

2. Rémunérations et avantages

2.1. Présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2020, établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 I du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit être conforme à l'intérêt social de la société, contribuer à sa pérennité et s'inscrire dans sa stratégie commerciale.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations.

Lors de leurs délibérations, le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations prennent en compte et appliquent avec rigueur, à l'ensemble des éléments des rémunérations des mandataires, les principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de rémunération, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération doit faire l'objet d'un projet de résolution soumis à l'Assemblée générale ordinaire. Ce vote doit intervenir chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

Lorsque l'Assemblée générale ordinaire n'approuve pas le projet de résolution qui lui est présenté et qu'elle a précédemment approuvé une politique de rémunération, celle-ci continue à s'appliquer et le Conseil d'administration doit soumettre à la prochaine Assemblée générale ordinaire un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée et indiquant de quelle manière ont été pris en compte le vote des actionnaires et, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée générale.

En cas de rejet de la résolution présentée et si aucune politique de rémunération n'a été précédemment approuvée, la rémunération est déterminée conformément à celle attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la société. Le Conseil d'administration doit soumettre à la prochaine Assemblée générale ordinaire un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée.

2.1.1. EN CE QUI CONCERNE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu de l'article L. 225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité une somme fixe annuelle que cette Assemblée détermine sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.

Le montant global maximal de la rémunération que le Conseil d'administration peut allouer à ses membres au titre d'un exercice social a été fixé par l'Assemblée générale ordinaire du 1^{er} juin 2017 à un montant d'un million deux cent mille euros (1 200 000 euros).

Le montant brut (avant impôt et prélèvement à la source) versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 577 311,78 euros.

Le versement de cette rémunération a été effectué, en ce compris au titre de l'exercice 2019, par parts égales entre les administrateurs et, lorsque la nomination ou la cooptation d'un membre intervient au cours de l'exercice au titre duquel cette rémunération est allouée, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné.

Chaque membre du Comité d'audit perçoit un montant annuel supplémentaire de 10 000 euros.

Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé en séance du 12 mars 2020 de modifier les modalités de répartition de cette rémunération et, afin qu'une partie de celle-ci soit corrélée à la participation aux séances du Conseil, de retenir la règle de répartition suivante :

- versement d'une part liée à l'appartenance au Conseil (le cas échéant, au prorata de la durée de ses fonctions sur l'année considérée) équivalente à la moitié de la rémunération.

Au titre de l'exercice 2020 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, cette part a été fixée à 16 860 euros par exercice ;

- et d'une part liée à la participation effective de l'administrateur aux réunions du Conseil.

Au titre de l'exercice 2020 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, cette part a été fixée à 4 210 euros par séance;

- les parts liées à l'appartenance au Conseil et à la participation effective aux réunions sont plafonnées à un montant brut maximal par administrateur et par année civile.

Au titre de l'exercice 2020 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, le plafond est fixé à 33 700 euros par administrateur.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé que chaque membre du Comité d'audit continuera à percevoir une rémunération annuelle spécifique d'un montant de 10 000 euros prélevée sur le montant global de la rémunération allouée aux administrateurs.

En dehors de cette rémunération, le Conseil d'administration a la faculté, dans le respect des dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce, d'allouer aux administrateurs des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats qu'il leur confie.

Les membres du Conseil d'administration exerçant un mandat social exécutif au sein d'une société liée au sens de l'article L. 225-97-2 du Code de commerce ou titulaires d'un contrat de travail avec la société peuvent bénéficier, le cas échéant, d'une attribution d'actions gratuites, dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020.

« TREIZIÈME RÉOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs établie par le Conseil d'administration – Procédure de vote ex ante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le document d'enregistrement universel. »

2.1.2. EN CE QUI CONCERNE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général ont été approuvés lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.

La rémunération du Président-directeur général se compose actuellement des éléments suivants :

- **Une rémunération fixe**

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019 avait fixé, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération allouée au Président-directeur général à un montant annuel de 1 100 000 euros brut.

