



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL ET RAPPORT FINANCIER

2019

SOMMAIRE

Message du Président	4
Une offre large et diversifiée	6
Modèle d'affaires	8
Responsabilité sociétale d'entreprise	10
Conseil d'administration	12
Chiffres clés	14

1	Présentation du Groupe	17
1.1.	Secteur d'activité	18
1.2.	Une stratégie de croissance rentable	21
1.3.	Organisation et contrôle interne	33
1.4.	Facteurs de risques	40

2	Gouvernement d'entreprise	57
2.1.	Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	58
2.2.	Organisation des pouvoirs	58
2.3.	Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	59
2.4.	Organes de direction du Groupe	85
2.5.	Politique de rémunération	86

3	Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	111
3.1.	Engagement et pilotage	112
3.2.	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et devoir de vigilance	115
3.3.	Plan de vigilance	117
3.4.	Parties prenantes	122
3.5.	Objectifs à 2023	125
3.6.	Processus de reporting	126
3.7.	Respect des personnes	128
3.8.	Innovation durable	155
3.9.	Révolution circulaire	164
3.10.	Agir pour le climat	169
3.11.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	181

4	Commentaires sur l'exercice	185
4.1.	Faits marquants 2019	186
4.2.	Commentaires sur les ventes consolidées	191
4.3.	Commentaires sur les résultats consolidés	197
4.4.	Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	198
4.5.	Perspectives	200
4.6.	Événements postérieurs à la clôture	200

5	Comptes consolidés	201
5.1.	États financiers	202
5.2.	Notes sur les comptes consolidés	207
5.3.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	270
5.4.	Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	275

6	Comptes sociaux	277
6.1.	États financiers	278
6.2.	Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	280
6.3.	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	294
6.4.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	295

7	Informations sur la société et le capital	301
7.1.	Renseignements sur la société	302
7.2.	Renseignements sur le capital	305
7.3.	Autorisations financières	311
7.4.	Actionnariat du personnel	313
7.5.	Marché des titres, dividende	316

8	Assemblée générale	319
8.1.	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	320
8.2.	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	321
8.3.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	339

9	Informations complémentaires	343
9.1.	Glossaire	344
9.2.	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel	347
9.3.	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	348
9.4.	Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	349
9.5.	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	351
9.6.	Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	354

Les éléments constitutifs du Rapport financier annuel, tels que prévus à l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier, sont identifiés dans la table de concordance du chapitre 9.4 page 349.

Document d'enregistrement universel 2019

& Rapport financier annuel



7 354 M€

VENTES 2019



+ 5,8 %

CROISSANCE ORGANIQUE
DES VENTES



- 9,4 %

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET



34 000

COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

Référence mondiale du Petit Équipement Domestique

Le Groupe SEB déploie une stratégie de **multispécialiste** avec une position de premier rang en petit électroménager et un clair leadership mondial en articles culinaires. Il s'est donné pour mission de **faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde.**

Présent dans près de 150 pays, le Groupe SEB a conquis de fortes positions sur les différents continents grâce à une offre de produits globale et locale qui répond aux attentes des consommateurs du monde entier.

Cette offre est valorisée par un **portefeuille exceptionnel de marques.**

Au-delà de l'activité Grand public, le Groupe SEB s'est récemment développé sur le segment professionnel, et notamment sur le café professionnel.

Le succès du Groupe repose sur une **vision de long terme** qui consiste à trouver le **juste équilibre entre croissance et compétitivité** pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 9 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.



Message du Président

“ 2019 marque pour le Groupe SEB une nouvelle année de croissance organique, portée par toutes les zones géographiques et toutes les lignes de produits. Cette dynamique a généré de belles performances financières avec un Résultat Opérationnel d'Activité en progression de 6,5 %.

L'année 2020 s'ouvre dans un contexte inédit du fait de la propagation de l'épidémie de Covid-19 à travers le monde. Face à cette situation, notre objectif prioritaire a été de mettre en œuvre rapidement toutes les mesures nécessaires à la protection de nos employés et je tiens ici à adresser un message de soutien à tous nos salariés et partenaires touchés.

Au cours des dernières semaines, l'épidémie s'est rapidement répandue dans les principaux marchés du Groupe. Si la Chine montre désormais des signes d'amélioration progressive, la situation s'est fortement dégradée en Europe Occidentale et sur le continent américain. L'ampleur et la complexité de cette crise sanitaire sans précédent ainsi que les incertitudes significatives concernant la sortie de crise ne permettent pas d'en quantifier précisément les impacts sur l'ensemble de l'exercice, mais le chiffre d'affaires et le Résultat Opérationnel d'Activité 2020 seront en baisse sensible.

Néanmoins, je reste confiant dans la solidité de notre modèle stratégique et la mobilisation forte de nos équipes pour traverser au mieux cette crise et reprendre le développement du Groupe dans une démarche de responsabilité environnementale et sociétale. ”



Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE
Président-Directeur Général

Une offre **large et diversifiée**

PETIT ÉLECTROMÉNAGER CULINAIRE

Cuisson électrique : friteuses, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grills, grille-pain, multicuiseurs...

Préparation des boissons : cafetières filtre ou à dosettes, machines expresso, bouilloires électriques, tireuses à bière, extracteurs de lait de soja...

Préparation des aliments : blenders, robots cuiseurs, robots pâtissiers, mixeurs, batteurs...



SOIN DE LA MAISON, DU LINGE ET DE LA PERSONNE

Soin du linge : fers et générateurs vapeur, défroisseurs...

Entretien de la maison : aspirateurs traîneaux avec ou sans sac, aspirateurs balais, balais-vapeur ou versatiles, robots...

Confort domestique : ventilateurs, appareils de chauffage, de traitement de l'air...

Soin de la personne : appareils de coiffure, d'épilation, pèse-personnes...



ARTICLES CULINAIRES

Poêles, casseroles, autocuiseurs, moules, ustensiles de cuisine, boîtes de conservation, bouteilles et mugs isothermes...



MARQUES GRAND PUBLIC

MONDIALES

Tefal

Rowenta

Moulinex

KRUPS

RÉGIONALES

SUPOR

Tfal

ARNO

IMUSA

SEB

calor

emsa

ORIGINAL KAISER

MAHARAJA WHITELINE

ASIA

MIRRO

WearEver

PANEX

OBH NORDICA

samurai

Rochedo

clock

esteras

umco

MARQUES PREMIUM

WMF

Lagostina

All-Clad METALCRAFTERS LLC CANONSBURG, PA USA

Silit

WMF

schaerer swiss coffee competence

Curtis

Krampouz

HEPP

PROFESSIONNEL

Machines à café



Autres équipements professionnels



Modèle d'affaires

NOS RESSOURCES ⁽¹⁾



DES HOMMES ET DES FEMMES

34 000 collaborateurs

19 h de formation / an en moyenne par collaborateur

38 % de femmes managers



L'INNOVATION ET LE DIGITAL

> 1500 personnes dans la communauté d'innovation

3,6 % des ventes réinvesties dans l'innovation ⁽²⁾

45 % des investissements médias sont digitaux



L'INDUSTRIE ET LES ACHATS

2/3 des produits fabriqués en interne

27 % de la production réalisée en Europe

1,9 Md€ d'achats directs

266 M€ investis ⁽³⁾ soit **3,6 %** des ventes



LES FINANCES ET L'ACTIONNARIAT

Ventes : **7 354 M€**, ROPA : **740 M€**

Résultat Net : **380 M€**

Dette financière nette / EBITDA ajusté = **2,1** au 31/12/2019

Actionnariat long-terme de référence



LA SOCIÉTÉ ET L'ENVIRONNEMENT

100 % des sites certifiés ISO 14001

~ 3 M€ consacrés au mécénat

1 code éthique en **18** thématiques, traduit en **11** langues

Privilégier la croissance

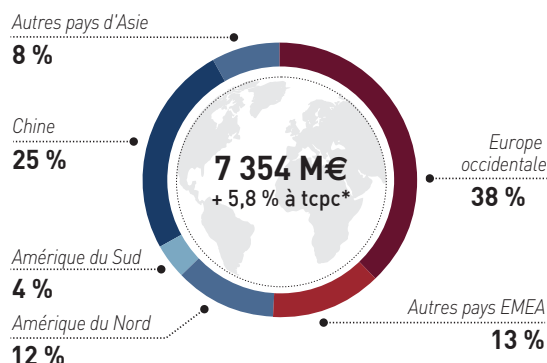
- Force et complémentarité de nos marques
- Innovation produits
- Expansion internationale

2019

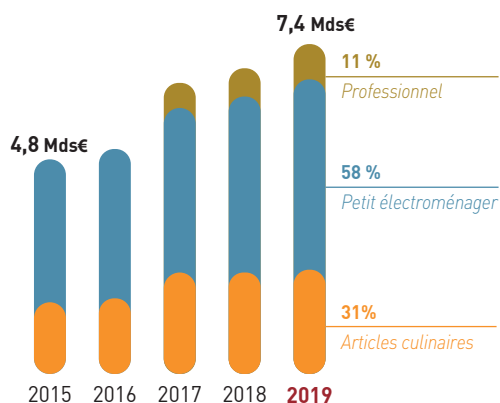
7 354 M€
Ventes

+5,8 %
Croissance organique

UNE PRÉSENCE GLOBALE...



DES ACTIVITÉS À FORT POTENTIEL



Optimiser notre dispositif industriel...

- Optimisation des achats et de la logistique
- Amélioration de la productivité industrielle
- Simplification des structures et des process

(1) Données 2019 (2) R&D, marketing stratégique et design (3) Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels

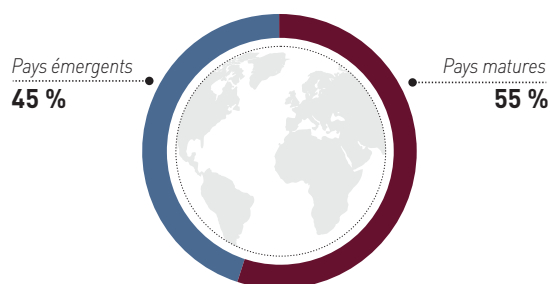
Le Groupe SEB est la **référence mondiale du Petit Équipement Domestique**. Ses marchés sont en croissance régulière, estimés à environ **80 Mds€** en 2019 : **près de 47 Mds€** pour le Petit électroménager, **24 Mds€** pour les Articles culinaires et **9 Mds€** pour le Café professionnel.

- Stratégie de distribution multicanal
- Développement sur le marché professionnel
- Politique de croissance externe active

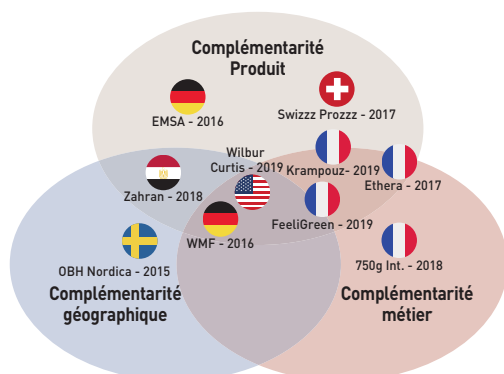
Présence dans près de **150 pays**

Des positions de leadership dans plus de **25 pays**

...ET ÉQUILBRÉE



DES ACQUISITIONS CIBLÉES POUR RENFORCER LE LEADERSHIP*



* Acquisitions des 5 dernières années.

Renforcer la compétitivité

... et développer nos atouts

- Fabrication dans les pays matures de nos produits à haute valeur technologique
- Sourcing pour les produits banalisés
- Focus sur l'économie circulaire

(4) Accidents avec arrêt de travail

NOS AVANCÉES ⁽¹⁾



DES HOMMES ET DES FEMMES

1 socle social mondial

Accidents du travail ⁽⁴⁾ divisés par **2** en 5 ans



L'INNOVATION ET LE DIGITAL

383 dépôts de brevets

Près de **25 %** des ventes consolidées en e-commerce



L'INDUSTRIE ET LES ACHATS

Près de **250 millions** de produits fabriqués

70 % des achats directs couverts par le panel fournisseurs



LES FINANCES ET L'ACTIONNARIAT

Croissance organique annuelle des ventes de **8 %** sur 5 ans

10,1 % de marge opérationnelle

Résultat net multiplié par **2,2** en 5 ans



LA SOCIÉTÉ ET L'ENVIRONNEMENT

> 500 projets soutenus par le Fonds Groupe SEB en 10 ans

94 % des produits électroménagers sont majoritairement réparables

-21,3 % de consommation d'énergie pour les sites de production et logistique (année de référence : 2010)

Responsabilité sociétale d'entreprise

Un groupe engagé



Démontrer au quotidien notre respect pour chaque personne et notre utilité pour la société

- Éthique, Droits de l'Homme et gouvernance
- Politique sociale responsable
 - Dialogue social
 - Conditions de travail
- Engagement citoyen



Proposer des produits et des services qui facilitent les comportements durables de nos consommateurs



Rendre accessible à tous une alimentation faite maison, saine et savoureuse

- Innocuité produit
- Fait maison accessible à tous
- Alimentation saine et partage
- Cuisine durable



Aider chacun à mieux vivre chez lui, quel que soit son âge ou sa santé

- Design inclusif
- Maison saine

CHIFFRES CLÉS

100%

des sites certifiés ISO 14001

94%

Produits électroménagers majoritairement réparables



Inscrire nos produits et nos services au cœur de l'économie circulaire

- Qualité et durabilité
- Réparabilité
- Matériaux recyclés
- Seconde vie
- Location
- Recyclage



Contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique grâce à notre stratégie bas carbone

- Éco-conception
- Éco-production
- Éco-logistique
- Environnements de travail écologiques

2019

53

Projets éco-innovants

Campagne mondiale sur le Code éthique (e-learning et présentiel)

Conseil d'administration

au 31/12/2019



THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE
Président-Directeur Général
Président du Conseil d'administration



DELPHINE BERTRAND
Administratrice – membre
du Groupe Fondateur,
adhérant à FÉDÉRATIVE



NORA BEY
Administratrice
représentant les salariés



VENELLE INVESTISSEMENT
Administrateur – membre
du Groupe Fondateur

DAMARYS BRAIDA
Représentante permanente
de VENELLE INVESTISSEMENT
au Conseil d'administration



FÉDÉRATIVE
Administrateur – membre
du Groupe Fondateur

SARAH CHAULEUR
Représentante permanente
de FÉDÉRATIVE au Conseil
d'administration



GÉNÉRATION
Administrateur – membre
du Groupe Fondateur

CAROLINE CHEVALLEY
Représentante permanente
de GÉNÉRATION au Conseil
d'administration



YSEULYS COSTES
Administratrice indépendante



JEAN-PIERRE DUPRIEU
Administrateur
indépendant



FFP Invest
Administrateur
indépendant

BERTRAND FINET
Représentant permanent
de FFP Invest au Conseil
d'administration



BRIGITTE FORESTIER
Administratrice représentant
les salariés actionnaires



WILLIAM GAIRARD
Administrateur – membre du
Groupe Fondateur, adhérant à
VENELLE INVESTISSEMENT



LAURENT HENRY
Administrateur
représentant les salariés



JEAN-NOËL LABROUE
Administrateur indépendant



JÉRÔME LESCURE
Administrateur – membre
du Groupe Fondateur,
adhérant à VENELLE
INVESTISSEMENT



THIERRY LESCURE
Administrateur – membre du
Groupe Fondateur, adhérant
à GÉNÉRATION



AUDE DE VASSART
Administratrice, membre du
Groupe Fondateur,
adhérant à VENELLE
INVESTISSEMENT



**Fonds Stratégique
de Participations (FSP)**
Administrateur indépendant

CATHERINE POURRE
Représentante permanente
du FSP au Conseil
d'administration

Membre du Comité audit et conformité

Membre du Comité gouvernance et rémunérations

Administrateurs familiaux
 Administrateurs indépendants
 Administrateurs salariés



17
membres

+1/3
d'administrateurs
indépendants

53 %
de femmes

8
réunions
en 2019

100 %
de taux de participation

Depuis 1995, le Conseil d'administration s'est doté de deux Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines dans lesquels des compétences et des réunions spécifiques sont nécessaires.

Comité audit et conformité

- Identification, traitement et évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- Vérification de la pertinence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- Communication au Conseil d'administration de toute observation ou recommandation qui lui serait utile ;
- Participation à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes et veille à leur indépendance.



Comité gouvernance et rémunérations

- Recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration, à la nomination ou au renouvellement des administrateurs, à l'organisation et aux structures du Groupe ;
- Suivi des plans de succession, en particulier des dirigeants et mandataires sociaux ;
- Proposition de la politique de rémunération des mandataires sociaux et examen de celle afférente aux principaux cadres dirigeants ;
- Proposition de la mise en place et des modalités des plans d'achat d'actions et d'actions de performance ;
- Recommandations sur des questions de gouvernance ou d'éthique ;
- Examen de la politique de développement durable, analyse des enjeux RSE du Groupe, revue annuelle des actions RSE réalisées et des principaux indicateurs de performance extra-financière.



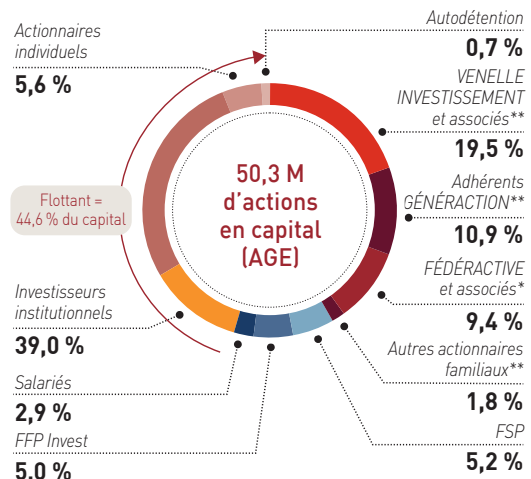
ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019

L'Assemblée générale de SEB S.A. du 22 mai 2019 a procédé à/au :

- La nomination d'un nouvel administrateur indépendant, M. Jean- Pierre Duprieu ;
- La nomination d'un administrateur adhérent à GÉNÉRACTION, M. Thierry Lescure ;
- La nomination d'un administrateur, GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley ;
- La nomination d'un administrateur adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, Mme Aude de Vassart ;
- Renouvellement du mandat de M. William Gairard.

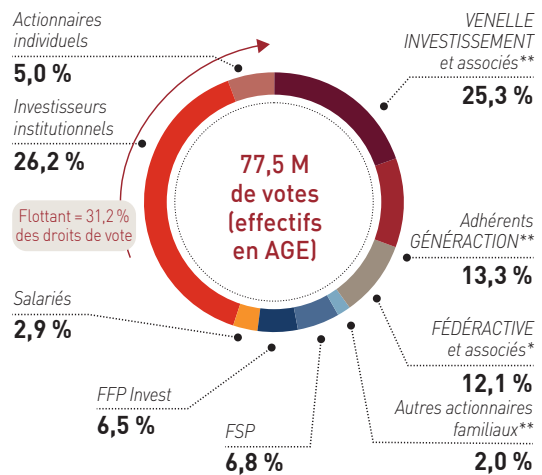
Les mandats de M. Cédric Lescure et de M. Hubert Fèvre, arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 n'ont pas été renouvelés. Par ailleurs, le Comité européen du Groupe SEB a procédé, le 27 juin 2019, à la nomination d'un second administrateur salarié, Madame Nora BEY, en application de l'article 16 des statuts.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2019



*Actionnaires issus du Groupe Fondateur
 **Actionnaires issus du Groupe Fondateur poursuivant l'action de concert initiale (Pacte du 27/02/2019) : 32,1%

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE AU 31/12/2019



*Actionnaires issus du Groupe Fondateur
 **Actionnaires issus du Groupe Fondateur poursuivant l'action de concert initiale (Pacte du 27/02/2019) : 40,6%

ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

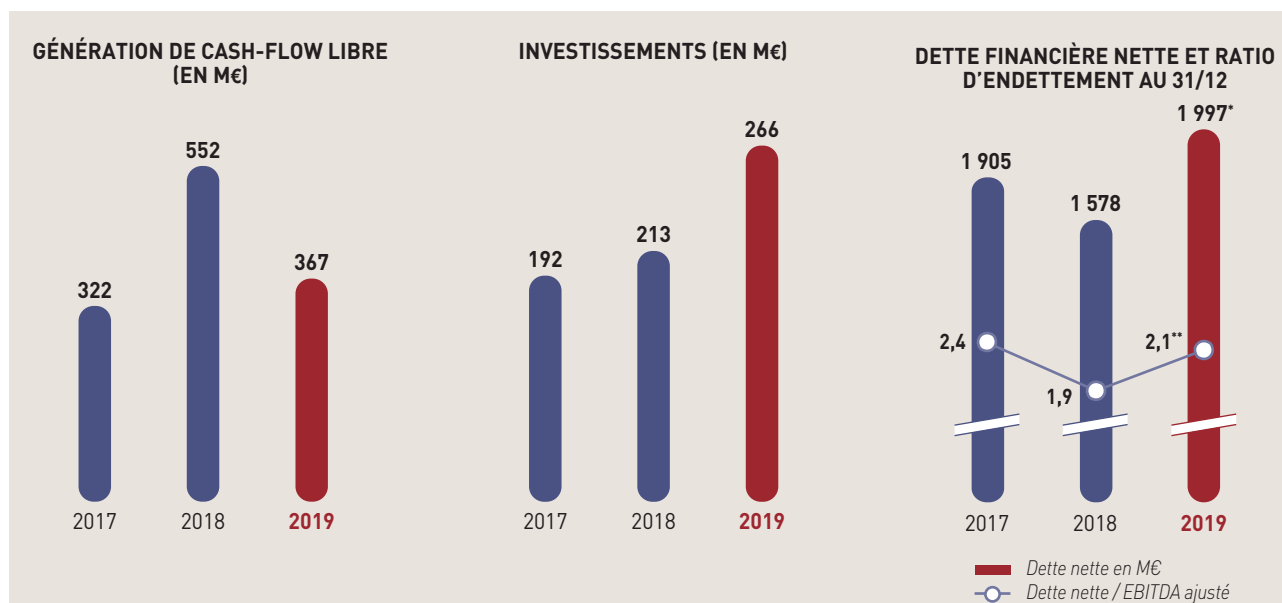
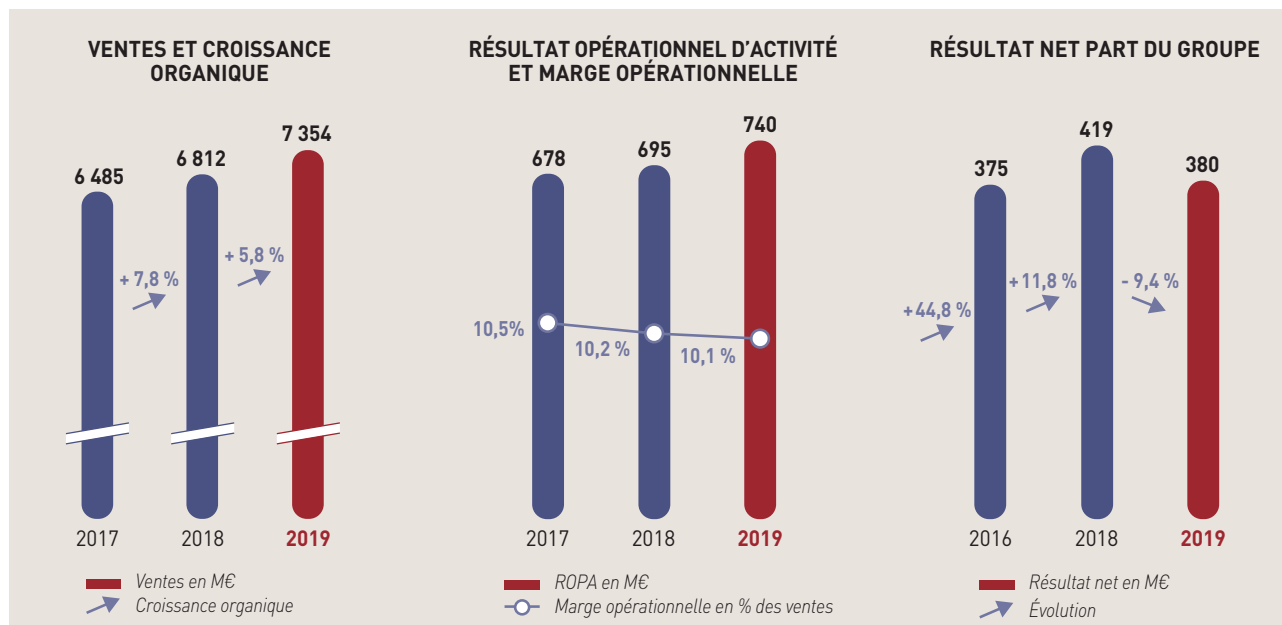
■ Lors de l'Assemblée générale 2020, les résolutions 4 à 7 ont pour objet le :

- Renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, en qualité d'administrateur ;
- Renouvellement du mandat du FONDS STRATEGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP), en qualité d'administrateur ;
- Renouvellement du mandat de VENELLE INVESTISSEMENT, en qualité d'administrateur ;
- Renouvellement du mandat de M. Jérôme Lescure, en qualité d'administrateur.

Chiffres clés

2019

Performance financière

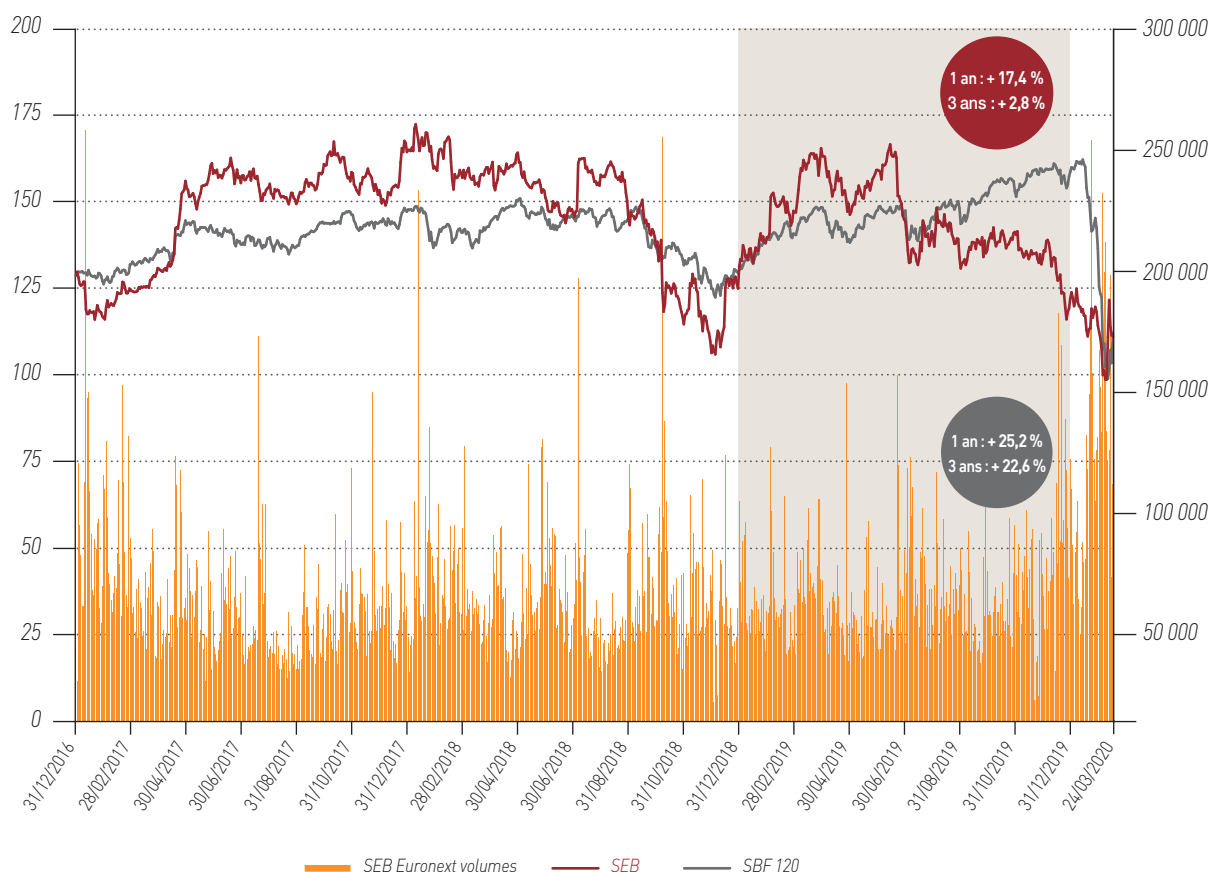


* dont 334 M€ d'IFRS 16

** 1,6 hors IFRS 16 et acquisitions 2019

Performance boursière

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DEPUIS LE 31/12/2016



FICHE SIGNALÉTIQUE

PLACE DE COTATION

Euronext Paris,
Compartment A

CODE ISIN

FR0000121709

CODE LEI

969500WP61NBK098AC47

DATE D'INTRODUCTION

27 mai 1975

NOMBRE D' ACTIONS

50 307 064 actions de 1€
de nominal

INDICES BOURSIERS

CAC®Mid 60, SBF® 120,
CAC® Mid & Small,
CAC® All-Tradable,
STOXX® Europe 600,
Vigeo Europe 120,
MSCI Global - FTSE4Good

AUTRES INFORMATIONS

Eligible au SRD

TICKERS

Reuters : SEBF.PA
Bloomberg : SK.FP

PERFORMANCE 2019

Au 31/12/2019 :

Cours de clôture (en €) : **132,40**

Capitalisation
boursière : **6 661 M€**

+ haut (en séance) : **166,80**

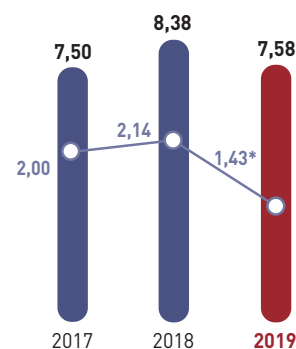
+ bas (en séance) : **107,00**

Moyenne de l'année
(cours de clôture) : **144,13**

Moyenne des 30 derniers cours de
clôture de l'année (en €) : **136,94**

Moyenne journalière des transac-
tions (en actions) : **53 796**

RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION ET DIVIDENDE (EN €)



■ Résultat net dilué par action en €
○ Dividende en €

* Dividende proposé à l'AG du 19 mai 2020,
compte tenu des effets de l'épidémie
de Covid-19



1 Présentation du Groupe

1.1. Secteur d'activité	18	1.3. Organisation et contrôle interne	33
Le marché du Petit Équipement Domestique	18	Organisation et acteurs du contrôle interne	33
Une concurrence multiple	19	1.4. Facteurs de risques	40
Le marché du Café professionnel	19	Introduction	40
1.2. Une stratégie de croissance rentable	21	Processus d'identification et de maîtrise des risques	40
Une forte dynamique d'innovation produit	21	Risque spécifique : Covid-19	41
Un portefeuille de marques différenciées et complémentaires	26	Principaux facteurs de risques	44
Une présence globale et diversifiée	26		
Une stratégie de distribution multicanal	27		
Une politique de croissance externe active	28		
L'exigence de compétitivité	30		

1.1. Secteur d'activité

LE MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

Le Groupe SEB s'est forgé au fil des années **une position de leadership et un statut de référent mondial sur le marché du Petit Équipement Domestique** qui regroupe les **Articles culinaires** et le **Petit électroménager**, représentant respectivement environ 35 % et 65 % de ses ventes grand public.

Le marché mondial du Petit Équipement Domestique est fragmenté en de nombreux marchés nationaux/régionaux avec des spécificités propres liées aux habitudes locales de consommation, d'alimentation et d'utilisation des produits. Il ne bénéficie pas d'une couverture exhaustive de la part des panels (GFK essentiellement) ou d'autres organismes d'études de marché, ce qui rend la réconciliation des chiffres parfois difficile (intégration de nouvelles catégories ou géographies, par exemple) pour avoir une vision globale du secteur. Sur la base des dernières statistiques disponibles et des estimations du Groupe, la taille du marché adressé est estimée actuellement à près de 47 milliards d'euros pour le Petit électroménager et à 24 milliards d'euros pour les Articles culinaires (comprenant les ustensiles de cuisine).

Le marché du Petit électroménager adressé par le Groupe SEB comprend plusieurs segments, de tailles sensiblement différentes, classés ci-dessous par ordre décroissant dans le chiffre d'affaires du Groupe :

- **Cuisson électrique** : friteuses, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grills, grille-pain, multicuiseurs...
- **Préparation des boissons** : cafetières filtre ou à dosettes, machines expresso, bouilloires électriques, tireuses à bière, extracteurs de lait de soja...
- **Préparation des aliments** : *blenders*, robots cuiseurs, robots pâtisseries, mixeurs, batteurs...
- **Soin du linge** : fers et générateurs vapeur, défroisseurs...
- **Entretien de la maison** : aspirateurs-traîneaux avec ou sans sac, aspirateurs balais, balais-vapeur versatiles ou robots.....
- **Confort domestique** : ventilateurs, appareils de chauffage, de traitement de l'air...
- **Soin de la personne** : appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses à barbe et à cheveux, pèse-personnes...

Sur son marché adressé, le Groupe SEB s'est construit **une position de référence mondiale dans le secteur du Petit électroménager**. Il s'appuie en cela sur un rang de n° 1 mondial dans plusieurs catégories, sur des places de premier plan dans d'autres et sur une présence renforcée dans de nouvelles familles de produits.

Le marché des Articles culinaires et des ustensiles se répartit de façon assez équitable entre les deux segments. Dans les Articles culinaires, composés de poêles, casseroles, faitouts, autocuiseurs, moules à pâtisserie et plats à four, essentiellement, le Groupe SEB est **le leader mondial incontesté** et continue à élargir son offre produits en l'ouvrant de plus en plus à de nouveaux matériaux. Quant au segment des ustensiles et accessoires de cuisine, il comprend

par exemple les spatules, maryses, louches, écumoires, couteaux de cuisine, bouteilles et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments... Grâce à une croissance organique soutenue et à sa démarche de consolidation du secteur avec notamment l'acquisition d'EMSA et de WMF, le Groupe SEB se positionne dorénavant dans le Top 5 mondial des intervenants sur ce segment. Mais sa part de marché est encore limitée sur ce marché très fragmenté mais très porteur.

À l'échelle mondiale et mis dans une perspective long terme, **le secteur du Petit Équipement Domestique se caractérise par sa résilience en période de crise et par une croissance plutôt ferme dans une conjoncture neutre ou favorable**. Il s'appuie en cela sur divers facteurs qui se conjuguent :

- des tendances de consommation dans le monde portées par le développement du « fait maison » et une attention croissante à la santé et au bien-être ;
- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, qui se caractérise par un taux d'équipement déjà élevé – quoique hétérogène selon les familles de produits –, par une bonne réactivité à l'innovation, par une dynamique du marché de renouvellement et par une montée en gamme liée à la recherche de produits plus fonctionnels ou statutaires. En parallèle se maintient un segment d'entrée de gamme, nourri par une demande de produits basiques à bas prix ;
- une croissance généralement solide, mais plus volatile au gré de la conjoncture et des événements, dans les marchés émergents. Ces marchés sont en phase d'équipement et leur progression rapide est liée à la consommation d'une classe moyenne en plein essor, à une urbanisation accrue et au développement de la distribution moderne, y compris du e-commerce ;
- la coexistence de produits « globaux », qui répondent à des besoins universels ou qui sont facilement déclinables par région, et d'une offre pertinente localement, adaptée aux modes de vie et aux habitudes de consommation spécifiques – notamment alimentaires – dans les marchés ;
- un prix de vente moyen accessible au plus grand nombre, de l'ordre de 60 euros pour un produit de Petit électroménager en Europe occidentale, par exemple, et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit. S'y ajoute un contexte de marché très promotionnel et concurrentiel qui, en générant du trafic en magasin ou en ligne, favorise les ventes ;
- une saisonnalité forte, commune à l'ensemble des acteurs du marché, principalement liée à la part significative des produits vendus au moment de fêtes ou d'événements particuliers (Noël, Nouvel An chinois, Ramadan, Jour des Célibataires en Chine, *Prime day*, Black Friday, fête des mères, etc.) ;
- la contribution forte, depuis plusieurs années, de produits et solutions développés en partenariat avec des acteurs de la grande consommation, soutenus par de forts moyens publicitaires, comme c'est le cas pour le café portionné par exemple.

À ces spécificités s'ajoutent les mutations de la distribution, qui jouent un rôle crucial dans les évolutions du comportement d'achat du consommateur : l'essor très rapide, dans de nombreux pays – matures et émergents –, de réseaux de distribution alternatifs et en particulier du e-commerce, a profondément changé la donne avec une envolée des ventes en ligne (en particulier de Petit électroménager), souvent au

détriment des enseignes physiques classiques. De fait, la croissance du marché est actuellement tirée largement par le e-commerce : grands spécialistes de la vente en ligne (*pure players* tels qu'Amazon, Tmall, JD.com, Cnova...) ainsi que les sites internet de distributeurs initialement « physiques ».

UNE CONCURRENCE MULTIPLE

Dans une approche mondiale, la nature même du marché du Petit Équipement Domestique suppose la mise en œuvre **d'une stratégie à la fois globale et locale** afin de pouvoir répondre de façon pertinente aux attentes des consommateurs du monde entier. Le déploiement de marques internationales, relayées, selon les groupes, par des marques locales/régionales fortes sur leur marché domestique de référence répond à cette double démarche et permet de bénéficier d'un effet de taille, tout en s'appuyant sur des positions de marques locales solides.

À ce titre, le Groupe SEB est le seul acteur **avec une exposition aussi largement internationale** et il s'appuie en cela sur un portefeuille riche de marques à vocation mondiale ou au leadership local. Cela lui donne un avantage stratégique sur une concurrence très hétéroclite composée de :

- **groupes mondiaux, généralistes ou spécialistes d'une ou deux catégories en Petit électroménager** : Philips et Electrolux s'appuient sur une offre diversifiée tandis que Dyson ou Vorwerk se concentrent sur un positionnement haut de gamme dans quelques segments de produits. À ces acteurs très internationaux s'ajoutent par exemple Spectrum Brands et Conair, qui déploient principalement leurs gammes en Europe et aux États-Unis, quand Bosch-Siemens ou Braun (Procter & Gamble) sont principalement actifs en Europe. De Longhi complète cette liste, cet acteur majeur du café et de la préparation des aliments élargissant sa présence sectorielle et internationale ;
- **grands acteurs en Articles culinaires et en ustensiles de cuisine**, avec une présence très internationale : les Allemands Fissler ou encore Zwilling-Staub, Tramontina sur le continent américain (nord et sud), le groupe américain Meyer, Tupperware, Rubbermaid (Newell Brands), Ikea, Oxo (Helen of Troy) ;
- **groupes ou sociétés présents principalement sur leurs marchés domestiques ou dans quelques marchés de référence** : Magimix,

Taurus, Imetec, Severin, notamment, dans divers pays européens ; Arcelik en Turquie ; Bork et Polaris en Russie ; Newell Brands adresse est présent très essentiellement en Amérique du Nord, Hamilton Beach Brands et SharkNinja (détenu par Joyoung depuis 2018) sur le continent américain ; Mallory, Mondial, Britania sont en Amérique du Sud ; Panasonic, Midea et Joyoung en Asie ;

- **acteurs leaders à minima sur le segment haut de gamme d'une unique catégorie de produits** : en Petit électroménager avec des technologies innovantes, comme iRobot (aspirateurs), ou avec un positionnement haut de gamme, comme Jura (machines à café) ; pour les Articles culinaires, c'est aussi le cas de Le Creuset qui s'appuie sur une expertise particulière dans la fonte ;
- **marques de distributeurs ou produits sans marque** qui proposent une offre essentiellement d'entrée de gamme, issue de sous-traitants chinois, offensive en prix, mais avec une part de marché qui reste globalement faible en Petit électroménager. En Articles culinaires, a contrario, les marques de distributeurs sont, au plan international, souvent le principal concurrent du Groupe ;
- **montée en puissance de certains acteurs Asiatiques** sur les marchés domestiques et à l'international (xiaomi), et émergence de nouveaux business se lançant d'abord sur internet (Instant Pot, Cecotec) ;
- **sociétés qui ont une activité et des marques qui sont présentes à la fois dans les réseaux professionnels et grand public** : c'est le cas de KitchenAid (Whirlpool), Magimix (Robot-Coupe), Jura et Vorwerk, notamment.

D'une manière générale, en Petit électroménager comme en Articles culinaires, la concurrence est vive et relayée par la distribution, qui exerce une pression accrue sur les prix afin de maintenir ou d'accroître la fréquentation des magasins face à la montée en puissance du e-commerce.

LE MARCHÉ DU CAFÉ PROFESSIONNEL

L'acquisition de WMF en 2016 a constitué pour le Groupe SEB une formidable opportunité d'entrer sur le marché très attractif des machines à café professionnelles à destination des hôtels, restaurants, cafés, boulangeries ou magasins de proximité, parfois en partenariat avec des torréfacteurs. C'est, en même temps, une diversification stratégique complémentaire à l'activité Grand public centrée sur le Petit Équipement Domestique.

Les machines à café professionnelles représentent un marché mondial de près de 9 milliards d'euros (estimations Groupe), dont environ 6 milliards d'euros pour les équipements et 3 milliards d'euros pour les activités de service. Si les distributeurs automatiques de boissons/

café constituent la majorité des équipements, le segment du café filtre représente de l'ordre de 10 % du marché mondial (en excluant les services) et celui, spécifique, des machines à café expresso automatiques (*full auto*) environ 25 % du marché des équipements.

En machines expresso automatiques, au travers de ses deux marques WMF et Schaerer, le Groupe SEB est le leader mondial d'un marché très concentré dans lequel Franke, Thermoplan et Melitta sont également des acteurs de référence au plan international. La Cimbali, Rancilio (marque Egro) ou encore Jura détiennent pour leur part des positions fortes dans des segments spécifiques.

Le marché des machines expresso automatiques se caractérise par un solide *momentum* de ventes, portée par une forte progression de la consommation hors domicile de cafés de spécialité et *premium*. À une activité courante dynamique s'ajoutent régulièrement d'importants contrats d'équipement ou de remplacement de machines avec de grandes chaînes de restauration rapide, de magasins de proximité ou de stations-service, qui ont un effet accélérateur sur la croissance mais créent également de la volatilité.

À travers l'acquisition de Wilbur Curtis aux États-Unis début 2019, le Groupe a aussi pris pied dans la préparation professionnelle de café filtre – marché mature en croissance régulière – qui reste un standard majeur de la consommation de café aux US, avec également une tendance à la « premiumisation », tirée par une population jeune. L'expertise reconnue de Wilbur Curtis, son portefeuille clients très large et sa vaste présence sur le territoire américain lui permettent d'être le n° 2 du café filtre professionnel américain avec environ un quart du marché.

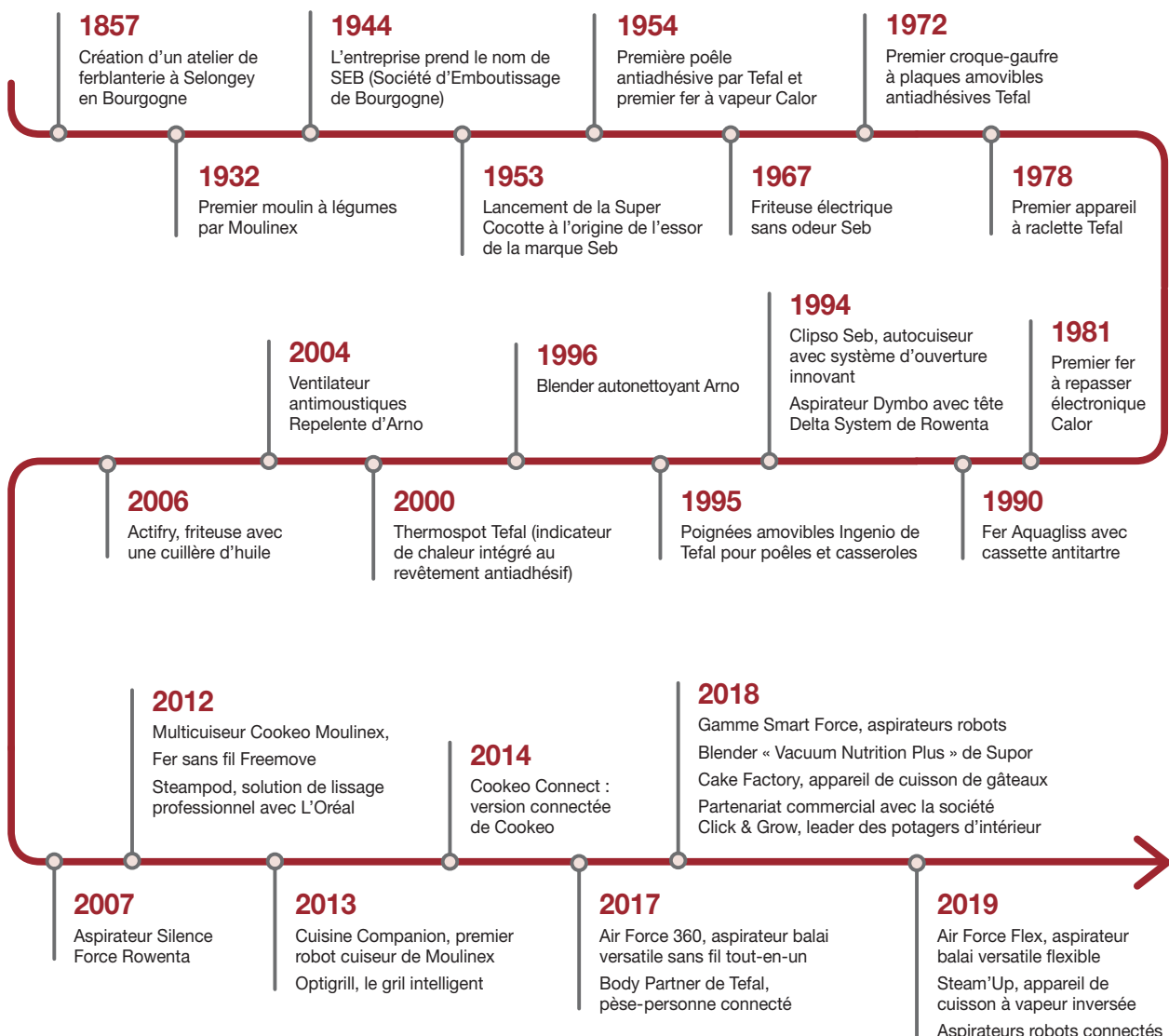
D'une façon générale, le marché des machines à café professionnelles se diversifie en termes d'offre afin de répondre à une demande à la fois plus large (extension de la gamme de cafés proposés) et plus spécifique (personnalisation accrue). L'heure est donc désormais souvent au double équipement complémentaire filtre/expresso. Dans ce contexte, l'ensemble des machines s'appuie sur des technologies plus pointues pour assurer davantage d'automatisation des préparations ainsi qu'un résultat en tasse de qualité, constante dans la durée. Elles sont en outre de plus en plus connectées afin d'optimiser la relation client et permettre les opérations de maintenance prévisionnelle, gérer un parc de machines et organiser des événements marketing (*happy hours*, *boisson du jour...*).

