveaux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs canaux, notamment les sites Internet d'entreprise et « Direct to Consumer » de BIC, ainsi que les réseaux sociaux Enquêtes régulières
CLIENTS Les clients de BIC sont des entreprises, des administrations publiques, des distributeurs de fournitures de bureau, ainsi que des acteurs de la grande distribution	<ul style="list-style-type: none"> Accès aux consommateurs de BIC Promotion et amélioration des produits de BIC 	<ul style="list-style-type: none"> Produits de haute qualité, innovants, fiables et durables Chaîne d'approvisionnement fiable et efficace 	<ul style="list-style-type: none"> Interactions régulières
AUTORITÉS PUBLIQUES Les administrations et les autorités locales établissent les règles de fonctionnement des marchés dans tous les pays dans lesquels BIC mène ses activités et associations	<ul style="list-style-type: none"> Services publics Infrastructures Accès à la main-d'œuvre et aux marchés Permis d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> Paiement des impôts Contribution aux débats publics et réflexions sur des sujets relatifs au modèle économique du Groupe scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> Réunions régulières avec des représentants locaux, nationaux et internationaux
COMMUNAUTÉS Les communautés de BIC sont celles et ceux qui vivent dans les régions où l'entreprise est présente : populations, entreprises, établissements d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> Opportunité de mettre en avant l'engagement citoyen du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes philanthropiques impliquant des actions bénévoles, ainsi que des dons matériels et financiers Lutte contre le décrochage scolaire grâce à la Fondation d'entreprise BIC 	<ul style="list-style-type: none"> Consultations publiques Réunions régulières avec les représentants des communautés
ACTIONNAIRES Les actionnaires investissent dans BIC pour obtenir un retour sur investissement et pour partager l'aventure commerciale du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Du capital 	<ul style="list-style-type: none"> Une compréhension globale, transparente et objective de l'entreprise Un retour sur investissement régulier et durable 	<ul style="list-style-type: none"> Assemblée Générale annuelle des Actionnaires Publications des résultats trimestriels Réunions avec la Direction de l'entreprise
BANQUES ET COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE Il s'agit de toutes les institutions par l'intermédiaire desquelles BIC finance ses opérations	<ul style="list-style-type: none"> Des capacités de financement 	<ul style="list-style-type: none"> Paiements d'intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> Contact régulier avec le département de la Trésorerie Publications des résultats trimestriels
FOURNISSEURS Les fournisseurs de BIC sont les partenaires commerciaux avec lesquels l'entreprise partage un objectif	<ul style="list-style-type: none"> Des matières et ressources de grande qualité au meilleur prix possible Engagement en faveur de pratiques commerciales éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Relation professionnelle de confiance Partenariat et partage des connaissances Relation étroite avec les fournisseurs stratégiques de BIC dans le cadre de sa démarche d'achat responsable d'ici 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontres régulières Enquête sur la responsabilité des fournisseurs

DISTRIBUTION AUX PARTIES PRENANTES ⁽¹⁾

ÉTATS

110,7 M€

dont 100,4 M€
versés dans le monde
au titre des impôts
et 10,3 M€ pour d'autres taxes

COMMUNAUTÉS

1,0 M€

Dons financiers
et dons de produits

ACTIONNAIRES

80,9 M€

Dividendes ordinaires versés
39,2 M€
Rachat d'actions

BANQUES

+0,3 M€

Intérêts nets perçus

FOURNISSEURS

966,5 M€

Achats de matières premières,
consommables et
prestations de service

Partager les fruits
de la croissance

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021

1831,9 M€

Investir pour assurer
une croissance durable

INVESTISSEMENTS

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

74,9 M€

COLLABORATEURS ⁽²⁾

489,0 M€

(1) La distribution aux parties prenantes ne tient pas compte de la variation du besoin en fonds de roulement
(2) Salaires chargés, primes & participations

ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Notre stratégie Horizon accorde plus d'importance que jamais au dialogue avec l'ensemble de nos parties prenantes. Grâce à cet échange permanent, nous sommes davantage en mesure de comprendre l'évolution de leurs attentes et d'y répondre.

Partisan d'un dialogue dynamique et franc, BIC invite ses parties prenantes à questionner la stratégie de l'entreprise. Que ce soit avec des centres de recherche, des ONG, des associations, des collectivités, des organisations de consommateurs ou des fournisseurs, le Groupe cherche à nouer des partenariats dans la durée. Cette volonté se traduit par des partenariats, des programmes de sensibilisation, un développement du mentorat et une contribution au dynamisme de la vie sociale et économique locale.