- **Une rémunération liée à sa participation au Conseil d'administration**
La répartition de la rémunération allouée aux administrateurs est effectuée à parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné, sans versement de supplément particulier au bénéfice du Président-directeur général.

- **Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance**

Le Conseil d'administration a, en séance du 14 mars 2019, décidé une allocation au Président-directeur général portant sur 138 000 actions, sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2019 à 2021 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

Le Conseil d'administration du 12 mars 2020, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, s'est prononcé sur la politique de rémunération de son dirigeant mandataire social.

Il a décidé de maintenir la structure de la rémunération de son Président-directeur général, considérant que les composantes de celle-ci répondent à un juste équilibre entre la rétribution des responsabilités et des missions attachées à une fonction, et une rétribution différée qui associe le dirigeant à la performance de la société.

Les éléments de la politique de rémunération sont repris ci-après :

- **Une part fixe**

La rémunération fixe du dirigeant mandataire social, déterminée sur la base des responsabilités et missions attachées au mandat, de son expérience et de son parcours, a été fixée par le Conseil d'administration du 14 mars 2019 à un montant annuel de 1 100 000 euros brut.

Le Conseil en séance du 12 mars 2020, au regard des responsabilités exercées par le Président et après examen des études portant sur les rémunérations de fonctions comparables, a décidé de réviser le montant de la rémunération fixe de son Président pour le porter à 1 400 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2020.

- **Une rémunération liée à sa participation au Conseil d'administration**

Le Président-directeur général perçoit, à l'instar des administrateurs, une rémunération liée à sa participation au Conseil d'administration.

Les modalités de répartition de cette rémunération pour le dirigeant mandataire social sont identiques à celles retenues pour les administrateurs.

- **Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance**

Objectif de la politique d'attribution d'actions gratuites

Le Conseil entend privilégier, dans la politique de rémunération du dirigeant mandataire social, une composante de long terme sous la forme d'attribution d'actions de performance. En effet, le Conseil tient à inscrire l'action des dirigeants dans une perspective de long terme favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, en ce compris les actionnaires de la société. Ce mécanisme de rémunération est particulièrement adapté aux fonctions des dirigeants, étant donné l'implication et le niveau de responsabilité qui y est attaché.

Dispositif mis en place

Dans le cadre de l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019, le Conseil d'administration dispose à ce jour de la faculté de mettre en œuvre des plans d'attribution d'actions gratuites à hauteur de cinq pour cent (5%) du capital, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne pouvant excéder un sous-plafond égal à deux pour cent (2%).

Le Conseil d'administration en séance du 12 mars 2020, faisant usage de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019, a décidé d'une attribution d'actions gratuites à hauteur de 765 000 actions dont 138 000 actions réservées à l'attribution d'actions de performance au mandataire social.

Conditions de performance

Les actions gratuites attribuées au dirigeant mandataire, au cours de l'exercice, seront soumises dans leur intégralité à des conditions de performance appréciées sur une période d'acquisition de trois exercices.

Les actions de performance attribuées seront définitivement acquises sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2020 à 2022 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2,5 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

Ainsi, l'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé de 2,5 milliards d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires;
- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé inférieur à 2,5 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2,5 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 2,1 milliards d'euros.

Toute sortie du périmètre de consolidation selon la méthode d'intégration globale du Groupe Bolloré résultant d'opérations de cession d'une entité ou d'un groupe d'entités dont le chiffre d'affaires (consolidé en cas de groupe) excède 100 millions d'euros conduira à impacter le niveau de résultat opérationnel cible dans les conditions suivantes :

- le résultat opérationnel cible sera diminué d'un montant égal à celui du résultat opérationnel de l'entité sortante au titre de l'année précédant la radiation dans le périmètre de consolidation affecté d'un coefficient multiplicateur correspondant au nombre d'années restant à courir de l'année de sortie du périmètre de consolidation à l'année 2022 incluse.