1.2. Une stratégie de croissance rentable

Le développement du Groupe SEB s'appuie d'une part, sur une stratégie de croissance organique soutenue, menée au travers d'une forte dynamique d'innovation produit, d'une présence globale, d'un portefeuille de marques inégalé dans son secteur et d'une capacité à travailler avec tous les canaux de distribution. D'autre part, il repose sur l'amélioration permanente de compétitivité grâce à un dispositif industriel complet et sur une politique d'achat rigoureuse et responsable.

UNE FORTE DYNAMIQUE D'INNOVATION PRODUIT

Ancrée au cœur de la stratégie et des valeurs du Groupe depuis l'origine, l'innovation vise à répondre aux attentes et anticiper les besoins des consommateurs partout dans le monde. Elle constitue de fait un facteur clé de différenciation et de développement, procurant la longueur d'avance nécessaire face à la concurrence et permettant de lutter contre la banalisation du marché. Par sa capacité à offrir des nouveautés produits, des designs, des solutions ou des approches marketing différenciées, le Groupe s'attache à se démarquer efficacement et à apporter une réelle valeur ajoutée aux consommateurs pour remplir sa mission de facilitateur de la vie quotidienne. L'innovation lui permet aussi d'accompagner les consommateurs vers des pratiques plus responsables en matière notamment de nutrition, de santé et d'empreinte écologique. Peu à peu, la convergence entre innovation et développement durable devient réalité.



UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

L'histoire du Groupe est jalonnée d'innovations continues ou de rupture englobant aussi bien concepts inédits, nouvelles fonctionnalités ou trouvailles astucieuses. Ces nouveautés se sont traduites par des avancées tangibles dans la vie quotidienne des consommateurs. Les produits emblématiques tels que la cocotte-minute de chez Seb ou le moulin à légumes de chez Moulinex ouvrent la voie aux premiers produits électriques dans les années 1950 à 1960 : fers à repasser, moulins à café, combinés à tout faire Charlotte ou Marie... Le développement de produits facilitant la vie quotidienne et libérant de tâches fastidieuses se poursuit et s'accélère dans les années 1960-70 avec l'évolution des fers vapeur, aspirateurs, préparateurs culinaires et le lancement par Seb des friteuses sans odeur. Les années 1970-80 marquent l'arrivée de fonctions plus sophistiquées avec l'apport de l'électronique appliquée à de nombreux produits : pèse-personnes, cafetières programmables... C'est aussi l'essor de nouveaux styles de vie s'exprimant à travers le lancement de produits conviviaux comme par exemple le raclette-gril ou la machine à expresso domestique. Dans les années 1990 à 2000, le Groupe SEB, ainsi que Moulinex, renforcent la simplicité dans l'univers du petit équipement de la maison : autocuiseurs équipés de dispositifs de fermeture faciles, poignées amovibles pour les poêles et casseroles, aspirateurs compacts et à tête triangulaire, cafetières avec système de dosage de la mouture, témoin visuel de température de la poêle ou encore robots culinaires dotés de systèmes de rangement intégrés...

Au cours de la dernière décennie, le processus de renouvellement de l'offre produits s'est étoffé et accéléré à travers en particulier :

- **les partenariats développés avec de grands acteurs de l'agroalimentaire** qui donnent au Groupe accès aux catégories de produits comme les machines à café à dosettes ou les machines à bière à usage domestique, ou lisseurs professionnels.
- **l'introduction d'un certain nombre d'innovations de rupture et de produits dotés de fonctionnalités nouvelles**, en réponse aux attentes des consommateurs et à l'évolution des grandes tendances sociétales – telles que le fait maison, la facilité, la nutrition-santé, le bien-être... Parmi les produits phares, on citera notamment :
 - la friteuse sans huile Actifry,
 - les appareils intelligents qui garantissent le résultat attendu (le multi-cuiseur à pression Cookeo, le robot cuiseur Cuisine Companion, le gril Optigrill),
 - une offre complète d'aspirateurs (traîneaux, balais, vapeur, versatiles, robots...) avec des performances avancées et une approche ergonomique affinée,
 - les *blenders* à grande vitesse ou sous vide (*high speed – vacuum blenders*) qui, en éliminant l'air du bol pendant le mixage, réduisent l'oxydation des aliments et assurent la conservation de leurs valeurs nutritives (*vacuum blenders* de Supor en Chine, Freshboost de Moulinex sur le marché européen),
 - les cuiseurs à riz à cuve sphérique en Chine, mis au point sur la base de la cuisson traditionnelle et permettant une répartition plus homogène de la chaleur,
 - les défroisseurs vapeur portatifs Access Steam ou les solutions de repassage tout-en-un Ixeo (combinant repassage et défroissage avec table à repasser orientable et fonction nomade) correspondant à de nouveaux usages en matière de soin du linge,
 - l'appareil à gâteaux Cake Factory (Trophée LSA de l'Innovation 2018),
 - le nouveau concept de cuisson vapeur Steam'Up directement dans le plat ou l'assiette, avec maintien des saveurs (prix Janus de l'industrie

2019) et des textures, qui répond à la recherche d'une alimentation à la fois saine et goûteuse.

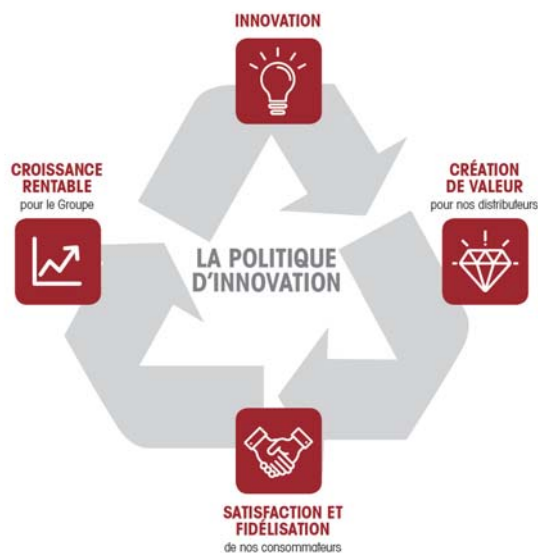
- **la digitalisation accrue de l'offre**, avec à la fois le développement de produits connectés permettant d'améliorer l'usage de l'appareil par le consommateur, et la proposition de services associés dans le cadre d'un écosystème global comme des recettes de cuisines actualisées sur application mobile, des tutoriaux, la gestion de listes de courses, etc. Les premiers appareils connectés du Groupe SEB (dont le multicuiseur Cookeo Connect ou le robot cuiseur i-Companion de Moulinex, la balance de cuisine Cooking Connect ou le pèse-personne Body Partner de Tefal, les purificateurs d'air Intense Pure Air de Rowenta...) visent à apporter davantage de délégation personnalisée, d'efficacité et d'instantanéité dans l'usage du produit : aide à la réalisation de recettes via sa tablette ou son téléphone, suivi de son poids et gestion de sa silhouette accompagné d'un coaching sportif et nutritionnel à travers une application, pilotage et visualisation à distance de la qualité de l'air intérieur de l'habitation... L'enrichissement de l'expérience utilisateur se poursuit et s'affine en permanence dans ce domaine ; le lancement des modèles Cookeo Touch et i-Companion XL Touch en mars 2020, avec connexion wifi, permet de franchir une nouvelle étape en matière de facilité d'utilisation et de réalisation de repas, de variété de recettes, d'intuitivité, de polyvalence.

Au travers des tandems produits/applications, le Groupe réunit désormais une **communauté de plus de 6 millions de membres**. L'acquisition en novembre 2018 de 750g International, renommé Groupe SEB Media, éditeur de sites et services culinaires en Allemagne, Espagne, Italie, Portugal, Brésil, USA et Royaume-Uni, a permis de renforcer encore cet univers par une expertise accrue en digital culinaire. Fort d'une communauté de 10 millions de fans Facebook, 450 000 membres et 5 000 blogueurs, Groupe SEB Media intervient autour de plusieurs domaines clés : des technologies de diffusion de contenus digitaux, un portefeuille de 90 000 recettes en 5 langues, associés à plusieurs services comme la création de contenus culinaires originaux sur les grandes plateformes digitales (Facebook, Instagram, Google, Pinterest...);

- **un engagement fort du Groupe pour encourager une alimentation de qualité, à la fois saine, savoureuse et responsable**. Il correspond au pilier « **Cuisiner bon et sain** » de la stratégie de développement durable du Groupe qui préconise le fait-maison, en lieu et place de produits transformés, dans l'optique d'un meilleur équilibre alimentaire. Les produits du Groupe s'inscrivent parfaitement dans cette démarche permettant une cuisine facile et « gain de temps », goûteuse, variée et saine. Cette implication santé se déploie à travers une organisation renforcée par un pôle Sciences de l'alimentation, au sein de la Direction de la Recherche, composé d'ingénieurs agro-alimentaires et d'une nutritionniste. Elle se décline également à travers de nombreux projets de recherche auxquels le Groupe prend part, en Europe notamment : consortium européen *InnoLife*, programme *EIT Health*, projet *Cook2Health*, programme de recherche Provegga (Protéines Végétales Gastronomiques) centré sur les légumineuses, partenariat avec la chaire ANCA « Alimentation, Nutrition et Comportement Alimentaire » d'AgroParisTech...

La stratégie d'innovation du Groupe intègre aujourd'hui pleinement les enjeux liés au développement durable et aux grandes tendances montantes actuelles (lutte contre le gaspillage de la nourriture, pratiques quotidiennes moins impactantes, économies d'énergie, design inclusif, réparabilité des produits, recyclabilité et économie circulaire, flexitarisme, qui s'appuie davantage sur les protéines végétales qu'animales) avec des projets de recherche internes structurants tels que *Cook for the Planet* ou *Home for the Planet* qui devront permettre de faire émerger les innovations responsables de demain.

UNE STRATÉGIE VERTUEUSE



La stratégie d'innovation du Groupe SEB s'inscrit dans une démarche raisonnée de création de l'offre produits ; le lancement de nouveaux produits est le fruit d'une analyse fine des attentes (exprimées ou latentes) des consommateurs, de l'invention de concepts de rupture, de l'utilisation de nouvelles technologies et de la proposition de designs inédits ou différenciants. Pour le Groupe SEB, l'innovation s'inscrit dans le cadre d'un cercle vertueux : source de progrès et de satisfaction pour les consommateurs, elle est créatrice de valeur pour les clients distributeurs et permet de générer une croissance rentable indispensable pour investir dans de nouvelles innovations.

En matière d'organisation, le Groupe déploie sa stratégie d'innovation à travers une communauté composée de quelque 1 500 salariés issus de la R&D, du marketing et du design, et autour d'outils collaboratifs qui permettent de favoriser la dynamique collective et les bonnes pratiques indispensables à l'émergence de l'innovation. Ces équipes intègrent en permanence de nouvelles méthodes, technologies et compétences dans des domaines aussi variés que les *process* de production, les matériaux, l'ergonomie, la consommation énergétique, la réparabilité ou la recyclabilité. Au-delà de cette organisation, le Groupe vise à impliquer l'ensemble des collaborateurs dans sa politique d'innovation. Le **challenge All innovators** est, depuis 2017, la clé de voûte de ce processus avec une extension progressive des entités couvertes (Campus d'Écully en 2017, sites français en 2019) ; ce concours interne, soumis au vote des collaborateurs et à des jurys Innovation, a pour vocation de permettre à chacun de donner vie à ses idées, pour inventer le quotidien de demain. Le Groupe envisage la poursuite de déploiement de ce dispositif à l'international.

Parallèlement, dans une volonté d'accélérer le développement et le lancement de ses nouveaux produits, le Groupe SEB a mis en place en 2018 sur son siège d'Écully un **Pôle Mondial d'Innovation Petit électroménager** qui réunit sur un seul site près de 230 collaborateurs issus des équipes marketing et recherche. Le site français de Rumilly est pour sa part le Centre mondial de l'innovation pour l'activité Articles culinaires ; il s'est doté mi-2018 d'un nouvel outil, un Laboratoire de Recherche commun en partenariat avec l'Université Claude Bernard Lyon 1 et le CNRS afin de mieux asseoir ses avancées dans le domaine des revêtements et matériaux. De nouveaux laboratoires aux services des équipes Recherche ont aussi été mis en service fin 2019 sur le site de Rumilly pour renforcer les moyens d'innovation technique et scientifique de l'Activité.

Par ailleurs, s'inspirant des Fab Labs, laboratoires dédiés à la créativité et à la matérialisation, le Groupe SEB s'est doté de deux « **SEBLabs** », qui rassemblent les outils adaptés au processus de création de nouveaux produits. Ces lieux d'expérimentation permettent de regrouper des équipes mixtes (marketing, recherche, design, experts internes et externes) réunies autour d'un même projet et sur des sessions courtes (4 jours en moyenne) : l'objectif est de raccourcir le cycle d'innovation de certains produits et de détecter plus rapidement le potentiel d'une nouveauté. Le premier de ces « SEBLabs » est situé au siège social et a déjà accueilli de nombreuses sessions de travail sur de multiples thématiques depuis son démarrage en 2016. Le deuxième SEBLAB@EMSA, localisé sur le site de production d'EMSA à Emsdetten (Allemagne), a démarré son activité en 2018 et est venu renforcer le rôle d'EMSA en tant que centre de compétences du Groupe SEB pour la conservation des aliments (boîtes de conservation), les mugs isothermes et les carafes.

La démarche d'innovation du Groupe est également ouverte à des partenaires extérieurs : universités ou écoles, bureaux d'études, laboratoires d'analyses, instituts de recherche ou autres sociétés avec lesquels le Groupe coopère sur des projets d'envergure. La collaboration avec ces réseaux de recherche lui permet d'accélérer son processus d'innovation, d'élargir son champ d'action et de bénéficier d'outils et de compétences complémentaires dans des domaines très variés allant des matériaux aux technologies de l'information et des communications, en passant par l'ingénierie électrique ou les sciences et technologies des aliments. Le Groupe est par ailleurs engagé dans un grand projet collaboratif européen dans le domaine du vivre mieux et de la santé dénommé *Knowledge Innovation Community* et il est un acteur de référence de l'écosystème *FoodTech* en France et à l'international, qui a pour objectif d'anticiper les nouveaux usages liés à l'alimentation. En association avec de nombreuses autres entreprises spécialisées dans divers domaines (agroalimentaire, biens de consommation, transition numérique), le Groupe y apporte sa contribution par la conception et la commercialisation d'objets connectés, le développement d'une plateforme culinaire avec Orange, la mise en ligne d'un site culinaire www.foodle.fr et le déploiement de partenariats avec de grands groupes ou des start-up.

1

En parallèle, tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent s'engager dans une démarche de collaboration avec le Groupe peuvent proposer une invention ou une innovation sur le site « *Innovate with SEB* », qui leur est dédié. Ce site offre trois formes de coopération possibles : proposer une invention, rejoindre le réseau d'innovation du Groupe SEB et participer à des challenges organisés autour de thématiques données.

Par ailleurs, la communauté SEB&You intègre directement le consommateur dans le processus d'innovation et le sollicite pour tester de nouveaux concepts ou axes d'innovation. Cette communauté, créée en 2015, poursuit son essor et réunit désormais plus de 4 000 membres représentatifs de la population. Depuis l'origine, 3 520 produits ont ainsi été testés (vs 2 140 à fin 2018).

DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS DANS L'INNOVATION ET LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le Groupe investit chaque année en marketing stratégique, en R&D, dans la conception de ses produits ou encore dans la définition de son offre pour cibler au mieux les attentes des consommateurs, des montants qui lui permettent de se distinguer comme l'un des acteurs les plus innovants de son industrie. En 2019, l'investissement dans l'innovation s'est élevé à 267 millions d'euros (247 millions en 2018). Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années tant au niveau des effectifs qu'en matière de profils, avec notamment des recrutements d'ingénieurs très spécialisés, apportant des expertises dans de nouveaux domaines tels que les revêtements et matériaux, les technologies de communication et de connectivité les, les moteurs, l'agroalimentaire, les capteurs, etc.

Autre investissement en matière d'innovation : **la propriété intellectuelle**. Les innovations produits du Groupe génèrent des

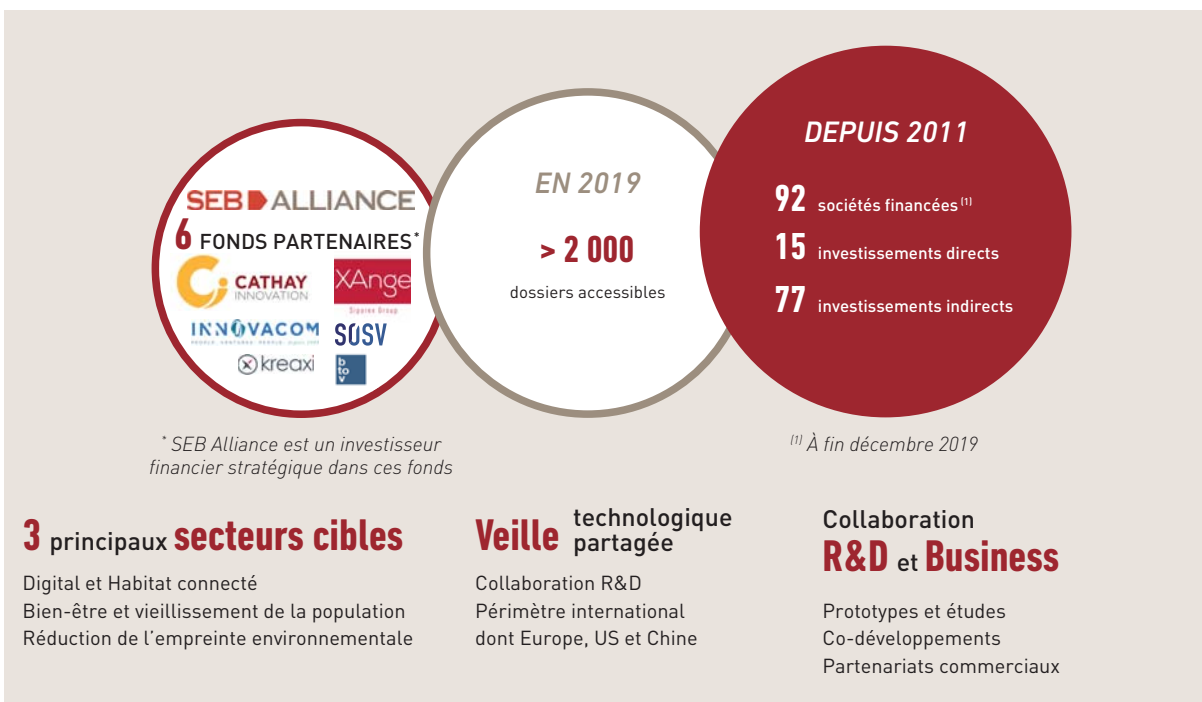
dépôts de demandes de brevets (environ 500 par an – 383 dépôts en 2019 au plan mondial – 492 en 2018) des dépôts de dessins et modèles ainsi qu'un patrimoine intellectuel protégé par le droit d'auteur (tel qu'une importante base de données de photographies de recettes de cuisine par exemple).

En parallèle, afin d'éviter une situation de violation d'un droit de propriété industrielle antérieur, les projets de nouveaux produits font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation (sur les marques, modèles et brevets) avant validation et lancement.

Malgré tout, la notoriété des marques du Groupe SEB ainsi que la visibilité et le succès de ses innovations entraînent des contrefaçons de divers droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, modèles), du cybersquatting (enregistrement d'un nom de domaine correspondant à une marque protégée) ou « d'hameçonnage ». Le Groupe alloue donc les budgets nécessaires à la protection et au développement de ses actifs immatériels au premier rang desquels les marques et l'innovation, ainsi qu'à la lutte contre la contrefaçon. Sa stratégie de dépôts ciblés (marques, modèles...) tient compte des perspectives de ventes et des pays à risque. S'y ajoute une politique de lutte contre la contrefaçon conduite de manière systématique :

- sur le terrain, notamment dans les pays à risque comme la Chine et le Moyen-Orient (surveillance lors des salons, investigations, saisies douanières, actions judiciaires, destructions de moules et de stocks) ainsi que dans des pays à forts enjeux commerciaux ;
- sur internet (places de marchés, sites internet) grâce à un outil de surveillance mondiale permettant d'avoir des rapports réguliers et de diligenter des actions rapides pour un retrait des copies en ligne et lutter contre la contrefaçon de marques et le cybersquatting.

La veille concurrentielle fait également partie intégrante du processus d'innovation et de développement produits. Le Groupe s'est doté de compétence spécifique dans le domaine (analystes en intelligence technologique).



SEB ALLIANCE : ACTEUR DU FINANCEMENT ET PARTENAIRE DES START-UPS INNOVANTES

Le Groupe a créé en mai 2011 la société d'investissement SEB Alliance pour renforcer son dispositif de veille en investissant dans des sociétés innovantes à fort contenu technologique dans des domaines tels que : l'habitat connecté et les applications digitales, la robotique, le bien-être et le vieillissement de la population, ou la réduction de l'empreinte environnementale.

Dans ce cadre, SEB Alliance privilégie des prises de participation minoritaires. Depuis sa création, la société a ainsi investi directement dans une quinzaine de sociétés, dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB et pouvant aboutir à des applications grand public, tels que :

- digital/Big Data, avec Alkemics, spécialiste de l'échange de données produits entre marques et distributeurs, ou encore Another brain, spécialisée en intelligence artificielle bio-inspirée ;
- beauté/santé avec Feeligreen, qui a développé des technologies de patch actif et passif pour des applications cosmétiques et thérapeutiques ;
- internet des objets avec SeniorAdom (téléassistance permettant le maintien à domicile des personnes à mobilité réduite) et Lumi (produits domotiques) ou produits connectés robotiques avec RobArt (solutions de navigation intelligente) ;

- traitement de l'air avec Ethera, ayant développé des solutions permettant la mesure et le traitement de l'air intérieur ;
- filtration de l'eau avec Memtech, concepteur de solutions de filtration basées sur une technologie de membrane innovante ;
- foodtech avec Click & Grow, spécialisée dans les solutions pour potagers d'intérieur ;
- services digitaux au consommateur avec Glovo, spécialisée dans la livraison à domicile.

Ces entreprises apportent des « briques » technologiques pouvant aider le Groupe à accélérer ses avancées dans certains domaines d'innovation. Par exemple, la collaboration avec Ethera a abouti à la création d'un assortiment de nouvelle gamme de purificateurs d'air (Intense Pure Air de Rowenta) ; ou, plus récemment, la nouvelle gamme d'aspirateurs robots de Rowenta a été lancée en intégrant la technologie de navigation de RobArt.

Dans une volonté d'élargir encore son champ de veille et son écosystème aux États-Unis, en Chine, ou dans des secteurs très spécifiques, SEB Alliance a également noué des partenariats stratégiques avec six fonds d'investissement d'innovation (Cathay Innovation, Technocom 2/Innovacom, Xange Digital 3, ARAC 3/Kreaxi, SOSV, BTOV) que la société peut accompagner en co-investissement.

UN PORTEFEUILLE DE MARQUES DIFFÉRENCIÉES ET COMPLÉMENTAIRES

Le Groupe s'appuie sur un portefeuille de 31 marques, le plus vaste de son industrie, qui constitue un atout puissant dans sa stratégie de croissance rentable. Cette stratégie multimarques permet une couverture à la fois large et profonde de ses marchés.

La stratégie de digitalisation du Groupe est pleinement intégrée au positionnement et à la communication de ces marques sur leurs marchés.

Chaque marque possède une identité clairement définie qui s'exprime au travers de son assortiment, des fonctionnalités et du design de ses produits, ou de sa plateforme de communication. Trois grands sous-ensembles se distinguent :

- Les marques **Grand Public**, à très forte notoriété, qui disposent d'une couverture mondiale (Tefal, Rowenta, Moulinex et Krups) ou régionale (Arno au Brésil, Supor en Chine, Imusa en Colombie, ou Seb et Calor en France). Par famille de produits, la couverture de ces marques peut varier substantiellement ; des marques spécialistes (telles que Moulinex et Krups sur le Petit électroménager, ou Rowenta sur le non-culinaire, soin de la maison et de la personne par exemple) aux marques plus généralistes (Tefal ou Supor).
- Les marques **Premium** (WMF, Lagostina, All-Clad et Silit), distribuées en circuits sélectifs : elles obéissent à un pilotage spécifique garantissant une expression forte et homogène de leur identité et de leurs valeurs (communication, design, politique de prix, etc.).
- Les marques **Professionnelles** (WMF, Schaerer, Wilbur Curtis, Hepp) commercialisent des machines à café et des équipements hôteliers, uniquement en B2B et principalement auprès des hôtels, grandes enseignes de restauration et commerces de proximité.

En octobre 2019, Krampouz a rejoint le portefeuille des marques du Groupe. Cette société bretonne commercialise ses produits (crêpières, planchas, gaufriers) à destination des professionnels et des particuliers.

Au-delà de son portefeuille de marques, le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes, via une approche de co-branding entre deux marques à forte notoriété. Représentant entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, ces partenariats constituent des leviers importants d'innovation et de croissance. Des contrats de distribution et de codéveloppement ont notamment été noués avec de grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender et The SUB ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour Steampod. Certains partenariats travaillent également l'image de marque, associant nos produits à d'autres marques ou organisations (WWF...), à des contrats de licence avec des marques comme l'agence de mannequins Elite (Rowenta) ou à des contrats de cautionnement à l'instar de gammes d'Articles culinaires développées en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Pierre Gagnaire (Tefal).

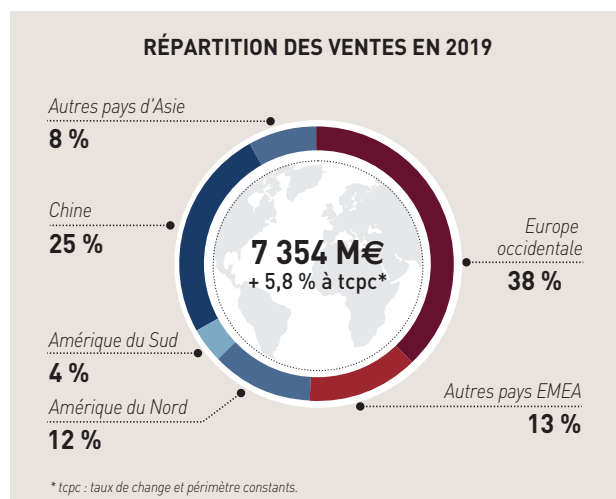
UNE PRÉSENCE GLOBALE ET DIVERSIFIÉE

Le Groupe a développé avec succès au cours des 40 dernières années de solides positions sur tous les continents avec une présence commerciale dans près de 150 pays, grâce à une stratégie d'expansion conjuguant croissances interne et externe.

L'étendue de son offre produit et sa capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des différents marchés a permis au Groupe de se construire des positions locales fortes – il détient notamment des positions de premier plan en Europe de l'Ouest, en Europe centrale, Russie, Turquie, Chine, Japon, Colombie, Mexique, etc.

Cette présence « multi-local » permet ainsi au Groupe de capter toutes les opportunités de croissance rentable dans les pays où il est présent et de diversifier son exposition aux différentes économies.

En 2019, le Groupe a réalisé 55 % de ses ventes dans les pays matures et 45 % dans les pays émergents avec une activité Grand public très équilibrée et une exposition plus orientée pays matures pour le Professionnel.



UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTICANAL

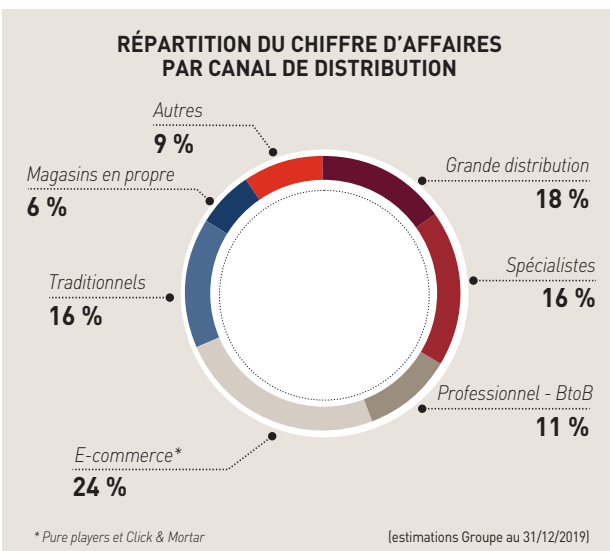
Le Groupe travaille avec un réseau de distributeurs extrêmement large et diversifié, ce qui constitue un avantage compétitif fort. Il développe avec ses clients une relation pérenne et constructive sur la base de l'offre produits la plus étendue du marché et de marques fortes, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

Il s'appuie principalement sur des enseignes de la grande distribution alimentaire, des spécialistes ainsi que des magasins de proximité ou des groupements d'indépendants dont le poids demeure important dans la plupart des pays émergents. La part des ventes sur internet continue de progresser rapidement (plus du quart du chiffre d'affaires grand public en 2019) grâce aux acteurs spécifiques du e-commerce (*pure players*) ainsi qu'au développement des plateformes de vente en ligne des distributeurs physiques, notamment les enseignes de spécialistes (*Click & Mortar*).

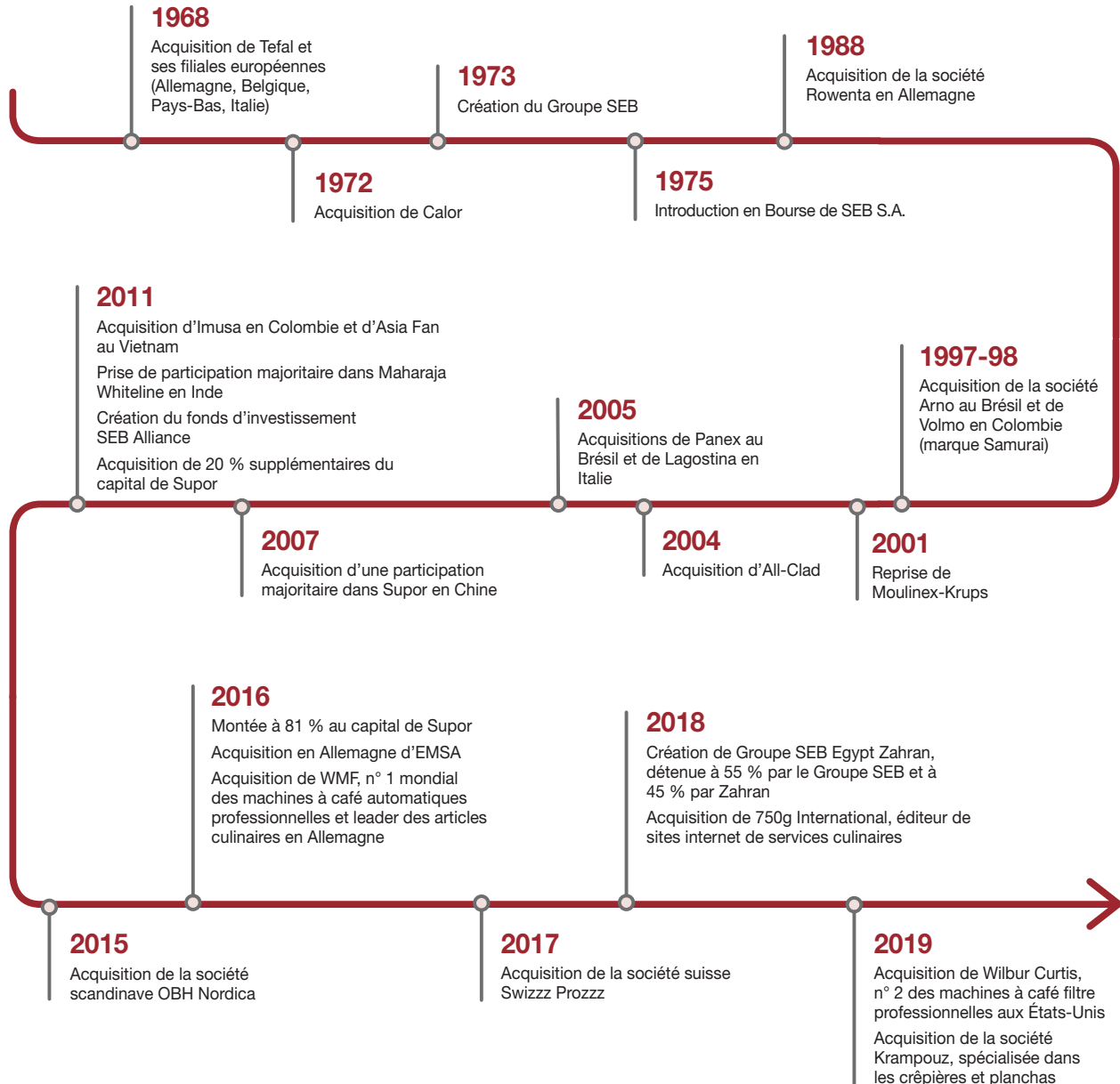
De manière complémentaire, le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre ou sous franchise, soit un parc de plus de 1 345 magasins à fin 2019 : leur positionnement peut être multimarques (Home & Cook, Tefal Shops) ou monomarque (Supor Lifestores ou plus récemment WMF). Ce réseau, 1^{er} client du Groupe, représente près de 7 % du chiffre d'affaires total consolidé, mais sa contribution peut dépasser 20 % dans certains pays (Turquie, Japon par exemple). Ce réseau permet au Groupe une interaction commerciale directe avec les consommateurs ainsi que de mieux appréhender les attentes consommateurs, d'ajuster les offres aux tendances des marchés et d'optimiser la commercialisation avec nos partenaires distributeurs.

La relation client est au centre des préoccupations du Groupe qui recherche l'excellence opérationnelle tant dans le domaine de la *supply chain* pour garantir les meilleurs taux de service que dans l'exécution en magasin pour assurer une mise en avant de ses produits dans les rayons ou sur les sites internet de ses clients. Cette démarche est soutenue par des investissements marketing et publicitaires qui se sont significativement renforcés ces dernières années, atteignant 460 millions d'euros en 2019. Les objectifs restent les suivants :

- toujours mieux asseoir la notoriété des marques et des produits par la publicité ;
- continuer de mettre en œuvre la meilleure exécution possible en magasin par le *category management*, un *merchandising* efficace, la création d'espaces dédiés ou encore l'animation promotionnelle ;
- accompagner et soutenir les lancements de nouveaux produits ;
- accélérer le marketing digital (sites de marques, campagnes digitales, data marketing, etc.) et soutenir la montée en puissance rapide des ventes en ligne : en 2019, le digital a représenté 50 % de nos investissements media...



UNE POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE ACTIVE



La croissance externe vient compléter la stratégie de croissance organique du Groupe. Acteur d'un marché du Petit Équipement Domestique encore fragmenté, le Groupe s'est positionné au cours des dernières décennies comme un consolidateur de son industrie et les nombreuses acquisitions réalisées lui ont permis d'atteindre un statut de premier plan dans de nombreux pays et catégories de produits.

Au-delà de l'identification adéquate de l'entreprise cible et de la nécessaire capacité financière, la croissance externe suppose l'aptitude à intégrer efficacement la société rachetée et à dégager

des synergies. Au fil des années et des acquisitions réalisées, le Groupe SEB s'est forgé une expérience dans le domaine de l'intégration des entreprises acquises : reprise de Moulinex-Krups en 2001-2002, après le dépôt de bilan ; All-Clad aux États-Unis en 2004 ; Panex au Brésil et Lagostina en Italie en 2005 ; prise de contrôle de la société chinoise Supor en fin d'année 2007. Cette dernière opération se démarquait des précédentes par les enjeux spécifiques qu'elle comportait (éloignement physique et culturel, barrière de la langue, intégration plus complexe, coordination de la communication entre deux sociétés cotées en Bourse...).

Postérieurement, la participation du Groupe a été renforcée à plusieurs reprises : en décembre 2011 (+ 20 % du capital), en janvier 2015 (+ 1,6 % du capital) et en juin 2016 (+ 7,91 % du capital), portant notre détention actuelle à 81,18 %.

Par ailleurs, le Groupe a acheté en février 2011 la société colombienne d'Articles culinaires Imusa. En mai 2011, il prenait le contrôle d'une société vietnamienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de ventilateurs, Asia Fan, et en décembre, une participation de 55 % dans une entreprise indienne de Petit électroménager, Maharaja Whiteline. En 2014, il a annoncé l'acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline et d'Asia Fan. En 2015, il a racheté OBH Nordica, un acteur important du petit électroménager sur les marchés scandinaves.

2016 a marqué une nouvelle étape pour le Groupe, avec deux acquisitions stratégiques en Allemagne.

Le Groupe a tout d'abord acquis la société EMSA, spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'ustensiles et d'accessoires de cuisine. Marque très connue dans les pays germaniques, EMSA est leader en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires. Elle est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient.

Le Groupe a ensuite racheté WMF, un fleuron de l'industrie allemande, qui s'est développé autour de deux activités : l'activité professionnelle comprenant les machines à café automatiques et l'équipement hôtelier, et le Petit Équipement Domestique (Articles culinaires et Petit électroménager). Grâce à cette acquisition structurante, le Groupe SEB :

- a acquis une position de solide leader mondial dans le marché très attractif des machines à café expresso automatiques qui se caractérise par une forte croissance, une rentabilité élevée et une récurrence des revenus importante du fait de la part des activités de service ;
- s'est considérablement renforcé dans les articles culinaires en devenant le n° 1 en Allemagne au travers notamment d'une offre inox haut de gamme ;
- a encore accéléré son développement dans la catégorie stratégique des ustensiles et accessoires de cuisine, dans la continuité de l'acquisition d'EMSA ;
- a consolidé son portefeuille de marques par l'entrée de nouvelles marques fortes dont l'emblématique WMF, mais aussi Schaerer, Silit, Kaiser et Hepp ;
- a intégré un réseau de 200 points de vente en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

En 2017, le Groupe a poursuivi son développement dans les ustensiles de cuisine avec l'acquisition de la société suisse Swizzz Prozzz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels. 2018 a été marquée par deux opérations : d'une part, la création, avec notre partenaire local de longue date, d'une joint-venture en Égypte, Groupe SEB Egypt Zahran, détenue à 55 % par le Groupe et à 45 % par Zahran ; d'autre part, l'acquisition de 750g International, qui édite des sites internet de services culinaires, et donc, ouvre de nouvelles portes en termes d'approche digitale au Groupe.

En février 2019, le Groupe a acquis le spécialiste américain des machines à café filtre professionnelles, Wilbur Curtis, n° 2 sur le marché, qui apporte une solide complémentarité produits, prix, clients, maillage territorial, à la présence de WMF-Schaerer en machines à café expresso automatiques aux États-Unis.

En octobre 2019, le Groupe SEB a finalisé l'acquisition de Krampouz société française spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de crêpières, gaufriers, planchas et grills à destination des professionnels et des particuliers. Krampouz vient compléter à la fois l'offre professionnelle et la gamme Grand Public *premium* du Groupe et bénéficie désormais du réseau de distribution extensif du Groupe, en France comme à l'international, qu'elle enrichit avec les enseignes de bricolage et de jardinage où elle est commercialisée.

L'EXIGENCE DE COMPÉTITIVITÉ

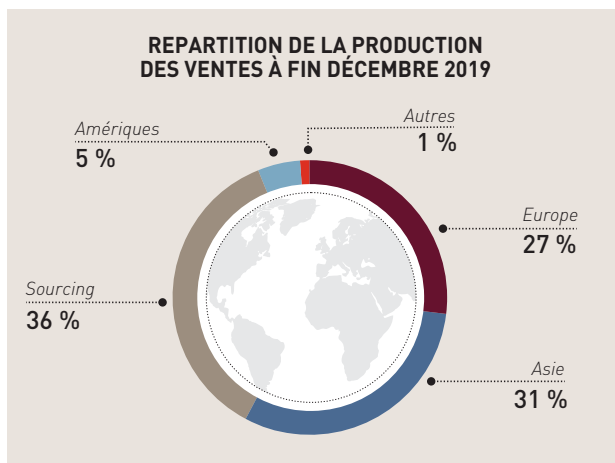
C'est un élément vital pour tout groupe industriel, complémentaire à la croissance. La compétitivité du Groupe s'appuie sur un dispositif industriel puissant et polyvalent et sur l'amélioration permanente de la productivité industrielle, sur l'optimisation des achats et de la *supply chain* ainsi que sur la simplification constante des structures et des processus.

UN DISPOSITIF INDUSTRIEL PUISSANT ET POLYVALENT

L'outil industriel du Groupe dans le monde est déployé de façon à répondre à la spécificité des marchés :

- fabrication en Europe destinée principalement aux marchés matures. Les usines françaises et européennes sont dédiées à des produits pour lesquels le Groupe détient des positions de leader. Le Groupe s'appuie pour cela sur des barrières technologiques en matière de concept produits ou de *process* ;
- fabrication dans les pays émergents pour les besoins de ces marchés mais aussi, pour les marchés matures, de produits pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et *process*) ;
- *sourcing* (externalisation de la production) pour les produits banalisés ou pour lesquels le Groupe ne dispose pas de position de leadership fort ou encore dans le cadre de partenariats.

Après l'acquisition Krampouz en 2019, le dispositif de production du Groupe comprend 42 sites industriels qui produisent environ 65 % des produits commercialisés par le Groupe dans le monde. Les 35 % restants proviennent du *sourcing*, notamment en Chine.



La politique industrielle du Groupe SEB vise à servir au mieux les marchés en améliorant en permanence les standards de compétitivité et de qualité dans une optique de long terme.

La compétitivité industrielle du Groupe passe par son avance en matière de conception des produits, à travers les pôles de compétence et les pôles technologiques :

- les pôles de compétence produits regroupent l'expertise spécifique pour une catégorie de produits en matière de recherche, de développement, d'industrialisation et de production ;
- les pôles technologiques renforcent les pôles de compétence produits par la maîtrise des technologies clés dans les domaines des matériaux, de la plasturgie et de l'électronique.

Sur les sites concernés, des plateaux projets associent les équipes marketing aux pôles de compétence industriels dans la création de l'offre produits. Ceci permet de pousser le concept de « base technique » de manière à standardiser les sous-ensembles et les composants, afin d'être plus réactif par rapport à la demande des clients.

Afin d'assurer et d'optimiser la compétitivité de son dispositif industriel, le Groupe procède à une adaptation permanente de ses usines, en tenant compte de la réalité économique des marchés : ajustement des volumes de production ou redimensionnement de site, transfert d'activité d'une entité à une autre, réaménagement d'usine, strict contrôle des coûts de fabrication, recentrage de la production et recours au *sourcing* en fonction des besoins.

En février 2018, le Groupe a annoncé le projet de transfert de l'activité de plasturgie du soin du linge depuis le site historique de Saint-Jean de Bournay vers le site d'assemblage du soin du linge situé à Pont Évêque. Ce projet requérant un investissement de près de 15 millions d'euros est en cours d'exécution et verra son aboutissement au printemps 2020 avec le transfert des équipements et des salariés dont les emplois sont totalement conservés.

Ce projet vise à gagner en productivité par le raccourcissement des flux, en flexibilité en rapprochant les équipes de production sur un site unique ainsi rendues plus polyvalentes et enfin en qualité de vie au travail dans un environnement de production moderne et performant.

En juillet 2019, WMF a lancé un programme visant à améliorer la compétitivité et la performance globale de l'entreprise. En effet, deux ans et demi après l'intégration de WMF, l'activité des machines à café professionnelles (PCM) a dépassé les objectifs initiaux et offre des perspectives de croissance très prometteuses.

À l'inverse, l'activité Grand Public a sous-performé en dépit d'investissements continus.

Le programme repose sur :

- des investissements accrus en PCM, notamment via l'extension de la capacité de production ainsi que des investissements logistiques à Geislingen, en Allemagne ;
- un plan d'actions correctives pour l'activité Grand Public qui comprend :
 - le transfert de la production d'articles culinaires en inox de Geislingen vers d'autres sites industriels du Groupe SEB en Europe d'ici fin 2020, permettant une amélioration sensible de la compétitivité ;
 - la consolidation des opérations logistiques en Allemagne dans l'entrepôt de Dornstadt.

L'OPTIMISATION PERMANENTE DE LA PRODUCTIVITÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe mène depuis début 2013 un projet dénommé PCO (*Product Cost Optimization*) qui a pour objectif de réduire le prix de revient des produits existants, d'optimiser l'offre produit à venir et d'augmenter la valeur perçue. La démarche consiste à mettre en œuvre une méthodologie d'analyse des produits et d'écoute consommateurs avec une implication d'experts (R&D, marketing, design, industrie...) dans le cadre de groupes pluridisciplinaires réunis en ateliers, pour remettre en question les solutions existantes et en inventer de nouvelles.

Parallèlement, le programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB), engagé en 2011, s'est poursuivi par le déploiement de « fondamentaux » (5S, TPM...) afin de toujours améliorer la productivité des sites du Groupe. Ce programme concret d'amélioration continue de la performance :

- associe santé et performance dans tous les projets d'amélioration du Groupe ;
- implique tous les niveaux hiérarchiques (managers, techniciens, opérateurs) de tous les services ;
- vise à partager les meilleures pratiques afin de construire une réelle culture industrielle Groupe ;
- conduit à parler un langage commun dans l'optique de renforcer un état d'esprit Groupe ;
- se traduit par un référentiel unique et évolutif, issu d'une démarche complètement collaborative.