Le dialogue avec les actionnaires est un autre aspect essentiel de la stratégie d'engagement avec les parties prenantes. En 2021, BIC a participé à une douzaine de roadshows et conférences investisseurs pour aller à la rencontre d'actionnaires et de non-actionnaires. Le Groupe a également mis au point de nouveaux outils de communication pour favoriser la compréhension de sa stratégie et de ses activités par les parties prenantes, en complément de l'information financière réglementée et de la présentation des résultats.



BRIQUETS : PARTENARIAT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Dans le cadre de notre stratégie Flame for Life, la division Briquets a pris l'initiative de solliciter des parties prenantes pour mener un double travail sur la Sécurité et le Développement durable.

1 Sécurité

► Depuis toujours, la qualité et la sécurité sont les priorités absolues de la catégorie Briquets de BIC. Chaque modèle qui sort des usines BIC répond aux normes de sécurité internationales, voire les dépasse. En effet, tout briquet représente potentiellement un danger et peut constituer un risque pour les consommateurs s'il venait à manquer aux exigences de ces normes. Afin de promouvoir la sécurité, BIC s'associe activement aux travaux des organismes de normalisation. Nous travaillons également main dans la main avec les consommateurs et les associations de brûlés pour sensibiliser les institutions en Europe et dans le monde entier. BIC recueille des données sur les accidents en lien avec des allumettes ou des briquets non conformes depuis des années. Ces chiffres servent de base au dialogue avec les parties prenantes et nous les communiquons aux ONG, qui les utilisent pour mener des programmes de prévention et campagnes de plaidoyer plus efficaces dans l'optique d'un durcissement de la législation européenne.

2 Développement Durable

► Le plan de développement durable de la division Briquets de BIC repose sur trois axes.

Axe #1 : améliorer nos produits pour réduire leur impact sur l'environnement.

Axe #2 : inventer un modèle d'économie circulaire en collaboration avec un groupe de recherche universitaire canadien de renommée mondiale, le CIRAIG, afin de développer des mécanismes d'incitation efficaces pour encourager les consommateurs à rapporter leurs briquets usagés. Pour mener à bien ce projet, BIC a construit la première machine capable de démonter les briquets et de collecter des matières premières pures à 100%. Cette prouesse est le fruit de sept ans de recherche et développement.

Axe #3 : malheureusement, tous les briquets BIC ne passent pas par une filière de recyclage adaptée. Afin de mieux comprendre comment réduire l'impact des briquets sur les sols, les rivières et les océans, nous avons entamé en 2019 un vaste programme de recherche scientifique sur cinq ans en étroite coopération avec des laboratoires universitaires réputés.



« La sécurité et le développement durable vont de pair. Nous allons continuer de travailler avec nos parties prenantes afin de prévenir les accidents et de réduire l'impact environnemental de nos produits. »

FRANÇOIS CLÉMENT-GRANDCOURT,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CATÉGORIE BRIQUETS

NOS PUBLICATIONS

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Publié le 25 mars 2022

Établi conformément aux réglementations françaises et européennes, comprenant le rapport financier, le rapport de gestion du Conseil d'Administration, les comptes annuels consolidés, ainsi que toutes les informations relatives à notre responsabilité en matière sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance, y compris la déclaration de performance extra-financière du Groupe.

PRÉSENTATION DU GROUPE POUR LES INVESTISSEURS

<https://fr.bic.com/fr/investisseurs-communiques-de-presse-presentations-publications>

Présentation de la performance financière et opérationnelle de BIC.

COMPRENDRE CE QUI COMPTE RAPPORT INTÉGRÉ 2021

PRÉSENTATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

18 mai 2022

Présentation faite lors de l'Assemblée Générale annuelle, un temps fort pour nos actionnaires.

Informations et documents :

<https://fr.bic.com/fr/investisseurs-actionnaires-agm>

BIC.COM

Notre site Internet avec des informations générales sur BIC, ses produits, ses engagements, ses résultats financiers et les dernières actualités

<https://fr.bic.com/fr>



Tous ces documents sont disponibles sur le site Internet de BIC :

<https://fr.bic.com/fr/investisseurs-en-bref>

Design et production : **HAVAS PARIS**

Crédits photos : © Laura Kim - © Franck Juery - iStock - SOCIÉTÉ BIC

Fabriqué à partir de fibres d'eucalyptus, le papier,
sur lequel est imprimé ce rapport, ne contient pas de chlore
élémentaire et répond à la certification FSC, reconnue
mondialement, ainsi qu'à l'EcoLabel Européen.





SOCIÉTÉ BIC
92611 CLICHY CEDEX (FRANCE)
www.bic.com