L'acquisition totale ou partielle des actions attribuées ne sera définitive qu'après constatation par le Conseil d'administration et par le Comité des nominations et des rémunérations de la réalisation des niveaux de performance.

Conditions de présence

L'acquisition des actions de performance est subordonnée à la condition de la présence du mandataire dans le Groupe à la date d'acquisition des actions. Cette condition est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites, sauf exceptions prévues par le règlement du plan.

Le Conseil d'administration, ou le Président agissant sur délégation et avec faculté de subdéléguer, peut, à titre exceptionnel et au vu de circonstances particulières, décider de la conservation partielle ou intégrale du bénéfice des droits à l'attribution des actions. Le Comité des nominations et des rémunérations en est informé au moins une fois par an.

Obligation de conservation

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le mandataire social doit conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une partie des actions ainsi attribuées, quotité que le Conseil fixe à 5% du volume des actions de performance qui seront définitivement acquises.

Engagement du mandataire – Couverture

En application du Code de gouvernance de l'Afep-Medef auquel la société se réfère expressément, les opérations de couverture par achat/vente à découvert d'actions ou par utilisation de tout autre mécanisme optionnel sont interdites.

• Autres avantages

Le dirigeant mandataire social bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie des salariés cadres.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020.

« QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général établie par le Conseil d'administration – Procédure de vote ex ante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II, la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le document d'enregistrement universel. »

2.2. Présentation, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019

Aux termes des dispositions de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, doivent être présentées, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice, les informations suivantes :

- 1° la rémunération totale et les avantages de toute nature, en distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels, y compris sous forme de

titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93, versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, en indiquant les principales conditions d'exercice des droits, notamment le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions ;

- 2° la proportion relative de la rémunération fixe et variable ;
- 3° l'utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable ;
- 4° les engagements de toute nature pris par la société et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, en mentionnant, dans des conditions et selon des modalités fixées par décret, les modalités précises de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre ;
- 5° toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 ;
- 6° pour le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et chaque Directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux ;
- 7° l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés au 6°, au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison ;
- 8° une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués ;
- 9° la manière dont le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 a été pris en compte ;
- 10° tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé ;
- 11° l'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45.

Les informations sur les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées selon les modalités précisées dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en janvier 2020.

Les tableaux reproduits intègrent les éléments de rémunération pour chaque mandataire au titre de l'exercice concerné et de l'exercice précédent.

Les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 seront soumises au vote ex post des actionnaires qui s'articule, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, autour de deux types de résolutions.

Le premier type de résolution (vote ex post global) présenté en application des dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce porte sur les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce et concerne l'ensemble des mandataires sociaux.

Lorsque l'Assemblée générale ordinaire n'approuve pas ce projet de résolution, le Conseil d'administration soumet une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

Le versement de la somme allouée aux administrateurs pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, il inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée générale.

Lorsque l'Assemblée générale émet à nouveau un vote négatif sur la politique de rémunération révisée, la somme suspendue ne peut être versée.

Le second type de résolution (vote ex post individuel) présenté en application des dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce porte sur la rémunération et les avantages versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux et doit faire l'objet de résolutions distinctes pour chaque mandataire concerné.

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé au président du Conseil d'administration, au Directeur général, aux Directeurs généraux délégués ne peuvent être versés qu'après

4 Gouvernement d'entreprise

2. Rémunérations et avantages

approbation par une Assemblée générale des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'alinéa précédent. Conformément au nouveau dispositif d'encadrement des rémunérations des dirigeants issu de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, les informations sur les rémunérations perçues par les mandataires au cours de l'exercice 2019, présentées dans les tableaux ci-après, couvrent celles versées ou attribuées par l'émetteur et par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Les informations sur les rémunérations perçues par les mandataires au cours de l'exercice 2018 qui, en application des dispositions légales en vigueur à la date de leur communication, comprenaient outre les rémunérations reçues de l'émetteur et des sociétés contrôlées, celles versées par les entreprises contrôlantes, n'ont pas fait l'objet de retraitements de périmètre et sont reproduites à l'identique des données antérieures.