Depuis son lancement, le programme OPS permet au Groupe de garantir un haut niveau de qualité tant dans ses *process* que dans ses produits. L'engagement des nouveaux sites acquis par le Groupe dans l'intégration de ces principes est un moyen très efficace d'introduire une démarche globale partagée d'excellence et d'amélioration continue de la performance. En Chine, cela a contribué à la montée en puissance du site de Supor Shaoxing, le plus gros site de petit électroménager du Groupe.

En phase de maturité, le projet OPS a visé à impliquer et faire grandir les équipes au-delà du périmètre de l'industrie et de la maintenance : il couvre désormais la logistique, les ressources humaines, le contrôle ainsi que les achats.

Misant sur l'implication et la responsabilisation des équipes sur l'ensemble des domaines de la chaîne de valeur, le programme s'appuie désormais sur une matrice SQCDIE : santé-sécurité, qualité, coût, délais, implication et environnement. Pour chaque métier, des grilles de maturité par processus ont été élaborées selon 5 niveaux. Mises au point et évaluées en 2017, ces grilles ont été déployées sur l'ensemble des sites en 2018 dans un double objectif : standardiser la façon de mesurer et d'améliorer la performance, et atteindre fin 2019 le niveau de maturité requis pour l'ensemble des métiers afin d'entrer dans l'Industrie du Futur.

Cette entrée dans l'Industrie du Futur va nous permettre de franchir encore un cap en termes de performance industrielle et logistique dans le but d'améliorer la réponse aux besoins de nos clients. La digitalisation des processus de nos fournisseurs à nos clients va accélérer la transmission de l'information, améliorer la réactivité pour plus d'agilité et d'efficacité. La digitalisation de notre système de

production OPS à travers un système de supervision va encore mieux rendre visible la performance grâce aux informations récoltées en temps réel, et permettre de responsabiliser davantage nos opérateurs qui disposeront de la bonne information au bon moment pour réagir rapidement. Enfin l'analyse systématique des data va nous permettre de lancer des actions préventives et prédictives pour augmenter les taux d'utilisation des équipements, ainsi que la qualité de nos produits.

Pour le Groupe SEB, le programme Industrie du Futur s'appuie sur des projets ou briques technologiques :

- supervision et MES (Manufacturing Execution System) pour un management visuel et dynamique de la performance ;
- analyse des data (maintenance et qualité) : descriptif, diagnostic, préventive, prédictive ;
- interface homme-machine produit-*process*, automatisation, robots collaboratifs, IoT industriels ;
- monitoring et optimisation de notre consommation d'énergie ;
- le processus de planning de nos clients à nos fournisseurs, avec des outils prédictifs pour améliorer les prévisions ;
- de nouvelles capacités en logistique grâce au digital afin d'améliorer l'expérience client lors de la livraison.

Ces projets ont été confiés à des pilotes choisis pour leur expertise et disposant des moyens d'explorer et mettre en œuvre des solutions concrètes. L'approche est pragmatique : chacun procède sur le mode « test and learn » en expérimentant de nouvelles approches au travers de POC (Preuves de Concept). Une fois la solution validée elle peut être standardisée et déployée facilement à moindre coût.

L'un des chantiers clés, impliquant à la fois les équipes industrielles et celles des systèmes d'information, porte sur la mise en place d'un modèle d'usine du futur utilisant des systèmes de supervision et de traitement des données pour améliorer la qualité, la traçabilité, la disponibilité des moyens de production, l'anticipation des pannes, mais aussi optimiser la consommation énergétique. Le Groupe va aussi développer de nouveaux modèles d'automatisation, utilisant des robots collaboratifs (cobots) et des chariots autoguidés (AGV) pour réduire la pénibilité des tâches. Enfin, des systèmes de réalité augmentée vont être testés afin d'aider les opérateurs à accomplir leurs tâches et pour gagner en performance.

Tous ces projets d'amélioration s'accompagnent systématiquement d'une approche santé-sécurité car le Groupe s'attache à améliorer en permanence la sécurité du personnel au travail. Dans cette optique, un plan à 3 ans a été initié en 2016, visant à poursuivre la réduction constante et régulière du nombre d'accidents du travail. Ce plan doit permettre au Groupe de diminuer de moitié le nombre d'accidents à son échéance. Plus de détails dans le Chapitre 3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale en pages 142 à 144.

Autre maillon crucial dans la compétitivité du Groupe, le planning et la logistique sont pilotés au niveau mondial dans le but d'améliorer le service à nos clients et d'assurer leur satisfaction tout en optimisant nos stocks de produits finis. Pour y parvenir, le Groupe a déployé un processus S&OP (*Sales et Operating Planning*) transverse et collaboratif, depuis la prévision de ventes dans les sociétés de marché jusqu'à la planification des capacités, la production et la livraison au client. En parallèle, un projet d'optimisation de la chaîne logistique a été lancé, ainsi qu'une *Supply Chain School* afin de développer les compétences de nos équipes dédiées.

1

UNE POLITIQUE D'ACHAT RIGoureuse ET RESPONSABLE

Les achats regroupent à la fois les achats de production, qui couvrent les besoins en matières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour l'industrie, les achats hors production (transports et logistique, prestations, systèmes d'information, voyages...) et les achats de produits finis externalisés. D'une façon générale, pour la plus grande partie, ils sont depuis plusieurs années gérés à l'échelle du Groupe à travers un panel de fournisseurs et bénéficient de la mise en œuvre de plateformes communes par famille de produits au plan mondial, afin de pouvoir massifier les volumes et standardiser les matériaux et composants. Cette approche permet d'optimiser les négociations (prix, qualité, ponctualité...) et de développer une mutualisation des achats conduisant à davantage de flexibilité entre sites industriels et des synergies accrues au sein du Groupe.

La politique du Groupe en matière d'achats directs est fondée sur le meilleur équilibre entre coût, qualité et disponibilité en recherchant et sélectionnant les fournisseurs les plus compétitifs d'une part, et en déclinant chez eux la démarche d'innovation et les standards qualité requis par le Groupe d'autre part. Elle permet, entre autres, d'établir et d'entretenir une relation de réel partenariat avec les fournisseurs les plus performants et de les associer de façon étroite dans le processus de progrès et dans les objectifs de compétitivité du Groupe. En 2019,

le panel de fournisseurs directs pour les achats de production comptait 456 fournisseurs (440 en 2018) avec une couverture achats mondiale de 70 % (identique à 2018).

Les achats hors production continuent de suivre le même processus qui vise à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe avec un panel de fournisseurs agréés représentant 42 % des achats hors production (contre 37 % en 2018). L'équipe achats centralisée s'attache à couvrir un spectre de dépenses très large et un périmètre international toujours plus vaste. Ainsi, des appels d'offres sont régulièrement lancés et des équipes transfonctionnelles retravaillent en profondeur les cahiers des charges afin d'optimiser les achats dans des domaines nouveaux.

Pour les achats de produits finis sourcés, l'organisation mise en place permet de renforcer les procédures de qualité en garantissant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les processus de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. Le Groupe a ainsi catégorisé ses fournisseurs de produits finis dans trois familles, en fonction de ses orientations stratégiques, de critères de performances (délais, qualité, coûts...) et de responsabilités sociétales et environnementales (impact environnemental, respect des droits de l'Homme...), à savoir : (i) fournisseurs préférentiels (ii) fournisseurs recommandés (iii) fournisseurs non-recommandés. En 2019, 65 entreprises ont représenté 80 % des achats.

1.3. Organisation et contrôle interne

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe, des organes de gouvernance aux collaborateurs individuels. Ces procédures sont mises en œuvre sous la responsabilité des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation repose d'abord sur un découpage géographique par continent, responsable de la commercialisation des produits. À cet axe principal vient s'ajouter un axe de gestion par activité, responsable d'un ensemble de lignes de produits et du pilotage par marque

commerciale. Enfin, un axe de gestion fonctionnel, responsable du support aux opérations, s'ajoute de manière transversale à toutes les activités du Groupe. Cet axe fonctionnel a pour mission essentielle d'assurer la cohérence et l'efficacité des activités, ainsi que le pilotage des fonctions de contrôle (par exemple, par le biais des standards financiers, des outils informatiques, des normes qualité, etc.).

Les comportements et les processus opérationnels du Groupe reposent sur deux documents clés que sont le Code éthique du Groupe et le Manuel de contrôle interne, précisant les attentes vis-à-vis des collaborateurs.

ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Les activités clés de contrôle sont identifiées au sein des Directions fonctionnelles décrites ci-dessous, directement rattachées à un membre du Comité exécutif du Groupe.



Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a pour mission d'apprécier la conformité aux règles et procédures internes du Groupe et de détecter les situations de non-respect des réglementations locales. Par ailleurs, elle apprécie l'efficacité de la conduite des opérations et s'assure que les risques opérationnels sont prévenus et maîtrisés.

Pour ce faire, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne s'appuie sur trois activités parallèles :

- **Définition et déploiement des procédures internes de contrôle** (« Manuel de contrôle interne »). Ce document regroupe l'ensemble des processus de contrôle du Groupe. Il est diffusé auprès de toutes les entités du Groupe une fois par an, après une mise à jour annuelle est conduite par l'équipe d'audit, en fonction des évolutions des opérations, des réglementations et des systèmes de gestion.
- **Conduite d'un plan d'audit pluriannuel**, qui s'appuie sur une priorisation des entités à couvrir en fonction de plusieurs paramètres : évaluation du niveau de risque (taille de la filiale, géographie, système d'information...) ; fréquence de couverture d'audit et enfin notation du dernier audit. Ce planning est validé en Comité audit et conformité chaque année.
- **Coordination et pilotage de la cartographie des risques**. Tous les ans, la cartographie des risques du Groupe est mise à jour, s'appuyant sur le processus décrit p. 36 « Processus d'identification et de maîtrise des risques ».

L'équipe d'audit du Groupe est composée de douze auditeurs et une directrice du contrôle interne au 31 décembre 2019.

Direction Juridique

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui dans les différents pays, de protéger le patrimoine (notamment intellectuel) et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre ses intérêts au moyen d'une bonne gestion des risques.

Ses missions principales s'articulent autour des activités suivantes :

- **Support légal aux opérations**, sur tous les types de réglementations, élaboration et mise à jour de la stratégie contractuelle (achat de biens et services, conditions de vente, promotion des ventes, service après-vente...), support aux négociations, pilotage des cabinets d'avocats consultés, gestion des précontentieux et des contentieux, coordination de l'ensemble des juristes du Groupe, stratégie de défense des créations intellectuelles, protection des titres de propriété industrielle (marques et modèles notamment) et veille juridique.
- **Protection des actifs intellectuels du Groupe** dont l'accompagnement juridique de la digitalisation des activités (produits connectés, data marketing, etc.), la gestion des précontentieux et contentieux en matière de propriété intellectuelle à l'international et le pilotage de la lutte contre la contrefaçon.
- **Conformité** : mise en place de la politique de conformité (dispositif anti-corruption, RGPD, etc.) en lien avec l'ensemble des directions fonctionnelles, opérationnelles et continentales du Groupe.
- **Support tout au long des différentes étapes de la vie sociale du Groupe** : suivi d'environ 150 filiales dont deux sociétés cotées, veille à la prévention des délits d'initiés, service actionnaires, négociation des contrats de financement et support des projets immobiliers du Groupe.
- **Coordination du programme d'assurances du Groupe**, détaillé p. 51 « Assurances », permettant l'adéquation du programme d'assurances avec les activités du Groupe.
- **Participation à la stratégie d'acquisition du Groupe** : accords préparatoires, contrôle des concentrations, négociation des contrats, restructurations post-acquisitions. Par ailleurs, la Direction Juridique participe à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe.

Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

La Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs travaille en étroite collaboration avec les autres Directions de la Fonction Finance, avec les Directions opérationnelles, fonctionnelles et continentales, ainsi qu'avec la Direction du Développement Durable et celle de la Communication *Corporate* afin de répondre à deux missions principales, liées au statut de société cotée de SEB S.A. :

- **Élaboration et mise en œuvre de la communication financière du Groupe.** Cette communication se fait sur la base d'un calendrier précis, et en conformité avec le cadre réglementaire (AMF, ESMA...), assurant notamment la diffusion d'une information financière claire, exacte, précise et sincère, ainsi que le respect des principes d'égalité de traitement entre les investisseurs et l'homogénéité de l'information. Les documents et supports produits, publiés et diffusés (Document d'Enregistrement Universel, Brochure de Convocation à l'Assemblée, communiqués de presse, rubrique Finance du site internet www.groupeseb.com, présentations Analystes et Investisseurs, Lettres aux Actionnaires, etc.) font l'objet d'un processus d'élaboration structuré, traçable, et sont préparés en étroite collaboration avec les diverses fonctions du Groupe. Ils sont relus par les responsables des fonctions concernées et sont validés in fine par le Comité exécutif. La Direction de la Communication Financière, en liaison avec la Direction Juridique, anime le Comité « MAR » décrit en p. 34.
- **Identification de la base actionnariale et relations avec les investisseurs,** tout au long de l'année, par le biais de conférences physiques ou téléphoniques, *roadshows*, journées analystes/investisseurs ou rendez-vous individuels. Ces échanges ont pour objectif de donner au marché des éléments de compréhension de la stratégie, des performances et des perspectives du Groupe, d'entretenir et d'alimenter l'intérêt sur le titre. En 2019, près de 52 événements ont été organisés (*roadshows*, conférences, visites de sites), conduisant à plus de 720 contacts.

Direction du Contrôle de Gestion Groupe

La Direction du Contrôle de Gestion coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel de procédures qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des révisions ainsi que du *reporting* de gestion Groupe.

Les activités clés de pilotage sous sa responsabilité sont :

- **Processus Budgétaire.** Des directives et des recommandations sont diffusées aux différentes entités pour l'établissement du budget. La Direction du Contrôle de Gestion consolide et pilote les différents ajustements budgétaires avant validation d'un budget par le COMEX et le Conseil d'administration.
- **Représivions :** tout au long de l'année, suite aux évolutions des activités du Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion alerte le COMEX en cas de variation par rapport au budget, quantifie l'impact des actions correctives et coordonne des révisions à des moments clés de l'année. Celles-ci donnent lieu à une consolidation et sont approuvées au niveau du COMEX.
- **Reporting** et analyse : chaque mois, afin de permettre un pilotage du Groupe efficace, la Direction du Contrôle de Gestion consolide l'ensemble des informations provenant d'un outil de gestion unique et centralisé pour établir les tableaux de bord à destination du COMEX et du management du Groupe. Ces tableaux de bord incluent des analyses appropriées des écarts et tendances significatives.

Direction Financement et Trésorerie

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe a pour mission de garantir la liquidité des opérations du Groupe, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement, mais aussi de couvrir l'ensemble des risques financiers. Ses axes de travail sont les suivants :

- Gestion des ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe.
- Gestion et sécurisation des flux (cash management).
- Quantification et couverture des risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières).
- Suivi des relations bancaires.
- Financement des projets, notamment des acquisitions.
- Pilotage de la stratégie de couverture du risque client.

Direction Comptabilité et Fiscalité

La Direction Comptabilité et Fiscalité veille à l'adéquation des principes et règles comptables Groupe à ceux communément admis au plan international. Elle définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application notamment via des formations. Responsable de l'établissement des comptes consolidés du Groupe, elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans les meilleurs délais.

La Direction Comptabilité et Fiscalité du Groupe est responsable des Centres de Services Partagés Comptabilité et Gestion (CSP), et de leur animation. Ces organisations, présentes notamment en France, Pologne, Allemagne, États-Unis et Chine, concourent à l'amélioration du niveau de contrôle interne du Groupe par le partage des meilleures pratiques et l'homogénéisation des procédures, ainsi que par l'effet positif des travaux des CSP sur la séparation des tâches.

La Direction Comptabilité et Fiscalité du Groupe s'assure, d'autre part, du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté. Elle effectue également :

- le suivi des contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe,
- la mise en cohérence des pratiques fiscales des entités,
- la vérification de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur, en lien avec les conseils fiscaux.

Direction du Développement Durable

La Direction du Développement Durable impulse et coordonne la politique de développement durable. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers à court et moyen terme, et ce sur tous les continents, favorisant ainsi des comportements appropriés. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage dédié, décrit p. 34.

Par ailleurs, la Direction du Développement Durable est en charge du contenu du Code éthique du Groupe et s'assure de sa bonne diffusion et compréhension dans l'ensemble des entités. Les principes du Code éthique étant inclus dans le Manuel de contrôle interne, la conformité éthique de nos filiales est régulièrement vérifiée sur site par les équipes de l'audit interne.

Le respect des valeurs mentionnées dans le Code éthique ne s'arrêtant pas aux bornes de l'entreprise, la Direction du Développement Durable fait aussi un suivi de l'application de ces principes auprès des fournisseurs, en s'appuyant sur une « Charte des achats responsables » diffusée et signée par tous les partenaires, et sur des audits réguliers externalisés. Cette dernière démarche s'inscrit parfaitement dans nos plans d'action de conformité aux réglementations « SAPIN II » et « Devoir de vigilance ».

Chaque usine du Groupe est organisée afin de prévenir toute pollution (air, eau, sol) ou accident environnemental et pour réduire ses impacts carbone et environnementaux (en particulier l'énergie, l'eau, les déchets). Pour cela, chaque usine respecte les réglementations environnementales locales ainsi que des standards communs à tous les sites du Groupe. Les réglementations et leurs évolutions sont suivies en local par les coordinateurs Santé Sécurité Environnement.

Les actions d'évaluation des risques, de prévention des pollutions et de réduction des impacts environnementaux sont mises en œuvre en local et coordonnées au niveau du siège du Groupe : une personne dédiée y assure la définition des objectifs environnementaux à atteindre et la définition des standards communs. La Direction du Développement Durable s'assure aussi de la mise en place d'indicateurs de performance, qui sont ensuite suivis et consolidés.

Le pilotage de la gestion du risque environnemental est assuré par une équipe qui effectue une veille réglementaire régulière sur les évolutions des normes et transcrit ces normes dans les standards du Groupe. Les *process* sont ensuite déployés au sein des usines.

Dans le cadre de sa politique de *compliance*, la Direction du Développement Durable mandate un prestataire externe pour auditer les sites industriels du Groupe situés dans des pays à risques sur des aspects éthiques sociaux et environnementaux.

Direction de l'Administration du Personnel

L'effectif du Groupe s'établit au 31 décembre 2019 à 33 293 employés, répartis dans le monde sur plus de 100 entités opérationnelles. La Direction de l'Administration du Personnel a pour mission d'assurer l'homogénéité des processus de gestion du personnel. Cela s'organise autour des axes suivants :

- **Définition des règles de gestion** du personnel applicables à l'ensemble des activités du Groupe, en ligne avec les réglementations locales : gestion du temps de travail et des congés, gestion des dépenses professionnelles, gestion des outils mis à disposition du personnel (ordinateurs, téléphones, voitures, etc.) et processus de gestion de la paye (contrôles, approbation, sécurisation).
- **Déploiement et pilotage d'un outil de gestion** du personnel unique au niveau du Groupe, en conformité avec les réglementations locales sur la protection des données personnelles. Cela inclut le processus administratif lié à l'entrée, le suivi de performance et la gestion de la sortie des employés.
- **Gestion du Centre de Service Partagé (CSP)** dédié à la paye pour l'ensemble des entités françaises, garantissant une séparation des tâches et un niveau de contrôle strict. La Direction de l'Administration du Personnel revoit aussi les processus standards pour la mise en place de gestion de paye externalisée.
- **Sécurité des personnes** : la Direction de l'Administration du Personnel établit les règles de sécurité, notamment dans les pays identifiés à risque (ministère des Affaires Étrangères) et coordonne avec un partenaire externe le suivi des employés en déplacement pour garantir leur sécurité.

Direction des Achats

Son périmètre intègre les achats de composants et matières premières nécessaires à la fabrication des produits, les achats de produits finis et les achats indirects. L'importance des flux financiers en jeu met la Direction des Achats au centre du processus de contrôle interne du Groupe :

- **Gestion des achats centralisée**, en France et en Asie pour être proche de nos fournisseurs. Ce pilotage commence par la mise en place de règles strictes sur la manière de gérer les achats (appels d'offres, demandes d'achat, approbations, etc.).
- **Pilotage des fournisseurs**, notamment par le biais d'indicateurs de performance, de revues et d'audit des fournisseurs, sur les aspects opérationnels (qualité, *supply chain*...) mais aussi sur les aspects responsabilité et de conformité éthique, sociale et environnementale, en partenariat avec la Direction du Développement Durable.
- **Suivi de la performance des achats** : mise en place de stratégies achats, d'objectifs et d'analyses, pour optimiser l'efficacité et renforcer le contrôle.

Direction Qualité & Environnement

Assurer la meilleure qualité des produits et des *process* a toujours été une préoccupation majeure du Groupe. Le Groupe SEB a mis en place un système de management de la qualité qui constitue un pilier essentiel de toute activité, déployé à travers un outil commun, disponible sur l'intranet Groupe.

Ce système recouvre notamment toutes les procédures, outils et méthodes relatifs au bon fonctionnement du Groupe, à savoir :

- **Les processus de management** avec la définition de la politique Groupe, la planification stratégique, l'amélioration continue de la qualité et la gestion de l'environnement ;
- **Les processus de réalisation** qui couvrent le marketing stratégique, la création de l'offre produits, le commercial, le traitement de la demande client et la production ;
- **Les fonctions support des opérations** qui comprennent les ressources humaines, les systèmes d'information, les achats, la finance, le service support au consommateur.

Un **reporting mensuel** permet à la Direction de la Qualité de suivre précisément des indicateurs clés et d'ajuster ses actions.

Direction des Systèmes d'Information

Les systèmes d'information du Groupe SEB ont pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Au sein de la Direction des Systèmes d'Information, plusieurs axes prioritaires participent à l'amélioration de l'environnement de contrôle du Groupe, notamment :

- **Outils opérationnels (ERP, logiciels métiers, bureautique, communication...)** : la Direction des Systèmes d'Information assure la conduite des opérations pour les outils du Groupe, et participe à un Comité de pilotage des systèmes d'information, présenté en p. 34.
- **Architecture réseau** : la Direction des Systèmes d'Information s'assure de la cohérence et de la disponibilité des réseaux du Groupe et de leur intégrité.
- **Sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles** : un Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) pilote les indicateurs clés du Groupe, suit la mise en place des règles de sécurité dans les projets et prend les mesures nécessaires pour l'information, la sensibilisation et la prévention des risques. Cette activité s'appuie sur un Comité Sécurité des systèmes d'information (présenté en p. 34). Concernant les exigences liées à la protection des données personnelles, le RSSI travaille en lien avec la Direction Juridique et la Direction de l'Administration du Personnel : cette organisation transversale est décrite en p. 43 (« Systèmes d'information et protection des données personnelles »).
- **Applications digitales** : La Direction des Systèmes d'Information assure la mise en œuvre des composants logiciels et d'infrastructure pour garantir la qualité, la sécurité et la disponibilité du service fourni aux consommateurs : applications téléchargeables sur les téléphones mobiles, tablettes pour faciliter l'utilisation des produits connectés et permettre l'accès à des contenus numériques, photos, recettes de cuisine...

Direction de la Supply Chain

La répartition sur tous les continents des activités du Groupe exige une optimisation constante des procédés de production, de la logistique, des flux et des approvisionnements. La Direction de la *Supply Chain* a pour mission de répondre à ces besoins tout en sécurisant les processus :

- **Revue de notre empreinte industrielle et logistique** et déploiement mondial de notre programme OPS qui nous permet de garantir un haut niveau de qualité tant dans nos *process* que dans nos produits, dans une démarche d'excellence et d'amélioration continue de la performance.
- **Définition et déploiement des procédures** de gestion des stocks, applicables pour tous les entrepôts du Groupe, externalisés ou non, y compris : *process* de gestion des réceptions et des expéditions, *process* de gestion des inventaires, exigences de sécurité sur les sites de stockage.
- **Pilotage des flux de produits** : définition et optimisation des flux de produits (en vue d'améliorer la flexibilité des sites industriels), en ligne avec les réglementations internationales et en conformité avec les réglementations douanières.

Direction Santé et Sécurité

La santé et la sécurité des personnes travaillant au sein du Groupe sont une priorité absolue et de la responsabilité de chacun, qu'ils travaillent en industrie, sur des plateformes logistiques, dans des filiales commerciales, au siège etc.

La politique Santé et Sécurité est coordonnée par la Direction Santé et Sécurité du Groupe, qui assure son pilotage en s'appuyant sur 5 axes, relayés en permanence sur tous les sites :

- positionnement de la santé et la sécurité comme une priorité incontournable ;
- focalisation sur un objectif ambitieux, suivi avec des indicateurs au niveau des sites et du Groupe ;
- considération et analyse de chaque accident ou incident sérieux afin d'en faire un événement d'apprentissage ;
- partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;
- réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.

Un Comité stratégique Santé Sécurité transversal est présenté en p. 38.

En parallèle de ces Directions assurant le pilotage des activités de contrôle du Groupe, des Comités ont été mis en place sur des sujets de contrôle transverses. Ces Comités se réunissent deux à quatre fois par an et impliquent des cadres des Directions précitées. Ils ont la responsabilité d'identifier, chacun dans leur domaine, les éventuelles situations nécessitant une action au niveau central (changement des réglementations, évolution du contexte de marché, etc.). Dans ce cas, chaque Comité interviendra auprès du COMEX du Groupe.

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE (COMEX)

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Stanislas de Gramont	Directeur Général Délégué
Nathalie Lomon	Directrice Générale Finances, Directrice Générale Adjointe du Groupe
Harry Touret	Directeur Général Ressources Humaines, Directeur Général Adjoint du Groupe
Alain Leroy	Directeur Général Industrie
Patrick Llobregat	Directeur Général Articles culinaires
Olivier Naccache	Directeur Général Petit électroménager
Cyril Buxtorf	Directeur Général EMEA
Martin Zouhar	Directeur Général Amériques
Vincent Tai	Directeur Général Asie

Comité Compliance

- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction Juridique
- Direction des Ressources Humaines
- Direction du Développement Durable
- Direction Financement et Trésorerie

Comité Sécurité des Systèmes d'Information

- Direction des Systèmes d'Information
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction des Ressources Humaines

Comité MAR (Market Abuse Regulation)

- Président Directeur Général
- Directeur Général Délégué
- Directrice Générale Adjointe, Finance
- Direction Juridique
- Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Comité de pilotage Développement Durable

- Direction du Développement Durable
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
- Direction des Ressources Humaines
- Direction Qualité & Environnement
- Direction de la Recherche
- Direction des Marques
- Direction Marketing
- Direction Commerciale
- Direction de la Stratégie
- Direction Juridique
- Direction Satisfaction Consommateurs
- Direction Industrielle
- Direction des Achats

Comité de pilotage des Systèmes d'Information

- Direction des Systèmes d'Information
- Directions Continentales
- Direction Produits & Innovation
- Direction Générale Finance
- Direction Générale Ressources Humaines

Comité Santé Sécurité

- | | |
|--|---|
| ■ Président Directeur Général | ■ Direction de la Communication Corporate |
| ■ Directeur Général Délégué | ■ Directeurs Industriels Activités |
| ■ Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines | ■ Direction Santé Sécurité Groupe |

En particulier, le Comité *Compliance* intervient sur les récentes évolutions réglementaires. Un plan d'actions transverse impliquant plusieurs directions du Groupe a été mis en place pour traiter des exigences relatives à la loi SAPIN II et à la loi relative au Devoir de Vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ce plan d'actions s'articule autour des points clés suivants, dont la plupart sont déjà en place :

- Code de conduite ;
- dispositif d'alerte interne ;
- cartographie des risques, corruption et fournisseurs ;
- procédures d'évaluation des clients et fournisseurs ;
- procédures de contrôles comptables internes ou externes ;
- dispositif de formation ;
- régime disciplinaire ;
- dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures.

Enfin, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et sur des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies,

ainsi que sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne.

Signataire depuis 2003 du Global Compact, le Groupe SEB met en avant ses valeurs et les diffuse largement au sein de l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines du Groupe affirme dans les fondements de sa politique : « Le Groupe constitue une communauté d'hommes et de femmes qui partagent les mêmes ambitions et les mêmes valeurs ».

Le Code éthique, publié en septembre 2012, constitue le cadre de référence des valeurs du Groupe SEB. Il définit les règles de conduite, individuelles et collectives, qui doivent guider les actes et inspirer les choix de chaque collaborateur. Il est complété d'un dispositif d'alerte permettant à tout collaborateur de signaler un manquement grave aux principes du Code éthique.

Plus de détails sur le dispositif d'alerte au Chapitre 3.2, page 128.

1.4. Facteurs de risques

INTRODUCTION

La nature de l'activité du Groupe SEB et sa vaste présence internationale lui ouvrent de grandes opportunités de développement, mais l'exposent également à des risques internes et externes de divers types. Ceux-ci pourraient avoir un impact négatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou son patrimoine et avoir des conséquences pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires, écosystème local (autorités publiques et sociétés civiles)...

Le Groupe met en œuvre un ensemble d'actions pour identifier les risques, leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence. Ces risques sont ensuite gérés par le biais de plans de maîtrise des risques, revus de manière régulière, et impliquant les acteurs concernés dans les différentes directions du Groupe. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue de totale maîtrise ou d'élimination de tous les risques.

PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE MAÎTRISE DES RISQUES

Compte tenu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 et de son règlement délégué 2019/980, le Document de référence devient cette année le Document d'enregistrement universel.

Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en matière de facteurs de risques. Dans ce contexte, le Groupe a structuré la présentation des risques en fonction de leur matérialité et de leurs spécificités par rapport à ses activités. Certains risques, non matériels et non spécifiques aux activités du Groupe, ne sont donc plus présentés dans cette section.

Le processus d'identification et de maîtrise des risques est un processus continu et intégré aux opérations du Groupe. Afin de fournir une information exhaustive, les différentes étapes de collecte et de traitement de l'information ont été définies de la manière suivante : approche opérationnelle, approche Groupe au niveau du Comité exécutif (COMEX) et enfin consolidation par thèmes principaux.

COLLECTE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels – risques liés aux opérations, juridiques, industriels et environnementaux – sont identifiés et revus tous les ans, par le biais de grilles de collecte de données envoyées à tous les responsables d'entités (filiales commerciales, usines, centres de services partagés) et à tous les responsables de fonction.

Les questionnaires sont en partie guidés (sur la base des typologies de risques usuelles) et en partie ouverts pour assurer une remontée d'informations la plus large possible.

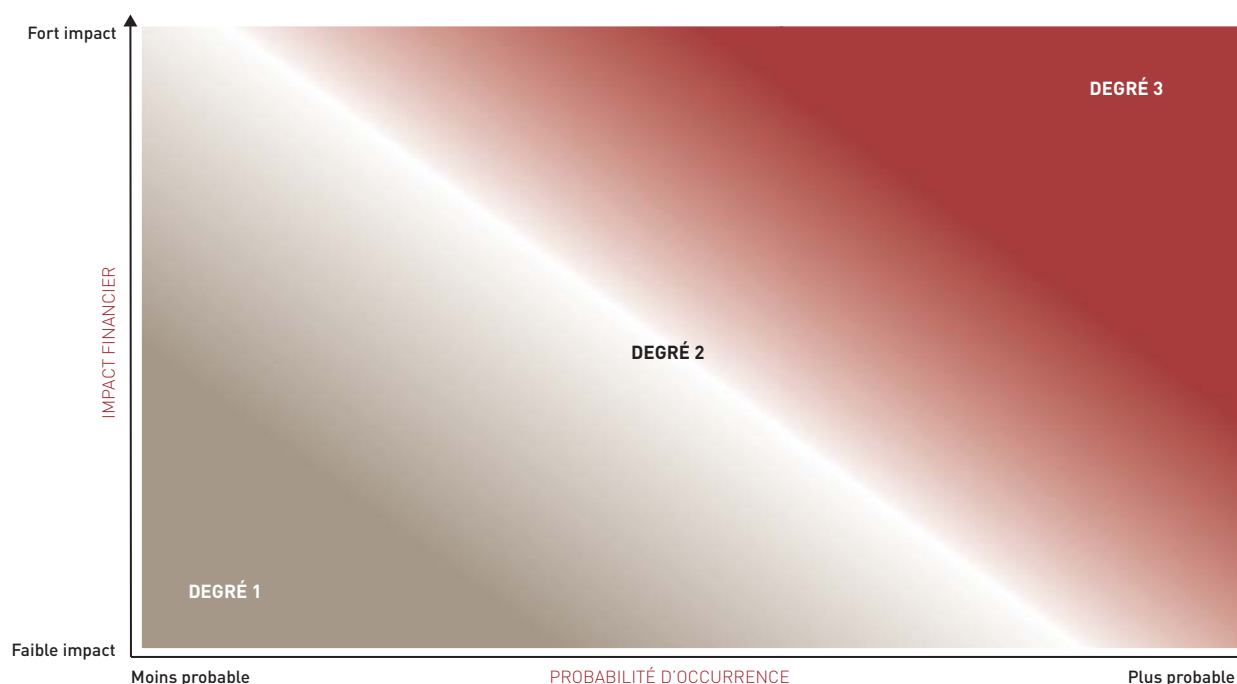
Ces questionnaires sont ensuite consolidés par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour identifier les points principaux, par thématique.

Sur la base de cette consolidation, chaque Directeur de fonction est rencontré individuellement par le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne pour détailler les risques principaux et les plans de maîtrise du risque associés.

CONSOLIDATION AU NIVEAU DU GROUPE

À partir des éléments précités, une session de travail annuelle est organisée avec les membres du COMEX. Cette session reprend l'ensemble des informations de la collecte opérationnelle ainsi que les éléments de la cartographie de l'année précédente. À cette occasion, chaque risque est revu en détail pour évaluer son évolution et sa pertinence, à la fois en termes d'impact financier potentiel pour le Groupe mais aussi en termes de probabilité d'occurrence.

Pour chaque risque résiduel, après prise en compte des mesures de mitigation, un degré d'exposition est défini, le degré 1 correspondant aux risques auxquels le Groupe est le moins exposé, et le degré 3 aux risques auxquels le Groupe est le plus exposé.



Pour chacun de ces risques, le plan d'actions de gestion du risque est revu par le COMEX deux fois par an : évaluation de ce qui a été fait sur l'année écoulée et plan d'actions pour l'année à venir ; revue intermédiaire en milieu d'exercice pour assurer le suivi et une bonne exécution des différents sujets.

Enfin, la revue de la cartographie des risques du Groupe fait l'objet d'un point d'agenda spécifique lors d'une réunion du Comité Audit et Conformité, une fois par an (revue de la méthodologie, des risques, de leur évaluation par la Direction du Groupe et des plans d'actions associés).

RISQUE SPÉCIFIQUE : COVID-19

(Complément postérieur à la réunion du Conseil d'administration du 25 février 2020)

DESCRIPTION DU RISQUE

Concernant les risques liés à l'épidémie de coronavirus, il est, à la date du présent document, difficile de quantifier les impacts sur les activités du Groupe, tant en termes de production industrielle que d'activité commerciale, mais le Groupe s'attend à des impacts significatifs sur l'exercice 2020.

Le premier objectif du Groupe est de protéger ses salariés, ses clients et partenaires.

Le Groupe a été amené, et pourra encore être amené, à momentanément fermer un ou plusieurs de ses sites (sites de production, entrepôts, filiales commerciales et bureaux administratifs, magasins, ...) en raison des mesures de restrictions prises par les gouvernements nationaux.

De plus, la chaîne d'approvisionnement en matières premières, composants et produits finis du Groupe pourra être touchée dans la mesure où les fournisseurs et sous-traitants du Groupe ont été ou seront limités dans la fabrication et/ou la distribution de leurs produits.

Enfin, l'interdiction de déplacement et les mesures de confinement dans certaines géographies entraînant une baisse de fréquentation dans les enseignes physiques ainsi que la fermeture de nombreux magasins peuvent avoir un impact direct et significatif sur la revente aux consommateurs finaux de nos produits. Cette baisse pourrait n'être que partiellement compensée par une augmentation des ventes en ligne.

Ce risque concerne aussi bien l'activité Grand public que Professionnelle, pénalisée également par la fermeture des cafés, restaurant, hôtels, et grandes enseignes de restauration.

Cette situation pourrait se traduire par des retards de paiement ou un risque d'insolvabilité de certains clients.

L'ensemble de ces éléments pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) dans plusieurs géographies du Groupe.

GESTION DU RISQUE

En conséquence, le Groupe a mis en place un processus d'évaluation régulier des impacts de cette crise sous la responsabilité d'un comité dédié composé des membres de la Direction Générale et de responsables opérationnels.

Il a été élaboré un Plan de Continuité d'Activité qui prévoit en particulier :

- La mise en œuvre systématique des mesures prises par les gouvernements nationaux.
- Des mesures spécifiques de gestion de crise et de protection des salariés du Groupe dans les différents sites ouverts (usines, entrepôts, filiales commerciales et bureaux administratifs, magasins...) incluant notamment :
 - prise de température et mise à disposition de matériel de protection (gel hydroalcoolique, masques, en particulier) pour les employés, nettoyage et désinfection réguliers des espaces communs, aménagement des postes de travail pour respecter la distanciation nécessaire et veille au respect strict des gestes barrière préconisés dans tous les sites du Groupe ;
 - possibilité de recours au télétravail pour tous les salariés dont l'activité le permet, sur l'ensemble des sites du Groupe ;
 - d'une façon générale, d'intenses campagnes de communication, d'information et de sensibilisation de tous les salariés.
- La continuité du service aux clients via le maintien de nos centres logistiques, tout en préservant la sécurité des employés.
- La communication auprès des partenaires, clients, fournisseurs et parties liées relatives à la continuité des services clés.
- L'interdiction des déplacements et des participations à des manifestations professionnelles pour l'ensemble des salariés du Groupe.
- La réduction des dépenses opérationnelles et le strict contrôle des coûts administratifs.
- Le renforcement du suivi des créances clients. On rappellera en outre que :
 - le Groupe est présent dans tous les circuits de distribution existants, en fonction des pays et de ses activités, et que son portefeuille clients est équilibré ; de fait, aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé ;
 - le Groupe dispose d'un programme large et international de polices d'assurance-crédit.
- La préservation de la liquidité, grâce à un financement équilibré en termes d'instruments et d'échéances. La dette à court terme du Groupe est entièrement couverte par des lignes de crédit syndiqué non tirées pour un montant d'un milliard d'euros. Les emprunts et lignes de crédits ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers. Les informations sur l'échéancier et les caractéristiques des dettes financières et sur les lignes de crédit sont présentées à la note 24 des comptes consolidés en page 251 du présent document.

CONSOLIDATION PAR THÈME

Lorsque la collecte et l'analyse des informations relatives aux risques potentiels pour le Groupe sont terminées, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne consolide ces éléments par thèmes principaux pour diffusion aux différentes parties prenantes dans le Groupe.

 RISQUES INTÉGRANT DES ENJEUX EXTRA-FINANCIERS (DÉCRITS DANS LE CHAPITRE 3, « RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE »)

1


Risques stratégiques

Degré 3

- Concurrence et concentration du marché du Petit Équipement Domestique
- Evolution de la distribution
- Innovation et propriété intellectuelle
- Compétitivité
- Image et réputation

Risques juridiques

Degré 1

- Fraude interne et externe
- Respect des droits de l'homme 
- Litiges

Degré 2

- Compliance
- Corruption 


Risques liés aux opérations

Degré 2


- Intégration des nouvelles opérations
- Volatilité des ventes
- Attraction et rétention des talents
- Macroéconomie, géopolitique et réglementations
- Cybersécurité et défaillance des systèmes d'information

Risques industriels et environnementaux

Degré 1

- Changement climatique 
- Qualité produits et risques lié aux produits vendus

Degré 2

- Continuité d'activité
- Santé, sécurité et environnement 

Risques financiers et risques de marché

Degré 2

- Volatilité des devises et des matières premières

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

1.4.1. RISQUES STRATÉGIQUES

RISQUE LIÉ À LA CONCURRENCE ET À LA CONCENTRATION DU MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

Description du risque

Le marché du Petit Équipement Domestique est encore fragmenté au plan mondial, notamment dans certains secteurs/certaines géographies. La concurrence est multiple avec en particulier : (i) des groupes internationaux possédant des marques mondiales sur une ou plusieurs catégories de produits ; (ii) des groupes présents principalement sur leur marché domestique ; (iii) des spécialistes leaders d'une unique catégorie de produits et ; (iv) des acteurs commercialisant leurs produits sous marque de distributeurs ou sans marque.

Cette multiplicité se traduit par une intensité concurrentielle qui, conjuguée aux tensions dans la distribution, alimente un contexte promotionnel. Par ailleurs, la montée en puissance de certains acteurs asiatiques sur les marchés domestiques et à l'international ainsi que l'émergence de nouveaux *business models* purement digitaux basés sur un accès direct au consommateur, permettent à certaines marques de gagner rapidement des parts de marché sur des catégories ciblées, au détriment des produits du Groupe.

Enfin, il existe un risque de voir nos concurrents intensifier leur politique de croissance externe et renforcer ainsi leurs positions sur les marchés concernés, que ce soit en Petit électroménager, Articles culinaires ou sur le marché professionnel (café en particulier).

Le renforcement d'un concurrent pourrait impacter la compétitivité du Groupe, qui bénéficierait de moins d'économies d'échelle et de force de négociation face à la distribution.

Gestion du risque

- Concernant le risque concurrentiel, le Groupe s'appuie sur un outil de production polyvalent et compétitif. Il possède en particulier une base industrielle en Asie au travers de sa filiale Supor, qui lui permet d'alimenter le marché chinois et des marchés internationaux du Groupe.
- La fragmentation de marché constitue également une opportunité stratégique. Actif depuis toujours dans la consolidation du secteur, le Groupe opère une veille active sur les marchés, identifiant les acteurs qui pourraient devenir des cibles d'acquisition. Cette veille est associée à une priorisation des secteurs/géographies les plus stratégiques.
- De fait, le Groupe met en œuvre une politique de croissance externe active, complémentaire à sa stratégie de croissance organique. Celle-ci s'articule autour d'acquisitions majeures, stratégiques (Moulinex en 2001, Supor en 2007, WMF en 2016), et d'acquisitions plus ciblées, présentant des complémentarités produits, géographiques ou métiers.

RISQUE LIÉ À L'ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION

Description du risque

Au cours des dernières années, la distribution a connu des évolutions majeures avec des répercussions sur l'activité du Groupe : la consolidation du secteur (capitalistique ou à travers la mise en place de centrales d'achats communes) ainsi que l'émergence et l'essor rapide de spécialistes du e-commerce ont profondément changé l'environnement commercial. De même, de nouveaux acteurs digitaux basés sur un accès direct au consommateur sont apparus, cassant les codes de distribution classique.

Si le canal des Spécialistes a su s'adapter en développant une activité de ventes en ligne à travers le *Click & Mortar*, certains clients historiques du Groupe, notamment dans la grande distribution dans les marchés matures, n'ont pas achevé leur transformation digitale et sont conduits à d'importantes réorganisations pour contrer les baisses de fréquentation des magasins – arbitrages au sein du portefeuille de produits vendus, fortes promotions afin de générer du trafic, gestion serrée des stocks et réassorts limités, optimisation du parc de magasins...

Dans certains cas, ces changements s'accompagnent de restructurations incluant des mesures de réduction de coûts voire des plans de fermetures de magasins. Dans ce contexte, certaines enseignes n'ont pas survécu et ont fait faillite.

Ainsi, cette profonde mutation au sein de la distribution peut rejaillir négativement sur le Groupe en termes de chiffre d'affaires et/ou de parts de marché.

Gestion du risque

- Le Groupe s'attache à avoir une croissance équilibrée et pérenne, adressant l'ensemble des réseaux de distribution existants en fonction des pays et de ses activités. De fait, si aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé, dans certains pays le poids d'un distributeur peut sensiblement dépasser ce seuil. Il s'agit essentiellement de clients qui sont des partenaires de long terme avec lesquels le Groupe s'attache à entretenir une relation commerciale solide et de confiance.

- L'évolution de la distribution constitue également une opportunité stratégique pour le Groupe et l'adaptation des approches commerciales est au cœur de notre projet d'entreprise. Les équipes commerciales sont structurées pour y répondre de façon adéquate avec notamment des forces de vente dédiées et spécialisées.
- Les ventes e-commerce du Groupe représentent plus de 25 % des ventes Grand Public, en croissance soutenue depuis plusieurs années, aussi bien avec des acteurs *pure players* que *Click & Mortar*. En DTC (*Direct to Consumer*) le Groupe réalise déjà environ 7 % de son chiffre d'affaires à travers son réseau de magasins en propre (Home&Cook, WMF, Supor Life Stores...) et expérimente certains modèles de vente directe au consommateur en ligne à travers des sites internet de marque.

RISQUE LIÉ À L'INNOVATION ET À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Description du risque

Il est nécessaire pour le Groupe de renouveler régulièrement son portefeuille de produits à travers des innovations. Celles-ci visent à satisfaire les nouveaux besoins des consommateurs et peuvent se matérialiser par des améliorations de produits ou services existants ou par des innovations de rupture.

Au cours des dernières années, le cycle de vie des produits s'est plutôt raccourci et des acteurs agiles ont émergé avec une offre souvent courte (voire mono-produit), relayée par une approche innovante en termes de marketing et de distribution. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte de nouvelles tendances de consommation et d'évolutions technologiques rapides, incluant notamment des produits à orientation « digitale », des produits connectés ainsi que les offres de service associées.

L'adaptation à ces nouvelles tendances et la compréhension des nouveaux modes de consommation est un enjeu clé pour le Groupe, qui doit savoir y répondre par une offre innovante pour défendre voire renforcer ses ventes et ses parts de marchés.

La notoriété des marques du Groupe et le succès de ses innovations entraînent des contrefaçons de divers droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, modèles) qui peuvent pénaliser le Groupe au niveau de ses ventes et créer un risque pour son image.

L'ensemble des innovations du Groupe doit donc être protégé à travers des dépôts de brevets, de dessins et modèles ainsi qu'un patrimoine intellectuel comprenant son portefeuille de marques, déposées et enregistrées.

À l'opposé, le Groupe, dans sa démarche active d'innovation, est susceptible d'être en conflit avec un brevet ou un modèle déjà déposé par la concurrence. Cela entraînerait un risque de litige, de réputation ou financier en cas de rappel du produit concerné.