2.2.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2019
Vincent Bolloré, Président-directeur général (fin du mandat le 14 mars 2019)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 623 428	282 590
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 668 000	-
TOTAL	4 291 428	282 590
Cyrille Bolloré, Président-directeur général (nommé le 14 mars 2019)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	-	1 605 602
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	514 740
TOTAL	-	2 120 342
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué (fin du mandat le 14 mars 2019)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 654 790	840 479
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	575 460	-
TOTAL	3 230 250	840 479

2.3. Rémunérations et autres avantages

2.3.1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Vincent Bolloré, Président-directeur général (fin du mandat le 14 mars 2019)				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 499 000	1 499 000	281 063	281 063
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	281 063	281 063
Rémunération autre	1 060 000	1 060 000	-	-
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur	57 900	57 900	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	6 528	6 528	1 528	1 528
TOTAL	2 623 428	2 623 428	282 590	282 590
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué (fin du mandat le 14 mars 2019)				
Rémunération fixe ⁽³⁾	1 693 395	1 693 395	388 775	388 775
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	75 000	75 000
Rémunération autre	500 000	500 000	-	-
Rémunération variable annuelle ⁽⁴⁾	400 000	400 000	450 000	450 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur	57 400	57 400	-	-
Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 996	3 996	1 704	1 704
TOTAL	2 654 790	2 654 790	840 479	840 479
Cyrille Bolloré, Président-directeur général (nommé le 14 mars 2019)				
Rémunération fixe ⁽⁶⁾	-	-	1 059 340	1 059 340
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	825 000	825 000
Rémunération autre ⁽⁷⁾	-	-	500 000	500 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur ⁽⁸⁾	-	-	41 150	41 150
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 000	28 000
Avantages en nature ⁽⁵⁾	-	-	5 112	5 112
TOTAL	-	-	1 605 602	1 605 602

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2019, qui dans le cadre d'une convention de prestations de présidence facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût (charges comprises) de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. Ainsi en 2019, Vincent Bolloré a perçu une rémunération fixe de 281 063 euros au titre de ses fonctions de Président-directeur général de Bolloré pour la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 mars 2019.

(2) Vincent Bolloré bénéficie d'une voiture de fonction.

(3) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 388 775 euros pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2019, dont 313 775 euros en tant que salarié de Bolloré Transports & Logistics Corporate et 75 000 euros au titre de son mandat de Directeur général délégué de Bolloré.

(4) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu de la société Bolloré Transports & Logistics Corporate une rémunération variable de 450 000 euros. Celle-ci a été appréciée pour 50 % sur les performances des activités de la division Transport et logistique et 50 % sur l'accroissement des volumes de cette même activité (cessions, acquisitions, partenariat ou tout nouveau développement...). Le montant maximal de la partie variable pour 2019 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe. Le niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

(5) Cyrille Bolloré bénéficie d'une voiture de fonction.

(6) Nommé le 14 mars 2019, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 1 059 340 euros pour la période du 1^{er} avril au 31 décembre 2019, dont 234 340 euros en tant que salarié de Bolloré Transport & Logistics Corporate et 825 000 euros au titre de ses fonctions de Président-directeur général de Bolloré.

(7) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré SE, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

Le mode de rémunération, conforme à la législation du pays concerné, est lié au versement des dividendes effectué au profit du Groupe.

(8) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 000 euros versés par Bolloré SE.

2.3.2. TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Cédric de Bailliencourt, Vice-Président				
Rémunération (fixe + variable) ⁽¹⁾	651 360	651 360	511 360	511 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽²⁾	325 180	325 180	208 479	208 479
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Yannick Bolloré, Vice-Président				
Rémunération (fixe + variable) ⁽³⁾	821 360	821 360	821 360	821 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽⁴⁾	44 450	44 450	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Sébastien Bolloré				
Rémunération (fixe + variable) ⁽⁵⁾	879 522	879 522	910 097	910 097
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽⁶⁾	51 334	51 334	41 524	41 524
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Marie Bolloré				
Rémunération (fixe + variable) ⁽⁷⁾	250 002	250 002	300 000	300 000
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽⁸⁾	56 718	56 718	40 468	40 468
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Bolloré Participations SE, représentée par Gilles Alix⁽⁹⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽¹⁰⁾	441 875	441 875	436 376	436 376
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Gilles Alix				
Rémunération (fixe + variable) ⁽¹¹⁾	1 638 860	1 638 860	1 289 360	1 289 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽¹²⁾	11 311	11 311	9 391	9 391
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	-	-
Omnium Bolloré, représentée par Janine Goalabré				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	-	-	-	-
Janine Goalabré⁽¹³⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	38 700	38 700	33 200	33 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Financière V, représentée par Marie-Annick Darmaillac				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	-	-	-	-
Marie-Annick Darmaillac⁽¹⁴⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	43 700	43 700	38 200	38 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200

4 Gouvernement d'entreprise

2. Rémunérations et avantages

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Hubert Fabri				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	1 115 000	1 115 000	1 109 500	1 109 500
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Olivier Roussel				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	63 700	63 700	48 200	48 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	38 200	38 200
Chantal Bollore				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	48 700	48 700	43 200	43 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
François Thomazeau				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	43 700	43 700	38 200	38 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	38 200	38 200
Martine Studer				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	135 485	135 485	118 200	118 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	38 200	38 200
Alexandre Picciotto				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	28 200	28 200	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Dominique Hériard-Dubreuil				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	28 200	28 200	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Virginie Courtin (nommée le 29 mai 2019)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	-	-	24 853	24 853
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	16 688	16 688
Valérie Coscas (fin du mandat le 29 mai 2019)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	33 700	33 700	11 512	11 512
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	11 512	11 512
Céline Merle-Béral ⁽¹⁵⁾				
Rémunération (fixe + variable)	25 360	25 360		
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	48 700	48 700	43 200	43 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200

4 Gouvernement d'entreprise

2. Rémunérations et avantages

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Nicolas Alteirac ⁽¹⁶⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	-	-	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
Elsa Berst ⁽¹⁶⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	-	-	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	28 200	28 200
TOTAL	6 751 054	6 751 054	6 217 679	6 217 679

- (1) En 2019, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération de 511 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 361 360 euros en partie fixe et 150 000 euros en partie variable.
(2) En 2019, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 000 euros versés par Bolloré SE.
(3) En 2019, Yannick Bolloré a perçu une rémunération de 821 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 301 360 euros en partie fixe et 520 000 en partie variable.
(4) En 2019, Yannick Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE dont 28 000 euros versée par Bolloré SE.
(5) En 2019, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération fixe de 910 097 euros, dont 171 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE et 738 737 euros au titre des activités exercées pour le Groupe en Australie.
(6) En 2019, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 200 euros versés par Bolloré SE.
(7) En 2019, Marie Bolloré a perçu une rémunération en tant que salariée de Bluecarsharing, dont 250 000 euros en partie fixe et 50 000 euros en partie variable.
(8) En 2019, Marie Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 200 euros versés par Bolloré SE.
(9) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.
(11) En 2019, Gilles Alix a perçu une rémunération de 1 289 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 1 151 360 euros en partie fixe et 138 000 euros en partie variable.
(12) En 2019, Gilles Alix a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE.
(13) En sa qualité de représentant permanent de la société Omnium Bolloré.
(14) En sa qualité de représentant permanent de la société Financière V.
(15) En 2019, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 200 euros versés par Bolloré SE.
(16) En sa qualité d'administrateur représentant les salariés.