Gestion du risque

- L'innovation s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe depuis son origine et fait l'objet d'importants investissements en moyens humains et financiers (267 M€ soit plus de 3,5 % de son chiffre d'affaires en 2019).
- Une offre différenciante et un délai de mise sur le marché rapide sont des atouts majeurs pour dynamiser l'activité et gagner des parts de marché. Dans cette optique, le Groupe améliore en permanence son agilité dans le processus de développement produit, pour accélérer le lancement des innovations sur le marché. Ces dernières années, il a mis l'accent sur le digital avec le développement de produits connectés permettant d'améliorer le quotidien du consommateur, mais aussi la proposition de services associés dans le cadre d'un écosystème global.
- De plus, une veille active sur les tendances de consommation et les innovations concurrentes alimente la réflexion à la fois sur l'évolution de l'offre produit et sur les potentielles cibles d'acquisition pour le Groupe.
- Le Groupe alloue les budgets nécessaires à la protection et au développement de ses actifs immatériels au premier rang desquels les marques et l'innovation, ainsi qu'à la lutte contre la contrefaçon. Une stratégie de dépôts des marques, modèles et brevets ciblée tenant compte des perspectives de ventes et des pays à risque est mise en œuvre.
- Le Groupe surveille le risque d'atteinte à sa propriété intellectuelle à la fois sur le terrain et sur internet :
 - Sur le terrain, une lutte est conduite de manière systématique, notamment dans les pays à risque comme la Chine et le Moyen-Orient ainsi que dans des pays à forts enjeux commerciaux. Cela passe par exemple par une surveillance lors des salons, où des investigations sont menées, qui conduisent à des saisies douanières, actions judiciaires et destruction de moules et de stocks,
 - Sur internet (places de marchés, sites internet) la lutte est menée grâce à un outil de surveillance mondiale permettant d'avoir des rapports réguliers et de diligenter des actions rapides pour obtenir un retrait des copies en ligne et lutter contre la contrefaçon de marques et le cybersquatting ;
- Le Groupe surveille également le risque de porter atteinte à la propriété intellectuelle de tiers grâce à des actions intégrées au processus d'innovation et de développement produits. Ainsi une grande partie des projets de lancement de produit font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation sur les marques, modèles et brevets avant validation et lancement. Malgré tout, il reste une probabilité qu'un droit de propriété industrielle antérieur n'ait pas été identifié, et dans ce cas, le Groupe peut être amené à modifier la construction technique ou esthétique d'un produit pour supprimer tout risque de litige, négocier un règlement à l'amiable du litige éventuel ou se défendre si le droit de propriété industrielle antérieur n'est a priori pas valide ou si la contrefaçon alléguée n'est pas démontrée.

RISQUE LIÉ À LA COMPÉTITIVITÉ

Description du risque

Dans un contexte concurrentiel et promotionnel intense, la compétitivité est un enjeu majeur qui s'articule autour de :

- Notre capacité à optimiser la productivité de nos structures : arbitrage entre fabrication en interne ou externalisation, gestion des investissements industriels et des coûts de production, simplification des *process* et des flux, optimisation de la chaîne logistique et des stocks associés (composants, en-cours, produits finis)...
- La flexibilité de nos usines face à une demande fluctuante : saisonnalité, offre produit, programmes de fidélisation...
- L'accélération des flux sur l'ensemble de la chaîne de la valeur pour mieux répondre aux attentes de nos clients.
- La mise en œuvre de notre stratégie Digitale 4.0 dans le cadre du programme Industrie du futur.
- La rationalisation de la diversité (offre produit) et complexité (différenciation retardée ou introduction de la complexité le plus en aval possible).
- L'évolution de facteurs externes tels que le prix des matières premières et les parités monétaires.

Gestion du risque

- En tant qu'industriel, le Groupe SEB est constamment amené à arbitrer entre fabrication en interne ou externalisation de la production. Dans ce contexte, environ deux tiers des produits du Groupe sont fabriqués en interne, en particulier les produits à haute valeur technologique, tandis que les produits banalisés sont

sourcés. Dans un raisonnement de coûts globaux (*Total Cost of Ownership*), nous intégrons la volonté de simplification des flux en tentant de produire autant que possible à proximité de nos clients et de limiter la distance qui sépare nos sites de fabrication de nos fournisseurs.

- Pour la production réalisée en interne, nos équipes industrielles locales et centrales/transversales travaillent en permanence sur l'amélioration de la compétitivité de nos sites, notamment avec le déploiement de programmes d'amélioration continue tels que : OPS (Opération Performance SEB) et PCO (*Product Cost Optimization*). Chaque site du Groupe améliore ainsi les indicateurs industriels pour maintenir une compétitivité adaptée.
- Parallèlement à cette action, les équipes industrielles ont mis en place un programme de flexibilité industrielle à travers notamment diverses plateformes technologiques (bouilloire, *blenders*, friteuses...), pour améliorer notre réactivité et notre adaptabilité aux besoins des marchés, ainsi qu'aux éventuelles évolutions rapides des conditions de marché (devises, droits de douane, matières premières...).
- La gestion de l'évolution du prix des matières premières et des devises est décrite dans le risque « volatilité des devises et des matières premières » en page 54.
- Une réflexion constante sur notre empreinte industrielle avec comme objectif de mieux tirer parti de la proximité entre nos sites de fabrication et nos clients, ces sites devant avoir une taille critique afin de ne pas compromettre leur compétitivité.

RISQUE D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

Description du risque

Le Groupe SEB s'appuie sur un portefeuille unique d'une trentaine de marques qui détiennent des positions de premier plan dans le monde ou dans leur marché domestique. La notoriété de ses marques repose sur la qualité de ses produits, leur mode de distribution ainsi que sur les politiques de marketing et de publicité mises en œuvre.

Des produits ou une communication en inadéquation avec l'image des marques, des comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des employés, distributeurs ou fournisseurs du Groupe, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété des marques, entraîner un effet défavorable sur les ventes, ou affecter la valorisation des marques au bilan (plus d'un milliard d'euros au 31 décembre 2019).

Dans un environnement où l'information circule de plus en plus rapidement (sites internet, messagerie instantanée, réseaux sociaux...), la moindre connotation négative peut avoir une incidence sur l'image du Groupe à l'échelle d'un pays, d'une région ou même sur le plan global avec des répercussions sur les ventes et les résultats.

Le risque peut émerger sur la base d'informations, fondées ou non, et/ou de rumeurs qui peuvent couvrir des thèmes aussi divers que la qualité ou la sécurité des produits, l'innocuité des matériaux (notamment alimentaires), les procédés industriels, l'impact environnemental, les pratiques commerciales, le comportement éthique ou le respect des réglementations (fiscales, sociales).

Gestion du risque

Le Groupe SEB soutient et développe la notoriété de ses marques en collaborant avec des professionnels réputés dans leur domaine (Agences de communication, ambassadeurs, influenceurs...), dans une optique de respect et de mise en avant de la personnalité de chaque marque.

En parallèle, il protège activement la réputation de ses marques à travers un mécanisme de protection à trois niveaux.

- La première couverture du risque d'image est préventive et consiste à ne pas générer de situation pouvant donner lieu à une communication négative sur le Groupe. Cela se concrétise par le respect des valeurs du Groupe et du Code éthique, ainsi que par le respect des processus internes (notamment qualité, *reporting* financier, contrôle interne, sécurité...). Ces grands principes sont régulièrement rappelés à l'ensemble des collaborateurs du

Groupe : à l'embauche mais aussi dans le cadre de formations ou de communications au long cours. Ils sont à tous les niveaux sensibilisés au respect des règles éthiques et bénéficient aussi pour certains d'une formation au digital, aux réseaux sociaux et leurs usages.

- La deuxième couverture consiste à mettre en place un système réactif de surveillance de l'information : au-delà des moyens classiques de veille des médias traditionnels, le Groupe utilise un outil de suivi de e-réputation sur les réseaux sociaux, associé à un processus de communication interne (remontée de l'information au management, prise de décision) et externe (procédure et cellule de gestion de crise).
- Enfin, le Groupe met en œuvre des moyens de sécurisation de ses processus de diffusion de l'information, afin de limiter les risques de communication frauduleuse et d'usurpation d'identité.

1.4.2. RISQUES OPÉRATIONNELS

RISQUE D'INTÉGRATION DES NOUVELLES OPÉRATIONS

Description du risque

Au-delà de la croissance organique visée par le Groupe, le Groupe met en œuvre une stratégie de croissance externe pour accélérer son développement et renforcer ses positions. Cette stratégie s'est matérialisée par des acquisitions majeures, stratégiques (Moulinex en 2001, Supor en 2007, WMF en 2016), et des acquisitions plus ciblées, présentant des complémentarités produits, géographiques ou métiers.

Chacune de ces opérations présente des spécificités en termes de culture d'entreprise, de structure, de processus opérationnels, ou de canal de distribution. Ne pas identifier ces spécificités ou ne pas en tenir compte pourrait impacter négativement le processus d'intégration et la création de valeur attendue de ces opérations, notamment en ce qui concerne :

- le développement de l'activité ;
- la réalisation des synergies ;
- la valorisation des actifs incorporels.

Gestion du risque

- Le Groupe a développé au fil des années une réelle expérience et une compétence forte en matière d'intégration. Une organisation ad hoc est mise en place pour piloter chaque processus d'intégration.

- La Direction de la Stratégie du Groupe a pour mission de concevoir et de piloter les projets d'intégration, et d'assurer la coordination entre toutes les parties prenantes (société acquise, *business units* concernées au sein du Groupe SEB, marchés concernés par cette acquisition).
- La Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, en lien avec la Direction de la Stratégie, intègre les nouvelles entités dans les processus de *reporting* et de prise de décision du Groupe. Cela doit permettre d'assurer un suivi fiable et régulier du *business plan*, et des indicateurs-clés définis au préalable par les entités opérationnelles concernées.
- La Direction des Systèmes d'Information développe un plan adapté de mise en cohérence des outils informatiques.
- La Direction des Ressources Humaines accompagne les équipes concernées (société acquise et personnels du Groupe SEB concernés), afin d'intégrer dans les meilleures conditions possibles les nouveaux collaborateurs dans un environnement homogène.
- La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne déploie ses processus standards et diligente une mission d'audit pendant la phase d'intégration pour faire un état des lieux des processus, identifier les lacunes, et mettre en place le plan d'actions associé.

RISQUE LIÉ À LA VOLATILITÉ DE NOS VENTES

Description du risque

Une part significative de nos produits est vendue au moment de fêtes ou d'événements particuliers (*Prime Day*, *Black Friday*, Noël, Nouvel An chinois, Ramadan, Jour des Célibataires en Chine, fête des mères, Chandeleur, etc.). Novembre et Décembre regroupent les événements les plus contributeurs : Noël, le *Black Friday* et le Jour

des célibataires en Chine. De ce fait, une proportion importante du chiffre d'affaires est réalisée en fin d'année et le 4^e trimestre est donc traditionnellement, tant en termes de ventes que de résultat, celui dont le poids est prépondérant. En outre, la date de certaines fêtes étant variable (Nouvel An chinois, Ramadan...), il peut arriver que certains événements soient doublés sur certaines années fiscales et inexistantes sur d'autres.

Certains de nos produits sont également marqués par une forte saisonnalité et tributaires des conditions climatiques comme par exemple les ventilateurs.

L'engagement du Groupe depuis plusieurs années dans des programmes de fidélisation des consommateurs avec des distributeurs constitue un autre facteur de volatilité des ventes. Ces programmes, portés par les enseignes de distribution, consistent à proposer ponctuellement des offres de fidélisation et/ou promotionnelles importantes, pour une catégorie de produits, aux consommateurs fidèles accumulant des droits en fonction d'achats effectués sur une courte période. Ils permettent ainsi aux distributeurs de favoriser la fréquentation de leurs magasins et aux consommateurs d'accéder à nos produits à des prix préférentiels. Ces opérations à forte visibilité génèrent des ventes importantes qui, en contrepartie, peuvent dans la foulée conduire à un certain assèchement du marché et constituent une base élevée de chiffre d'affaires qui peut être non récurrente, d'une année sur l'autre.

Le Groupe SEB déploie par ailleurs une politique de partenariats produits pour développer de nouveaux concepts et dynamiser les ventes. Ces partenariats peuvent prendre la forme d'un contrat de distribution, de licence, de co-développement, et se traduisent par un *cobranding* entre deux marques à forte notoriété : Krups avec Nespresso et Dolce Gusto, Krups avec Heineken pour BeerTender et The SUB, Rowenta et L'Oréal pour le lisseur SteamPod, Rowenta pour Elite en coiffure, Tefal avec Jamie Oliver sur les Articles culinaires. Toutefois, ce marché est soumis aux changements de politiques de nos partenaires ce qui peut générer un risque sur le chiffre d'affaires.

Enfin, en Café Professionnel, au-delà de l'activité courante, la signature et l'exécution d'importants contrats avec certains clients (enseignes de restauration, magasins de proximité, chaînes de stations essence...) pour l'équipement ou le remplacement de machines induisent une forte volatilité des ventes.

Sur ces bases, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe peuvent donc fluctuer de façon substantielle sur un trimestre, semestre ou sur une année.

Gestion du risque

■ Les activités des périodes de forte revente sont planifiées conjointement avec nos grands partenaires de la distribution, pour en réduire les risques d'aléa. L'activité commerciale et les activations restent dynamiques pendant les périodes de basse saisonnalité, pour limiter la concentration du chiffre d'affaires sur la fin d'année. La diversification géographique du Groupe permet en outre de diminuer le risque de volatilité induit par les produits tributaires des conditions climatiques.

■ Concernant les programmes de fidélisation, le Groupe a mis en place un processus rigoureux de gestion : aucune opération de ce type ne peut être engagée sans une validation par le management, après analyse des hypothèses d'exécution (offre, visibilité, marque, *supply chain*) et de rentabilité.

Ce processus s'accompagne d'un suivi tout au long de l'opération avec les différentes parties prenantes pour sécuriser les volumes et les approvisionnements. Les opérations de communication marketing autour de l'opération sont coordonnées avec l'enseigne de distribution pour garantir le succès de la revente. Par ailleurs, aucune opération de ce type ne peut être engagée sans une validation par le management, après analyse des hypothèses de fonctionnement.

■ Enfin, en ce qui concerne les partenariats, la principale mesure de gestion de ce risque repose sur la pérennité de la relation (les grands partenariats ont plus de 10 ans) et sur la diversification de ces partenariats qui permet un équilibrage du portefeuille dans cette activité. Par ailleurs, les équipes impliquées mettent en œuvre des actions avec les partenaires actuels pour renforcer les activités commerciales et le développement des produits, pour pérenniser les partenariats concernés.

■ Concernant notre activité en machines à café professionnelles, le Groupe s'attache à travers la gestion du carnet d'ordre, à disposer d'une enveloppe de contrats – y compris de taille plus modeste – afin de compenser les effets induits par la non-réurrence de très gros *deals* d'une année sur l'autre.

RISQUE LIÉ À L'ATTRACTION ET À LA RÉTENTION DES TALENTS

Description du risque

Le contexte de croissance soutenue dans un environnement de marché en constante évolution requiert une adaptation permanente de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe.

Nos marchés Grand public (Petit électroménager et Articles culinaires) et Professionnel sont largement impactés par de grandes tendances sociétales (modes de consommation notamment alimentaire, impact environnemental des activités, robotisation, digitalisation...). Le Groupe y répond par un engagement fort et des investissements importants – dans l'innovation, la *supply chain*, la data, le digital... – nécessitant une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée.

Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peut entraîner des difficultés à attirer, mais aussi à retenir les talents, avec ainsi le risque de retarder l'intégration des nouvelles compétences nécessaires au développement et à la production des produits du Groupe.

Cela est particulièrement le cas dans certaines zones géographiques, ou dans certains domaines d'expertise.

Gestion du risque

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

RISQUE DE CYBERSÉCURITÉ ET DE DÉFAILLANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Description du risque

Les systèmes d'information sont imbriqués au sein des activités du Groupe tant sur les processus opérationnels (gestion de production, comptabilité, *reportings*...) que sur les moyens de communication (mails, réseaux, téléphones, tablettes et objets connectés au réseau de téléphonie mobile).

Une panne ou une perturbation dans ces systèmes entraînerait un impact potentiellement significatif sur les activités opérationnelles du Groupe. Cette défaillance pourrait en particulier provenir d'une cyber-attaque, d'une contamination des systèmes, intentionnelle ou non, par un virus informatique, ou par l'exploitation de failles dans la sécurité de nos systèmes.

Par ailleurs, l'augmentation très significative du volume d'informations traités et le développement des objets connectés rendent les processus et les outils de gestion de la donnée plus complexes et plus techniques. Ceci – associé au renforcement des réglementations internationales concernant la protection des données personnelles (notamment RGPD – Règlement général sur la protection des données) – augmente sensiblement l'impact que pourrait avoir une faille de sécurité sur les données. Une atteinte aux informations – concernant par exemple nos clients, fournisseurs, consommateurs ou salariés – pourrait avoir un impact significatif et de long-terme sur les activités du Groupe.

De plus, l'expansion du Groupe (géographique, taille, secteurs d'activité) nécessite fréquemment la mise à niveau ou l'évolution de nos infrastructures, de nos systèmes de gestion (ERP) et de nos applications. Cela se traduit par des changements mineurs (adaptation des systèmes mis en place) ou majeurs (définition, construction et mise en place d'un nouveau système). Chacune de ces évolutions génère de la complexité et des perturbations dans l'environnement informatique existant avec en particulier des risques sur les ressources affectées à la mise en place et sur les opérations si la migration n'est pas effective.

Ces deux risques peuvent engendrer des coûts significatifs et peuvent générer un risque sur l'activité et les performances du Groupe.

Gestion du risque

■ Concernant le risque lié à la cybersécurité et la défaillance de nos systèmes, une veille coordonnée avec plusieurs fournisseurs spécialisés dans la protection des systèmes et la sécurité a pour objectif de suivre les évolutions et les actions en termes de lutte contre la cybercriminalité (antivirus, pare-feu, processus d'identification des utilisateurs). La Direction des Systèmes d'Information établit annuellement une cartographie des risques

informatiques, en collaboration avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.

Le Groupe a une politique de gestion des systèmes d'information très centralisée, afin de garantir une homogénéité dans la sécurisation et la gestion des outils. L'essentiel de nos serveurs applicatifs et de nos serveurs de données sont hébergés par des tiers localisés en France, dans des environnements hautement sécurisés et redondants, permettant la continuité d'activité sans perte de données. Les solutions de sauvegarde et de filtrage (antivirus, antispam, filtrage web...) sont renforcées en continu.

Enfin, une assurance couvrant spécifiquement les atteintes aux systèmes d'information a été souscrite par le Groupe ; cette dernière prenant également en charge les atteintes aux données personnelles.

Des ressources sont spécifiquement dédiées à ces enjeux et sont structurées en interne (sous la direction du RSSI – responsable de la sécurité des systèmes d'information – et du Comité sécurité des systèmes d'information) et en externe (prestataire spécialiste en audit d'intrusion par exemple).

Plus globalement, le Groupe veille à responsabiliser l'ensemble de ses salariés : spécialistes (développeurs, administrateurs réseaux...) ou utilisateurs finaux (protection des mots de passe, ouverture circonscrite des mails, respect de la Charte d'utilisation des systèmes d'information figurant en annexe du Règlement intérieur).

Sur le développement des outils et sur l'intégration de nouvelles activités, la Direction des Systèmes d'Information, en collaboration avec la Direction du Contrôle de Gestion Groupe, met en place des équipes de transition/des équipes projet dédiées qui permettent la montée en puissance des nouveaux systèmes tout en maintenant les systèmes existants pour favoriser une transition fluide et sans perte d'exploitation.

Le Groupe minimise autant que possible les changements sur une même période ou une même géographie. En moyenne sur une année, moins de 20 % des filiales sont concernées par une montée en version ou un changement de système de gestion.

Ensuite, chaque mise en place de système de gestion fait l'objet d'un accompagnement par des prestataires spécialisés permettant une bonne définition des besoins et des paramétrages des outils de gestion, minimisant le risque opérationnel lors du démarrage de l'outil.

Enfin, le Groupe fait en sorte de mobiliser des ressources supplémentaires en interne pendant les phases de démarrage pour réduire l'impact sur les équipes locales et assurer un démarrage solide et stable des nouvelles solutions.

RISQUES MACROÉCONOMIQUES, GÉOPOLITIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Description du risque

La présence du Groupe dans près de 150 pays l'expose à divers risques de nature exogène sur lesquels il n'a pas de prise. Au-delà du risque lié aux devises il doit faire face à des risques d'instabilité politique, économique ou sociale, en particulier dans les pays émergents où il réalise une part significative de ses ventes.

Cette instabilité peut impacter négativement la confiance et donc la consommation des ménages. En cas de récession avérée et prolongée, l'activité du Groupe pourrait pâtir d'une dépréciation de la devise locale conjuguée à un regain d'inflation.

Le Groupe est également confronté à des risques géopolitiques qui peuvent se concrétiser par des sanctions économiques entre pays –

embargos ou taxes d'importations sur certains biens ou denrées qui peuvent concerner ses produits – ou par des conflits ouverts. Il peut décider de répercuter une partie de ces taxes sur le prix de vente du produit, avec un risque de perte de compétitivité par rapport à des concurrents qui n'y seraient pas soumis, ou maintenir ses prix au détriment de sa marge.

Enfin des changements de fiscalité (taux d'imposition des sociétés, taxe sur la valeur ajoutée des produits, retenue à la source, accords fiscaux...) peuvent affecter les opérations du Groupe dans les pays concernés.

Gestion du risque

- La présence internationale du Groupe – commerciale et industrielle – constitue un facteur de diversification des risques, une compensation pouvant s'effectuer entre les pays et les zones géographiques.
- D'autre part, une cartographie des risques est compilée chaque année par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, évaluant pour chaque pays l'évolution des risques (politiques, sociaux, économiques...) en collaboration avec les managements des entités concernées.
- L'adaptation constante aux évolutions des marchés fait partie intégrante des savoir-faire du Groupe. Quand le Groupe a traversé des crises monétaires, il a su rapidement ajuster ses structures et ses prix, pour réduire au plus vite les impacts de la dévaluation des devises locales et ajuster ses bases de coûts à une contraction de ses ventes.
- L'outil industriel puissant et polyvalent du Groupe lui donne une flexibilité en matière d'approvisionnement des marchés et de transfert éventuel de base de production si nécessaire.

1.4.3. RISQUES JURIDIQUES

COMPLIANCE

Description du risque

L'environnement réglementaire national et international se multiplie au fil des années.

Son non-respect engendre un risque de contentieux administratif, judiciaire, financier et/ou réputationnel.

Gestion du risque

- Le respect des réglementations internationales et locales est une priorité du Groupe inscrite dans notre Code éthique.
- Le Groupe a créé un Comité Compliance (décrit en p. 34), en charge de prendre en considération ces réglementations spécifiques et de déployer un plan d'actions spécifique. Chaque équipe de management local est responsable de l'application de ces règles, notamment le Directeur Général et le Directeur Financier de la filiale, avec le support des équipes juridiques ou d'un cabinet d'avocats local. Les risques liés à la conformité et plus particulièrement à l'anti-corruption sont pris en compte dans la cartographie des risques du Groupe.
- Concernant la protection des données personnelles, le Groupe a créé une organisation spécifique dédiée qui regroupe des membres de plusieurs directions fonctionnelles : juridique, ressources humaines, systèmes d'information, marketing... Par ailleurs, des procédures de sécurité en cas de brèche de sécurité dans nos applications informatiques impactant les données personnelles ont été définies et sont déployées pour parer rapidement et efficacement à de telles attaques.

- Le Groupe construit au fur et à mesure les formations adaptées aux évolutions réglementaires qui s'inscrivent dans un programme de formation *Global Compliance*. Ce programme comprend une formation « Code éthique », comme point de départ général, puis des formations plus spécifiques (« Antitrust », « Anticorruption » ou encore « Protection des données personnelles »).

En ce qui concerne la réglementation fiscale, le Groupe entretient des relations de coopération et de transparence avec les autorités fiscales et s'attache à au respect et à la mise en œuvre de la réglementation fiscale dans tous les pays où il opère.

L'évolution des réglementations est suivie par la Direction Comptabilité et Fiscalité et les Directions financières locales.

Le Code Ethique du Groupe précise les principes régissant sa politique fiscale :

- « Nous nous acquittons de l'ensemble des impôts et taxes dus dans les pays où nous sommes présents. »
- « Nous veillons à ce que les déclarations comptables et fiscales que nous transmettons aux autorités soient exhaustives et reflètent la réalité de chaque filiale. »

Le Groupe suit également les recommandations de l'OCDE en matière de prix de transfert et est régulièrement audité par les autorités fiscales compétentes.

RISQUE DE CORRUPTION

Description du risque

Le Groupe SEB est présent dans près de 150 pays, par le biais de filiales ou de distributeurs. Les activités du Groupe, incluent des opérations industrielles, de la distribution et de la vente, et donc des contacts avec de nombreux fournisseurs et clients et une exposition auprès d'agents public et privés.

Tout fait de corruption avérée pourrait avoir des conséquences significatives sur le Groupe sur le plan financier (condamnation ou amende) mais aussi sur son image et sa réputation.

Gestion du risque

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

1

RISQUE DE FRAUDES INTERNES ET EXTERNES

Description du risque

L'expansion du Groupe dans des géographies nouvelles, l'évolution des outils technologiques, l'accroissement de la pression concurrentielle, sont autant de facteurs qui multiplient les risques de voir apparaître des situations de fraude, d'origine interne ou externe, ou de non-conformité avec les règles du Groupe.

En effet, malgré la mise en place, explicite et largement communiquée, de principes de fonctionnement et en dépit de processus élaborés de contrôle interne et d'audits réguliers (internes et externes) le Groupe n'est pas à l'abri de manquements, intentionnels ou non, significatifs ou modestes. Le non respect des principes de contrôle interne définis au sein du Groupe pourrait affecter négativement son activité et ses résultats.

Par ailleurs, les tentatives de fraudes externes dites « Fraudes au Président », par le biais par exemple d'une usurpation d'identité d'un membre du Comité exécutif du Groupe sont de plus en plus nombreuses et sophistiquées.

Gestion du risque

- En matière de lutte contre les fraudes externes, un processus de remontée systématique d'information vers la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne sur les tentatives de fraudes permet d'analyser

ces situations, d'informer toutes les entités des risques, et de rapidement mettre en place de nouveaux contrôles (notamment la mise à jour de nos pare-feux). Une forte sensibilisation des personnels financiers et la mise en place systématique de doubles contrôles ont, par exemple, permis de contrer les tentatives d'usurpation d'identité de clients, de fournisseurs ou de dirigeants du Groupe par des moyens technologiques.

- La cartographie des risques de fraude est la base de tests conduits par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne dans les systèmes d'information pour identifier d'éventuelles fraudes. Cette approche est renforcée chaque année, avec entre autres l'utilisation d'un outil spécialisé dans le traitement et l'analyse de données, qui s'appuie sur les systèmes d'information du Groupe.
- Enfin, le dispositif de contrôle interne du Groupe et ses processus standards sont régulièrement revus afin de s'assurer que les risques de fraudes ou de non-conformité avec les principes du Groupe sont pris en compte. Cette revue donne lieu à un renforcement des processus si nécessaire (par exemple contrôles additionnels sur la reconnaissance du chiffre d'affaires ou sur les changements d'informations bancaires des tiers dans nos systèmes). Pour autant, aussi adéquat soit-il, le système mis en place ne peut fournir une garantie absolue de non-occurrence du risque.
- La page 43 apporte de plus amples détails sur la gestion de la sécurité informatique.

RISQUE LIÉ AU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Description du risque

Le Groupe compte 34 000 personnes à fin 2019, traite avec plus de 4 000 fournisseurs. Étant au centre d'un environnement humain large et complexe, le Groupe est confronté au risque lié au respect des droits de l'Homme, qui par ailleurs sont intrinsèquement liés aux valeurs de Groupe depuis sa fondation. Dans le cadre des opérations du Groupe, ce risque peut se matérialiser par un non-respect des conditions de travail recommandées par l'Organisation Mondiale du Commerce : non-respect des droits sociaux locaux concernant le travail ou encore non-respect des différences dans l'entreprise, que ce soit en termes de genre ou d'orientations.

Des manquements dans ce domaine auraient comme conséquences des éventuels impacts financiers de la part des autorités compétentes mais surtout un impact sur la réputation du Groupe.

Gestion du risque

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

RISQUE LIÉ AUX ÉVENTUELS LITIGES

Description du risque

Dans le cadre de l'exercice de ses opérations courantes, le Groupe peut devoir faire face à des litiges pouvant avoir des incidences directes ou indirectes (frais de justice, condamnations financières, pénales, blocages opérationnels, atteinte à l'image, à la réputation).

Gestion du risque

- Le Groupe contractualise au maximum ses relations avec ses partenaires afin de donner un cadre juridique adéquat à ses opérations.
- En outre, la Direction juridique :
 - forme ses interlocuteurs à la nécessité d'un encadrement juridique de leur relation avec les partenaires ;
 - accompagne au maximum les opérationnels dans leurs négociations contractuelles ;
 - met en place des procédures d'identification et de gestion des risques juridiques ;
 - prend en charge les contentieux et leur suivi en s'appuyant sur un panel de cabinets d'avocats, couvrant l'essentiel des pays dans lesquels le Groupe opère. Des détails additionnels sur les litiges figurent à la note 21.2 « Litiges en cours et autres risques » et à la note 29.1.2 « Litiges » des comptes consolidés.

1.4.4. RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

RISQUE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Description du risque

Le Groupe SEB, par sa taille et la diversité des produits proposés, gère une complexité d'approvisionnements croissante, en matières premières, composants ou produits finis.

Il est soumis à divers facteurs qui pourraient avoir un impact sur la continuité de ses activités :

- En tant qu'acteur industriel, le Groupe fabrique dans ses usines les deux tiers des produits qu'il commercialise. Sa capacité à anticiper ses ventes et adapter en conséquence son planning de production, ainsi que sa capacité à livrer correctement ses marchés sont donc cruciales.
- Le Groupe effectue chaque année des volumes d'achats (matières premières, composants, produits finis etc..) significatifs. Une concentration excessive des fournisseurs pourrait donc entraîner une dépendance avec un risque fort pour la continuité d'activité en cas de perturbation (retard de livraison, interruption d'activité, rupture de relation commerciale, défaillance, incident majeur de type incendie, etc.).
- Le Groupe opérant à l'échelle mondiale, les flux logistiques en place sont d'une complexité croissante. La répartition de ses usines, de ses fournisseurs et de ses marchés entraîne une dépendance forte sur certaines routes logistiques (Chine vers Europe, Chine vers États-Unis, Europe vers Moyen-Orient ou Amériques...) qui peuvent être perturbées notamment en cas de risques naturels, géopolitiques et impacter significativement ses opérations.
- Le Groupe peut être confronté à des risques naturels (incendies, inondations, glissements de terrain...) et/ou à des épidémies qui peuvent affecter ses usines, ses entrepôts ou une zone géographique où le Groupe opère et affecter la continuité des opérations industrielles du site ou de la zone concernée.

Gestion du risque

- Le planning et la logistique sont pilotés au niveau mondial. Le Groupe a déployé un processus S&OP (*Sales & Operating Planning*) transverse et collaboratif, depuis la prévision de ventes dans les sociétés de marché jusqu'à la planification des capacités, la production et la livraison au client.
- Le Groupe est particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements de composants, matières premières et produits finis. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, tout en respectant des principes éthiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'alternatives.
- En ce qui concerne les routes logistiques, il n'existe pas une alternative systématique pour l'ensemble des flux, néanmoins le Groupe favorise autant que possible des routes alternatives telles que les transports fluviaux.
- Concernant la continuité de nos opérations industrielles, chaque usine du Groupe fait l'objet d'une analyse annuelle des risques locaux et des plans de prévention sont mis en œuvre. En outre, une démarche active de prévention des risques industriels est mise en œuvre à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance et l'optimisation de certains processus afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques. Les sites européens, américains et chinois ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...), et il en est de même pour les entrepôts.
- Par ailleurs, le risque de pandémie est intégré dans notre plan de santé international « *Health in SEB* » et au sein des plans de continuité de nos sites. Plus de détails Chapitre 3 page 142.

RISQUE SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Description du risque

Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier plan de ses préoccupations. Néanmoins, il ne peut exclure le risque de maladies professionnelles, d'accidents du travail, ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes.

Avec près de 34 000 salariés dans le monde, le risque d'accident du travail est permanent et concerne toutes les catégories de salariés (sur site, en magasin, au siège etc.)

D'autre part, avec 42 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émission de pollution) qui peuvent affecter la santé de ses salariés et l'environnement.

La présence du Groupe dans près de 150 pays, l'expose également au risque d'atteinte à la sécurité de ses salariés : opérations dans

des pays à risques, déplacements fréquents dans les différentes géographies du Groupe, évolutions géopolitiques brusques dans certaines zones impliquant des risques physiques pour les équipes locales.

La survenance de ces risques ne peut totalement être exclue et pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, et les résultats du Groupe, ses ressources humaines ainsi que sur son image et sa réputation.

Gestion du risque

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

RISQUE LIÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Description du risque

Dans le cadre de son activité industrielle et commerciale, le Groupe SEB est exposé à un certain nombre de risques liés aux conditions climatiques (tempêtes, sécheresse, inondations, canicules, etc.) et donc plus largement au changement climatique.

Gestion du risque

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

RISQUE QUALITÉ PRODUITS ET RISQUE LIÉ AUX PRODUITS VENDUS

Description du risque

Particulièrement vigilant sur la sécurité des consommateurs, le Groupe porte une attention maximale à la sécurité et l'innocuité des matières premières, des composants et des produits finis. Néanmoins, il peut voir sa responsabilité engagée ou l'image du Groupe ou celle de ses marques entachées. On ne peut notamment exclure qu'un utilisateur soit blessé lors du dysfonctionnement d'un produit ou d'une utilisation inappropriée. Le Groupe est donc exposé aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produits peut s'avérer nécessaire, avec un risque en termes d'image et de coûts.

En parallèle, les réglementations concernant les produits alimentaires et les matériaux pouvant engendrer un risque sanitaire sont en constante évolution (en général vers un durcissement des réglementations), et sont parfois devancées par des campagnes média concernant la nocivité de certains matériaux. Toutes ces situations peuvent générer une zone de risque pour le Groupe si un ou plusieurs des matériaux concernés étaient utilisés pour la production de nos produits.

Gestion du risque

■ La politique qualité du Groupe est pleinement intégrée à la conception et à la fabrication de tous les produits : chaque étape de conception des produits fait partie d'un processus qualité standard et fait l'objet de validations successives, notamment sur les composants utilisés, les matériaux mis en œuvre et les fournisseurs sélectionnés.

■ En outre, le Groupe réalise de nombreux contrôles qualité sur les produits qu'il commercialise. Il s'attache également à accompagner ses produits de notices simples et accessibles dans le but de prévenir des utilisations potentiellement dangereuses.

■ Sur les marchés, le Groupe s'appuie sur un réseau (en général externalisé) de centres de service, qui gèrent la réparation et le suivi des produits. Les employés/techniciens de ces centres de service reçoivent des formations régulières et complètes de la part du Groupe pour être à même d'accompagner dans les meilleures conditions les consommateurs qui feraient face au dysfonctionnement d'un de ses produits. Ces centres de service sont habilités par ailleurs à gérer les réclamations client, la réparation sous et hors garantie et la vente de pièces détachées et de consommables, afin d'apporter le meilleur niveau de service à nos consommateurs.

■ Concernant les risques sanitaires potentiels, le Groupe a mis en place un processus de veille réglementaire et de veille technique (sur l'ensemble des supports, notamment internet). Il s'assure du déploiement auprès des équipes de recherche et développement des normes et contraintes sur ces sujets (entre autres leur mise à jour à suite à la directive européenne sur les produits nocifs).

■ Le Groupe a aussi constitué des provisions pour garanties sur la base de statistiques historiques et a mis en place des couvertures d'assurance en responsabilité civile (voir paragraphe « Assurances »).

1.4.5. RISQUES FINANCIERS ET RISQUES DE MARCHÉ

RISQUE DE VOLATILITÉ DES DEVICES ET MATIÈRES PREMIÈRES

Description du risque

Le Groupe SEB est présent commercialement dans près de 150 pays. Avec une production plutôt concentrée en Europe et en Chine, son activité est donc fortement exposée au risque de change de « transaction » lorsque ses produits sont facturés à ses clients dans une devise différente de celle du pays dans lequel ils ont été fabriqués. La gestion des variations de devises représente donc un enjeu de compétitivité. À cela s'ajoute un impact lié à la conversion en euros des résultats des différents pays lors de leur consolidation. La volatilité des devises peut donc avoir un impact significatif sur les résultats du Groupe.

D'autre part, le Groupe SEB utilise un certain nombre de matières premières dans ses *process* industriels : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers, principalement inox), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager, et le papier/carton pour les emballages et les documents imprimés. Les matières et composants ont un poids variable dans les achats de production du Groupe : ainsi, en moyenne, sur les deux dernières années, l'aluminium a représenté 11 % des achats directs destinés à la fabrication, les aciers/pièces métalliques 20 %, les matières/pièces plastiques 19 % et les composants électriques/électroniques 24 %.

Le Groupe est donc exposé au risque généré par la disponibilité et les variations des prix des matières premières dans la mesure où il pourrait, d'une part, subir une pénurie et/ou, d'autre part, devoir répercuter – en partie ou en totalité – les hausses éventuelles des prix dans ses tarifs de vente. Ceci pourrait avoir un impact sur ses performances (ventes et résultats).

Gestion du risque

- La position devises du Groupe est « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans l'ensemble des autres devises. Pour limiter son risque, le Groupe couvre via des instruments fermes ou optionnels une partie de ses flux futurs hautement probables ainsi que la quasi-intégralité de son exposition bilantielle transactionnelle.
- Les évolutions des devises, parfois soudaines et significatives, conduisent le Groupe à adapter sa politique tarifaire : augmentation des prix de vente pour préserver la rentabilité locale des filiales commerciales en cas de dépréciation de la monnaie concernée face aux devises de production, ajustement des prix à la baisse pour préserver la dynamique de marché et la compétitivité en cas d'évolution favorable des parités.
- Les détails relatifs aux risques de change sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (note 26.2.1).
- Face à l'exposition sur les matières premières, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couverture qui a pour objet de le préserver contre les effets de variations brutales des cours des métaux et de lui permettre ainsi d'éviter des évolutions trop rapides des prix de vente. Une telle politique, qui n'a en aucun cas un but spéculatif, peut se traduire sur une année donnée et par rapport aux prix réels du marché :
 - par des impacts positifs en phase de hausse des prix des matières premières ;
 - par des impacts négatifs en phase de baisse des prix.
- Par ailleurs, le Groupe met en œuvre des efforts continus d'amélioration de sa productivité industrielle et de réduction de ses coûts d'achats qui participent à la compensation de la volatilité des marchés.
- Les risques matières sont traités dans la note 26.2.3 des états financiers.

1.4.6. ASSURANCES

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE (HORS ASSURANCES DE PERSONNES)

La politique du Groupe en matière d'assurance IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers) est d'une part de protéger son patrimoine contre la survenance de risques qui pourraient l'affecter, et d'autre part, de couvrir sa responsabilité lorsque des dommages sont causés aux tiers. Ce transfert des risques auprès de compagnies d'assurance s'accompagne d'une politique de protection et de prévention. Pour des raisons de confidentialité, le montant des primes n'est pas communiqué. Les sociétés acquises sont intégrées dans les programmes d'assurance mondiaux.

PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

Le Groupe a mis en place auprès d'assureurs de premier rang des programmes mondiaux pour garantir ses risques principaux, à savoir : dommages aux biens et pertes d'exploitation, responsabilité civile, environnement, transport et stocks, cybercriminalité et risque client.

DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

Le montant de la couverture des risques de dommages aux biens de l'entreprise et des pertes d'exploitation consécutives s'élève, pour les risques usuels (incendie, inondations, etc.) à 250 millions d'euros par sinistre pour les sites industriels et de stockage, avec un complément de 150 millions d'euros pour certains sites stratégiques.

Ce montant a été calculé selon l'hypothèse dite du « Sinistre Maximum Possible » prise en concertation avec l'assureur et ses experts qui ont analysé l'impact de la destruction totale d'un des principaux centres de production du Groupe. Il existe des seuils inférieurs pour d'autres types de sinistres plus spécifiques ou plus localisés, comme les tremblements de terre dans certaines zones d'implantation de sites étrangers.

Cette police tient compte des mesures de protection mises en place dans les sites du Groupe qui font l'objet très régulièrement de visites Ingénierie Prévention par les services spécialisés des assureurs.

RESPONSABILITÉ CIVILE

Toutes les filiales du Groupe sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile couvrant leur responsabilité du fait de leurs activités et des produits qu'elles fabriquent ou distribuent, de même que les frais de retrait de produits.

Les montants garantis sont fonction de la quantification des risques auxquels le Groupe est exposé compte tenu de son activité.

Par ailleurs, le Groupe garantit la responsabilité civile de ses dirigeants dans le cadre d'une police d'assurance spécifique.

ENVIRONNEMENT

Un programme d'assurance Multirisques Environnement garantit les risques environnementaux sur l'ensemble des sites du Groupe.

Sont couverts :

- les pollutions accidentelles, historiques et graduelles ;
- les dommages causés à la biodiversité ;
- les frais de dépollution.

TRANSPORT ET STOCKS

La police d'assurance de transport du Groupe couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier.

Ce programme garantit les risques de transport à hauteur de 10 millions d'euros par événement.

Il couvre également les sinistres survenant sur les sites de stockage à hauteur de 15 millions d'euros ; tout montant supérieur étant du ressort de l'assurance dommages aux biens et pertes d'exploitation.

CYBER

Une protection financière du Groupe SEB contre les atteintes aux systèmes d'information couvre les dommages et responsabilités pour un montant global de 15 millions d'euros. Cette police d'assurance à large périmètre prend également en charge les atteintes aux données personnelles.

RISQUE CLIENT

À de rares exceptions près du fait de problématiques locales, les filiales du Groupe souscrivent une assurance-crédit dans le cadre d'un programme Groupe pour couvrir la grande majorité de leur risque client.

POLICES LOCALES

Pour des assurances plus spécifiques, des polices sont souscrites localement par chaque société du Groupe selon ses besoins.

1

Présentation du Groupe



2 Gouvernement d'entreprise

2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	58	2.4. Organes de direction du Groupe	85
2.2. Organisation des pouvoirs	58	2.5. Politique de rémunération	86
Président-Directeur Général	58	Rémunération des membres du Conseil d'administration	87
Directeur Général Délégué	58	Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	89
2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	59	Rémunération des membres du comité exécutif	102
Composition du Conseil d'administration	59	Say on Pay : éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux dirigeants mandataires sociaux	105
Présentation des administrateurs	61		
Tableau récapitulatif des administrateurs	74		
Synthèse de l'échelonnement des mandats des administrateurs	75		
Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance	77		
Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	78		
Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF	84		

2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») dans sa version de janvier 2020, consultable sur le site internet du MEDEF (www.medef.com).

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF ainsi que de l'article L. 225-37-4-8° du Code de commerce, le présent Chapitre fait état de l'application des dispositions retenues et explicite les raisons pour lesquelles certaines d'entre elles n'ont pas été mises en œuvre. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, le présent Chapitre comprend une partie du

Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, conformément à la répartition figurant dans la table de concordance disponible en page 349.

Il est ici précisé que les informations visées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce et notamment celles relatives à la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le Chapitre 7 « Informations sur la société et le capital ».

2.2. Organisation des pouvoirs

La Direction de la société est exercée par M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, assisté de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué, qui a pris ses fonctions le 3 décembre 2018.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans une organisation des pouvoirs de type moniste, il appartient au Conseil d'administration de choisir si la Direction Générale de la société peut être confiée au Président du Conseil d'administration ou à un tiers, conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

À l'issue de sa réunion du 21 juin 2002, le Conseil d'administration a ainsi décidé à l'unanimité que la Direction Générale de la société serait assumée, sous sa responsabilité, par M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président du Conseil d'administration.

À l'occasion des renouvellements successifs du mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise en 2004, 2008, 2012, 2016 et du projet de renouvellement en 2020, le Conseil d'administration a confirmé ce mode d'organisation des pouvoirs, considérant qu'il est approprié au regard de l'organisation et du fonctionnement de la société et offre davantage de rapidité et d'efficacité dans le processus décisionnel.

Le Conseil d'administration n'a par ailleurs apporté aucune limitation aux pouvoirs du Président-Directeur Général, qui sont décrits à la page 79.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

À la suite de sa réunion du 10 octobre 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et après examen des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à la nomination de M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué (désormais dénommé Comité gouvernance et rémunérations), en remplacement de M. Bertrand Neuschwander.

M. Stanislas de Gramont a pour rôle d'assister M. Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de Direction du Groupe, conformément à la loi et aux statuts.

Il dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Président-Directeur Général, M. Thierry de La Tour d'Artaise.

2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est un organe collégial représentant l'ensemble des actionnaires ; il inscrit son action dans l'intérêt social de la société.

Aux termes du Code AFEP-MEDEF : « L'organisation des travaux du conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières

qu'elle traverse. Chaque conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions ».

La société s'est inspirée de ces recommandations afin de se doter d'un Conseil d'administration dont la composition et l'organisation permettent un exercice efficace de ses missions, tout en veillant au respect des intérêts en présence.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La gouvernance de la société repose sur l'existence d'un socle familial qui a su évoluer et s'adapter en fonction des enjeux, des métiers et des exigences de l'ensemble des parties prenantes.

Cet héritage familial se reflète dans la composition du Conseil d'administration, où la présence d'administrateurs du Groupe Fondateur répond à la structure de l'actionnariat familial tout en s'inscrivant en conformité avec les principes de gouvernance d'entreprise, notamment grâce à la présence d'administrateurs indépendants.

Afin de se conformer à l'évolution de la structure de l'actionnariat familial et à l'évolution des dispositions légales relatives à la représentation salariée et à la féminisation, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations désormais dénommé « Comité gouvernance et rémunérations », a décidé de faire évoluer, en 2019, sa composition.

PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'Assemblée générale du 22 mai 2019 et le Comité Européen Groupe SEB du 27 juin 2019, le Conseil d'administration se compose de 17 membres dont le mandat est fixé à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

- Le Président ;
- 8 administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
 - 4 administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - 2 administrateurs adhérant à GÉNÉRACTION,
 - 2 administrateurs adhérant à FÉDÉRACTIVE ;
- 5 administrateurs indépendants ;
- 1 administrateur représentant les salariés actionnaires ; et
- 2 administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil d'administration comporte plus d'un tiers d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il veille en outre à maintenir un équilibre dans sa composition et celle de ses comités notamment en termes de diversité de parcours professionnel et d'expérience.

À ce titre, la présence de huit femmes soit 53 % (8/15) des membres du Conseil d'administration, conformément à la méthode de calcul jusqu'à lors applicable, figurant dans les statuts et incluant l'administratrice salariée actionnaire mais excluant les deux administrateurs salariés, assure une représentation des femmes conforme à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. Conformément aux nouvelles dispositions issues de la loi PACTE, la méthode de calcul applicable a été modifiée et fera ainsi l'objet d'une modification statutaire à l'occasion de la 23^e résolution présentée à l'Assemblée générale du 19 mai 2020. Il en résultera la présence de sept femmes, soit 50 % (7/14) des membres du Conseil d'administration (les administrateurs salariés et l'administratrice salariée actionnaire ne devant plus être pris en compte dans le calcul).

De plus, l'expérience internationale acquise par certains administrateurs au cours de leurs carrières professionnelles ou du fait de leur résidence à l'étranger assure au Conseil d'administration une meilleure prise en compte des pratiques et des enjeux internationaux.

Cette diversité résulte aussi de la complémentarité et de la variété des expertises des administrateurs indépendants (distribution, finance, data marketing, stratégie, ressources humaines, audit, gouvernance et RSE), des contributions de la représentation salariée et de la perspective de long terme des représentants de l'actionnariat familial.

À l'occasion de l'évaluation du Conseil d'administration de 2019, les membres ont pu, au travers de différentes questions sur ce sujet, exprimer leur satisfaction quant à la diversité dans la composition du Conseil et quant à l'enrichissement qui en résulte.

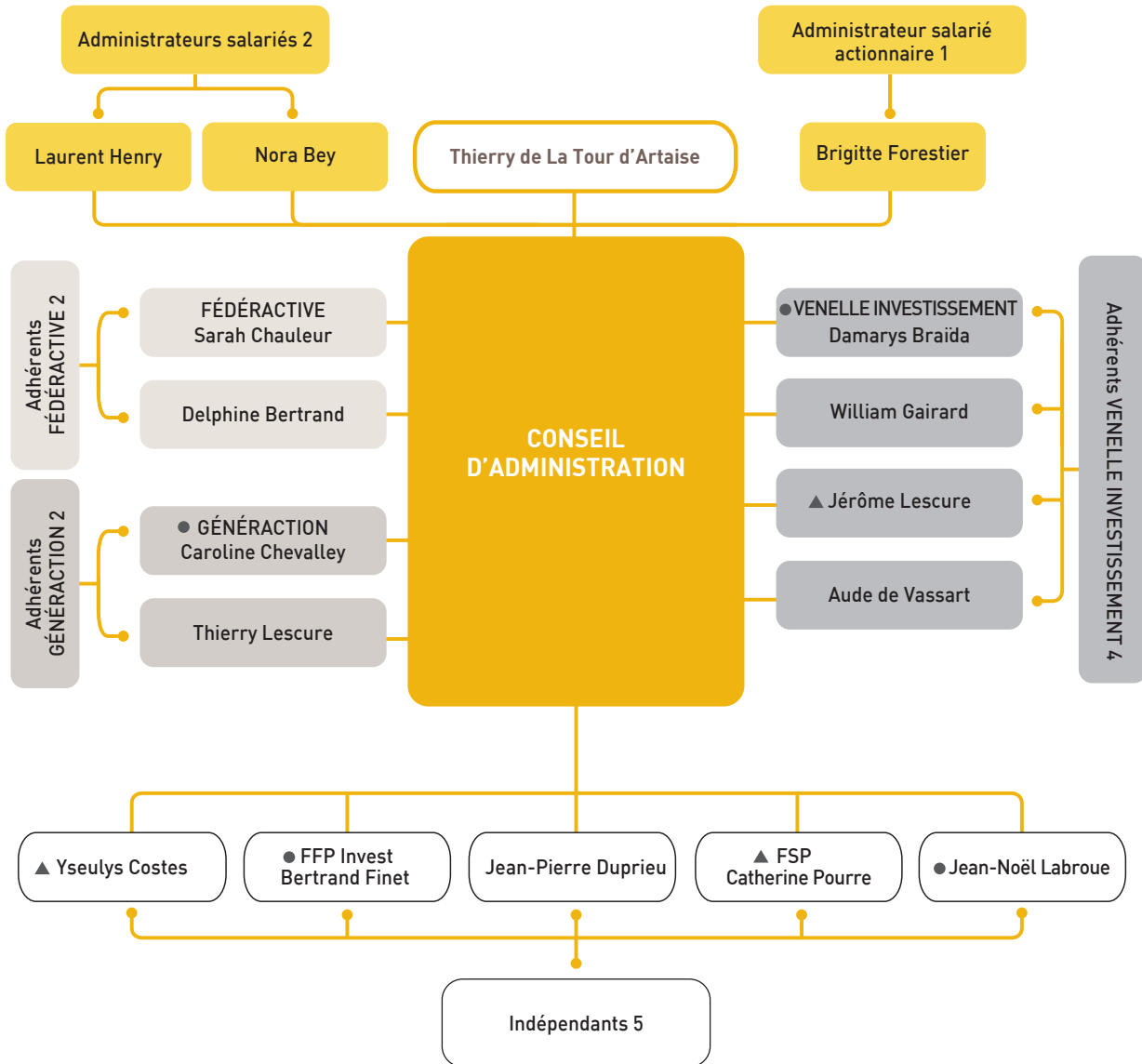
Les administrateurs détiennent ensemble 20.0% du capital AGO et 12.6% du capital AGE de la société, 25.6% des droits de vote AGO théoriques et 16.1% des droits de vote AGE théoriques respectant ainsi la Charte de l'administrateur et le Règlement intérieur du Conseil d'administration (la « Charte et Règlement intérieur ») selon laquelle chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de jetons de présence (à l'exception des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires).

2

Gouvernement d'entreprise

Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration en 2019



 Président-Directeur Général

 Administrateur adhérent à FÉDÉRATIVE

 Administrateur adhérent à GÉNÉRACTION

 Administrateur adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

 Administrateur indépendant

 Administrateur représentant les salariés/les salariés actionnaires

● Administrateur membre du Comité gouvernance et rémunérations

▲ Administrateur membre du Comité audit et conformité

PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS

PRÉSIDENTS FONDATEURS

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

Emmanuel Lescure †



Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE

Président-Directeur Général

- **Date de première nomination :**
AG du 3 mai 1999
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 19 mai 2016
- **Date de fin du mandat :**
AG 2020 (renouvellement)

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 65 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 546 002

Biographie

Président-Directeur Général du Groupe SEB, Thierry de La Tour d'Artaise est né en octobre 1954 à Lyon, il est diplômé de l'ESCP (promotion 1976) et est Expert-Comptable. Il est également Officier de la Légion d'Honneur.

Il commence sa carrière au sein d'Allendale Insurance aux États-Unis en 1976 comme Contrôleur Financier avant d'intégrer, en 1979, le cabinet d'audit Coopers & Lybrand en qualité d'auditeur puis de Manager. Il entre ensuite dans le Groupe Chargeurs en 1983 où il sera successivement nommé Directeur Administratif et Financier puis Directeur Général des Croisières Paquet.

En 1994, il rejoint le Groupe SEB aux fonctions de Directeur Général puis de Président-Directeur Général de Calor S.A. (1996). En 1999, il est nommé Vice-Président-Directeur Général du Groupe SEB et en est, depuis 2000, le Président-Directeur Général.

2

Autres mandats et fonctions en cours au sein du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Internationale (filiale à 100 % détenue par SEB S.A.)	Président
Zhejiang Supor Co., Ltd* (Chine – filiale détenue à 81,18 % par SEB Internationale S.A.S.)	Président du Conseil d'administration
WMF Group GmbH	Président du Conseil de surveillance

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Peugeot S.A.*	Membre du Conseil de surveillance
CIC – Lyonnaise de Banque	Représentant permanent de Sofinaction au Conseil d'administration
Holding HPP	Président

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Club Méditerranée S.A.	Administrateur
Legrand*	Administrateur et membre du Comité des nominations et de la gouvernance

* Société cotée.

2

Gouvernement d'entreprise

Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration



Delphine BERTRAND

Administratrice – membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE

- **Date de première nomination :**
AG du 11 mai 2017
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 16 mai 2018
- **Date de fin du mandat :** AG 2022

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 54 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues :
120 141 (dont 9 825 en pleine propriété
et 110 316 en nue-propriété)

Biographie

Titulaire d'une licence de Japonais, diplômée du CPEI de l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO) et Maître praticien en PNL, Mme Delphine Bertrand est chargée de communication de FÉDÉRACTIVE depuis 2013.

Elle est co-fondatrice de la Fondation Première Pierre (FPP), créée en 2007, qui a vocation à soutenir des associations accompagnant des personnes fragilisées dans leur reconstruction, dans les domaines de l'habitat, de l'emploi, du handicap et de l'éducation.

Mme Delphine Bertrand est certifiée en gouvernance d'entreprise : « objectif administratrice » de l'EM Lyon.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FÉDÉRACTIVE	Membre du Conseil d'orientation

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Nora BEY

Administratrice représentant les salariés

- **Date de première nomination :**
Comité Européen Groupe SEB
27 juin 2019
- **Date de fin du mandat :** 2023

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 46 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : n/a

Biographie

Diplômée d'un Master Marketing Vente du Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris et certifiée CSCP Supply Chain Professional, Mme Nora Bey a rejoint le Groupe SEB en 1997. Elle a exercé différentes fonctions au sein de la Supply Chain pour la société Tefal S.A.S., avant d'être nommée en 2017 Responsable du plan industriel et commercial au sein de l'activité Articles culinaires.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Aucun

Autres mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Yseulys COSTES

Administratrice indépendante

- **Date de première nomination :**
AG du 14 mai 2013
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 11 mai 2017
- **Date de fin du mandat :** AG 2021

Adresse professionnelle principale :

28 Rue de Châteaudun
75009 Paris – France

Âge : 47 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Comité audit
et conformité

Nombre d'actions SEB détenues : 750

Biographie

Diplômée du Magistère de Sciences de Gestion et d'un DEA de marketing et stratégie de l'Université Paris-IX Dauphine, Mme Yseulys Costes est PDG et fondatrice de Numberly – Groupe 1000mercis. Elle a découvert internet en 1995 pendant ses études en MBA à la Robert O. Anderson School, États-Unis. Passionnée par la Data et le marketing, elle a fondé Numberly – Groupe 1000mercis pour proposer à ses clients des stratégies digitales innovantes à fort retour sur investissement, au moyen de dispositifs ciblés, multi-canal et à l'impact mesurable. En tant que chercheur en marketing interactif, elle a été reçue à la Harvard Business School, aux États-Unis, et a enseigné dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Paris Dauphine).

Avant de fonder Numberly, elle a été l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing et des bases de données, et a été coordinatrice de l'IAB France à sa création.

En 2014, elle s'installe à Palo Alto en Californie au cœur de la Ad Tech pour développer Numberly, la filiale internationale du Groupe. Elle s'est établie à nouveau en France en 2018. Elle est membre du Conseil stratégique de la ville de Paris.

2

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Numberly*-Groupe - 1000mercis	Président-Directeur Général
Ocito (Groupe 1000mercis)	Président du Conseil de surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Numergy	Membre du Conseil de surveillance
Vivendi*	Membre du Conseil de surveillance

* Société cotée.



Jean-Pierre DUPRIEU

Administrateur indépendant

- **Date de première nomination :**
AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 67 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 355

Biographie

Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires », de l'Institut de Contrôle de Gestion et de l'International Forum (Wharton), M. Jean-Pierre Duprieu est entré dans le groupe Air Liquide en 1976. Il y a fait toute sa carrière en occupant diverses responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de direction générale, tout d'abord en rejoignant le département Marketing International puis en tant que Directeur Commercial et Marketing France pour devenir ensuite Directeur Général Air Liquide France. En 2000, Jean-Pierre Duprieu est nommé Senior Vice-Président et membre du Comité exécutif du Groupe en charge de la région Europe Afrique et Moyen Orient. Pendant 5 ans, il est basé à Tokyo comme membre du Comité exécutif, Directeur de la zone Asie Pacifique et de la branche d'activité Mondiale Electronique. De retour d'Asie en 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Michelin*	Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit
Groupe Korian*	Administrateur, membre du Comité d'audit et Président du Comité des Nominations et Rémunérations

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Groupe Air Liquide*	Directeur Général Adjoint
Air Liquide Welding	Administrateur
Air Liquide Santé International	Administrateur
Air Liquide Eastern Europe	Président

Siège social :

66, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris – France
487 544 223 RCS Paris

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues :

4 095 647 (dont 4 095 644 en usufruit et 3 en pleine propriété).

FÉDÉRACTIVE**Administrateur – membre du Groupe Fondateur**

■ Société par actions simplifiée au capital de 205 312 €

■ **Date de première nomination :**

AG du 11 mai 2006

■ **Date du dernier renouvellement :**

AG du 16 mai 2018

■ **Date de fin du mandat :** AG 2022**Renseignements**

FÉDÉRACTIVE est une société holding de contrôle de participation patrimoniale, immatriculée le 14 avril 2006.

Elle est représentée au sein du Conseil d'administration de SEB S.A. par Mme Sarah Chauleur depuis l'Assemblée générale du 11 mai 2017, en remplacement de M. Pascal Girardot.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

**Sarah CHAULEUR****Représentante permanente de FÉDÉRACTIVE au Conseil d'administration****Biographie**

Diplômée d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication et certifiée en gouvernance d'entreprise « objectif administratrice » de l'EM Lyon, Mme Sarah Chauleur a été responsable de la communication de FÉDÉRACTIVE jusqu'en 2019. Elle est aujourd'hui chargée de veille sur l'actionnariat responsable, la RSE et la gouvernance.

Elle est par ailleurs co-animatrice de la Fondation Première Pierre (placée sous l'égide de la Fondation de France).

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 48 ans

Nationalité : Française

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB**Société**

FÉDÉRACTIVE

Fonctions et mandats exercés

Membre du Conseil d'orientation

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Siège social :

66, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine – France
535 360 564 RCS Paris

Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues :
2 521 522

FFP INVEST**Administrateur indépendant**

■ Société par actions simplifiée au capital de 541 010 740 €

■ **Date de première nomination :**
AG du 14 mai 2013

■ **Date du dernier renouvellement :**
AG du 11 mai 2017

■ **Date de fin du mandat :** AG 2021

Renseignements

FFP Invest est une société immatriculée depuis le 17 novembre 2011. Elle est détenue à 100 % par FFP, société holding cotée à la Bourse de Paris, majoritairement détenue par le groupe familial Peugeot.

Elle est représentée au sein du Conseil d'administration par M. Bertrand Finet.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Immobilière Dassault*	Membre du Conseil de surveillance
IDI*	Vice-Président et membre du Conseil de surveillance
Financière Guiraud	Président
IDI Emerging Markets (Luxembourg)	Membre du Conseil de surveillance
Orpea*	Administrateur
Lapillus II	Administrateur
FFP Les Grésillons	Gérant
LDAP	Membre du Comité exécutif
SPIE*	Administrateur
Lisi*	Administrateur
Total Eren	Censeur auprès du Conseil d'administration

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Zodiac Aerospace*	Membre du Conseil de surveillance
LT Participations	Administrateur
IPSOS*	Administrateur
ONET	Membre du Conseil de surveillance
SANEF*	Administrateur
Gran Via 2008	Administrateur
Valmy FFP	Gérant

* Société cotée.



Bertrand FINET

Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'administration

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 54 ans

Nationalité : Française

Biographie

Diplômé de l'ESSEC en 1988, M. Bertrand Finet débute sa carrière en 1991 chez 3i Group où il est nommé Directeur de Participation. Il exerce ses fonctions pendant deux ans à Londres avant d'intégrer la filiale française du Groupe.

Il est nommé managing director de CVC Capital Partners France en 1996, avant de prendre la Direction Générale du bureau de Paris de Candover France en 2006.

M. Bertrand Finet devient, en 2009, Directeur membre du Comité exécutif du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), puis en 2013, Directeur Exécutif chez Bpifrance, direction Fonds Propres PME et enfin il est nommé Directeur Exécutif de la Direction Mid & Large Cap de Bpifrance en avril 2015.

Il est nommé Directeur Général Délégué de FFP en janvier 2017.

2

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FFP*	Directeur Général Délégué
FFP Invest	Directeur Général
FFP Investment UK Limited (Royaume-Uni)	Administrateur
FFP Invest Arb	Président
LDAP	Représentant permanent de FFP Invest au Comité exécutif
SPIE*	Représentant permanent de FFP Invest, au Conseil d'administration

Mandats et fonctions échués au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Bpifrance Investissement	Directeur Exécutif à la Direction Fonds propres Mid & Large Cap
Bpifrance Investissement	Directeur Exécutif à la Direction Fonds propres PME

* Société cotée.

Mandats et fonctions échués au cours des 5 dernières années (suite)

Mersen*	Membre du Conseil de surveillance
Sequana*	Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration
Constellium*	Censeur au Conseil d'administration
Vallourec*	Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration
Technicolor*	Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration
Verallia*	Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration
Consolidation et développement gestion	Président du Conseil de surveillance
CDC Entreprise Capital Investissement	Président-Directeur Général



Brigitte FORESTIER

Administratrice représentant les salariés actionnaires

- **Date de première nomination :** AG du 11 mai 2017
- **Date du dernier renouvellement :** Aucun
- **Date de fin du mandat :** AG 2021

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 48 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : n/a

Biographie

Diplômée d'un Master Ressources Humaines à l'Institut de Gestion Sociale de Lyon, Brigitte Forestier a rejoint le Groupe SEB en 1997. Elle a exercé différentes fonctions au sein des Ressources Humaines pour la société Calor puis Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing. En novembre 2018, Brigitte Forestier a été nommée Directrice des Ressources Humaines du Campus SEB.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échués au cours des 5 dernières années

Aucun

Siège social :
93 Boulevard Haussmann
75008 Paris – France
753 519 891 RCS Paris

Membre d'un Comité : Comité audit et conformité

Nombre d'actions SEB détenues :
2 633 876

FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)

Administrateur indépendant

- SICAV à Conseil d'administration au capital de 400 000 €

■ **Date de première nomination :**
AG du 15 mai 2014

■ **Date du dernier renouvellement :**
AG du 19 mai 2016

■ **Date de fin du mandat :**
AG 2020 (renouvellement)

Renseignements

FSP a été immatriculée le 14 septembre 2012.
Elle est représentée au Conseil d'administration par Mme Catherine Pourre.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Safran	Administrateur par le biais de F&P société détenue en commun avec FFP
Arkema*	Administrateur
Eutelsat Communications*	Administrateur
Tikehau Capital Advisors	Administrateur
Tikehau Capital SCA*	Membre du Conseil de surveillance
Elior Group*	Administrateur
Neoen	Administrateur

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Zodiac Aerospace*	Administrateur



Catherine POURRE

Représentante permanente du FSP au Conseil d'administration

Biographie

Diplômée de l'ESSEC et titulaire d'un Diplôme d'Expertise Comptable et de Droit de la Faculté Catholique de Paris, Mme Catherine Pourre débute sa carrière au sein de PricewaterHouseCoopers, où elle a été Partner de 1989 à 1999. Elle poursuit son activité au sein de Cap Gemini en qualité de Directeur Général en charge du marché High Growth Middle Market et de membre du Comité exécutif France.

Elle rejoint par la suite le Groupe Unibail-Rodamco en 2002 où elle occupe les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge de la Finance, des Systèmes d'information, des Ressources Humaines, de l'Organisation et de l'Ingénierie immobilière. Elle exerce ensuite les fonctions de Directeur Général Fonctions Centrales et membre du Directoire de 2007 à 2013 et de Directeur de U&R Management BV, une filiale du groupe Unibail-Rodamco, jusqu'en 2015.

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 62 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Présidente du Comité audit et conformité

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Beneteau S.A.*	Membre du Conseil d'administration
Crédit Agricole S.A.* et de sa filiale Crédit Agricole CIB	Administratrice
CPO Services SARL (Luxembourg)	Administratrice

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Neopost S.A.* (désormais dénommé Quadient)	Administratrice
U&R Management B.V. (Pays-Bas)	Directeur



William GAIRARD

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

- **Date de première nomination :** AG du 12 mai 2015
- **Date du dernier renouvellement :** AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 39 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues :
387 500 actions (dont 254 394 en nue-propriété)

Biographie

Diplômé de l'EM Lyon et titulaire d'un IUP « Maîtrise de Sciences de Gestion » de l'université Jean-Moulin de Lyon-III, M. William Gairard a occupé les fonctions de contrôleur de gestion et d'audit au sein de la société Pernod Ricard pendant sept ans.

En 2012, il s'installe au Mexique où il devient entrepreneur. Il est aujourd'hui associé et Directeur Financier de Minimalist Technology, agence digitale de développement de software au Mexique.

2

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Ecopro Solutions S.A. de C.V. (Mexique)	Administrateur unique
Minimalist Technology (Mexique)	Directeur Financier

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Adresse professionnelle principale :

5 A Chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 430

GÉNÉRACTION

Administrateur – membre du Groupe Fondateur

- **Date de première nomination :** AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Renseignements

GÉNÉRACTION est une association d'actionnaires de droit suisse de SEB S.A., enregistrée le 16 avril 2017 au Registre du Commerce. Elle est représentée au sein du Conseil d'administration par Mme Caroline Chevalley.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	



Caroline CHEVALLEY

Représentante permanente de GÉNÉRACTION au Conseil d'administration

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 56 ans

Nationalité : Française & Suisse

Biographie

Diplômée d'une Licence de Droit de l'Université de Lausanne, Mme Caroline Chevalley est Vice-Présidente de la S.A. FCL Investissements, société de participations financières. Elle est co-fondatrice et Présidente de GÉNÉRACTION, association d'actionnaires de SEB S.A., créée en mai 2017.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Administratrice et Membre du Comité de diversification
Société Civile Immobilière Evermont	Gérante
GÉNÉRACTION	Présidente du Comité exécutif

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
FÉDÉRACTIVE	Présidente du Conseil d'orientation



Laurent HENRY

Administrateur salarié

- **Date de première nomination :**
13 octobre 2017 (élection par le Comité de Groupe France – CGF)
- **Date du dernier renouvellement :**
Aucun
- **Date de fin du mandat :** Réunion du Comité Groupe France 2021

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 52 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : n/a

Biographie

Diplômé d'un Master Logistique à l'École Supérieure de Brest et titulaire d'une Maîtrise de Sciences économiques à la faculté de Caen, M. Laurent Henry a débuté sa carrière chez Moulinex et est entré dans le Groupe en 2001. Il a exercé différentes missions en logistique et a été nommé Responsable logistique de l'usine de Mayenne en 2012.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Jean-Noël LABROUE

Administrateur indépendant

- **Date de première nomination :**
AG du 12 mai 2010
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 16 mai 2018
- **Date de fin du mandat :** AG 2022

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 72 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Président du Comité
gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 1 250

Biographie

Diplômé d'une École d'Ingénieur et titulaire d'un Master of Science de Northwestern University Chicago, M. Jean-Noël Labroue a effectué la quasi-totalité de sa carrière au sein du groupe Darty. Il y exerce successivement les fonctions de Président du Directoire du groupe Darty, CEO de Kingfisher Electricals UK et Directeur Général de Kesa Plc jusqu'en 2009.

2

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Generix S.A.*	Censeur
Kiabi France	Président non exécutif
JNL Conseil	Président

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Generix S.A.*	Administrateur



Thierry LESCURE

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à GÉNÉRACTION

- **Date de première nomination :**
AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 45 ans

Nationalité : Française (résident Suisse)

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 2 250

Biographie

Diplômé d'une Maîtrise de Droit des Affaires et Fiscalité à la faculté Panthéon Assas, d'un Master d'administration des entreprises à l'IAE de Paris ainsi que d'un programme Investment Strategies and Portfolio Management à la Wharton School et d'un programme Advanced Asset Management à l'INSEAD, M. Thierry Lescure après une coopération à Londres chez Tefal UK, a rejoint Yahoo ! France en 2001 en tant que responsable site Yahoo ! Finance puis en tant que Manager du pôle E-Commerce.

Il rejoint ensuite Yahoo ! Europe en 2004 pour prendre la responsabilité des sites Yahoo ! Auto. Il quitte cette entreprise en 2006 pour mener la transformation digitale de Reed Business Information et créer de nouveaux relais de croissance en France et en Europe. Il accompagne ensuite des start-up dans leurs développements. En 2016, il rejoint le family office Premium Assets, basé à Genève, en tant que Senior Asset Manager pour la gestion des actifs clients.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Membre du Comité de diversification
50 Partners	Membre du Comité Capital II
GÉNÉRACTION	Membre du Comité exécutif

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucelha SARL	Gérant



Jérôme LESCURE

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

- **Date de première nomination :** AG du 19 mai 2016 (administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005)
- **Date de fin du mandat :** AG 2020 (renouvellement)

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 59 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Comité audit et conformité

Nombre d'actions SEB détenues : 48 096

Biographie

Diplômé de l'École Spéciale d'Architecture de Paris, d'un Master en construction industrialisée de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et d'un MBA d'HEC. M. Jérôme Lescure a exercé diverses fonctions de management et de Direction dans des groupes anglo-saxons avant de devenir associé de A.T. Kearney, société de conseil en stratégie. Il rejoint ensuite la société Accenture en qualité de Directeur Général des activités de conseil pour la France.

Depuis 2013, M. Jérôme Lescure est entrepreneur et investisseur. Il est aujourd'hui Président de Neofor, groupe industriel de transformation du bois.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Lavilla SARL	Cogérant
NEOFOR S.A.S.	Représentant du Président Lavilla
Additio S.A.S.	Président
MANUTAN INTERNATIONAL S.A.*	Administrateur

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
APICAP (antérieurement – OTC Asset Management S.A.S.)	Président
Barques	Président
CAMSEL S.A.S.	Président
Brassac Holding S.A.S.	Président
Les Bois du Midi S.A.S.	Président
Ymagis S.A.* ; Active 3D ; Inspirational Stores S.A. ; D3T ; Groupe Archimen S.A.S.	Administrateur, représentant permanent d'APICAP

* Société cotée.



Aude DE VASSART

Administratrice, membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

- **Date de première nomination :** AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 41 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 31 968 en pleine propriété et 26 874 en nue-propriété

Biographie

Diplômée de l'ISEP et du MBA d'HEC, Aude de Vassart a commencé sa carrière en 2001 en tant qu'ingénieur électronique en Angleterre, chez STMicroelectronics puis chez SuperH (start-up). De retour en France, elle rejoint Texas Instruments en 2003 où elle exerce diverses fonctions en R&D puis en Marketing, avant de devenir Responsable Marketing chez Oberthur Technologies, leader de la carte de paiement.

Aude est actuellement directrice générale de l'activité « mobilité urbaine » chez IDEMIA. Cette activité produit et commercialise des cartes permettant l'accès aux transports en commun dans le monde entier.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Alliance OSPT (Allemagne)	Administratrice
VENELLE INVESTISSEMENT	Membre du Conseil de surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	

Siège social :

72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France
414 738 070 RCS Paris

Membre d'un Comité : Comité
gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 17 898

VENELLE INVESTISSEMENT**Administrateur – membre du
Groupe Fondateur**

■ Société par actions simplifiée au capital
de 3 750 736,68 €

■ **Date de première nomination :**
27 avril 1998

■ **Date du dernier renouvellement :**
AG du 19 mai 2016

■ **Date de fin du mandat :** AG 2020
(renouvellement)

Renseignements

VENELLE INVESTISSEMENT est une société holding familiale de contrôle, immatriculée le 9 décembre 1997.

Elle est représentée au sein du Conseil d'administration par Mme Damarys Braida.

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

**Damarys BRAIDA****Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT
au Conseil d'administration****Biographie**

Diplômée de l'École des Mines de Paris, Mme Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991 pour créer le laboratoire d'actifs capillaires. Après avoir occupé différentes fonctions au sein de la Recherche, elle y dirige depuis 2019 le pilotage stratégique mondial des Métiers Cosmétiques.

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112 chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Âge : 52 ans

Nationalité : Française

Autres mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE INVESTISSEMENT	Présidente
Venelle Plus	Directrice Générale

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ADMINISTRATEURS

Nom – Prénom	Nationalité	Âge	Entrée en fonction	Qualité	Membre d'un Comité	Taux individuel d'assiduité * – exercice 2019	
						Comité	Conseil
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE	Française	65	AG 03-05-1999 Ratification de la cooptation	Président	Non		100 %
DELPHINE BERTRAND	Française	54	AG 11-05-2017 Ratification de la cooptation	-	Non		100 %
NORA BEY	Française	46	Désignation par le Comité Européen du Groupe 27-06-2019	Salariée	Non		100 %
YSEULYS COSTES	Française	47	AG 14-05-2013	Indépendante	audit et conformité	100 %	100 %
JEAN-PIERRE DUPRIEU	Française	67	AG 22-05-2019	Indépendant	Non		
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chauleur)	Française	48	AG 14-05-2013	-	Non	100 % ^(c)	100 %
FFP Invest (Bertrand Finet)	Française	54	AG 11-05-2017 ^(a)	Indépendant	gouvernance et rémunérations	100 %	100 %
BRIGITTE FORESTIER	Française	48	AG 11-05-2017	Salariée actionnaire	Non		100 %
FSP (Catherine Pourre)	Française Résidente Luxembourg	62	AG 15-05-2014 Ratification de la cooptation ^(b)	Indépendante	audit et conformité (Présidente)	100 %	100 %
WILLIAM GAIRARD	Française Résident Mexique	39	AG 12-05-2015	-	Non		100 %
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	Française & Suisse, Résident Suisse	56	AG 22-05-2019	-	gouvernance et rémunérations	100 % ^(d)	100 %
LAURENT HENRY	Française	52	Désignation par le Comité de groupe France le 13-10-2017 intégration au CA du 14-12-2017	Salarié	Non		100 %
JEAN-NOËL LABROUE	Française	72	AG 12-05-2010	Indépendant	gouvernance et rémunérations (Président)	100 %	100 %
JÉRÔME LESCURE	Française	59	AG 19-05-2016	-	audit et conformité	100 %	100 %
THIERRY LESCURE	Française, Résident Suisse	45	AG 22-05-2019	-	Non		100 %
AUDE DE VASSART	Française	41	AG 22-05-2019	-	Non		100 %
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	Française	52	AG 27-04-1998 Ratification de la cooptation	-	gouvernance et rémunérations	100 %	100 %
ADMINISTRATEUR DONT LE MANDAT A PRIS FIN AU COURS DE L'EXERCICE							
HUBERT FÈVRE	Française Résident Suisse	55	AG 13-05-2003		contrôle	100 %	100 %
CÉDRIC LESCURE	Française	52	AG 12-05-2010 Ratification de la cooptation		Non		100 %

(a) FFP Invest a été cooptée par décision du CA en date du 23 juillet 2013 en remplacement de la société FFP.

(b) FSP a été cooptée par décision du CA en date du 25 février 2014 en remplacement de M. Philippe Lenain.

(c) FÉDÉRACTIVE était membre du Comité gouvernance et rémunérations jusqu'au 23 juillet 2019 et représentée à ce Comité par M. Pascal Girardot.

(d) GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley est membre du Comité gouvernance et rémunérations depuis le 23 juillet 2019.

* Le taux individuel d'assiduité des administrateurs nommés au cours de l'exercice 2019 a été calculé au prorata des réunions du Conseil d'administration et des Comités intervenues à compter du début de leur mandat.

DÉMISSIONS, RENOUELEMENT ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS EN 2019

Renouvellements et nominations

Conformément à l'article 17 des statuts de la société et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'échelonnement des mandats des administrateurs est organisé de manière à permettre aux actionnaires de se prononcer régulièrement et fréquemment sur la composition du Conseil d'administration et à éviter tout renouvellement en bloc.

Cette organisation permet d'assurer la continuité du fonctionnement du Conseil d'administration et favorise un renouvellement harmonieux et régulier de ses membres.

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 22 mai 2019 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. William Gairard, et a procédé à la nomination de M. Jean-Pierre Duprieu, de GÉNÉRACTION, de M. Thierry Lescure, de Mme Aude de Vassart, pour une durée de 4 ans.

Enfin, Mme Nora Bey a été nommée par le Comité Européen Groupe SEB du 27 juin 2019.

Démissions

Aucun administrateur n'a présenté sa démission au cours de l'exercice 2019.

2

SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

ADMINISTRATEUR	Assemblée 2020	Assemblée 2021	Assemblée 2022	Assemblée 2023
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE	•			
DELPHINE BERTRAND			•	
NORA BEY				*
YSEULYS COSTES		•		
JEAN-PIERRE DUPRIEU				•
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chaleur)			•	
BRIGITTE FORESTIER		•		
FFP Invest (Bertrand Finet)		•		
FSP (Catherine Pourre)	•			
WILLIAM GAIRARD				•
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)				•
LAURENT HENRY		*		
JEAN-NOËL LABROUE			•	
THIERRY LESCURE				•
JÉRÔME LESCURE	•			
AUDE DE VASSART				•
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	•			

* La nomination et le renouvellement des mandats des administrateurs salariés relèvent des attributions du Comité de Groupe France ou du Comité Européen du Groupe conformément à l'article 16 des statuts.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 décembre 2019, après avoir entendu les recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, a examiné, puis approuvé la proposition de renouveler, pour une durée de 4 ans, les mandats ci-dessous arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale 2020 :

- mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise ;
- mandat d'administrateur indépendant de FSP représenté par Mme Catherine Pourre ;

- mandat d'administrateur de VENELLE INVESTISSEMENT représentée par Mme Damarys Braida ;
- mandat d'administrateur de M. Jérôme Lescure.

Ces renouvellements seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2020 (résolutions 4 à 7).

Le Conseil d'administration sera ainsi composé en 2020 de 17 membres comme en 2019.

DÉCLARATIONS DES ADMINISTRATEURS

Liens familiaux

Les administrateurs membres du Groupe Fondateur sont tous des descendants, directs ou par alliance, de M. Frédéric Lescure ou de M. Henri Lescure, Présidents fondateurs.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif, à l'exception de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

Absence de condamnations ou de sanctions

À la connaissance de la société, aucun des administrateurs ou des membres de la Direction Générale, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités réglementaires ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- n'a été associé, en qualité de mandataire social ou de dirigeant, à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.

Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la société et en application de sa politique de gestion des conflits d'intérêts décrite ci-après, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de SEB S.A., des membres des organes d'administration et de la Direction Générale et leurs intérêts privés.

Contrats de services

Aucun membre du Conseil d'administration ou de la Direction Générale n'est lié par un contrat de services avec SEB S.A. ou l'une de ses filiales qui prévoirait l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Conventions réglementées

Il est ici précisé que les conventions réglementées existantes ont été préalablement autorisées conformément à la loi et sont décrites au Chapitre 2.5 « Politique de rémunération » ainsi que dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs, dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'année 2019, ont été réexaminées à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration du 25 février 2020. Celles-ci n'ont appelé aucun commentaire de la part des administrateurs notamment au regard de leur objet ou de leurs conditions financières.

Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales

En application de l'article L. 225-39 du Code de commerce, un examen des flux financiers intervenus entre la société et les personnes intéressées au sens de la réglementation est réalisé par le Comité gouvernance et rémunérations qui rend compte, dans le cadre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales, au Conseil d'administration en cas de

demande de ce dernier. En cas de doute sur la qualification d'une convention, la vérification du respect du caractère courant et des conditions normales est effectuée par le Comité gouvernance et rémunérations afin, le cas échéant, que le Conseil d'administration mette en œuvre la procédure des conventions réglementées. Dans cette hypothèse, les personnes directement ou indirectement intéressées à cette convention ne participent pas à son évaluation.

DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

La Charte et le Règlement intérieur du Conseil d'administration soumettent les administrateurs au respect de la réglementation boursière et notamment aux règles relatives à l'utilisation et à la communication d'informations sensibles ou privilégiées.

Le Groupe SEB a par ailleurs adopté une Charte de déontologie boursière qui présente de manière détaillée les obligations s'imposant aux administrateurs, aux personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci, aux dirigeants de la société et à certains collaborateurs qui pourraient être amenés à détenir des informations sensibles, conformément aux lois et règlements applicables en la matière. Celle-ci a fait l'objet d'une mise à jour afin d'intégrer les évolutions introduites par l'entrée en vigueur du Règlement n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, entré en vigueur le 3 juillet 2016 ainsi que d'une traduction en anglais afin d'améliorer sa diffusion. Un Guide pratique en cas de contrôle de l'AMF a été ajouté en annexe de la Charte de déontologie boursière.

À l'issue du Conseil d'administration du 19 décembre 2013, le Secrétaire du Conseil d'administration, M. Philippe Sumeire, a été désigné afin d'assumer le rôle de déontologue pour tous ceux, administrateurs ou salariés, qui auraient des doutes sur l'application des dispositions les concernant.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Avec 5 administrateurs indépendants, soit plus d'un tiers des administrateurs (les administrateurs salariés et les administrateurs salariés actionnaires étant exclus de ce calcul), la composition du Conseil d'administration est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF selon lesquelles « *dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* ».

La qualité d'indépendant de chaque administrateur est examinée par le Comité Gouvernance et Rémunérations préalablement à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat mais aussi annuellement lors de l'évaluation du conseil. L'examen s'effectue notamment à l'aide d'un « Guide de sélection » destiné à s'assurer, préalablement à toute proposition de nomination ou de renouvellement, que le candidat répond à l'ensemble des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF tels que décrits ci-dessous :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**critère 1**) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère 2**) ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité (**critère 3**) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère 4**) ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans (**critère 5**) ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (**critère 6**).

Les conclusions de l'examen mené par le Comité gouvernance et rémunérations sont ensuite transmises au Conseil d'administration afin que celui-ci puisse examiner la situation de chaque administrateur.

La procédure relative à la gestion des conflits d'intérêts (présentée ci-dessous) lui permet également de se prononcer chaque année sur l'existence éventuelle d'un conflit d'intérêt et de s'assurer que les administrateurs indépendants n'entretiennent aucune relation avec la société, son Groupe ou sa Direction, de nature à compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Ainsi, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations et examiné la situation individuelle des administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a considéré que Mme Yseulys Costes, M. Jean-Pierre Duprieu, M. Bertrand Finet, représentant permanent de FFP Invest, M. Jean-Noël Labroue et Mme Catherine Pourre, représentante permanente de FSP, avaient la qualité d'administrateurs indépendants.

SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Qualification
Mme Yseulys Costes	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Jean-Pierre Duprieu	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Bertrand Finet (FFP Invest)	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Jean-Noël Labroue	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Catherine Pourre (FSP)	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant

Outre les critères définis par le Code AFEP-MEDEF, la société veille en pratique à ce que le fonctionnement et l'organisation des travaux du Conseil d'administration permettent à l'ensemble des administrateurs un exercice plein et entier de leur liberté de jugement.

Ces derniers s'engagent en effet, aux termes de la Charte et Règlement intérieur « à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur eux ».

Au terme de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2019, les administrateurs se sont majoritairement déclarés satisfaits quant au nombre et au rôle des administrateurs indépendants et ont souligné l'importance de leur contribution.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Afin de prévenir et d'identifier tout risque de conflit d'intérêt que ce soit au moment de la nomination, en cours de mandat ou lors du renouvellement des administrateurs, différentes procédures ont été formalisées.

À l'occasion de la nomination ou du renouvellement des administrateurs, le Comité gouvernance et rémunérations vérifie le respect des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, tels qu'exposés ci-dessus, identifie les risques de conflits d'intérêts et s'assure que les points d'attention éventuellement identifiés ne sont pas susceptibles de générer un conflit d'intérêt.

La situation individuelle des administrateurs est en outre examinée chaque année à l'aide d'un questionnaire individuel soumis à l'analyse du Comité gouvernance et rémunérations. Ce dernier rend compte de ses conclusions au Conseil d'administration qui est ainsi éclairé sur la situation de chaque administrateur.

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Comité gouvernance et rémunérations du 5 décembre 2019 et du Conseil d'administration du 17 décembre 2019, aucune situation de conflit d'intérêt n'a été identifiée.

En cours d'exercice du mandat, l'administrateur est par ailleurs tenu d'exercer ses fonctions dans le strict respect de l'intérêt social. Dès lors, tout administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration si un conflit d'intérêt apparaît au moment de la communication de l'ordre du jour d'une réunion, ou en cours de réunion. Ce dernier, le cas échéant hors la présence de l'administrateur concerné, doit alors statuer sur la participation de l'administrateur au débat et/ou au vote sur les points concernés de l'ordre du jour, conformément aux dispositions de la Charte et du Règlement intérieur.

Comme lors des exercices précédents, le Comité gouvernance et rémunérations a examiné le flux d'affaires entre certaines sociétés du Groupe SEB et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Président-Directeur Général. Ce flux d'affaires correspond à des prestations de publicité et de marketing interactif sollicitées par le Groupe SEB pour l'accompagner dans son développement digital. En 2016, le Comité gouvernance et rémunérations a revu l'historique de cette relation d'affaires ainsi que la manière dont elle était gérée par les équipes opérationnelles. Il a également vérifié le processus de sélection et les raisons ayant motivé le choix de collaborer avec Numberly – Groupe 1000mercis ainsi que l'existence préalable d'appels d'offres. À l'occasion de l'examen mené en 2019, le Comité gouvernance et rémunérations a notamment relevé que :

- la relation entre SEB et Numberly – Groupe 1000mercis est antérieure au mandat social de Mme Yseulys Costes ;
- la gestion de la relation est exclusivement confiée aux équipes opérationnelles ;

- SEB n'est pas un client significatif de Numberly – Groupe 1000mercis ;
- Numberly – Groupe 1000mercis bénéficie d'un positionnement de référence sur le marché du marketing interactif ;
- la valeur des transactions en résultant représente pour 2019, 4.5 % du chiffre d'affaires consolidé de Numberly – Groupe 1000mercis et 0.031 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe SEB.

En considération des éléments qui précèdent, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 décembre 2019 a considéré que cette relation d'affaires n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance de jugement de Mme Yseulys Costes et a écarté toute hypothèse de conflit d'intérêt, confirmant ainsi sa qualité d'administrateur indépendant.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ATTRIBUTIONS ET RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Attributions du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce ainsi que des statuts de la société, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ; il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires. Le Conseil d'administration procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Sur proposition du Président, et en application des dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'approbation préalable du Conseil d'administration est nécessaire dès lors qu'il s'agit de déterminer les orientations stratégiques, les budgets, les structures de Direction et les opérations de croissance externe du Groupe.

S'agissant néanmoins des décisions relatives à l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale visant à augmenter le capital, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne et compte tenu de leur importance, qu'elles devaient être prises à la majorité qualifiée des 14/17^e de ses membres présents ou représentés.

Un Conseil d'administration au cœur de la stratégie

S'agissant plus particulièrement des orientations stratégiques, la Charte et Règlement intérieur précisent que « *le Conseil d'administration arrête la stratégie du Groupe* ». Il est par conséquent consulté et invité à se prononcer préalablement à toute décision de nature stratégique. Cette attribution positionne le Conseil d'administration au cœur de la stratégie et assure un juste équilibre des pouvoirs.

Afin de favoriser sa compréhension des enjeux stratégiques, le Conseil d'administration bénéficie d'une information détaillée sur l'activité et les résultats du Groupe à l'occasion de chaque réunion. Il bénéficie également toute l'année d'informations relatives à ses performances financières, à son univers boursier et financier, à ses produits ou encore à son univers concurrentiel.

La présence systématique des principaux dirigeants du Groupe à l'occasion des réunions permet aux administrateurs de bénéficier de tout complément d'information nécessaire ainsi que des réponses précises et concrètes aux questions qui pourraient survenir lors des discussions.

Sans se limiter aux opérations de croissance externe, le Conseil d'administration demeure au cœur de tout projet sortant du cadre de la stratégie annoncée dès lors que celui-ci représente un investissement significatif.

Conformément aux suggestions d'amélioration dégagées à l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée chaque année, le Conseil d'administration améliore progressivement son fonctionnement dans ce domaine, avec par exemple une présentation complémentaire des orientations stratégiques long-terme du Groupe et un créneau spécialement réservé lors du conseil d'avril à l'examen de thèmes transversaux choisis par les administrateurs.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois en 2019. Le taux d'assiduité s'est élevé à 100 %. Le taux d'assiduité individuel de chacun des administrateurs figure dans le tableau récapitulatif des administrateurs figurant en page 72 du présent Chapitre.

D'une manière générale, les séances s'articulent autour du calendrier suivant :

- février : examen des comptes annuels de l'exercice écoulé et approbation du budget de l'année en cours ;
- avril : examen des résultats trimestriels, analyse de l'actionnariat et d'un thème spécifique ;
- mai : réunion en suite de l'Assemblée générale annuelle pour l'attribution du programme annuel d'actions de performance ;

- juillet : examen des comptes semestriels et des orientations stratégiques ;
- octobre : examen des résultats trimestriels, compte rendu des travaux du Comité audit et conformité dédié aux sujets de conformité et de contrôle interne, le tout à l'occasion d'une visite d'un site industriel ou d'une filiale commerciale ou industrielle à l'étranger ;
- décembre : examen des comptes à fin novembre, compte rendu du Comité gouvernance et rémunérations sur l'évaluation et la composition du Conseil d'administration, revue Annuelle des Ressources Humaines, développement durable et examen du Rapport RSE.

Le Conseil d'administration peut en outre se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, conformément aux dispositions de la loi et des statuts. Il s'est ainsi réuni le 25 février 2019 pour arrêter la nouvelle composition du Conseil et apprécier la situation de l'actionnariat familial, puis le 13 juin 2019 pour examiner le nouveau projet d'entreprise pluriannuel.