2.3.3. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Cyrille Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	138 000	514 740	14 mars 2022	14 mars 2022	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2019 à 2021 incluses de 2 milliards d'euros à périmètre constant est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros.
Juste valeur de l'action fixée à 3,73 euros ⁽¹⁾						
TOTAL		138 000	514 740			

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur de l'action à la date d'attribution en application du code Afep-Medef.

2.3.4. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Gilles Alix ⁽¹⁾	Plan Bolloré 14 mars 2019	230 000	857 900	14 mars 2022	14 mars 2022
Yannick Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	68 000	253 640	14 mars 2022	14 mars 2022
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	30 000	111 900	14 mars 2022	14 mars 2022
Marie Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	30 000	111 900	14 mars 2022	14 mars 2022
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 14 mars 2019	57 000	212 610	14 mars 2022	14 mars 2022
Martine Studer	Plan Bolloré 14 mars 2019	10 000	37 300	14 mars 2022	14 mars 2022
Juste valeur de l'action fixée à 3,73 euros					
TOTAL		425 000	1 585 250		

(1) En tant que représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

2.3.5. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisitions
Cyrille Bolloré	Plan Bolloré 1 ^{er} septembre 2016	320 000	Conditions de performance
Vincent Bolloré	Plan Bolloré 1 ^{er} septembre 2016	320 000	Conditions de performance
TOTAL		640 000	

160

2.3.6. ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisitions
Gilles Alix ⁽¹⁾	Plan Bolloré 1 ^{er} septembre 2016	320 000	Conditions de présence
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 1 ^{er} septembre 2016	64 000	Conditions de présence
Marie Bolloré	Plan Bolloré 1 ^{er} septembre 2016	64 000	Conditions de présence
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 1 ^{er} septembre 2016	80 000	Conditions de présence
TOTAL		528 000	

(1) En tant que représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

2.3.7. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

Exercice 2019	Bolloré 2016				Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500	380 000	
Nombre total d'actions gratuites attribuées à des mandataires sociaux	528 000	770 000	415 000	425 000	20 000	0
– Cyrille Bolloré	0	0	0	0	15 000	0
– Gilles Alix⁽¹⁾	320 000	280 000	230 000	230 000	0	0
– Cédric de Bailliencourt	80 000	70 000	57 000	57 000	5 000	0
– Yannick Bolloré	0	280 000	68 000	68 000	0	0
– Sébastien Bolloré	64 000	70 000	30 000	30 000	0	0
– Marie Bolloré	64 000	70 000	30 000	30 000	0	0
– Martine Studer	0	0	0	10 000	0	0
Date d'attribution des actions	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	4,17	3,73	17,29	24,42
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500	339 500	13 500
Nombre d'actions gratuites annulées	139 200	0	0	0	28 250	0
Nombre d'actions gratuites acquises	3 955 200	0	0	0	311 250	13 500
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2019	0	1 610 000	1 238 000	3 017 500	0	0

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

2.3.8. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Exercice 2019	Bolloré 2016				Blue Solutions 2014
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500	380 000
Nombre total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux	640 000	560 000	538 000	138 000	25 000
– Vincent Bolloré	320 000	280 000	400 000	0	0
– Cyrille Bolloré	320 000	280 000	138 000	138 000	0
– Gilles Alix ⁽¹⁾	0	0	0	0	25 000
Date d'attribution	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	8 janvier 2014
Date d'acquisition	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2018
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2020
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	4,17	3,73	17,29
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans
Nombre d'actions de performance attribuées	640 000	560 000	538 000	138 000	25 000
Nombre d'actions de performance annulées	0	0	0	0	25 000
Nombre d'actions de performance acquises	640 000	0	0	0	0
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2019	0	560 000	538 000	138 000	0