Une réunion annuelle est traditionnellement organisée sur l'un des sites du Groupe SEB, en France ou à l'étranger, afin que les administrateurs rencontrent les salariés du Groupe tant sur les sites industriels que dans les filiales commerciales. Cette initiative favorise la compréhension des enjeux et des problématiques locales du Groupe, l'intégration des dimensions historiques, humaines et culturelles à leurs réflexions tout en amplifiant les échanges entre administrateurs.

Afin de favoriser certaines délibérations, et dès lors que cela s'avère nécessaire, les réunions du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités peuvent se dérouler hors la présence de l'exécutif. Tel est notamment le cas lors de l'évaluation annuelle de la performance du Président-Directeur Général effectuée par le Comité gouvernance et rémunérations dont les conclusions sont soumises au Conseil d'administration. Ce dernier demeure libre de délibérer hors la présence de l'intéressé.

Afin de favoriser l'assiduité des administrateurs aux réunions, la société a mis en place les dispositifs suivants :

- élaboration et communication du calendrier des réunions du Conseil d'administration ainsi que des Comités au moins un an à l'avance ;
- possibilité de participer aux réunions par voie téléphonique ou par visioconférence en cas d'empêchement.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration, qui s'est déroulée en fin d'année 2019, les administrateurs se sont dits satisfaits de l'organisation des réunions notamment du calendrier des réunions, du matériel mis à disposition et du contenu des procès-verbaux.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur Général représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société conformément à l'article L. 225-56 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur Général.

Suivant les dispositions de la Charte et Règlement intérieur, c'est au Conseil d'administration qu'il revient d'arrêter l'ensemble des propositions relatives à la stratégie du Groupe SEB, sur proposition du Président-Directeur Général.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général a pour vocation de représenter le Conseil d'administration. À cette fin, il est notamment en charge :

- d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration ;
- de rendre compte des travaux du Conseil d'administration à l'Assemblée générale ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la société dans le respect de la loi et des principes de bonne gouvernance ;
- de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Par ailleurs, afin d'assurer la parfaite information du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration peut être sollicité par les administrateurs afin d'obtenir des informations supplémentaires dès lors qu'elles sont pertinentes et nécessaires à l'exercice de leur mission, conformément aux dispositions de la Charte et du Règlement intérieur.

SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de garantir son bon fonctionnement, le Conseil d'administration désigne un Secrétaire, pouvant être choisi en dehors des administrateurs. À cet effet, M. Philippe Sumeire, Directeur Juridique du Groupe, a été désigné le 16 décembre 2011 pour assumer cette fonction et a pour mission d'assister le Président-Directeur Général dans l'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Il intervient notamment pour planifier les réunions, déterminer les ordres du jour, diffuser les informations et rédiger les procès-verbaux.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis 1995, le Conseil d'administration s'est doté de deux Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires. Ces deux comités étaient auparavant dénommés : d'une part Comité de contrôle et d'autre part Comité des nominations et des rémunérations.

Afin de refléter l'évolution des missions des Comités, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 juillet 2019 a décidé de modifier leur dénomination respective comme suit : Comité audit et conformité et Comité gouvernance et rémunérations.

Par ailleurs, la composition des Comités a également été modifiée pour tenir compte des changements dans la structure de l'actionnariat tout en respectant les recommandations du Code AFEP MEDEF relatives à la présence majoritaire d'administrateurs indépendants.

Le fonctionnement des Comités fait l'objet d'une évaluation spécifique dans le cadre de la procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'administration. À l'issue de l'évaluation menée en 2019, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant au nombre de Comités, à la qualité de leur contribution et à leur fonctionnement.

Le Comité audit et conformité (Comité de contrôle jusqu'au 23 juillet 2019)

COMPOSITION ET INDICATEURS

COMPOSITION

Fonds Stratégique de Participation, administrateur indépendant, représenté par Mme Catherine Pourre
Mme Yseulys Costes, administratrice indépendante
M. Jérôme Lescure, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT
Jusqu'à la fin de son mandat, soit le 22 mai 2019 : M. Hubert Fèvre, adhérent à GÉNÉRACTION

PRÉSIDENCE

La présidence du Comité audit et conformité est assurée par Mme Catherine Pourre, administratrice indépendante, représentante permanente de FSP

NOMBRE DE RÉUNIONS

4

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % du 1er janvier 2019 au 22 mai 2019

67 % du 22 mai 2019 au 31 décembre 2019

Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Afin de conduire au mieux les missions spécifiques qui lui sont confiées, et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, chacun des membres dispose d'une compétence financière ou comptable.

Les missions du Comité audit et conformité s'articulent autour des attributions suivantes :

- examiner et informer le Conseil d'administration en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit interne ;
- s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- faire part au Conseil d'administration de toute observation ou recommandation qui lui serait utile ;
- participer à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes, superviser la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et veiller à leur indépendance.

Le Comité audit et conformité peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques.

Le Comité Audit et Conformité se tient habituellement en présence des Commissaires aux comptes, de la Directrice Générale Adjointe Finances, de la Directrice de l'Audit et du Contrôle interne ainsi que de la Directrice Comptabilité et Fiscalité. Néanmoins, lors de l'examen des diligences accomplies par les Commissaires aux comptes, le management se retire.

Pour des considérations logistiques et organisationnelles, les réunions du Comité audit et conformité ont généralement lieu un jour avant l'examen des comptes semestriels et annuels par le Conseil d'administration. Néanmoins, tous les documents utiles aux réunions du Comité audit et conformité sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité Audit et Conformité d'en

prendre connaissance avant la réunion et de préparer les délibérations du Conseil d'administration sur les comptes.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats de leurs diligences, des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs.

À l'issue de ses réunions, le Comité audit et conformité dresse un compte rendu adressé à l'ensemble des administrateurs, afin qu'ils soient pleinement informés du contenu de ses discussions ainsi que de ses conclusions et recommandations.

Depuis 2018, compte tenu de l'augmentation des prérogatives attribuées au Comité audit et conformité, il a été décidé qu'une réunion supplémentaire serait fixée chaque année afin de consacrer davantage de temps aux sujets liés à la cartographie des risques et aux problématiques transverses de conformité, notamment en matière de lutte contre la corruption.

PRINCIPAUX TRAVAUX

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité audit et conformité a, comme tous les ans, examiné en 2019 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2018 et semestriels au 30 juin 2019, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ; l'examen des missions qu'ils ont accompli en plus de leur mission légale de révision des comptes ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2019 ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2020 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs ;
- la cartographie des risques anti-corruption ;
- les problématiques transverses de conformité.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité audit et conformité a été :

- informé par les Commissaires aux comptes du contenu ainsi que des conclusions de leur audit et mis en mesure d'échanger avec eux hors la présence du management ;

- mis en mesure, à l'aide des présentations effectuées par la Directrice Générale Adjointe Finances et son équipe, de connaître et d'apprécier les risques et les engagements hors-bilan significatifs de la société.

Le Comité gouvernance et rémunérations (Comité des nominations et rémunérations jusqu'au 23 juillet 2019)

COMPOSITION ET INDICATEURS

COMPOSITION

M. Jean-Noël Labroue, administrateur indépendant
 FFP Invest, administrateur indépendant, représenté par M. Bertrand Finet
 VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par Mme Damarys Braida
 Jusqu'à la réunion du Conseil d'administration du 23 juillet 2019 : FÉDÉRACTIVE, représentée par M. Pascal Girardot
 À compter de la réunion du Conseil d'administration du 23 juillet 2019 : GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley

PRÉSIDENTE

La présidence du Comité gouvernance et rémunérations est assurée par M. Jean-Noël Labroue, administrateur indépendant

NOMBRE DE RÉUNIONS

4

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % – Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Les missions du Comité gouvernance et rémunérations s'articulent autour des attributions suivantes :

- émettre des recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration, à la nomination ou au renouvellement des administrateurs, à l'organisation et aux structures du Groupe ;
- établir et assurer le suivi des plans de succession, en particulier des dirigeants et mandataires sociaux ;
- proposer la politique de rémunération des mandataires sociaux et examiner celle afférente aux principaux cadres dirigeants ;
- proposer la mise en place et les modalités des plans de souscription, d'achat d'actions et d'actions de performance ;
- émettre des recommandations sur des questions de Gouvernance et/ou d'Éthique ;
- examiner et mettre en œuvre la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- examiner la politique de développement durable du Groupe, analyser les enjeux RSE du Groupe, faire une revue annuelle des actions RSE réalisées et des principaux indicateurs de performance extra financière.

Lorsque cela s'avère nécessaire, le Comité gouvernance et rémunérations peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques. Cela a notamment été le cas en 2019 au sujet des rémunérations et des retraites des dirigeants du Groupe du fait de l'évolution de la réglementation.

Les réunions du Comité gouvernance et rémunérations se tiennent habituellement en présence du Président-Directeur Général. En

revanche, celui-ci se retire lorsque l'examen de certains sujets le nécessite, notamment lors de l'évaluation de sa performance annuelle.

Dans le cadre de ses travaux relatifs à la composition du Conseil d'administration, le Comité gouvernance et rémunérations examine chaque candidature notamment au regard des critères suivants :

- la composition de l'actionnariat ;
- la compétence, l'expérience et la représentativité du candidat ;
- l'enrichissement des expériences réunies au sein du Conseil d'administration (politique de diversité) ;
- le rapport hommes/femmes.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2019, les membres du Conseil ont marqué leur satisfaction quant à la qualité de ses travaux et de leur restitution au Conseil.

Après chaque réunion, le Comité gouvernance et rémunérations dresse un compte rendu détaillé auquel les administrateurs peuvent avoir accès, afin qu'ils soient pleinement informés du contenu de ses discussions ainsi que de ses conclusions et recommandations.

PRINCIPAUX TRAVAUX

Au cours de l'année 2019, le Comité gouvernance et rémunérations a :

- effectué le suivi du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et formulé des recommandations à cet égard ;
- revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement était proposé à l'occasion de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 ;
- fait des recommandations pour le variable 2018 et les rémunérations fixes et variables pour 2019 du Président-Directeur Général, du Directeur Général Délégué et des autres membres du Comité exécutif ;

- apprécié la performance du Président-Directeur Général, hors sa présence, ainsi que celle du Directeur Général Délégué et des autres membres du Comité exécutif ;
- examiné les mandats arrivant à échéance à l'occasion de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2020 ;
- examiné un benchmark relatif aux jetons de présence versés aux administrateurs au sein des sociétés du SBF 120 et de panels comparables afin de vérifier le positionnement de la société ;
- réalisé la synthèse des réponses relatives à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à l'autoévaluation des administrateurs et formulé des recommandations à cet égard ;
- examiné les réponses fournies par les administrateurs à l'occasion du questionnaire annuel destiné à la prévention et à l'identification des conflits d'intérêts et émis des recommandations sur la relation d'affaires entre le Groupe et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Président-Directeur Général ;
- examiné divers rapports sur le thème de la gouvernance et apprécié leurs conséquences sur la gouvernance de SEB ;
- procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- examiné la politique de développement durable et validé le bilan des actions menées ainsi que les projets de la société à cet égard ;
- formulé une recommandation afin d'introduire des critères de performance extra financière (RSE) dans le calcul du bonus du Groupe SEB. Cette recommandation a été adoptée par le Conseil d'administration du 26 février 2019 pour application sur l'exercice 2019 ;
- conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, délibère, hors la présence du Président-Directeur Général à l'occasion de sa réunion du 4 février 2020 afin d'établir l'appréciation de sa performance de l'exercice écoulé. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration lors de la réunion qui suit.

INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Conformément aux dispositions de la Charte et du Règlement intérieur « l'administrateur doit recevoir toute l'information pertinente nécessaire à l'exercice de sa mission ». Le Président veille ainsi à ce que les administrateurs disposent des informations et documents nécessaires à l'exercice plein et entier de leur mission, et ce, à tout moment au cours de l'exercice de leur mandat.

Afin d'assurer une transmission optimale et confidentielle des informations et de favoriser l'efficacité du Conseil d'administration, la société a adopté, en 2017, une application permettant un accès simple et sécurisé aux documents à l'aide de tablettes numériques. Les administrateurs peuvent ainsi à tout moment accéder aux documents préparatoires aux réunions, aux informations récurrentes laissées à leur disposition et suivre les réunions sur leurs tablettes numériques. Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans un objectif de développement durable et de digitalisation du Groupe.

Le Président veille ainsi à ce que les informations relatives aux Assemblées générales, les publications financières, les ventes et résultats, les consensus et la synthèse des recommandations des analystes financiers mais également les communiqués du Groupe soient portés à leur connaissance via cette application. Une revue de presse est par ailleurs publiée chaque mois, dans laquelle les administrateurs retrouvent des informations complètes sur le

Groupe et son univers économique et concurrentiel. Cette revue de presse comporte par ailleurs une rubrique dédiée au développement durable afin de sensibiliser les administrateurs aux enjeux liés à la responsabilité économique et sociale du Groupe.

Le logiciel est régulièrement mis à jour et amélioré grâce à de nouvelles fonctionnalités afin de s'adapter au mieux aux attentes des administrateurs et permettre une organisation et une préparation optimale des réunions.

Une section dédiée à la gouvernance leur permet par ailleurs à tout moment de se référer au Code AFEP-MEDEF, à la Charte et au Règlement intérieur, au Code éthique du Groupe, à la Charte de déontologie Boursière et aux statuts de la société.

Avant chaque réunion, les administrateurs peuvent également consulter les documents relatifs aux différents points à l'ordre du jour.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2019, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à l'information transmise pour accomplir leur mission et ont exprimé leur entière satisfaction quant à l'outil mis à leur disposition.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ADMINISTRATEURS

L'évaluation du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, de la Charte et du Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède depuis 2003 à une évaluation annuelle formalisée de son fonctionnement. Celle-ci permet notamment de s'assurer du fonctionnement optimal du Conseil d'administration ainsi que l'adéquation entre les missions dévolues au Conseil d'administration, les attentes des administrateurs et l'intérêt de la société.

L'évaluation réalisée en 2019 a été effectuée à l'aide d'un questionnaire régulièrement adapté en fonction du contexte et des nouveaux enjeux de gouvernance. Ce questionnaire s'articule autour de l'organisation des réunions, de l'information, de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités. Il permet également d'aborder les questions relatives à la gouvernance et à la RSE et aux interactions avec la Direction.

Les réponses données par les administrateurs ont été analysées par le Comité Gouvernance et Rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 17 décembre 2019. Comme les années précédentes, il ressort des commentaires et discussions que les administrateurs se sont globalement déclarés très satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et notamment :

- de la diversité de sa composition ;
- du calendrier, de l'organisation et de la fréquence des réunions ;
- du contenu des procès-verbaux ;
- du contact avec les différents interlocuteurs ;
- du nombre d'administrateurs indépendants ;
- de la qualité des informations, des documents diffusés sur le site des administrateurs ainsi que des interventions des cadres dirigeants lors des réunions ;
- des mesures de prévention et de traitement des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration ;
- des interactions avec la Direction.

Certaines pistes d'optimisation ont par ailleurs été discutées et retenues et devraient notamment permettre :

- d'augmenter le temps accordé à chaque sujet en allongeant d'une heure la durée des réunions qui se tiennent sur une journée ;
- de programmer à l'avance les grands thèmes abordés dans l'année en interrogeant chaque administrateur sur des propositions de thèmes et en instaurant un temps spécifique lors de la réunion du Conseil d'administration d'avril afin de présenter le ou les thème(s) retenu(s) ;
- d'augmenter les interactions et les échanges lors des réunions avec pour corollaire la diminution volumétrique des présentations du management pour laisser plus de place aux échanges et ce grâce au maintien d'un timing spécifique pour les tours de tables ;
- d'améliorer la restitution des travaux des Comités au travers de slides récapitulatifs ;
- aux nouveaux administrateurs de renforcer leur connaissance du Groupe et leur intégration grâce à un *induction program* qui reste toutefois ouvert aux autres membres.

L'autoévaluation des administrateurs

L'évaluation du Conseil d'administration a été complétée, d'un questionnaire d'autoévaluation des administrateurs, adopté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 décembre 2014. Ce dernier est destiné à mieux appréhender l'implication et la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration.

Les réponses apportées par les administrateurs ont été analysées par le Comité gouvernance et rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 17 décembre 2019. Il ressort notamment des commentaires et discussions que les administrateurs ont une très bonne perception de leur rôle et de leurs missions au sein du Conseil d'administration et disposent de compétences et d'expériences complémentaires utiles à la richesse des débats.

MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES EN ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Il est rappelé que les articles 32 et 33 des statuts définissent les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale conformément à la réglementation en vigueur.

CHARTRE DE L'ADMINISTRATEUR ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Charte de l'administrateur et le Règlement intérieur du Conseil d'administration ont été arrêtés dans leur première version en 2003. Ce document unique comprend deux parties, l'une dédiée aux règles de conduite applicables aux administrateurs, l'autre aux règles de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités.

Ce document est actualisé régulièrement, et a fait l'objet d'une mise à jour en 2019 du fait de l'évolution de :

- la composition du Conseil d'administration ;
- la composition et la dénomination des Comités.

Les principales dispositions de la Charte et Règlement intérieur sont reprises ou présentées au cours des différents thèmes du présent Chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel.

Charte de l'administrateur

La Charte de l'administrateur précise le rôle et les devoirs incombant à chaque administrateur, qu'il accepte dès le début de son mandat.

Les points principaux contenus dans cette Charte concernent : le respect et la défense de l'intérêt social, l'assiduité, le traitement des éventuels conflits d'intérêt, l'accès à l'information, la confidentialité, l'indépendance d'analyse et le rappel du régime légal des informations privilégiées.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur ayant vocation à assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration est également porté à la connaissance de chaque administrateur au début de son mandat.

Il traite de la composition, du fonctionnement, du rôle et des missions du Conseil d'administration et des Comités, ainsi que de la politique de rémunération de l'administrateur.

Ainsi, tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter dans les conditions définies par les statuts dont un résumé figure dans le Chapitre 7 « Informations sur la société et le capital ».

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions n'ont pas été retenues pour les raisons expliquées dans le tableau ci-dessous :

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
<p>Article 11.3 : Les séances du Conseil et les réunions des Comités Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</p>	<p>Les questions relatives à la performance du Président-Directeur Général sont traitées par le Comité gouvernance et rémunérations hors sa présence. Pour cette raison, et compte tenu du caractère collégial du Conseil d'administration, il n'est pas prévu de réunion formelle des administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur Général. Néanmoins, le Conseil demeure libre d'échanger à tout moment hors la présence du Président-Directeur Général.</p>
<p>Articles 15.1, 17.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans le Comité des nominations et le Comité des rémunérations. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Les Comités sont historiquement composés de quatre membres au maximum dont 2 administrateurs indépendants, et compte tenu de la structure de l'actionariat de la société, de 2 administrateurs représentant les actionnaires de référence. De ce fait, le Comité gouvernance et rémunérations est composé à parité entre administrateurs indépendants et représentants du concert familial. Par ailleurs, le Président du Comité gouvernance et rémunérations est indépendant.</p>
<p>Article 18.1 : Composition du Comité en charge des rémunérations Il est recommandé que le Président du Comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre.</p>	<p>Les deux Comités sont présidés par un administrateur indépendant qui anime et pilote le travail du Comité. Sa voix est prépondérante en cas d'égalité des voix. Eu égard à la composition actuelle du Comité gouvernance et rémunérations et au souci de ne pas augmenter sa taille, il n'y a pas d'administrateur salarié au sein de ce Comité. Par ailleurs, le Président du Comité gouvernance et rémunérations est indépendant.</p>
<p>Article 21 : Rémunération des administrateurs Le montant global des rémunérations des administrateurs comporte une part variable prépondérante.</p>	<p>La part variable de la rémunération des administrateurs, liée à l'assiduité, avait été mise en place par la société au cours de l'exercice 2013 avec une part variable initiale de 50 % jugée prépondérante par le Conseil d'administration. À l'occasion de la réunion du Conseil d'administration du 17 décembre 2019 et sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, la part variable liée à l'assiduité a été portée à 60 %. Ce changement entrera en vigueur pour la prochaine période de calcul des rémunérations des administrateurs qui débutera à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2020.</p>
<p>Article 22 : Contrat de travail du dirigeant mandataire social Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.</p>	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005. Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a réexaminé la situation du mandataire social et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu depuis 2005 de M. Thierry de La Tour d'Artaise compte tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe. Il en a également été décidé ainsi à l'issue des réunions du Conseil d'administration du 23 février 2016 et du 25 février 2020, en vue du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise.</p>

2.4. Organes de direction du Groupe

COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 DÉCEMBRE 2019

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Stanislas de Gramont	Directeur Général Délégué
Nathalie Lomon*	Directrice Générale Finances, Directrice Générale Adjointe du Groupe
Harry Touret	Directeur Général Ressources Humaines, Directeur Général Adjoint du Groupe
Alain Leroy**	Directeur Général Industrie
Vincent Tai	Directeur Général Asie
Cyril Buxtorf	Directeur Général EMEA
Martin Zouhar	Directeur Général Amérique du Nord et Centre
Patrick Llobregat	Directeur Général Articles culinaires
Olivier Naccache	Directeur Général Petit Électroménager

* Mme. Nathalie Lomon a pris ses fonctions le 4 septembre 2019 en remplacement de M. Vincent Léonard.

** M. Alain Leroy a pris ses fonctions le 1^{er} février 2019 en remplacement de M. Stéphane Lafliche qui est parti à la retraite en mars 2018.

Le Comité exécutif définit et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Réuni environ une fois par mois, il fixe les objectifs consolidés, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et alloue les moyens nécessaires aux Activités, Continents et Directions Groupe.

2.5. Politique de rémunération

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce la présente section décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux. Cette politique est conforme à l'intérêt social de la société. Elle contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

Cette section fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Au titre de l'article L. 225-37-2 II. du Code de commerce et selon le principe du vote ex-ante, l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2020, devra approuver, sur la base du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de rémunération des mandataires sociaux (9^e résolution).

En outre, selon le principe du vote ex post, l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2020 sera appelée à approuver :

- en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce telles que présentées dans le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société (10^e résolution) ;
- en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, pour chaque dirigeant mandataire social, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice (11^e et 12^e résolutions).

TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS TELS QUE PRÉSENTÉS DANS LA POSITION-RECOMMANDATION N° 2009-16 DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS ET DANS LE CODE AFEP-MEDEF DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES RÉVISÉ EN JANVIER 2020.

Tableau 1 - synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 95
	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 99
Tableau 2 - tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 95
	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 100
Tableau 3 - tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	Rémunération des membres du Conseil d'Administration - montants versés au titre de l'exercice 2019	p. 88
Tableau 4 - options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du groupe	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2019 à M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 96
	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2019 à M. Stanislas de Gramont	p. 101
Tableau 5 - options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2019 par M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 97
	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2019 par M. Stanislas de Gramont	p. 101
Tableau 6 - actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du groupe	Actions de performance attribuées au titre de 2019 à M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 97
	Actions de performance attribuées au titre de 2019 à M. Stanislas de Gramont	p. 101
Tableau 7 - actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif	Actions de performance définitivement acquises en 2019 pour M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 97
	Actions de performance définitivement acquises en 2019 pour M. Stanislas de Gramont	p.101
Tableau 8 - historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux	p. 103
Tableau 8bis - options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux	p. 315
Tableau 9 - historique des attributions d'actions de performance	Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux	p. 104
Tableau 10 - tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Thierry de la Tour d'Artaise	p. 97
	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Stanislas de Gramont	p. 101
Tableau 11 - Informations sur les dirigeants mandataires sociaux	Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux	p.104

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conditions de rémunération des administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations. En 2019, les rémunérations perçues par les administrateurs ont suivi les mêmes règles de répartition que lors de l'exercice précédent, à savoir une partie fixe et une partie variable

calculée au prorata de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à celles des Comités.

Aucune rémunération autre n'est octroyée aux administrateurs. Ils bénéficient par ailleurs de la prise en charge des frais de déplacement engagés dans le cadre de leur participation aux réunions.

Suite à l'approbation de la 9^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, l'enveloppe globale autorisée au titre des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration s'élève à 600 000 euros pour tenir compte de l'augmentation de la taille du Conseil d'administration qui est passée de 14 à 17 membres. Pour rappel, les règles de répartition sont les suivantes :

Fonction	Part fixe	Part variable
Administrateur	15 000 €	15 000 €
Président de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	7 500 €	7 500 €
Membre de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	5 000 €	5 000 €

À compter de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 et conformément à la décision prise par le Conseil d'administration du 17 décembre 2019, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, la prépondérance de la part variable sera augmentée à hauteur de 60 % contre 50 % précédemment mais demeurera calculée au prorata de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à celles des Comités.

Conformément à la décision du 8 avril 2020, le Conseil d'administration a renoncé à soumettre à l'Assemblée générale du 19 mai 2020 une augmentation de l'enveloppe globale des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration pour la porter à 685 000 euros en raison du contexte actuel lié au COVID-19. À cet égard, l'enveloppe globale des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration demeurera inchangée et s'élèvera ainsi à 600 000 euros conformément à la 9^e résolution approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

2

MONTANTS VERSÉS EN 2019 AU TITRE DE LA PERIODE 2018/2019

En 2019, le montant global des rémunérations versées aux administrateurs s'est élevé à 503 750 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 490 000 euros en 2018 conformément au tableau ci-dessous :

Rémunérations perçues par les administrateurs (en €)

Membres du Conseil	Rémunérations versées en 2018 au titre de la période 2017/2018	Rémunérations versées en 2019 au titre de la période 2018/2019
Thierry de La Tour d'Artaise	30 000	30 000
Delphine Bertrand	30 000	30 000
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chauleur)	30 000	30 000
Yseulys Costes	37 500	38 750
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	10 000 *	10 000 *
Hubert Fèvre	40 000	38 333
FFP (Bertrand Finet)	37 500	40 000
Brigitte Forestier	30 000	30 000
William Gairard	30 000	28 333
Laurent Henry	15 000	28 333
Jean-Noël Labroue	45 000	45 000
Cédric Lescure	30 000	30 000
Jérôme Lescure	40 000	40 000
FSP (Catherine Pourre)	45 000	45 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damaris Braidia)	40 000	40 000
TOTAL	490 000	503 750

* Au titre de sa participation au Comité gouvernance et rémunérations.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Sont présentés ci-après les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature (actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de M. Stanislas de Gramont, seuls mandataires sociaux à percevoir ce type de rémunérations, les administrateurs percevant uniquement rémunérations mentionnées à la section précédente.

PRINCIPES ET OBJECTIFS POURSUIVIS

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe SEB est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020, auquel le Groupe se réfère.

Selon ces principes, le Comité gouvernance et rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à ce qu'elle demeure équilibrée, conforme à l'intérêt social, qu'elle contribue à sa pérennité, qu'elle s'inscrit dans sa stratégie commerciale et que les conditions de performance soient quantifiables et qualitatives.

Exhaustivité et simplicité

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans un souci de simplicité, d'intelligibilité et de cohérence dans le temps. Elle se compose d'une partie fixe, d'une partie variable annuelle et, en fonction de l'atteinte des critères de performance préalablement fixés par le Conseil d'administration, d'actions de performance. La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux est par ailleurs déterminée en fonction de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages sociaux et notamment du dispositif de retraite supplémentaire.

Équilibre et cohérence

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit en cohérence vis-à-vis de la politique globale de rémunération des dirigeants et des salariés du Groupe, de l'intérêt social et des actionnaires. Elle tient également compte des pratiques du marché ainsi que de la performance des dirigeants mandataires sociaux.

Motivation et performance

Afin de motiver les dirigeants mandataires sociaux et de favoriser la réalisation des objectifs de court et de long termes, le Conseil d'administration veille à allouer une partie variable équilibrée entre objectifs annuels et objectifs de plus long terme. La fixation des critères de performance a pour objectif de contribuer, année après année, à la mise en œuvre d'une stratégie pérenne de développement.

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION, D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics, sur notre site internet postérieurement à la réunion du Conseil d'administration les ayant arrêtés.

La rémunération fixe

La partie fixe de la rémunération doit refléter les responsabilités du dirigeant mandataire social, son niveau d'expérience, ses compétences et s'inscrire en ligne avec les pratiques de marché.

La rémunération fixe est analysée et discutée au sein du Comité gouvernance et rémunérations, qui tient compte des qualités personnelles du dirigeant mandataire social concerné, de l'ensemble des éléments composant la rémunération, ainsi que du positionnement de la rémunération du dirigeant mandataire social par rapport aux pratiques relevées dans des sociétés comparables.

Les conclusions du Comité gouvernance et rémunérations sont débattues en Conseil d'administration. Ce dernier veille à ce que la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux demeure stable sur plusieurs années et à ce qu'elle tienne compte des rémunérations de toute nature qui viendraient s'y ajouter.

La rémunération fixe sert de base de référence pour déterminer la rémunération variable annuelle.

La rémunération variable annuelle

La partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux répond à des critères généraux applicables à l'ensemble des dirigeants du Groupe. Ces critères, constants depuis de nombreuses années, sont analysés et discutés chaque année au sein du Comité gouvernance et rémunérations qui s'appuie, à intervalles réguliers, sur des études de pratiques relevées dans des sociétés comparables, réalisées par des consultants externes. Le Conseil d'administration arrête les critères au début de chaque exercice et veille à ce qu'ils constituent un mécanisme incitatif intrinsèquement lié à la performance et à la stratégie du Groupe.

Lors de sa réunion fixée en début d'année, le Comité gouvernance et rémunérations évalue les critères de performance quantifiables et qualitatifs et vérifie que ceux-ci s'inscrivent en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe ainsi qu'avec les principes mentionnés ci-dessus. Les conclusions sont ensuite soumises au Conseil d'administration qui discute et arrête ces critères lors de la réunion destinée à l'examen des comptes annuels et du budget.

LES CRITÈRES QUANTIFIABLES

Les critères quantifiables sont liés à la performance économique du Groupe. Ils représentent 60 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'une matrice composée des objectifs suivants :

- l'évolution du chiffre d'affaires ; et
- l'évolution du Résultat Opérationnel d'Activité.

Les objectifs fixés ne sont pas rendus publics afin de préserver la confidentialité inhérente à la stratégie du Groupe. Historiquement, le pourcentage de réalisation combiné de ces critères a varié entre 72 % et 161 % au cours des huit dernières années.

LES CRITÈRES QUALITATIFS

Les critères qualitatifs sont liés à la performance collective et individuelle. Ils représentent 40 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'objectifs stratégiques spécifiques en matière d'évolution de l'organisation et du pilotage du Groupe.

CIBLE ET PLAFOND

La rémunération variable annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle :

- pour le Président-Directeur Général : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 100 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 150 % (niveau maximum) si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs fixés ;
- pour le Directeur Général Délégué : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 80 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 120 % (niveau maximum) si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs fixés,

Les actions de performance

À l'exclusion d'autres dispositifs, le Groupe SEB attribue des actions de performance, aux salariés du Groupe ainsi qu'à ses mandataires sociaux depuis 2013, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. Ce système a remplacé les attributions de stock-options dont le dernier plan a été soumis à l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012.

Ces attributions ont vocation à favoriser la réalisation des objectifs de long terme du Groupe SEB et la création de valeur attendue par les parties prenantes.

Dans cette logique, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, a décidé que l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à des conditions de performance. Il privilégie des principes et des règles simples et stables dans le temps, ainsi que des critères de performance exigeants et pérennes.

Ceux-ci portent sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité et sont appréciés annuellement, sur une période de trois ans. Les taux d'atteinte sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, mais ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Ils répondent à la double nécessité d'être suffisamment exigeants tout en restant source de motivation.

S'agissant du plan 2019, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2019, 2020 et 2021) :

Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Prorata du taux d'atteinte
Inférieur à 50 %	Aucune

Par ailleurs, les attributions ont eu lieu de la manière suivante :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux, au cours d'un exercice représente 14,8 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice ;
- le volume total des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux ne doit pas dépasser le plafond de 0,4664 % du capital social à la date de décision de leur attribution, tel que prévu dans la 22^e résolution de l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

Chaque dirigeant mandataire social est en outre soumis aux obligations suivantes :

- conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées, tel que détaillé ci-après, pendant la durée de leurs fonctions ;
- respect des principes contenus dans la Charte de déontologie boursière définissant notamment les périodes dites de « fenêtres négatives », conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats ;
- obligation de déclarer toute opération sur titres auprès de l'AMF conformément à la réglementation en vigueur ;
- engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque, tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance, cette interdiction figurant également dans le règlement de plan d'attribution remis à chaque bénéficiaire.

Les attributions d'actions de performance n'ont aucun impact dilutif dans la mesure où l'ensemble des titres liés aux attributions résultent de rachats de ses propres actions par la société. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration procède à des attributions annuelles à la même période calendaire.

À l'issue de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, le Conseil d'administration s'est réuni afin d'utiliser l'autorisation consentie par les actionnaires et de mettre en œuvre le plan d'actions gratuites de performance arrêté lors du Conseil d'administration du 26 février 2019.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 25 février 2020, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions gratuites de performance 2020, en ligne avec le dispositif établi par le Conseil d'administration du 16 décembre 2011.

L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2020 (20^e résolution).

Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut décider de verser des rémunérations aux dirigeants mandataires sociaux selon les mêmes règles que celles applicables à l'ensemble des administrateurs telles qu'exposées ci-dessus. L'attribution des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale (9^e résolution).

Les avantages en nature

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une voiture de fonction. Le Président-Directeur Général bénéficie par ailleurs d'un dédommagement pour l'utilisation d'un logement à Paris.

Les engagements différés

La politique de rémunération du Groupe SEB vise à attirer et à fidéliser des dirigeants et managers de talent. La politique constante du Groupe SEB a été de faciliter la promotion interne et le management durable. Le Conseil d'administration ne souhaite pas, qu'après plusieurs années de carrière au sein du Groupe SEB, des dirigeants mandataires sociaux se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

MAINTIEN DU CONTRAT DE TRAVAIL

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, son contrat de travail a été suspendu à compter du 1^{er} mars 2005, suite à la décision adoptée par le Conseil d'administration du 17 décembre 2004.

Le Conseil d'administration du 23 février 2016 et du 25 février 2020, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, a réexaminé sa situation et a considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

Concernant M. Stanislas de Gramont, une convention de mandataire social a été conclue le 12 décembre 2018. Il ne dispose pas de contrat de travail.

ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

En complément des régimes de retraite de base et complémentaires obligatoires auxquels il est affilié, M. Thierry de La Tour d'Artaise a été autorisé par le Conseil d'administration à participer au dispositif collectif de retraite supplémentaire institué au sein du Groupe SEB.

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Un nouveau dispositif sera mis en place, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues

(Circulaire Ministérielle de la Direction de la Sécurité Sociale SD3C en cours d'établissement).

Le dispositif antérieur a été gelé et fermé au 31 décembre 2019 et était constitué de la façon suivante :

- un régime de retraite à prestations définies de type différentiel mis en place conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins huit ans des fonctions de membres du COMEX et, quittent la société pour faire valoir leurs droits à la retraite.

Le droit aux prestations est toutefois maintenu en cas de départ d'un bénéficiaire âgé de 55 ans, dans le cadre d'un plan de préretraite ou à l'initiative du Groupe, sous réserve que l'intéressé n'exerce, entre son départ et la liquidation, aucune autre activité professionnelle et dans le cas où le bénéficiaire est classé en invalidité de 2^e ou 3^e catégorie.

En outre, en cas de décès du bénéficiaire potentiel avant la liquidation de ses droits, les droits dérivés sont maintenus au profit du conjoint survivant et des enfants.

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent atteindre, y compris les pensions dues au titre des régimes de base et complémentaires obligatoires (AGIRC/ARRCO), jusqu'à 25 % du traitement de référence ⁽¹⁾.

Ils sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution prévue par l'article L. 137-11, I, 2^e, a) du Code de la sécurité sociale, dont le taux est fixé à 24 % ;

- un régime de retraite à prestations définies de type additionnel mis en place conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins huit ans des fonctions de membres du COMEX, achèvent leur carrière dans l'entreprise et liquident leurs droits au titre des régimes de base et complémentaires obligatoires.

Le droit aux prestations est toutefois maintenu si le bénéficiaire est classé en invalidité de 2^e ou 3^e catégorie ou en cas de départ à l'initiative du Groupe après l'âge de 55 ans, sous réserve que l'intéressé n'exerce, entre son départ et la liquidation, aucune autre activité professionnelle.

En outre, en cas de décès du bénéficiaire potentiel avant la liquidation de ses droits, les droits dérivés sont maintenus au profit du conjoint survivant et des enfants.

Les droits acquis au titre de ce régime offrent aux bénéficiaires un niveau de pension égal à 0,80 % du traitement de référence ⁽¹⁾, multiplié par le nombre d'années d'ancienneté atteint au jour du départ effectif à la retraite, dans la limite de 20 ans.

Ils sont financés par des cotisations versées par le Groupe SEB auprès d'un organisme assureur, qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution prévue par l'article L. 137-11, I, 2, a) du Code de la sécurité sociale, dont le taux est fixé à 24 %.

(1) Traitement de référence : moyenne des rémunérations annuelles brutes, fixe et variable, perçues au cours des trois dernières années d'activité, dans la limite de 36 plafonds annuels de la sécurité sociale.

Les droits à retraite au titre de ce régime peuvent être liquidés, au plus tôt, à la date de liquidation de la retraite au titre du régime général de la sécurité sociale.

Le Directeur Général Délégué, M. Stanislas de Gramont entré en fonction le 3 décembre 2018, bénéficiera du nouveau dispositif dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues et quand le nouveau dispositif sera mis en place en 2020.

AUTRES AVANTAGES VIAGERS : RÉGIME DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ, ASSURANCE-VIE INDIVIDUELLE

Les dirigeants mandataires sociaux continuent de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Ils bénéficient en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs telle que décrite pour chacun des mandataires sociaux ci-après.

M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Stanislas de Gramont ont été autorisés par le Conseil d'administration à bénéficier :

- du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès », applicables aux cadres et assimilés, qui est financé par des cotisations assises sur les tranches déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés :
 - A à hauteur de 1,37 %, intégralement prise en charge par l'employeur,
 - B à hauteur de 1,78 %, supportée à 60 % par l'employeur et à 40 % par les salariés,
 - C à hauteur de 1,78 %, partagée à parts égales entre l'employeur et les salariés.

Ces cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 431 euros en 2019) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 862 euros en 2019).

Ce régime prévoit notamment le versement d'indemnités journalières complémentaires en cas d'incapacité, d'une rente d'invalidité et d'un capital décès dont les montants sont détaillés pour chacun des mandataires sociaux ci-après ;

- d'une garantie décès spécifique intitulée « régime de prévoyance tranche D » qui est financée par une cotisation prise en charge par le Groupe SEB de 3,25 % assise sur la part des rémunérations comprise entre 8 et 12 PASS et déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

Ces cotisations sont exclues partiellement de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite, y compris les cotisations versées au titre du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » susvisé, d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 431 euros en 2019) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 862 euros en 2019).

Cette garantie prévoit notamment le versement d'un capital décès dont les montants sont détaillés ci-après.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

L'indemnité de départ est soumise à conditions de performance et son montant maximum s'élève à 24 mois de rémunération conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (incluant, dans le cas de M. Stanislas de Gramont, l'indemnité de non-concurrence ou toute autre indemnité versée le cas échéant).

Les modalités des indemnités sont détaillées dans la section suivante et l'ensemble des avantages soumis à la procédure des conventions réglementées est en outre décrit dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- La révocation est intervenue à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;
 - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
 - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire,
 - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2019, la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 1 000 000 euros. Précédemment fixée à 900 000 euros, l'augmentation de la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été approuvée par le Conseil d'administration du 26 février 2019 ; cette rémunération avait été revue pour la dernière fois en 2016.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

En application des critères quantifiables et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évalué comme suit :

- au titre des critères quantifiables (objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 102,1 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 % ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 135 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des objectifs collectifs et individuels tels que l'amélioration structurelle de la rentabilité du Groupe, la poursuite active de la stratégie d'acquisition et la prise en compte de critères de performance extra-financière (RSE).

En conséquence, la rémunération variable attribuée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 152 400 euros soit 115,2 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2018, la rémunération variable versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise en 2019 s'est élevée à 122,1 % de la rémunération fixe, soit 1 099 238 euros.

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluriannuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB.

Les éléments de rémunération variables attribués, à M. Thierry de La Tour d'Artaise, au titre de l'exercice écoulé ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération (11^e résolution).

RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES EN SA QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations au titre de sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2019, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 30 000 euros brut, comme en 2018.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2019.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2019 correspondait à 0,0359 % du capital.

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- actions issues des levées d'options : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus-value nette après cessions de la quantité d'actions nécessaires au financement de la levée, paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Lors de sa réunion du 25 février 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, a revu les conditions de l'obligation de conservation au regard de la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'elles demeuraient adaptées.

Dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Thierry de La Tour d'Artaise atteint l'équivalent de deux années de rémunération (fixe et bonus cible), les quantités d'actions à conserver sont ramenées à 20 %. Cette condition est parfaitement remplie à ce jour.

AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 8 702 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif) conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que décrit ci-dessus.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier, à l'âge légal de départ en retraite, d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 30,5 % de sa rémunération de référence, ce qui équivaldrait à un taux de remplacement de 22,7 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

Estimation des droits au 31 décembre 2019 :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	216 209 € bruts par an
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	226 206 € bruts par an
Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)	11 797 € bruts par an

Autres avantages voyageurs : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle

M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

- Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise d'indemnités complémentaires dont le montant annuel maximum est fixé comme suit :

En cas d'incapacité	243 144 €
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	145 886 €
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	243 144 €

Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 361 606 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'élève à 78 984 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, le renouvellement de cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2020 et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise (8^e résolution).

Indemnités de départ

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des seules indemnités de départ dues au titre de son contrat de travail, à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation de son mandat social.

Ainsi, en application des dispositions de son contrat de travail suspendu depuis le 1^{er} mars 2005, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera, à titre transactionnel, d'une indemnité globale de licenciement dont le versement est limité aux cas suivants :

- rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde ;
- départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB.

Un avenant au contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire
Inférieur à 50 %	Aucune

Dans l'hypothèse où le Résultat net du dernier exercice clos serait négatif, le Conseil d'administration se réserve le droit de réduire cette indemnité au maximum de moitié, sans que celle-ci ne puisse être inférieure au salaire (fixe plus bonus) du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

Indemnité de départ à la retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 550 532 euros au regard de son ancienneté.

Éléments de rémunération au titre de l'année 2020

RÉMUNÉRATION FIXE

Pour l'exercice 2020, la rémunération de M. Thierry de La Tour d'Artaise demeure fixée à 1 000 000 euros conformément à l'augmentation décidée lors de la réunion du Conseil d'administration du 26 février 2019.

RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES EN SA QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le montant des rémunérations pouvant être allouées à M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de membre du Conseil d'administration, s'élèvera, au maximum, à 12 000 euros brut pour la partie fixe et à 18 000 euros brut pour la partie variable.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Thierry de La Tour d'Artaise sera établie selon les mêmes principes, à savoir qu'elle pourra représenter au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit 1 500 000 euros en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs. Ces derniers sont répartis, comme précédemment, à hauteur de 60 % s'agissant des critères quantifiables et de 40 % s'agissant des critères qualitatifs.

Pour 2020, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantifiables fixés par le Conseil d'administration du 25 février 2020 reposant sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB. Les objectifs qualitatifs concernent l'intégration du nouveau Directeur Général Délégué, l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que l'intégration des dernières acquisitions, la prise en compte de critères RSE.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance, dans le cadre de l'autorisation soumise à l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution d'actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet de 20^e résolution.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général	2018	2019
Rémunération due au cours de l'exercice	2 053 330 €	2 206 302 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice *	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	2 774 765 €	2 673 693 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	4 828 095 €	4 879 995 €

* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des options et des actions est déterminée conformément aux normes IFRS. Il s'agit d'une valeur historique à la date d'attribution, calculée à des fins comptables conformément à la méthode décrite dans la partie Comptes Consolidés. Cette valeur ne représente ni une valeur de marché actuelle, ni une valorisation actualisée de ces options et actions, ni le montant réel qui pourrait être dégagé lors de l'exercice de ces options, si celles-ci sont exercées ou lors de l'acquisition de ces actions de performance, si elles deviennent acquises.

2

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général	Montants au titre de 2018		Montants au titre de 2019	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Rémunération variable annuelle	1 099 238 €	1 214 100 €	1 152 400 €	1 099 238 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Avantage en nature :				
• voiture	8 892 €	8 892 €	8 702 €	8 702 €
• logement	15 200 €	15 200 €	15 200 €	15 200 €
TOTAL	2 053 330 €	2 168 192 €	2 206 302 €	2 153 140 €

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DE LA SOCIÉTÉ

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes récents de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité immédiate aux nouvelles exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. Elle pourra évoluer en fonction de précisions ultérieures apportées par le législateur à l'attention des entreprises cotées.

	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Rémunération PDG (€)	3 101 680	3 620 240	4 780 440	4 888 800	4 772 958
Evolution / N-1		16,72 %	32,05 %	2,27 %	-2,37 %
Rémunération moyenne SEB Développement S.A.S (€)	102 685	101 402	102 971	102 978	103 461
Evolution / N-1		-1,25 %	1,55 %	0,01 %	0,47 %
Rémunération médiane SEB Développement S.A.S (€)	86 402	86 490	90 013	91 430	90 375
Evolution / N-1		0,10 %	4,07 %	1,57 %	-1,15 %
Ratio moyen	30,2	35,7	46,4	47,5	46,1
Evolution / N-1		+ 5,5 points	+ 10,7 points	+ 1,1 point	- 1,4 point
Ratio médian	35,9	41,9	53,1	53,5	52,8
Evolution / N-1		+ 6 points	+ 11,2 points	+ 0,4 point	-0,7 point
Chiffre d'affaires Groupe SEB (M€)	4 770	5 000	6 485	6 812	7 354
Evolution / N-1 (à tpc)		6,1 %	9,2 %	7,8 %	5,8 %
Résultat Opérationnel d'Activité (M€)	428	505	678*	695	740
Evolution / N-1		18,0 %	34,2 %	2,5 %	6,5 %

* Avant impacts non récurrents de l'allocation du prix d'acquisition de WMF.

Méthodologie :

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés de SEB Développement S.A.S. pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors contrat professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux. Le salaire total annuel des salariés comprend le salaire de base, les primes éventuelles, les rémunérations variables, les primes de vacances, les primes versées au titre de la participation aux résultats et primes d'intéressement collectif ainsi que les montants

d'attribution d'actions de performance pour les salariés de SEB Développement S.A.S.

Conformément à la Loi PACTE, ces ratios sont calculés sur la base des données médianes des salariés, puis sur la base des données moyennes des mêmes salariés et à l'exclusion des mandataires sociaux.

La comparaison au regard de SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard des données de SEB Développement S.A.S., société la plus idoine pour cette comparaison (elle comprend l'essentiel des fonctions supports et la majorité des postes d'encadrement du Groupe en France).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUEES EN 2019 A M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAIE

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry de La Tour d'Artaie					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2019

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES EN 2019 PAR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Thierry de La Tour d'Artaise				Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2019

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2019 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry de La Tour d'Artaise	22/05/2019	18 000	2 673 693	22/05/2022	22/05/2022	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2019 POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Thierry de La Tour d'Artaise	19/05/2016	18 000	19/05/2019	19/05/2021	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général	Exercice
	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'année 2019 à M. Stanislas de Gramont

Le Conseil d'administration a déterminé les indemnités et avantages dont pourrait bénéficier M. Stanislas de Gramont en sa qualité de Directeur Général Délégué, dans le respect de la procédure spécifique aux conventions réglementées. La convention fixant les conditions de rémunération de M. Stanislas de Gramont, autorisée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 décembre 2018 et approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

Il est ici précisé que M. Stanislas de Gramont n'a bénéficié d'aucune indemnité ou somme d'une quelconque nature à l'occasion de sa prise de fonction, conformément à la politique de rémunération des dirigeants définie par le Conseil d'administration.

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2019, la rémunération fixe versée à M. Stanislas de Gramont s'est élevée à 750 000 euros, conformément au montant fixé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

En application des critères quantifiables et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évalué comme suit :

- au titre des critères quantifiables, le montant de la part variable s'est élevé à 81,6 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 107,2 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, l'amélioration structurelle de sa rentabilité ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques.

En conséquence, la rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018 s'élève à 58 400 euros soit 116,8 % de la

rémunération fixe. La rémunération variable au titre de l'exercice 2019 à verser en 2020 s'élève à 689 040 € soit 91,9 % de la rémunération fixe.

Il ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluriannuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB.

Les éléments de rémunération variables attribués, à M. Stanislas de Gramont, au titre de l'exercice écoulé ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération (12^e résolution).

AVANTAGES EN NATURE

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction depuis avril 2019, correspondant à un avantage annuel de 3 779 euros.

M. Stanislas de Gramont bénéficie de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 4 267 euros.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 11 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2019.

La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2019 correspondait à 0,0219 % du capital.

Les actions issues des actions gratuites attribuées à M. Stanislas de Gramont sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Stanislas de Gramont atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

M. Stanislas de Gramont participera au nouveau dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif) tel que décrit ci-dessus.

Le chiffrage des éléments du dispositif de retraite dont M. Stanislas de Gramont pourrait bénéficier à l'âge légal de départ à la retraite est inconnu à la date de dépôt du présent document. Il sera actualisé dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues et le nouveau dispositif mis en place.

Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Il bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Stanislas de Gramont :

- d'indemnités complémentaires dont le montant annuel maximum est fixé comme suit :

En cas d'incapacité	243 144 €
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	145 886 €
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	243 144 €

Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 694 650 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont bénéficiera d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie pour l'exercice s'élève à 15 977 €.

Cette convention autorisée par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 a été approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15^e résolution).

Indemnités de départ

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
 - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos.

Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :

Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire
Inférieur à 50 %	Aucune

Engagement de non-concurrence

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut renoncer à cet engagement et libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15^e résolution).

INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à zéro euro au regard de son ancienneté inférieure à 2 ans.

Éléments de rémunération au titre de l'année 2020**RÉMUNÉRATION FIXE**

La rémunération fixe annuelle de M. Stanislas de Gramont, arrêtée par le Conseil d'administration le 19 décembre 2018 lors de sa nomination, à savoir 750 000 euros, a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019 (10^e et 11^e résolutions) et demeurera inchangée en 2020.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Stanislas de Gramont sera établie selon les mêmes principes, à savoir qu'elle pourra représenter au maximum 120 % de la rémunération fixe, soit 900 000 euros en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs. Ces derniers sont répartis, comme précédemment, à hauteur de 60 % s'agissant des critères quantifiables et de 40 % s'agissant des critères qualitatifs.

Pour 2020, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantifiables fixés par le Conseil d'administration du 25 février 2020. Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que la prise en compte des critères RSE. Ils intégreront également des éléments notamment liés à la performance de M. Stanislas de Gramont dans la conduite de projets spécifiques du Groupe.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance, dans le cadre de l'autorisation soumise à l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution d'actions de performance à M. Stanislas de Gramont dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet de 20^e résolution.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont Directeur Général Délégué	2018 **	2019
Rémunération due au cours de l'exercice	121 940 €	1 447 086 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice *	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	- €	1 633 924 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	121 940 €	3 081 010 €

* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des options et des actions est déterminée conformément aux normes IFRS. Il s'agit d'une valeur historique à la date d'attribution, calculée à des fins comptables conformément à la méthode décrite dans la partie Comptes Consolidés. Cette valeur ne représente ni une valeur de marché actuelle, ni une valorisation actualisée de ces options et actions, ni le montant réel qui pourrait être dégagé lors de l'exercice de ces options, si celles-ci sont exercées ou lors de l'acquisition de ces actions de performance, si elles deviennent acquises.

** M. Stanislas de Gramont a rejoint le Groupe en décembre 2018, l'année 2018 comprend donc un seul mois de salaire et avantages en nature.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont Directeur Général Délégué	Montants au titre de 2018 *		Montants au titre de 2019	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	62 500 €	62 500 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle	58 400 €	- €	689 040 €	58 400 €
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération pour les membres du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantage en nature :				
• voiture	- €	- €	3 779 €	3 779 €
• avantage en nature GSC	1 040 €	1 040 €	4 267 €	4 267 €
TOTAL	121 940 €	63 540 €	1 447 086 €	816 446 €

* M. Stanislas de Gramont a rejoint le Groupe en décembre 2018, l'année 2018 comprend donc un seul mois de salaire et avantages en nature.

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL-DÉLÉGUÉ ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DE LA SOCIÉTÉ

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes récents de la Loi PACTE, dans un souci de mise en conformité immédiate aux nouvelles exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. Elle pourra évoluer en fonction de précisions ultérieures apportées par le législateur à l'attention des entreprises cotées.

	31/12/2015 *	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018 *	31/12/2019 **
Rémunération DGD (€)	1 450 632	1 819 840	2 368 670	2 312 610	2 442 340
Evolution / N-1		25,45 %	30,16 %	-2,37 %	5,61 %
Rémunération moyenne SEB Développement S.A.S (€)	102 685	101 402	102 971	102 978	103 461
Evolution / N-1		-1,25 %	1,55 %	0,01 %	0,47 %
Rémunération médiane SEB Développement S.A.S (€)	86 402	86 490	90 013	91 430	90 375
Evolution / N-1		0,10 %	4,07 %	1,57 %	-1,15 %
Ratio moyen	14,1	17,9	23,0	22,5	23,6
Evolution / N-1		+ 3,8 points	+ 5,1 points	-0,5 point	+ 1,1 point
Ratio médian	16,8	21,0	26,3	25,3	27,0
Evolution / N-1		+ 4,2 points	+ 5,3 points	- 1,0 point	+ 1,7 point
Chiffre d'affaires Groupe SEB (M€)	4 770	5 000	6 485	6 812	7 354
Evolution / N-1 (à tcpc)		6,1 %	9,2 %	7,8 %	5,8 %
Résultat Opérationnel d'Activité (M€)	428	505	678 ***	695	740
Evolution / N-1		18,0 %	34,2 %	2,5 %	6,5 %

Éléments explicatifs pour le ratio d'équité du Directeur Général Délégué

* Les éléments de salaires versés à M. Bertrand Neuschwander sont pris en compte pour les exercices 2015, 2016, 2017 et 2018. Il a été nommé Directeur Général Délégué en avril 2014 et à ce titre le Bonus versé en 2015 au titre de 2014 comprend un pro-rata de 8/12^e. Il a été révoqué en octobre 2018 et à ce titre le Salaire fixe versé en 2018 compte uniquement 9 mois de salaire fixe.

** Les éléments de salaires versés à M. Stanislas de Gramont sont pris en compte pour l'exercice 2019. Il a rejoint le Groupe en décembre 2018 et à ce titre le Bonus versé en 2019 au titre de 2018 comprend un pro-rata de 1/12^e.

*** Avant impacts non récurrents de l'allocation du prix d'acquisition de WMF.

Méthodologie :

■ le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés de SEB Développement S.A.S. pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors contrat professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux. Le salaire total annuel des salariés comprend le salaire de base, les primes éventuelles, les rémunérations variables, les primes de vacances, les primes versées au titre de la participation aux résultats et primes d'intéressement collectif ainsi que les montants

d'attribution d'actions de performance pour les salariés de SEB Développement S.A.S. ;

- conformément à la Loi PACTE, ces ratios sont calculés sur la base des données médianes des salariés, puis sur la base des données moyennes des mêmes salariés et à l'exclusion des mandataires sociaux ;
- la comparaison au regard de SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sociaux sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard des données de SEB Développement S.A.S, société la plus idoine pour cette comparaison (elle comprend l'essentiel des fonctions supports et la majorité des postes d'encadrement du Groupe en France).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2019 À M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Stanislas de Gramont					
Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2019					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES EN 2019 PAR M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Stanislas de Gramont			
Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2019			

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2019 À M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Stanislas de Gramont					
22/05/2019	11 000	1 633 924	22/05/2022	22/05/2019	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2019 POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Stanislas de Gramont				
Aucune action de performance n'a été acquise durant l'exercice 2019				

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont Directeur Général Délégué	Exercice
Aucune rémunération variable pluriannuelle versée	

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2019, la rémunération globale du Comité exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 9 935 000 euros dont 5 500 000 euros en partie fixe et 4 435 000 euros en partie variable. Cette évolution de la rémunération globale du COMEX s'explique notamment par le départ à la retraite en 2018 de M. Stéphane Lafîche, Directeur Général Industrie, qui a été remplacé par Alain Leroy, lequel a pris ses fonctions le 1^{er} février 2019. De plus, il existe des doublons de rémunération pour les deux Directeurs Généraux de *Business Unit* pour la période du 15 avril 2019 au 31 décembre 2019 avec la nomination de M. Olivier Naccache et M. Patrick Llobregat au 15 avril 2019. Suite à la nomination de Mme Nathalie Lomon au 2 septembre 2019, un doublon de rémunération a également été payé sur le poste de Directeur Général Adjoint en charge des Finances (avec M. Vincent Léonard, sorti des effectifs au 31 décembre 2019).

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Tout comme pour les dirigeants mandataires sociaux, la rémunération variable des dirigeants est déterminée de façon à aligner leur rémunération avec la performance annuelle du Groupe SEB et à contribuer, année après année, à la mise en œuvre d'une stratégie pérenne de développement. Elle est déterminée en début d'exercice par le Conseil d'administration.

Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe de l'année de référence et correspond, pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs, à une cible de 60 % pour l'ensemble des membres du COMEX.

Elle est plafonnée et peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération de base si les objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints. Les critères sont régulièrement réexaminés afin de s'assurer de leur adéquation aux principes mentionnés ci-dessus et ne donnent lieu à modification que lorsque cela s'avère nécessaire.

Au cours de l'exercice 2019, les critères de performance quantifiables et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité gouvernance et rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2019.

Les critères quantifiables, liés à la performance économique du Groupe SEB, représentent 60 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard des objectifs suivants :

- l'évolution du chiffre d'affaires ; et
- l'évolution du Résultat Opérationnel d'Activité.

Les critères qualitatifs, liés à la performance individuelle, représentent 40 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'objectifs stratégiques spécifiques. Ils permettent notamment de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés en matière d'évolution de l'organisation et du pilotage du Groupe, mais également au regard de l'intégration des dernières acquisitions.

L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les membres du COMEX bénéficient d'attribution d'actions de performance, selon les mêmes principes et conditions que ceux exposés pour les mandataires sociaux ci-dessus.

S'agissant du plan 2019, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2019, 2020 et 2021) :

Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Prorata
Inférieure à 50 %	Aucune

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 48 500 actions de performance aux 10 membres du COMEX au titre de l'exercice 2019 (hors mandataires sociaux).

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux membres du COMEX sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- actions issues des levées d'options : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après cessions de la quantité d'actions nécessaires au financement de la levée, paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Dès lors que le nombre d'actions conservées par les membres du COMEX atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.

AVANTAGES EN NATURE

Les dirigeants bénéficient d'une voiture de fonction.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2019	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004
Date du Conseil d'administration	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	04/08/2005
Nombre total d'actions consenties	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700
Dont attribuées au mandataire social T. de La Tour d'Artaise *	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Point de départ de l'exercice des options	14/06/2005	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	04/08/2009
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	04/08/2013
Prix de souscription ou d'achats (en €) *	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28,00
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) *	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,2
Nombre d'options exercées * par T. de la Tour d'Artaise	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées *	0	0	0	0	0	0
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2019 *	0	0	0	0	0	0
Au 31 décembre 2019	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre total d'actions consenties	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
Dont attribuées au mandataire social T. de La Tour d'Artaise *	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000
Point de départ de l'exercice des options	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
Prix de souscription ou d'achats (en €) ^(a)	29,33	44	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) ^(a)	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées * par T. de la Tour d'Artaise	105 012	105 000	105 000	66 922	55 978	51 449
Nombre d'options annulées *	0	0	0	4 328	3 964	2 551
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2019	0	0	0	0	0	0

^(a) Compte tenu de l'attribution gratuite en mars 2004 (1 pour 10) et de la division de la valeur nominale par 3 le 16 juin 2008.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2019

Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	12/05/2010	14/05/2013	15/05/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019
Nombre d'actions consenties :	50 472	58 363	63 938	233 475	169 175	169 450	171 075	193 450	185 330	226 700
Dont attribués aux mandataires sociaux	5 938	4 995	4 500	18 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	29 000
• Président-Directeur Général	5 938	4 995	4 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	6 750 *	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	11 000
Condition de performance	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA
Date d'attribution	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012	15/06/2014	23/07/2016	22/07/2017	12/05/2018	19/05/2019	11/05/2020	16/05/2021	22/05/2022
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux										
• Président-Directeur Général	5 938	4 395	3 850	18 000	18 000	18 000	-	-	-	-
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	6 750 *	9 000	9 000	-	-	-	-
Échéance de fin de période de conservation	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016	23/07/2017	22/07/2019	12/05/2020	19/05/2021	11/05/2020	16/05/2021	22/05/2022
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	650	0	0	-	-	-	-	-
SOLDE D' ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0	0	0	0	0	0	27 000	27 000	27 000	29 000

* Concernant Monsieur Bertrand Neuschwander. En 2013, attribution en qualité de membre du Comité exécutif (devenu mandataire social en avril 2014 et révoqué en octobre 2018).

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

	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
Thierry de La Tour d'Artaise	suspendu (*)		gelé		X			X
Stanislas de Gramont		X	X		X		X	

(*) Le Conseil d'administration du 25 février 2020, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de M. de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

(**) Pour les mandataires présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019. Un nouveau dispositif sera mis en place, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues (Circulaire Ministérielle de la Direction de la Sécurité Sociale SD3C en cours d'établissement). Stanislas de Gramont bénéficiera exclusivement de ce nouveau dispositif.

SAY ON PAY : ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Rémunération fixe	1 000 000 €		Lors de sa réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a réévalué la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise à hauteur de 900 000 euros. Cette proposition a été effectuée afin d'ajuster le montant, inchangé depuis 2011, avec le niveau d'inflation. Au cours de la réunion du 26 février 2019, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a réévalué la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise à hauteur de 1 000 000 euros afin de tenir compte de l'inflation, cette rémunération ayant été revue pour la dernière fois en 2016. Cette rémunération a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019.								
Rémunération variable annuelle	1 099 238 € (montant approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2019 selon le principe du vote ex post - 12 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	1 152 400 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2020 selon le principe du vote ex post - 11 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	Au cours de la réunion du 25 février 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 26 février 2019, et des réalisations constatées au 31 décembre 2019, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 102,1 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe ; • au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 135 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des objectifs collectifs et individuels tels que l'amélioration structurelle de la rentabilité du Groupe, l'évolution de son organisation et la poursuite active de la stratégie d'acquisition. La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle. En conséquence, la rémunération variable attribuée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 152 400 euros soit 115,2 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2018, la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise versée en 2019 s'est élevée à 122,1 % de la rémunération fixe, soit 1 099 238 euros.								
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Attribution d'actions de performance		Actions de performance : 2 673 693 € (valorisation comptable)	Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 (22 ^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2019. La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2018 correspondait à 0,0359 % du capital. L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2019 est effectuée au regard du taux d'atteinte d'une matrice composée : <ul style="list-style-type: none"> • de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ; et • de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2019, 2020 et 2021) : <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur 3 années</th> <th>Actions de performance attribuées</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Égal ou supérieur à 100 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Compris entre 50 % et 100 %</td> <td>Prorata</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table>	Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Prorata	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées										
Égal ou supérieur à 100 %	100 %										
Compris entre 50 % et 100 %	Prorata										
Inférieur à 50 %	Aucune										

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
	Actions : N/A Autres titres : N/A		Il est rappelé que M. Thierry de La Tour d'Artaise est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 90). M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune autre attribution d'actions ou autres titres.								
Rémunération exceptionnelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable exceptionnelle.								
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	30 000 € brut		En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs et détaillées en page 87. En 2019, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 30 000 euros brut.								
Valorisation des avantages de toute nature		23 902 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 702 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.								
Indemnité de départ	Aucun montant perçu		M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des seules indemnités de départ dues au titre de son contrat de travail, à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation de son mandat social. Ainsi, en application des dispositions de son contrat de travail suspendu depuis le 1 ^{er} mars 2005, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera, à titre transactionnel, d'une indemnité globale de licenciement dont le versement est limité aux cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> • rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde ; • départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB. Un avenant au contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos : <table border="1" data-bbox="726 1220 1436 1400"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th>Montant de l'indemnité versé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Égal ou supérieur à 100 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Compris entre 50 % et 100 %</td> <td>Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> Dans l'hypothèse où le Résultat net du dernier exercice clos serait négatif, le Conseil d'administration se réserve le droit de réduire cette indemnité au maximum de moitié, sans que celle-ci ne puisse être inférieure au salaire (fixe plus bonus) du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité. Modalités de conservation des stock-options en cas de départ : en cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative. À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'administration le 25 février 2020 et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 (8 ^e résolution).	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé										
Égal ou supérieur à 100 %	100 %										
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire										
Inférieur à 50 %	Aucune										
Indemnité de non-concurrence	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.								
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu		Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élèverait à 550 532 euros.								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu		<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence ; • régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif. <p>Estimation des droits au 31 décembre 2019 :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Régime</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td> <td>216 209 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>226 206 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)</td> <td>11 797 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ce régime a été fermé et gelé au 31 décembre 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ayant contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif.</p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif. Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite. À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'administration le 25 février 2020 et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 (8^e résolution).</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	216 209 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	226 206 € bruts par an	Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)	11 797 € bruts par an
Régime	Montant										
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	216 209 € bruts par an										
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	226 206 € bruts par an										
Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)	11 797 € bruts par an										
Autres avantages voyageurs : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu		<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'indemnités complémentaires dont le montant annuel maximum est fixé comme suit : <table border="1"> <tbody> <tr> <td>En cas d'incapacité</td> <td>243 144 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 1^{re} catégorie</td> <td>145 886 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 2^e et 3^e catégorie</td> <td>243 144 €</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 361 606 euros. En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'élève à 78 984 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'administration le 25 février 2020 et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 (8^e résolution). 	En cas d'incapacité	243 144 €	En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	145 886 €	En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	243 144 €		
En cas d'incapacité	243 144 €										
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	145 886 €										
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	243 144 €										

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	750 000 €		À l'occasion de la nomination de M. Stanislas de Gramont, le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 750 000 euros. Cette rémunération a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019 (10 ^e , 11 ^e et 13 ^e résolutions).
Rémunération variable annuelle	58 400 € (montant approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mai 2019 selon le principe du vote ex post - 13 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	689 040 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2020 selon le principe du vote ex post - 12 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 25 février 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Stanislas de Gramont.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 26 février 2019, et des réalisations constatées au 31 décembre 2019, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 81,6 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ; • au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 107,2 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, l'amélioration structurelle de sa rentabilité ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 120 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018 s'élève à 58 400 euros soit 116,8 % de la rémunération fixe. La rémunération variable attribuée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'élève à 689 040 euros soit 91,9 % de la rémunération fixe.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance		1 633 924 € (valorisation comptable)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 11 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2019.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2019 correspondait à 0,0219 % du capital. L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2019 est effectuée au regard du taux d'atteinte d'une matrice composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ; et • de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2019, 2020 et 2021) : <p>Il est rappelé que M. Stanislas de Gramont est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	aucune
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont n'est pas membre du Conseil d'administration.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Valorisation des avantages de toute nature		8 046 € (valorisation comptable)	M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 3 779 euros et de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 4 267 euros.								
Indemnité de départ	Aucun montant perçu		<p>En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence.</p> <p>La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos : • en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, • si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos. <p>Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th>Montant de l'indemnité versé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Égal ou supérieur à 100 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Compris entre 50 % et 100 %</td> <td>Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cet engagement, autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019 (10^e résolution).</p>	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé										
Égal ou supérieur à 100 %	100 %										
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire										
Inférieur à 50 %	Aucune										
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant perçu		<p>En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.</p> <p>En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.</p> <p>Le Conseil d'administration peut libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019 (10^e résolution).</p>								
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu		Au regard de son ancienneté, inférieure à 2 ans et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à zéro euro.								
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu		<p>M. Stanislas de Gramont participera au nouveau dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).</p> <p>Le chiffrage des éléments du dispositif de retraite dont M. Stanislas de Gramont pourrait bénéficier à l'âge légal de départ à la retraite est inconnu à la date de dépôt du présent document.</p>								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation						
Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu		<p>M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.</p> <p>Il bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Stanislas de Gramont :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'indemnités complémentaires en dont le montant annuel maximum est fixé comme suit : <table border="1"> <tr> <td>En cas d'incapacité</td> <td>243 144 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 1^{re} catégorie</td> <td>145 886 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 2^e et 3^e catégorie</td> <td>243 144 €</td> </tr> </table> <p><i>Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 694 650 euros. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Cet engagement, autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019 (10^e résolution).</p>	En cas d'incapacité	243 144 €	En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	145 886 €	En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	243 144 €
En cas d'incapacité	243 144 €								
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	145 886 €								
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	243 144 €								

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Luc GAUDEMARD	Membre du Comité exécutif	4 860	54,1200 €	4 860	153,398 €
Cyril BUXTORF	Membre du Comité exécutif	7 860	54,1200 €		
GENERATION	Administrateur	430	140,9674 €		
William GAIRARD	Administrateur			2 000	153,994 €
Aude DE VASSART	Administrateur			7 797	138,600 €
Thierry LESCURE	Administrateur	1 000	138,7494 €		
Jérôme LESCURE	Administrateur			12 000	141,753 €



3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1. Engagement et pilotage	112	3.8. Innovation durable	155
3.2. Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et devoir de vigilance DPEF DV	115	Dynamique d'innovation et développement durable	155
3.3. Plan de vigilance	117	Cuisiner sain et durable	159
3.4. Parties prenantes	122	Mieux vivre chez soi	162
3.5. Objectifs à 2023	125	3.9. Révolution circulaire	164
3.6. Processus de <i>reporting</i>	126	Des produits qui durent	164
3.7. Respect des personnes	128	Des produits inscrits dans la boucle du recyclage	166
Le respect de l'Éthique	128	Des produits à utilisation partagée	167
Une politique sociale responsable	131	Des produits avec plusieurs vies	168
Une entreprise citoyenne	150	3.10. Agir pour le climat	169
		Bilan gaz à effet de serre du Groupe	169
		Éco-conception	172
		Éco-production	173
		Éco-logistique	178
		Sites tertiaires et univers informatique	180
		3.11. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	181

DPEF Les éléments liés à la Déclaration de Performance Extra-Financière sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme.
DV Les éléments liés au Devoir de Vigilance sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme.

3.1. Engagement et pilotage

ENGAGEMENT AU PLUS HAUT NIVEAU

Pour le Groupe SEB, la responsabilité sociale et sociétale est une composante incontournable de sa stratégie, et elle est portée par la Direction au plus haut niveau. Depuis de longues années, le Groupe est engagé dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable. Cette politique fait l'objet de présentations régulières au Conseil d'administration et son suivi fait partie des attributions de son Comité Gouvernance et Rémunérations.

En phase avec cet engagement, le Groupe soutient des initiatives visant à embarquer un nombre croissant d'entreprises dans la démarche RSE (responsabilité sociale et sociétale d'entreprise). C'est dans cet esprit que son Président, Thierry de La Tour d'Artaise, et quatre autres dirigeants d'entreprises basées en région lyonnaise

ont créé le réseau Mix-R en 2018. Mix-R a l'ambition d'être un « agitateur pour entreprises responsables ». Il propose à ses membres différentes actions afin de stimuler l'intelligence collective et le co-développement : partage d'expériences, conférences, programmes thématiques inter-entreprises, valorisation d'initiatives RSE qui ont fait leurs preuves... Fin 2019, le réseau comptait déjà 60 entreprises adhérentes. Au cours de cette année, il a organisé une dizaine de rencontres, ateliers ou programmes sur divers thèmes en lien avec la RSE tels que : les enjeux et risques du changement climatique pour les entreprises, l'emploi des jeunes, l'entreprise à mission et la raison d'être, l'éco-conception, la négociation responsable, l'implication des collaborateurs... Toujours dans une optique d'ouverture et de promotion d'initiatives concrètes.

ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

UNE STRATÉGIE CO-CONSTRUITE

De 2012 à 2018, la stratégie de développement durable du Groupe a donné la priorité aux fondamentaux : éthique et Droits de l'Homme, politique sociale responsable, solidarité, innovation durable, environnement. Capitalisant sur les progrès réalisés dans ces différents domaines, le Groupe a franchi une nouvelle étape en 2018 en intégrant, de façon proactive, les enjeux liés à ses métiers.

La nouvelle stratégie, finalisée en 2018 et déployée en 2019, est issue d'une large concertation interne qui a impliqué les différents métiers du Groupe et les équipes d'une douzaine de pays. En cohérence avec les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, elle aligne la vision de toutes les équipes. Elle s'appuie sur quatre piliers qui structurent les enjeux « métier » :

- **respect des personnes** : démontrer au quotidien le respect du Groupe pour chaque personne (collaborateurs, consommateurs, parties prenantes) et son utilité pour la société ;
- **innovation durable : proposer des produits et des services qui facilitent un mode de vie durable des consommateurs** :
 - **cuisiner sain et durable** : rendre accessible à tous une alimentation faite maison, saine et savoureuse, en proposant aux consommateurs des moments de partage avec des produits et services qui simplifient la cuisine au quotidien,
 - **mieux vivre chez soi** : aider chacun à mieux vivre dans une maison plus saine, avec des produits et des technologies adaptés, quels que soient son âge et sa santé ;
- **révolution circulaire** : inscrire les produits et services du Groupe au cœur de l'économie circulaire ;
- **agir pour le climat** : contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique grâce à une stratégie bas carbone, en s'inscrivant dans le scénario 2° C de l'Accord de Paris.

PILOTAGE ET FEUILLES DE ROUTE

La stratégie développement durable est mise en œuvre sous le pilotage de la **Direction Développement Durable** qui est rattachée au Directeur Général Adjoint Ressources Humaines, membre du Comité exécutif. Composée d'une équipe de sept personnes dont deux sont détachées au Fonds Groupe SEB, elle harmonise et impulse une démarche collective et participative avec le soutien d'un **Comité de pilotage** dédié. Afin d'ancrer les enjeux du développement durable à tous les niveaux de l'entreprise et sur tous les continents, ce Comité de pilotage compte une vingtaine de membres multi-activités et multimétiers (communication, qualité/environnement, innovation, achats, logistique, marketing...) et se réunit deux fois par an. La Direction Développement Durable s'appuie aussi sur le réseau des Directeurs Ressources Humaines continentaux qui jouent un rôle de relais avec les pays.

L'année 2019 a été largement consacrée au déploiement des quatre piliers de la nouvelle stratégie développement durable. Une douzaine de feuilles de route thématiques ont été élaborées en collaboration avec les représentants des métiers concernés et assorties d'**objectifs à l'horizon 2023**⁽¹⁾. Tous les métiers sont impliqués dans la démarche : Achats, Qualité, Environnement, Recherche et Développement, Marketing, Marques, Santé et Sécurité, Ressources Humaines, Production, IT et Digital, Logistique, Satisfaction Consommateur, Design... Chaque feuille de route est structurée autour de chantiers assortis d'objectifs et indicateurs chiffrés. Deux fois par an, elle fait l'objet d'un point d'avancement organisé par la Direction Développement Durable avec les contributeurs « métier ».

(1) Ces objectifs sont précisés dans chaque partie concernée, du chapitre 3 (page 171), sous l'intitulé « Objectif Groupe SEB – 2023 ».

En parallèle, les équipes des pays ont commencé à établir leurs priorités d'action, en ligne avec les orientations de la nouvelle stratégie. Les feuilles de route « pays » sont pilotées par le correspondant développement durable, souvent le Directeur des Ressources

Humaines de la filiale. La Direction Développement Durable apporte également son soutien aux équipes locales pour l'élaboration des projets et a pour ambition de créer un réseau de partage des bonnes pratiques afin d'amplifier la dynamique.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

À l'écoute de l'écosystème du Groupe, la Direction Développement Durable entretient depuis 2013 un courant d'échanges avec un panel de parties prenantes afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de développement durable. Ce panel se compose essentiellement d'experts externes : spécialiste en marques positives, experts en consommation et alimentation responsable, en éco-conception et économie circulaire, blogueuse culinaire...

et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen. La rencontre organisée fin janvier 2020 a porté sur l'essentiel sur l'évolution de la stratégie développement durable du Groupe et sur le projet de raison d'être de l'entreprise. Lors de la précédente rencontre, début 2019, les membres du panel avaient échangé sur la responsabilité sociétale des marques en se concentrant plus particulièrement sur Tefal et Rowenta.

3

SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS

Le Groupe met en œuvre plusieurs moyens de communication pour renforcer la sensibilisation des équipes au développement durable : rubrique dédiée sur l'intranet du Groupe, régulièrement alimentée par des actualités, articles dans les journaux de site, téléx, événements... sans oublier la communauté *Sustainable Innovation* du réseau social interne Yammer qui abrite un important courant d'échanges sur l'innovation durable. De nombreuses thématiques liées au développement durable sont par ailleurs traitées dans le Code éthique du Groupe qui donne régulièrement lieu à des formations et sensibilisations (voir page 128).

Chaque année, la **semaine du développement durable**, organisée à l'échelle mondiale, est une occasion privilégiée de mobilisation des collaborateurs. Le thème de l'édition 2019 était la lutte contre le changement climatique, l'un des quatre piliers de la nouvelle stratégie développement durable du Groupe. Les activités proposées ont pris des formes très variées, par exemple : sensibilisation et challenges sur la consommation d'énergie et la réduction des déchets et du plastique, distribution de mugs EMSA aux équipes pour remplacer les gobelets jetables, ateliers cuisine sur le thème de la lutte contre le gaspillage alimentaire ; sensibilisation au tri des déchets sur les sites ; présentation des objectifs de développement durable de l'ONU...

CRITÈRES RSE DANS LES BONUS DES CADRES DE HAUT NIVEAU

À partir d'un certain niveau de responsabilité, tous les managers ont dans leur rémunération une part variable liée aux résultats du Groupe et/ou de l'entité qu'ils animent. Depuis 2018, le Groupe intègre des critères de performance environnementale, sociale et éthique dans le calcul des bonus attribués à ses 690 cadres de plus haut niveau. L'objectif est d'ancrer la performance extra-financière du Groupe

dans tous les métiers et niveaux de l'entreprise, dans une logique globale de création de valeur. Une part du bonus est ainsi conditionnée par l'atteinte d'objectifs liés aux émissions carbone des usines du Groupe, au nombre d'accidents du travail et à la note de conformité sociale attribuée aux sites du Groupe dans le cadre des audits sociaux conduits dans les zones à risque.

AUDIT INTERNE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2013, la Direction Audit et Contrôle Interne a intégré le Code éthique et la Charte des achats responsables dans le Manuel de contrôle interne utilisé lors des audits des filiales. En outre, depuis 2016, la Direction Développement Durable lui transmet les plans d'actions mis en œuvre par les filiales dans le cadre de la nouvelle procédure d'audits éthiques, sociaux et environnementaux (voir p. 130). Cela conduit au renforcement des contrôles en matière éthique, sociale et environnementale dans tous les processus du Groupe. Pour les sites qu'elle n'audit pas dans l'année, la Direction Audit et Contrôle Interne leur adresse un questionnaire d'autoévaluation via

un logiciel de *reporting*. Ce questionnaire reprend les mêmes points de contrôle que ceux passés en revue lors des audits sur site et intègre, tout comme le Manuel de contrôle interne, les règles du Code éthique et la Charte des achats responsables. Les deux référentiels sont ainsi parfaitement alignés et garantissent la cohérence complète du dispositif de contrôle. D'autre part, lors des études préalables aux acquisitions de sociétés, la Direction de la Stratégie passe en revue les questions sociales et environnementales au moyen d'une grille de questionnement qui reprend les points clés du Code éthique.

VÉRIFICATION EXTERNE DES DONNÉES

Dès 2011, le Groupe SEB a été précurseur en faisant vérifier une sélection d'informations sociales et environnementales, au titre de l'exercice 2010, par l'un de ses Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit. Il a poursuivi cet engagement volontaire, et au titre des exercices 2011 et 2012, PricewaterhouseCoopers Audit a délivré un Rapport d'assurance modérée portant sur une sélection d'informations sociales et environnementales. Enfin, pour répondre aux obligations désormais légales, le Groupe fait auditer chaque année depuis 2013 la

présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence/ Document d'enregistrement universel. En 2017, le Groupe SEB a changé d'organisme tiers indépendant en faisant appel à Mazars (voir le détail du processus de *reporting* en page 126 et le Rapport de Mazars pour l'exercice 2019 en page 181). Depuis 2010, 80 audits ont été conduits, sur 27 sites différents situés dans sept pays (Allemagne, France, Italie, Brésil, Colombie, Chine et États-Unis).

UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

Un nombre croissant de sociétés de gestion fondent leurs choix d'investissement sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises cotées, ou intègrent cette démarche dans leur processus de sélection de titres. La politique RSE est régulièrement intégrée à la communication financière du Groupe, et la Direction du Développement Durable rencontre les investisseurs une fois par an a minima, dans le cadre de conférences ou de *roadshows* dédiés à la performance extra-financière.

Pour ce qui est de sa réputation en matière de responsabilité sociale, le Groupe SEB arrive en 4^e position du baromètre **Rep Track**, sur un panel de 200 grandes entreprises actives sur le marché français. Cette étude, réalisée en 2018 auprès de 38 000 personnes, porte sur trois dimensions : l'environnement de travail, la gouvernance et l'engagement citoyen.

NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Plusieurs agences de **notation extra-financière** évaluent la performance ESG (environnement, social, gouvernance) du Groupe SEB.

Cette performance est de plus en plus reconnue par l'**agence CDP** (*Carbon Disclosure Project*) qui gère la plus grande base de données environnementales d'entreprises au monde. En 2019, le Groupe a conforté sa position dans le classement CDP, obtenant la note B pour son action dans la lutte contre le changement climatique.

Les engagements et actions du Groupe sont également évalués tous les deux ans par **Vigeo-Eiris**⁽²⁾, agence leader en Europe. Sa note pour 2020, en augmentation de 1 point par rapport à 2018, permet au Groupe SEB de maintenir la première place de son secteur en Europe, sur un panel de 40 entreprises. Il est également classé 68^e au niveau mondial (sur 4904 entreprises). Vigeo-Eiris a par ailleurs publié fin 2018 une étude qui positionne le Groupe SEB dans le 1 % des entreprises les plus performantes au monde en matière de respect des droits humains (voir page 129).

L'action SEB est intégrée dans plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable). Le Groupe se maintient dans les indices **Europe 120 et Eurozone 120** de Vigeo-Eiris qui regroupent les entreprises affichant les meilleurs scores sur plus de 330 indicateurs. Il a également confirmé sa place dans l'indice international **FTSE4Good**, référence mondiale en la matière, avec un score de 4/5 (catégorie *Personal & household goods*). Le titre est aussi présent dans l'indice Excellence Europe du **Forum Ethibel**. Enfin, il fait partie du panel d'études de Gaia Rating, de Sustainability et d'Oekom qui lui a attribué le statut *Prime*.

PRIX ET TROPHÉES

La démarche RSE du Groupe a été distinguée par de nombreux prix et trophées en 2018/2019, notamment pour son action en faveur de l'économie circulaire : prix « Développement de la responsabilité environnementale » de LSA, prix spécial des Trophées Défis RSE, trophée des *European Business Awards* pour sa politique de réparabilité (sélectionné parmi 112 000 entreprises en compétition dans 34 pays)... Tefal s'est également vu décerner le Grand Prix de la Responsabilité sociétale des marques. Deux prix décernés en 2019 ont récompensé plus particulièrement sa démarche collaborative en faveur du design inclusif : le prix RSE développement durable de Mines ParisTech & Cegos et le trophée LSA « La conso s'engage ». La politique de mécénat du Groupe a elle aussi été saluée au travers du trophée franco-chinois de la RSE remis par la CCI Paris-Île-de-France et KPMG pour le programme de développement d'écoles primaires en Chine conduit depuis de nombreuses années par Supor (voir page 151).

La prise en compte des problématiques sociétales et environnementales est aussi une stratégie gagnante pour les marques, comme le montre l'étude *Meaningful Brands* d'Havas Media Group qui analyse régulièrement la performance des marques au regard de la qualité de vie et du bien-être des consommateurs (une trentaine de pays, plus de 1 500 marques). Dans l'édition 2017, deux marques du Groupe SEB étaient intégrées pour la première fois sur le périmètre français (Seb et Moulinex). Toutes deux se sont directement placées dans le peloton de tête du palmarès national des marques qui « comptent » le plus pour les consommateurs français (respectivement 4^e et 6^e places). Dans l'édition 2019, Seb était toujours dans le top 10 des marques les mieux évaluées en France.

(2) Vigeo et EIRIS ont fusionné en octobre 2015.

3.2. Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et devoir de vigilance

Conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains grands groupes d'entreprises, la Déclaration de Performance Extra Financière vise à présenter les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et les atténuer.

MODÈLE D'AFFAIRES DPEF

Le modèle d'affaires du Groupe SEB est présenté en pages 6 et 7 du présent document. Afin d'élaborer le Modèle d'Affaires, un groupe de travail composé des directions Développement Durable, Stratégie et Communication Financière a été mis en place en 2018. Après l'étude des recommandations du MEDEF et de différents OTI, le groupe de travail a échangé sur les indicateurs clés financiers et extra-financiers représentatifs de la performance du Groupe à long terme. Ce sujet a aussi fait l'objet d'échanges avec la Direction Générale qui a validé le Modèle d'Affaires fin 2018. En 2019, suite à un échange de ce groupe de travail il a été décidé de conserver l'ensemble du contenu du modèle d'affaires tout en mettant à jour les données.

RISQUES DPEF DV

CARTOGRAPHIE DES RISQUES, PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET MÉTHODOLOGIE DE SÉLECTION DES PRINCIPAUX RISQUES

La méthode de management des risques du Groupe (cf. méthodologie décrite dans la partie « Facteurs de risques » du chapitre 1) a été appliquée aux domaines visés par la loi sur le devoir de vigilance et de la Déclaration de Performance Extra-Financière à savoir : les risques RSE – Social, environnemental, sociétal, Droits de l'Homme et lutte contre la corruption.

Dans ce cadre, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a réuni les Directions du Développement Durable, du Juridique, de la Communication Financière, de l'Environnement et de la Santé et la Sécurité du Groupe afin d'identifier et d'intégrer ces risques à la cartographie globale des risques de l'entreprise déjà réalisée par ailleurs.

Le Groupe SEB exerce ses activités dans près de 150 pays dans des contextes économiques et socio-culturels variés et complexes.

Les risques RSE identifiés sont intrinsèquement liés à nos activités mais également aux risques inhérents aux pays d'implantations de nos filiales et fournisseurs. Sur la base de ce référentiel, le Groupe a identifié que ses principaux risques RSE se concentrent dans les pays émergents. C'est pour cela que les audits éthiques, sociaux et environnementaux, sont majoritairement réalisés sur ces zones prioritaires.

Afin de prendre en compte à la fois la vision de l'entreprise et les attentes des parties prenantes, cette identification des risques RSE a également été croisée avec la matrice de matérialité. L'ensemble a été validé par le panel de parties prenantes du Groupe en janvier 2018.

PROCESSUS DE VALIDATION DES RISQUES

Les principaux risques RSE ont été présentés et validés par le panel de parties prenantes en janvier 2018 et présentés en Comité de contrôle en octobre 2018. Les principaux risques RSE sont revus annuellement dans le cadre de processus de revue des risques Groupe.

POLITIQUE ET INDICATEURS CLÉS DPEF

Des politiques et des plans d'actions sont mis en place afin de prévenir, d'identifier et d'atténuer la survenance de ces risques RSE, le détail de ces plans d'actions étant présenté tout au long du chapitre 3.

Ce tableau de concordance permet de faire les renvois nécessaires.

Domaine	Risques	Enjeux et politiques	Indicateurs clés de performance	
Social et sociétal	Santé et sécurité du personnel	Protéger et assurer la santé et la sécurité des collaborateurs grâce à la politique Santé et Sécurité du Groupe	Taux de fréquence des accidents du travail Taux d'entités certifiées OHSAS 18001	Chap. 3.5/Santé et sécurité/p. 141
	Attraction et rétention des talents	Favoriser le recrutement, le développement et la rétention des talents, grâce au parcours de carrière et attractivité du Groupe	Taux moyen de renouvellement du personnel	Chap 3.5/ Politique sociale responsable/p. 131
Éthique et corruption	Corruption	S'assurer de l'éthique et de la transparence de nos affaires ainsi que du respect des lois grâce à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> d'un Code éthique – d'une formation Code éthique (en <i>e-learning</i> et présentiel) d'un module <i>E-Learning</i> anticorruption prévu en S2 2019 	Taux de déploiement formation <i>E-Learning</i> Code éthique (au niveau Groupe)	Chap. 3.5/Respect de l'éthique/p. 129
	Evasion fiscale	S'assurer du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté	Taux effectif d'impôts	Chap. 1.4/Facteurs de risques/p. 40
	Droits de l'Homme	S'assurer du respect des Droits de l'Homme dans nos activités, partout où le Groupe est implanté, grâce à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> d'un Code éthique d'une Politique d'achats responsables 	Part des sites avec un score global de conformité supérieur à 80 % Audit Intertek des fournisseurs (au niveau Groupe)	Chap. 3.5/Respect de l'éthique/Code éthique/p. 129
Environnemental	Changement climatique	Réduire l'impact du Groupe sur le changement climatique grâce à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> d'une politique d'économie circulaire des objectifs 4x20 	Taux de matériaux recyclés dans les nouveaux produits Taux de recyclabilité des produits électriques Taux de produits réparables Taux d'amélioration énergétique des sites de production Taux d'amélioration de la consommation énergétique des produits électriques Quantité de déchets générés Taux d'entités certifiées ISO 14001 Émissions de gaz à effet de serre par produit fini fabriqué (scopes 1 et 2)	Chap. 3.8/Utiliser des matériaux recyclés /p. 165 Chap. 3.8/ réparabilité/p. 163 Chap. 3.9/ Éco-production/p. 171 Chap. 3.9/ Éco-logistique/p. 175 Chap. 3.9/ Éco-conception/p. 169

Exclusions

Du fait de l'activité du Groupe, certaines thématiques relatives au Décret du 24 avril 2012 et à l'article 4 de la loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre le changement climatique n'ont pas été jugées pertinentes : la lutte contre la précarité alimentaire et le respect du bien-être animal.

3.3. Plan de vigilance

INTRODUCTION

Le Groupe SEB répond pour la deuxième année consécutive à la loi n° 2017-399 du 28 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre par la rédaction de ce présent plan.

Ce plan présente les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, liés à nos activités ainsi qu'à celles de nos sous-traitants et fournisseurs.

La responsabilité sociale et sociétale étant une composante incontournable de la stratégie du Groupe depuis de longues années, ces risques ont été identifiés au fil du temps et sont la base du déploiement de toutes les actions et politiques de développement durable du Groupe.

Les nouvelles exigences légales relatives au devoir de vigilance font donc écho aux valeurs et actions défendues de longue date par le Groupe.

Ce plan reprend les actions déjà ancrées dans les politiques du Groupe qui fondent sa démarche de développement durable : Code éthique, politique santé et sécurité, objectifs bas-carbone, politique d'achats responsables...

Le plan fait l'objet d'un suivi dédié. En 2019, son suivi et son actualisation ont été coordonnés par la Direction du Développement Durable. Cette coordination s'est faite au sein d'un groupe de travail impliquant les Directions Juridique, Audit Interne et Développement Durable. Chaque Direction a contribué à compléter et actualiser le plan.

3

GESTION DES RISQUES D'ATTEINTES GRAVES AUX PERSONNES ET À L'ENVIRONNEMENT

PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES LIÉS AUX DROITS HUMAINS (DÉTAILS PAGE 129 CHAPITRE 3.5).

Éthique

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU et du Code de conduite de l'APPLiA ⁽¹⁾.

Afin de formaliser la politique et les valeurs éthiques du Groupe à l'international, un Code éthique a été créé en 2012 abordant 18 thématiques. Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs. Il présente la procédure d'alerte incluant l'adresse mail de contact : ethics@groupeseb.com.