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

162

2.3.9. ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions gratuites	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré 2016
Actions gratuites attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 538 000	NA	538 000
Actions gratuites attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 256 000	NA	256 000

2.3.10. ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions de performance	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 0	NA	0
Actions attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 0	NA	0

2.3.11. CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Exercice 2019								
Vincent Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 14 mars 2019		•		•		•		•
Cyrille Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 14 mars 2019 Date de fin de mandat : 31 décembre 2021		•		•		•		•
Cyrille Bolloré Directeur général délégué Date de début de mandat : 5 juin 2013 Date de fin de mandat : 14 mars 2019		•		•		•		•

2.4. Ratio d'équité

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS ET ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES SALARIÉS AU REGARD DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ.

Les informations ci-après sont présentées en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 alinéa 6 du Code de commerce.

Le périmètre retenu pour le calcul des ratios d'équité est celui des salariés de la société Bolloré SE France représentant les activités de la holding du Groupe Bolloré ainsi que les activités industrielles et de recherche et développement des batteries électriques, bus et films plastiques.

La rémunération prise en compte pour le calcul de la moyenne et de la médiane des salariés est la rémunération en équivalent temps plein des salariés continûment présents pendant au moins deux années civiles au

31 décembre de chaque exercice pour lequel le ratio est calculé. La rémunération calculée au titre de l'exercice N se compose des éléments fixes au titre de l'exercice N et des éléments de rémunération variable au titre de l'exercice N1 versés au cours de l'exercice N, les actions gratuites attribuées au cours de l'exercice N, les primes de participation et d'intéressement ainsi que les avantages en nature versés au cours de l'année N.

Les actions gratuites attribuées au cours d'un exercice donné sont valorisées à la date de leur attribution conformément aux normes IFRS.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est composée des éléments fixes, variables, des plans de rémunération à long terme, des rémunérations pour les mandats d'administrateur ainsi que des avantages en nature versés par la société Bolloré SE et les sociétés contrôlées par celle-ci.

Vincent Bolloré était Président-directeur général au cours de la totalité des exercices 2015, 2016, 2017, 2018 et a terminé son mandat le 14 mars 2019. Pour l'exercice 2019, la rémunération retenue pour le Président-directeur général correspond à celle de Cyrille Bolloré reconstituée en équivalent temps plein annuel.

La performance de la société est mesurée au travers des indicateurs consolidés du Groupe Bolloré : le résultat opérationnel et l'EBITA (publié à compter de l'exercice 2018 uniquement pour ce dernier).

RATIO D'ÉQUITÉ BOLLORÉ SE

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Président-directeur général					
Rémunération du Président-directeur général (en euros)	2 509 160	3 064 060	3 154 246	3 899 846	3 162 706
Évolution N/N-1		22 %	3 %	24 %	- 19 %
Ratio sur rémunération moyenne	37,3	43,9	39,6	48,6	38,1
Évolution N/N-1		18 %	- 10 %	23 %	- 22 %
Ratio sur rémunération médiane	64,9	78,2	78,7	95	74,4
Évolution N/N-1		20,5 %	0,7 %	20,7 %	- 21,7 %

RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DE BOLLORÉ SE

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunération moyenne des salariés	67 217	69 852	79 684	80 201	83 104
Évolution N/N-1		3,9 %	14,1 %	0,6 %	3,6 %
Rémunération médiane des salariés	38 685	39 197	40 078	41 065	42 522
Évolution N/N-1		1,3 %	2,2 %	2,5 %	3,5 %

PERFORMANCE DU GROUPE BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017 ⁽¹⁾	Exercice 2018	Exercice 2019
Résultat opérationnel	701 009	627 100	1 123 884	1 301 146	1 259 228
Évolution N/N-1		- 11 %	79 %	16 %	- 3 %
EBITA	ND	ND	ND	1 630 349	1 634 032
Évolution N/N-1					0 %

ND : non disponible.

(1) Intégration de Vivendi dans le périmètre de consolidation de Bolloré SE.