Pour s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les concepts clés du Code éthique et sache comment se comporter face à un dilemme éthique, un vaste programme de formation a été déployé en 2018. Fin 2019, 90% des 11 436 salariés connectés avaient suivi le programme de formation en ligne. Afin de se rapprocher le plus

possible de situations réelles, cette formation a été co-construite par plusieurs Directions du Groupe : Développement Durable, Formation, Ressources Humaines, Qualité Normes & Environnement, Audit et Contrôle Interne, Achats, Juridique, Santé et Sécurité. Elle fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur.

Pour les collaborateurs non connectés, une formation en présentiel a débuté en 2019 et sera déployée mondialement en 2020. Animée par les responsables Ressources Humaines et les managers des sites, elle met l'accent sur les thématiques jugées prioritaires et sur des cas concrets adaptés au contexte local.

Droits de l'Homme

Intégré à notre Code éthique, le respect des Droits de l'Homme est un de nos engagements forts, validé par la signature du Global Compact depuis 2003. Le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de dix personnes. Jusqu'en 2014, il s'est appuyé sur l'outil d'autoévaluation HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) *Quick Check*, élaboré par l'Institut danois des Droits de l'Homme, et, pour les sites de sa filiale chinoise Supor, sur le CBSSC (*China Business and Social Sustainability Check*). Réalisées tous les deux ans environ, ces autoévaluations couvraient près de 99 % des effectifs et ont alimenté une dynamique d'amélioration.

(1) Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers (anciennement CECED : Comité européen des constructeurs d'équipement domestique).

Les audits (effectués tous les trois ans) sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, et les sites présentant un score de conformité inférieur à 70/100 doivent passer un audit de suivi. Les plans d'actions sont soumis à la Direction Développement Durable. Elle les partage avec la Direction Industrielle (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction Ressources Humaines et la Direction Audit et Contrôle Interne qui sont ainsi en mesure de vérifier leur mise en œuvre. Une synthèse annuelle des résultats d'audit est par ailleurs communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle, commun avec les fournisseurs du Groupe, permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

Fournisseurs

Le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. Il conduit une politique d'achats responsables incluant des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs partout dans le monde.

Cette politique inclut :

- une Charte des achats responsables ;
- l'évaluation préalable des fournisseurs ;
- une cartographie des enjeux RSE par famille d'achats ;
- des audits éthiques, sociaux et environnementaux.

Depuis 2012, cette politique ne cesse de se renforcer. Elle fait l'objet d'une feuille de route partagée entre les Directions Achats et Développement Durable. Elle est mise en œuvre par des équipes sensibilisées aux achats responsables : cette thématique est intégrée dans les différentes formations et animations de la communauté Achats, comme les Web Forums, organisés régulièrement autour de thèmes spécifiques.

PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES LIÉS À LA SANTÉ-SÉCURITÉ-SÛRETÉ DES PERSONNES

Santé et sécurité des consommateurs

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de l'importance qu'il accorde au respect du consommateur.

- **Sécurité des produits** : la sécurité des produits est assurée par un ensemble de processus rigoureux à toutes les étapes de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet (RP1 à RP4) comporte une vérification formelle de la conformité du produit grâce à une série de validations répertoriées dans le Document de référence EMQS (environnement, marketing, qualité et standards).
- **Innocuité** : le Groupe est particulièrement vigilant quant au choix des matériaux qui entrent dans leur composition, et il va au-delà de ce que lui impose la réglementation. Dans le cadre de son

engagement qualité, il a notamment mis en place une information « santé & environnement » déployée depuis plusieurs années sur ses articles culinaires antiadhésifs Tefal/T-fal. Cet engagement garantit l'absence de PFOA ⁽²⁾, de plomb et de cadmium et donc l'innocuité de ses revêtements pour le consommateur.

- **Substances impopulaires** : Le Groupe classe dans cette catégorie les substances qui ne font pas l'objet de réglementations mais qui sont considérées par certaines parties prenantes comme les ONG comme potentiellement dangereuses. Partant de ce constat, le Groupe travaille sur des plans de substitution pour un certain nombre de ces substances et matériaux, même s'ils ne sont pas pris en compte à ce jour par la réglementation, anticipant ainsi sur de futures directives. À titre d'exemple, les phtalates, ajoutés à la directive européenne RoHS ⁽³⁾ en 2015, étaient déjà considérés comme substances impopulaires par le Groupe SEB en 2012.

Santé et sécurité des employés

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB développe des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles. Il s'est fixé comme objectifs à 2023 :

- diviser au moins par 2 le nombre d'accidents du travail avec arrêt * (base 2017), soit LTIRi < 1,5 * en lien direct avec le travail, intérimaires inclus – LTIR : *Lost Time Injury Rate* ;
- 100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité – OHSAS 18001/ISO 45001.

La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 35 coordinateurs santé sécurité environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques (plus de 40) répartis dans 13 pays. Ils se réunissent chaque trimestre en présentiel pour la France et via Skype pour les autres sites mondiaux. Une fois par an, ils se retrouvent sur un site du Groupe. Ces séminaires annuels permettent de renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par la communauté Yammer (réseau social du Groupe SEB). Le Groupe est par ailleurs engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001), avec 100 % des entités industrielles et logistiques certifiées fin 2019.

- **Sécurité** : la démarche sécurité du Groupe SEB se concrétise dans le programme mondial *Safety in SEB*. La feuille de route à l'horizon 2020 met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Dans les usines, par exemple, la sécurité fait partie des points passés en revue quotidiennement par les équipes de production dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB), via les animations à intervalle court (AIC). Chaque mois, tous les accidents survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une newsletter adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé Sécurité. Cette politique porte ses fruits : en cinq ans (2014-2019), le nombre d'accidents du travail avec arrêt a été divisé par plus de deux. Des points de vérification spécifiques à la sécurité sont intégrés depuis 2018 à la tournée de terrain quotidienne des managers de proximité. Elle contribue à alimenter la pyramide de sécurité, un outil qui vise à détecter en amont les situations dangereuses pour y remédier rapidement afin de prévenir les risques d'accidents. Depuis 2016, le Groupe renforce la dynamique sécurité dans les entités tertiaires (bureaux) et commerciales (magasins). Les règles d'or leur sont systématiquement communiquées et certains sites ont mis en place leurs règles incontournables.

(2) PFOA : l'acide perfluorooctanoïque est une substance utilisée comme auxiliaire de polymérisation dans le processus de fabrication de nombreux polymères.

(3) Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

■ Santé :

■ **Plan santé** : le plan santé international du Groupe, *Health in SEB* a été initié en 2016. Il a débuté par un diagnostic sur tous les sites industriels afin d'identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux a servi de base à la création de standards Groupe et à la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs de suivi. C'est notamment le cas en matière d'ergonomie où l'indicateur mesure les améliorations jugées significatives à partir de méthodes d'analyse spécifiques, de grilles de cotation, d'un outil d'aide à la décision élaboré par les ergonomes et du ressenti de la personne. Tous les sites industriels et logistiques dans le monde ont mis en œuvre des actions d'amélioration de l'ergonomie des postes de travail avec l'objectif d'améliorer 25 % des postes chaque année.

■ **Lutte contre les troubles musculosquelettiques** : en tant que groupe industriel, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs et l'allongement de la durée d'activité. L'action du Groupe porte sur la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des *process*, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

– **Comité de pilotage dédié** : chaque site industriel et logistique français dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et d'un ou plusieurs référents TMS qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont (conception des produits), et en aval (modification des postes de travail à fortes sollicitations).

– **Programme de formation** : depuis 2015, l'Université Groupe SEB et la Direction Industrie proposent, principalement aux équipes Méthodes, un programme de formation dont plusieurs modules sont consacrés à la lutte contre les TMS (École des méthodes).

■ **Protection sociale** : En matière de protection sociale, le Groupe a initié en 2017 une démarche visant à proposer à ses collaborateurs, partout dans le monde, une couverture de bon niveau par rapport au contexte local, au-delà des obligations réglementaires. Depuis 2018, le Groupe déploie progressivement un socle mondial de protection sociale et conditions de travail, WeCare@SEB, fondé dans un premier temps sur deux piliers :

– l'assurance-décès : 12 mois de salaire versés à la famille du salarié en cas de décès dans le cadre du travail ;

– la prise en charge médicale : couverture des hospitalisations à caractère accidentel (plafonnée à 70 % des frais réels). Un troisième pilier est en cours de définition pour un déploiement sur 2020-2021. (en millions €) Rémunérations (a) Charges sociales (b) Charges de retraite 2018 Monde Chaque salarié sous contrat permanent, quels que soient son pays et son niveau hiérarchique, bénéficiera au minimum des garanties de ce socle mondial. La mise en œuvre des trois piliers s'étendra jusqu'à fin 2021.

■ **Lutte contre le harcèlement** : le Groupe SEB est particulièrement vigilant vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. En Inde par exemple, le Groupe SEB a mis en place dans ce pays une politique très volontariste pour prévenir de tels comportements, garantir une instruction rigoureuse des plaintes ou des alertes et enfin protéger

les victimes et sanctionner les responsables. La filiale organise régulièrement des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel. Elle a mis en place une commission dédiée sur le harcèlement sexuel dans laquelle siègent des salariés et une assistante sociale extérieure à la société. En France, la mise à jour des règlements intérieurs de l'ensemble des sites permet également de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives pour la lutte contre toutes formes de harcèlement. Ainsi, en 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés s'est dotée d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Empreinte carbone : le Groupe SEB produit en moyenne 200 millions de produits par an. À chaque étape de leur cycle de vie, ces produits consomment des ressources naturelles et émettent des gaz à effet de serre, ce qui contribue au réchauffement climatique. Conscient de cette responsabilité, le Groupe a réalisé un bilan carbone de ses activités dès 2016. Cela a permis d'avoir une image précise de la répartition des émissions de carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie) et de mettre en place des actions concrètes afin de réduire les impacts environnementaux liés à son activité.

Des objectifs ambitieux à atteindre ont ainsi été définis :

■ À horizon 2023

■ moins 40 % d'émissions de gaz à effet de serre par produit fabriqué (en tonnes équivalent CO₂, réf 2016) ;

■ moins 15 % d'émissions de gaz à effet de serre liés à la consommation énergétique de nos produits (réf 2016).

■ **À horizon 2050** : neutralité carbone (réduction et compensation de 100 % de la quantité de gaz à effet de serre émis pour la fabrication des produits).

Cette politique bas carbone pilotée par les Directions Qualité Normes et Environnement et Développement Durable s'articule autour de trois axes principaux et implique de nombreux métiers.

■ **Éco-conception** : Éco-concevoir les produits est décisif pour réduire significativement l'impact environnemental. Intégrer des matières premières recyclées, améliorer l'efficacité énergétique, diminuer la consommation énergétique sans compromettre la performance et rendre un produit réparable et recyclable sont des leviers d'éco-conception. Pour agir sur 70 % des impacts carbone, le Groupe a défini une politique d'éco-conception. Celle-ci facilite la prise en compte de ces critères dans le développement des nouveaux produits :

■ augmenter la durée d'usage des produits : durabilité et réparabilité ;

■ utiliser des matériaux alternatifs/recyclés : aluminium, plastique, inox... ;

■ améliorer la performance énergétique des produits ;

■ augmenter la recyclabilité.

■ **Éco-packaging** : le Groupe SEB est soucieux de concevoir des emballages garantissant leurs principales fonctions tout en minimisant leur impact environnemental. C'est pourquoi il s'est fixé trois objectifs pour 2023 :

- ZÉRO Polystyrène Expandé ;
- 90 % de fibres recyclées dans les cartons ;
- ZÉRO sous-emballage plastique.

■ **Éco-production** : économiser les ressources fait partie des objectifs des sites industriels au travers de la politique d'éco production :

- diminution de la consommation d'énergie, d'eau ;
- réduction et recyclage des déchets ;
- utilisation d'énergies renouvelables.

Chaque année, les sites sont mobilisés sur des projets « éco-innovants ». L'objectif : mettre en avant les projets d'innovation durable et diffuser les bonnes pratiques pour réduire l'impact environnemental. Déjà plus de 150 bonnes pratiques ont vu le jour.

■ **Éco-logistique** : pour réduire les émissions liées au transport des produits et des matières et composants qui servent à les fabriquer, le Groupe favorise la production locale, optimise les circuits logistiques et développe les modes de transport alternatifs à la route (voie fluviale, rail) qui sont moins polluants. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO₂ tout en réduisant les coûts, le Groupe optimise également les taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) notamment en réduisant la taille des emballages et le vide à l'intérieur de ceux-ci.

■ **Épuisement des ressources** : le Groupe lutte contre l'épuisement des ressources naturelles de plusieurs façons. D'une part, en limitant sa consommation d'eau, d'énergie et de matières premières nécessaires à la production des produits. D'autre part en inscrivant ses produits et services au cœur de l'économie circulaire (prolonger la durée de vie et le réemploi des produits, favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés, expérimenter l'usage mutualisé des produits).

■ **Pollution de l'air, des sols et de l'eau** : la prévention de la pollution de l'air, des sols et de l'eau est le premier pilier de la politique environnementale du Groupe, afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Le Groupe a renforcé ses outils dans ce domaine : en mettant en place une méthodologie d'analyse des risques environnementaux commune à tous les sites du Groupe et en définissant un standard commun sur la réponse aux situations d'urgence.

MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Dans le cadre des moyens mis en œuvre pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un **dispositif d'alerte** afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Il est également communiqué aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables et d'une clause intégrée dans les contrats des fournisseurs, au fil des renouvellements de contrats.

Ce dispositif est complété par une procédure d'alerte, récemment actualisée. Elle précise de façon détaillée les différentes étapes à suivre pour exercer son droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. Elle est expliquée dans le Code éthique ainsi que dans le nouveau programme de formation sur le Code éthique et mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe.

Ainsi, face à une problématique éthique, il est demandé de se poser les questions suivantes :

La loi est-elle respectée ? La situation est-elle conforme aux valeurs et au Code éthique du Groupe SEB ? Suis-je à l'aise pour en parler à mes amis, à ma famille ?

En cas de réponse négative à l'une de ces questions ou en cas du moindre doute sur l'attitude à adopter, nous demandons aux collaborateurs de discuter avec l'un des trois Référents Éthique, à savoir :

- le supérieur hiérarchique ;
- le responsable des Ressources Humaines du site, pays ou continent ;
- le Directeur Audit et Contrôle Interne via l'adresse dédiée ethics@groupeseb.com.

Le Directeur Audit et Contrôle Interne peut être contacté en cas de situation exceptionnelle qui ne pourrait être résolue par les deux premiers niveaux de Référents Éthique. Si nécessaire, il mobilise le Comité éthique du Groupe SEB dont il fait partie avec le Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines, le Directeur Juridique, le Directeur Développement Durable, et le Secrétaire du Comité de Groupe européen qui représente les collaborateurs. Le Directeur Audit et Contrôle Interne est par ailleurs Secrétaire du Comité de contrôle du Conseil d'administration du Groupe SEB, auquel doit être fait un Rapport annuel des alertes éthiques reçues et traitées.

Cette procédure d'alerte a été largement communiquée au travers de la diffusion du Code éthique, de la formation au Code éthique et une publication sur le site intranet du Groupe. Elle figure également dans le Règlement intérieur du Groupe.

Grâce à cette campagne de formation et de communication sur le Code éthique au niveau mondial, nous avons eu, en 2019, 87 remontées (vs. 35 en 2018). Toutes ont toutes été analysées et 41 ont fait l'objet d'un plan d'actions approfondi.

PILOTAGE, GOUVERNANCE ET SUIVI DU DÉPLOIEMENT DU PLAN

PROCESSUS DE VALIDATION DU PLAN

Les principaux risques RSE ainsi que le plan de vigilance ont été présentés et validés par le panel de parties prenantes en janvier 2018 et présentés en Comité de contrôle en octobre 2018.

UN COMITÉ COMPLIANCE

Afin de faire face aux risques et aléas internes ou externes, le Groupe SEB a mis en place un Comité de *compliance* dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques.

Ce Comité composé des :

- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- Direction Juridique ;
- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction du Développement Durable ;
- Direction Financement et Trésorerie ;

se réunit deux à quatre fois par an afin de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs.

DES FEUILLES DE ROUTE MÉTIERS

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe SEB s'appuie sur une douzaine de feuilles de route thématiques élaborées en collaboration avec les représentants des métiers concernés. Tous les métiers sont ainsi impliqués dans la démarche : Achats, Qualité, Environnement, Recherche et Développement, Marketing, Marques, Santé et Sécurité, Ressources Humaines, Production, IT et Digital, Logistique, Satisfaction Consommateurs, Design... Chaque feuille de route est structurée autour de chantiers assortis d'objectifs et indicateurs chiffrés. Deux fois par an, elle fait l'objet d'un point d'avancement organisé par la Direction Développement Durable avec les contributeurs « métier ». Ainsi, ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents risques du Groupe avec tous les métiers concernés, de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs. En impliquant tous les métiers, on s'assure que les risques soient identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives soient bien appliquées.

3.4. Parties prenantes

De manière générale, le Groupe SEB dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes de manière transparente, et ce à travers différents modes de communication, à la fois annuels, via la publication du Rapport d'activité et de développement durable et du Document

d'enregistrement universel mais également continu, grâce à une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe et à la publication d'actualités. L'identification des parties prenantes est faite selon la méthodologie décrite dans le paragraphe 5.3.2 de la norme ISO 26000.

Parties prenantes	Modes de dialogue
Collaborateurs Salariés (managers et non managers)	Site Intranet, livret d'accueil, actions de communication interne, entretiens annuels d'appréciation (EAA), baromètre social (<i>Great Place to Work</i>), journaux de site, divers documents (Code éthique, Valeurs et pratiques de management...)
Futurs collaborateurs	Site internet, site Carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres...
Partenaires sociaux Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, Intranet dédié, signature d'accords collectifs...
Consommateurs	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, Groupe SEB TV, communications médias et hors médias, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs...
Fournisseurs et sous-traitants	Échanges avec les acheteurs Groupe et locaux, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via la plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux...
Pouvoirs publics	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
Actionnaires	Rapport d'activité et de développement durable, Document d'enregistrement universel, Lettre aux actionnaires, site internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information...
Clients Distributeurs	Code éthique, rendez-vous commerciaux, partenariats et plans d'actions pluriannuels...
Associations professionnelles CECED, Gifam, Unitam, MEDEF, AFEP, Demeter, Éco-systèmes, FIEEC et autres éco-organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
Société civile ONG, associations, communautés	Rapport d'activité et de développement durable, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage...
Acteurs financiers et extra-financiers Agences de notation, analystes financiers, investisseurs institutionnels, banques, fonds...	Rapport d'activité et de développement durable, Document d'enregistrement universel, site internet, réunions ISR, <i>road shows</i> , Journées investisseurs, rendez-vous ponctuels, réponses aux questionnaires, communiqués de presse, Communication de progrès Global Compact...

ACTIVITÉS DE LOBBYING

Le Groupe SEB considère le *lobbying* comme une démarche positive, qui consiste à communiquer son avis aux autorités sur les conséquences potentielles d'une action ou d'une décision. Il apporte son éclairage par l'intermédiaire des associations professionnelles dont il est un membre actif et qui interviennent au même titre que les autres parties prenantes comme les associations de consommateurs et autres ONG. L'objectif est que l'autorité concernée par un sujet donné ait tous les éléments en mains pour prendre la meilleure décision au regard de l'objectif poursuivi et des attentes des différentes parties prenantes. Le Groupe base son analyse sur son expertise industrielle et sa connaissance du marché. Depuis 2015, il a structuré ses activités de *lobbying* au sein de la Direction des Affaires Européennes, placée sous la responsabilité du Directeur Qualité Normes et Environnement. Elle a pour mission de faire remonter aux autorités les informations

nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe.

En 2019, le Groupe SEB a continué à agir en faveur de l'économie circulaire en mettant l'accent sur l'importance de la réparabilité des produits et en continuant à demander la création d'une incitation fiscale afin de favoriser les acteurs du secteur de la réparation et de l'utilisation de matériaux recyclés. Il est également intervenu dans le cadre des travaux européens en faveur du retour d'une étiquette énergétique sur les aspirateurs pour garantir au consommateur une information pertinente sur la consommation énergétique et la performance. Le Groupe SEB a également travaillé sur différents sujets parmi lesquels :

- la réglementation sur les matériaux en contact alimentaire ;

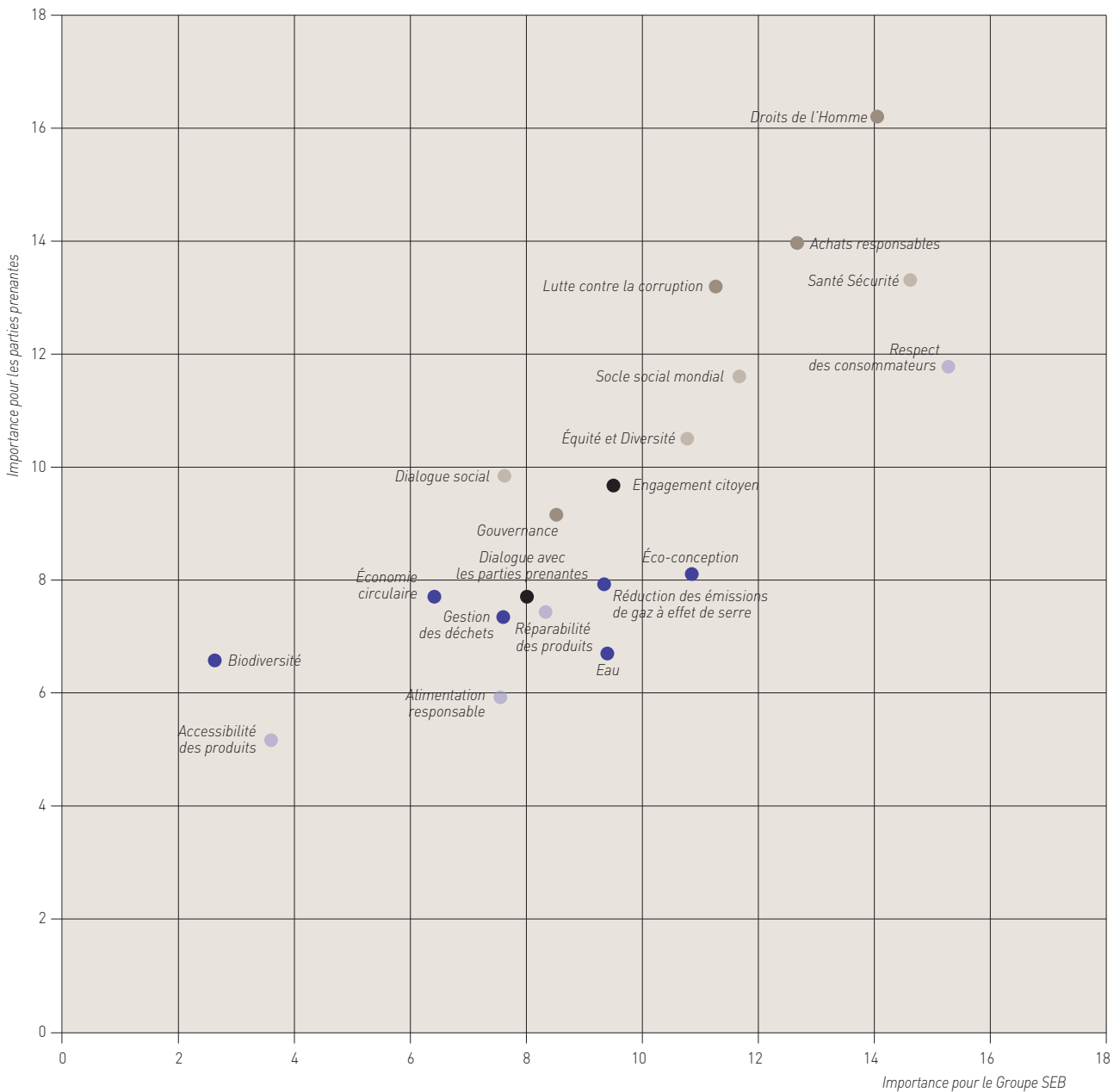
- la réglementation sur les produits connectés ;
- le développement des normes sur l'utilisation efficace des matériaux.

Pour apporter sa contribution au débat, le Groupe SEB s'investit fortement dans diverses associations professionnelles françaises et européennes de son secteur telles que :

- l'AFEP – Association française des entreprises privées ;
- la FIEEC – Fédération des industries électriques, électroniques et de communication ;

- le GIFAM – Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager ;
- l'UNITAM – Union des industries d'articles pour la table, le ménage et activités connexes ;
- APPLiA – Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers ;
- la FEC – Federation of the European Cutlery, flatware, holloware and cookware industries.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



- Enjeux environnementaux
- Enjeux éthiques
- Enjeux sociaux
- Enjeux sociétaux
- Enjeux en lien avec les consommateurs

Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans ce chapitre, le tableau ci-dessous récapitule les 20 enjeux identifiés par le Groupe SEB, leur définition ainsi que le/les numéro(s) des pages traitant du sujet.

Enjeux	Définitions	N° de page	ODD *
RESPECT DES PERSONNES/ÉTHIQUE			
Droits de l'Homme	Lutter contre toute forme de travail forcé ou obligatoire, travail dissimulé, travail des enfants, conditions de travail inhumaines et heures supplémentaires excessives.	130	
Achats responsables	Exiger des fournisseurs le respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux essentiels.	130-131	
Lutte contre la corruption	Prohiber fermement toute forme de corruption dans les relations avec les partenaires commerciaux et institutionnels ainsi qu'avec l'administration.	132	
Gouvernance	Travailler en faveur d'une gouvernance plus responsable : diversité et indépendance du Conseil d'administration, féminisation des postes clés, transparence sur la rémunération des dirigeants...	Chapitre 2	
RESPECT DES PERSONNES/UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE			
Équité et Diversité	Assurer l'égalité de traitement entre les salariés. Prendre uniquement en compte les compétences professionnelles dans le recrutement, la rémunération et l'évolution au sein de l'entreprise.	138-140	
Dialogue social	Respecter la liberté d'association et la représentation syndicale tout en encourageant le dialogue social dans ses deux dimensions collective et individuelle.	140	
Santé/Sécurité	Garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain.	141-144	
Socle social mondial	Assurer une rémunération juste, une couverture sociale minimum et des conditions de travail décentes à l'ensemble des collaborateurs.	145-146	
RESPECT DES PERSONNES/UNE ENTREPRISE CITOYENNE			
Dialogue avec les parties prenantes	Prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe dans le cadre de la conduite de nos activités : consommateurs, associations/ONG, collectivités/pouvoirs publics, fournisseurs, clients, actionnaires, salariés...	115	
Engagement citoyen	Assumer sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires d'implantation : création d'emplois, participation au développement d'entreprises locales, soutien d'associations locales œuvrant dans la lutte contre l'exclusion.	151-153	
INNOVATION DURABLE ET RESPECT DES CONSOMMATEURS			
Respect des consommateurs	Proposer des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Être exigeant sur la qualité de l'information donnée aux consommateurs via les centres de contact, les sites internet et le service après-vente.	156	
RÉVOLUTION CIRCULAIRE/UNE ÉCONOMIE PLUS CIRCULAIRE			
Économie circulaire	Intégrer l'économie circulaire au cœur de nos innovations durables. L'économie circulaire fait appel à une démarche de montage de filière (exemple : filière de recyclage, filière de réemploi...). C'est un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en permettant le bien-être des individus.	163-166	
Réparabilité des produits	Faciliter la réparation de nos produits : conception, disponibilité et prix des pièces détachées, formation des centres de services agréés...	163-164	
MIEUX-VIVRE CHEZ SOI/DES PRODUITS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE & UNE MAISON SAINTE			
Accessibilité des produits	Favoriser l'accessibilité de l'offre au plus grand nombre en travaillant sur les dimensions prix, ergonomie et circuits de distribution.	161	
CUISINER BON ET SAIN/UNE ALIMENTATION FAITE MAISON, SAINTE ET DURABLE			
Alimentation responsable	Favoriser des modes de consommation privilégiant une alimentation saine et durable par l'innovation et l'accompagnement des consommateurs.	160	
AGIR POUR LE CLIMAT/LA RÉDUCTION DE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX			
Éco-conception	Réduire l'empreinte environnementale des produits par l'éco-conception.	169-170	
Eau	Limiter la consommation d'eau des sites ainsi que leurs rejets dans l'eau.	174	
Gestion des déchets	Limiter et valoriser les déchets de production en privilégiant les solutions ayant un impact moindre sur l'environnement.	173-174	
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées aux processus de production (optimisation de la consommation d'énergie, utilisation des énergies renouvelables, etc.) ainsi qu'au transport des produits, matières premières et composants.	171-172 ; 175-177	
Biodiversité	Favoriser la biodiversité ordinaire et limiter les impacts de nos processus et produits sur la biodiversité.	174-175	

* ODD : Objectif de développement durable. La liste de l'ensemble des ODD peut être consulté sur le site des Nations-Unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

3.5. Objectifs à 2023



Socle social, santé & sécurité	<ul style="list-style-type: none"> > 100 % des collaborateurs monde couverts par le socle social mondial > Diviser au moins par 2 le nombre d'accidents de travail avec arrêt* soit LTIRi < 1,5 > 100 % de sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité – OHSAS 18001/ISO 45001
Équité & diversité	<ul style="list-style-type: none"> > 30 % de femmes occupant des postes de direction > Atteindre la parité entre le % de femmes managers et le % de femmes dans le Groupe
Qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> > Atteindre 75 % à la question GPTW : « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler »
Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> > 100 % de nos pays d'implantation engagés dans un programme de mécénat



Mieux vivre chez soi	<ul style="list-style-type: none"> > Développer une gamme produits au design inclusif > Créer un programme de sensibilisation autour de la maison saine
Alimentation saine et durable	<ul style="list-style-type: none"> > Un programme pour rendre le fait-maison accessible à tous > Une Charte en faveur d'une alimentation saine et durable pour les recettes associées à nos produits



Recyclé	<ul style="list-style-type: none"> > x 2 le plastique 100 % recyclé dans nos produits en France. > 50 % de matériaux recyclés dans nos produits/packaging
Réparabilité	<ul style="list-style-type: none"> > + de 90 % de produits SDA 10 ans réparables pour Moulinex/Rowenta/Tefal/Seb/Calor/Krups
Seconde vie	<ul style="list-style-type: none"> > Expérimenter des business models pour offrir une seconde vie à nos produits



Usines	<ul style="list-style-type: none"> > - 40 % d'intensité carbone sur nos usines > 100 % de sites industriels certifiés sur la norme de management environnemental ISO 14001
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> > - 10 % d'intensité carbone pour le transport de nos produits > - 15 % d'intensité carbone sur la consommation énergétique de nos produits
Produits & packaging	<ul style="list-style-type: none"> > Éco-Packaging : <ul style="list-style-type: none"> • 0 polystyrène expansé • 90 % de fibres recyclées • 0 sous emballage plastique

3.6. Processus de reporting

MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Depuis 2002, le Groupe SEB s'attache à rendre compte de sa performance en matière sociale, sociétale et environnementale. Pour cela, il a mis en place un ensemble d'indicateurs de suivi et une méthodologie de reporting qu'il améliore régulièrement dans une démarche de progrès. Ces indicateurs et cette méthodologie sont décrits dans un document interne intitulé « Processus de reporting des indicateurs de pilotage de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2019 couvrent l'ensemble des thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2. Le Groupe va au-delà de cette exigence légale en renseignant d'autres indicateurs qui répondent notamment aux recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Sur la base de ce référentiel qui constitue un standard international en matière de reporting extra-financier, le Groupe SEB a intégré à son processus de reporting, la démarche de matérialité afin d'identifier les axes prioritaires de développement durable et les indicateurs associés.

En phase avec cette évolution des exigences nationales et internationales, et dans le cadre de sa volonté d'amélioration continue,

le Groupe a donc intégré de nouveaux indicateurs. Il a également précisé les composantes de certains indicateurs afin d'améliorer la fiabilité des données publiées et il a étendu plusieurs périmètres de reporting, en intégrant, dans la mesure du possible, les sociétés nouvellement acquises.

L'ensemble des indicateurs communiqués a pour objectif de suivre les progrès du Groupe face à ses engagements en matière de responsabilité sociétale. Leur définition et/ou mode de calcul sont explicités lorsque cela est jugé utile ou nécessaire.

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

La Direction Développement Durable assure la coordination du reporting social, sociétal et environnemental, au niveau du Groupe. Elle formalise les processus pour chaque métier concerné et consolide l'ensemble des données collectées dans un outil de reporting extra-financier spécifique.

Depuis 2012, le Groupe SEB utilise l'outil de reporting de la société Tennaxia pour ses informations développement durable. Sa souplesse facilitera l'accompagnement des évolutions à venir : ajouts de nouveaux indicateurs, modifications des périmètres de reporting... Il permet également l'élaboration de rapports d'analyse et tableaux de bord utiles pour le pilotage et la prise de décision. Son déploiement mondial s'est achevé en 2013.

Les processus et outils qui permettent la collecte des données relatives aux différents indicateurs varient d'une thématique à l'autre, et d'une zone géographique à une autre (France et Monde) :

Thématique/Zone géographique	France	Monde (hors France)
Répartition des effectifs par sexe, âge, zone géographique et classification ; main-d'œuvre extérieure à la société	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Personnes handicapées	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Taux d'absentéisme	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Accords collectifs	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Heures supplémentaires	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Santé	Données consolidées sous tableur via le logiciel Winlassie puis importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Sécurité	Données consolidées sous tableur via le logiciel Winlassie puis importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Formation	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Dépenses de mécénat	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Données environnementales hors matières premières directes	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Matières premières directes	Données consolidées sous tableur (annuel)	Données consolidées sous tableur (annuel)

Le reporting de ces données sollicite plus de 200 correspondants de métiers différents dans l'ensemble des sites du Groupe SEB.

PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

Le Groupe SEB s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées en multipliant les contrôles de cohérence. L'outil de reporting Tennaxia intègre des contrôles de cohérence automatiques afin de limiter les erreurs de saisie. Il permet également de joindre des fichiers et d'insérer des commentaires. Les éventuelles incohérences et erreurs relevées sont revues avec les sites et corrigées. Le Groupe s'efforce également à maintenir une homogénéité au fil de ses reportings et présente ses indicateurs sur trois années lorsque la donnée existe.

LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

Les indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative de certaines données. Compte tenu de ces limites et des éventuelles difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Les autres éventuelles variations de périmètre peuvent être liées à des créations, des acquisitions, des cessions, ou des fermetures de site.

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique lors de l'exercice 2015. Par manque de définition internationale officielle de l'absentéisme, les informations collectées

auprès des filiales internationales ne faisaient pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle formalisé au niveau Groupe. Le Groupe SEB a travaillé sur sa propre définition internationale afin de pouvoir suivre et communiquer l'absentéisme sur un périmètre mondial depuis 2016.

Pour le reporting Santé Sécurité, une limite a été identifiée dans la comptabilisation des maladies professionnelles à l'échelle mondiale. En effet, certaines législations recommandent le secret médical (en Allemagne par exemple), et le chiffre est donc non disponible et considéré comme nul pour ces cas particuliers.

PÉRIODE DE REPORTING

La période retenue pour le reporting annuel des informations développement durable est l'année fiscale, qui correspond à l'année civile pour le Groupe SEB (1^{er} janvier au 31 décembre).

VÉRIFICATION

Pour répondre aux obligations légales, le Cabinet Mazars a vérifié la conformité et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le présent document d'enregistrement universel.

3.7. Respect des personnes



DÉMONTRER AU QUOTIDIEN NOTRE RESPECT POUR CHAQUE PERSONNE ET NOTRE UTILITÉ POUR LA SOCIÉTÉ.



LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU et du Code de conduite de l'APPLiA⁽¹⁾.

Les engagements tangibles du Groupe au niveau des droits humains le placent dans le 1 % des entreprises les plus performantes du monde dans ce domaine, d'après l'étude « Entreprises et Droits de l'Homme : les risques de la négligence » publiée fin 2018 par l'agence extra-financière Vigeo-Eiris. Cette étude parue à l'occasion des 70 ans de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, porte sur des entreprises de 60 pays et de 38 secteurs différents et sur leurs performances d'avril 2016 à octobre 2018.

CODE ÉTHIQUE

18 thématiques, 11 langues

En une dizaine d'années, le Groupe SEB a plus que doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés (dont EMSA et WMF en 2016 et Wilbur Curtis en 2018) et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais près de 34 000 collaborateurs dans le monde, dont environ les deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage d'un même socle de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique, le Groupe SEB a structuré et formalisé sa politique dans un Code éthique (2012). Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et disponible en ligne sur l'Intranet du Groupe. Ce document aborde 18 thématiques clés, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts.

Un programme de formation mondial

La mise en œuvre du Code éthique, en 2012, s'était appuyée sur près de 10 000 heures de formation. En 2018, le Groupe a lancé une nouvelle campagne de formation afin de s'assurer que chaque collaborateur en maîtrise les concepts clés et sache comment se

comporter face à un dilemme éthique. Fin 2019, 90% des 11 436 salariés connectés avaient suivi le programme de formation en ligne, disponible en dix langues sur la plateforme digitale RH *iGrow@SEB*. Il comporte six modules traités sur un mode interactif et ludique. Ils intègrent une partie théorique suivie d'un quiz et d'un cas pratique où le salarié est confronté à un problème éthique. Afin de se rapprocher le plus possible de situations réelles, cette formation a été co-construite par plusieurs Directions du Groupe : Développement Durable, Formation, Ressources Humaines, Qualité Normes & Environnement, Audit et Contrôle Interne, Achats, Juridique, Santé et Sécurité. Elle fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur.

Pour les collaborateurs non connectés, une formation en présentiel a débuté en 2019 et sera déployée mondialement en 2020. Animée par les responsables Ressources Humaines et les managers des sites, elle met l'accent sur les thématiques jugées prioritaires et sur des cas concrets adaptés au contexte local.

Dispositif d'alerte

Dans le cadre des moyens mis en œuvre pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un **dispositif d'alerte** afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Il est également communiqué aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables.

La procédure d'alerte précise de façon détaillée les différentes étapes à suivre pour exercer son droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. Elle est expliquée dans la formation sur le Code éthique et mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe.

Grâce à la campagne de formation et de communication sur le Code éthique au niveau mondial, nous avons eu, en 2019, 87 remontées (vs. 35 en 2018). Toutes ont été analysées et 41 ont fait l'objet d'un plan d'actions approfondi.

Les différents points du Code éthique sont intégrés dans le manuel de l'**audit interne** et font l'objet de vérification lors des audits de site.

Plus d'informations sur les facteurs de risques à partir de la page 40.

(1) Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers (anciennement CECED : Comité européen des constructeurs d'équipement domestique).

DROITS DE L'HOMME

Le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe SEB ainsi que des formations effectuées dans ce cadre auprès des responsables Ressources Humaines internationaux. Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Jusqu'en 2014, il s'est appuyé sur l'outil d'autoévaluation HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) Quick Check, élaboré par l'Institut danois des Droits de l'Homme, et, pour les sites de sa filiale chinoise Supor, sur le CBSSC (*China Business and Social Sustainability Check*). Réalisées tous les deux ans environ, ces autoévaluations couvraient près de 99 % des effectifs et ont alimenté une dynamique d'amélioration.

En 2015, le Groupe SEB a décidé d'appliquer à ses sites industriels situés dans des zones à risques ⁽²⁾ le même système d'**audits éthiques, sociaux et environnementaux** que pour ses fournisseurs (WCA – *Workplace Condition Assessment*), avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek (voir ci-après).

Les audits (effectués tous les trois ans) sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, et les sites présentant un score de conformité inférieur à 70/100 doivent passer un audit de suivi. Les plans d'actions sont soumis à la Direction Développement Durable. Elle les partage avec la Direction Industrielle (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction Ressources Humaines et la Direction Audit et Contrôle Interne qui sont ainsi en mesure de vérifier leur mise en œuvre. Une synthèse annuelle des résultats d'audit est par ailleurs communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle, commun avec les fournisseurs du Groupe, permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

En 2019, huit sites ont été audités en Inde, Égypte, Vietnam et Chine. Le score moyen de conformité est de 81/100 et aucune non-conformité de type « zéro tolérance » n'a été relevée.

ACHATS RESPONSABLES

Le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. Il conduit une politique d'achats responsables incluant des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs partout dans le monde. Depuis 2012, cette politique ne cesse de se renforcer. Elle fait l'objet d'une feuille de route partagée entre les Directions Achats et Développement Durable. Elle est mise en œuvre par des équipes sensibilisées aux achats responsables : cette thématique est intégrée dans les différentes formations et animations de la communauté Achats, comme les Web Forums, organisés régulièrement autour de thèmes spécifiques.

(2) Zones à risques telles que définies par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2018.

(3) Le panel du Groupe SEB regroupe une sélection d'environ 470 fournisseurs directs (matières et composants) et environ 800 fournisseurs indirects (hors production). Les fournisseurs du panel représentent plus de 70 % des achats du Groupe dans les catégories matières premières/composants. Ces fournisseurs préférentiels sont considérés comme particulièrement performants sur la base de critères de qualité, de coûts et de responsabilité sociale et environnementale.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Depuis 2013, cette thématique est intégrée dans le Code éthique mondial qui s'applique à tous les salariés. Il y est notamment stipulé que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne.

En complément de ce code éthique, un code de conduite a été rédigé cette année et sera diffusé dès le printemps 2020. Ce Code a pour objectif de guider tous les salariés du Groupe SEB dans l'exercice de leurs fonctions lorsqu'ils se trouveraient confrontés à une situation leur paraissant présenter un risque de vulnérabilité en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. En conformité avec la loi SAPIN II, un dispositif d'alerte professionnelle permet à tout salarié de faire remonter de manière confidentielle tout cas de violation ou de suspicion de violation du Code ou de toute loi ou règlement applicable au Groupe SEB.

La Direction Audit et Contrôle Interne inclut le risque de fraude et de corruption dans ses évaluations. Compte tenu du contexte économique dans lequel évoluent les filiales du Groupe SEB, les principaux risques sont liés aux processus d'achat (corruption passive de l'acheteur) et de vente (corruption active d'employés de clients). Ces risques sont atténués pour chacun de ces deux processus par des règles spécifiques dont le respect est vérifié lors de l'audit des filiales. La grande majorité des filiales ont pour clients des détaillants (souvent plusieurs centaines) avec lesquels elles traitent directement, sans utiliser d'intermédiaire. Une coordination rapprochée a été mise en place entre l'audit externe, l'audit interne et la comptabilité notamment sur les points de contrôle interne. En 2019, suite aux réponses d'un questionnaire envoyé à tous les responsables d'entités (filiales commerciales, usines, centres de services partagés) et à tous les responsables de fonction, la cartographie des risques a été enrichie d'un focus particulier sur le risque corruption.

Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003, dont le 10e principe porte sur le refus de la corruption.

CHARTRE DES ACHATS RESPONSABLES

La Charte des achats responsables, qui découle du Code éthique du Groupe, est disponible en français, anglais, allemand, chinois, espagnol et portugais. **Envoyée à tous les fournisseurs du panel** (y compris Supor)⁽³⁾, elle explique les exigences du Groupe en matière de respect des Droits de l'Homme et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux, avec une mention spéciale sur la lutte contre la corruption. 90 % des fournisseurs en sont signataires ou sont considérés comme conformes aux exigences du Groupe grâce à leur propre politique dans ce domaine.

ÉVALUATION PRÉALABLE DES FOURNISSEURS

Dans l'évaluation préalable de tout nouveau fournisseur de matières premières, composants et produits finis, 25 % **de la notation dépend directement de critères sociaux et environnementaux**. De plus, il suffit d'un seul critère social ou environnemental majeur noté en dessous du niveau requis pour que le fournisseur soit écarté. Pour le volet environnemental, ces critères intègrent notamment les aspects suivants : certification ISO 14001, pollution visible (eau, sol, air), utilisation de produits dangereux. Pour les aspects sociaux, ils portent principalement sur : l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée ou la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB, les conditions de travail, le respect du droit du travail (notamment âge et temps de travail) et les règles de sécurité. Pour l'évaluation des nouveaux fournisseurs indirects (hors production), les critères RSE représentent au minimum 10 % de la notation selon les catégories d'achats.

CARTOGRAPHIE DES ENJEUX RSE PAR FAMILLE D'ACHATS

Au-delà de l'exigence de conformité, le Groupe s'emploie à renforcer la composante développement durable de ses achats. Afin d'identifier les opportunités d'amélioration, il a réalisé une cartographie des enjeux sociaux et environnementaux pour ses principales familles d'achats. Cette étude a notamment conduit à l'insertion de clauses environnementales et sociales dans les appels d'offres. Elles visent par exemple à privilégier les fournisseurs qui proposent des solutions favorables à l'environnement ou qui sont engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

Cette impulsion fait bouger les lignes : par exemple, l'entreprise FM Logistic France, qui gère la logistique de produits du Groupe sur sa plateforme de Saint-Cyr-en-Val près d'Orléans, a créé en 2015 sur ce site une entreprise adaptée, FMEA. Cette structure emploie des personnes en situation de handicap pour des opérations de reconditionnement (ajout de kits de démarrage, d'échantillons dans les emballages...). Fin 2019, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté plus de 5,5 millions d'euros soit 305 emplois équivalent temps plein (ETP) pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

Voir aussi « Un acteur économique responsable », page 154.

AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

■ Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux

Dans un souci de transparence, le Groupe a élaboré une Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux à l'attention de ses fournisseurs. Elle leur est communiquée, de même que les points qui sont évalués lors des audits. Afin de les aider à progresser en matière sociale et environnementale, le Groupe leur propose des séances de formation sur ce thème. Il s'assure ainsi qu'ils ont bien pris connaissance de la politique d'achats responsables du Groupe et des points de contrôle audités dans le cadre du WCA (voir ci-dessous), notamment sur les aspects santé, sécurité et conditions de travail. En 2019, cinq séances ont été organisées en Chine, au Vietnam et pour la première fois en Colombie. Elles ont réuni les représentants de 137 fournisseurs, en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi. L'audience de ces réunions est en progression constante (83 fournisseurs en 2016, 101 en 2017, 128 en 2018).

■ Réseau mondial interne de *Social audit leaders*

17 Directeurs Achats, répartis en Asie (8), Amérique du Sud (4) et Europe (5), constituent le réseau des *Social audit leaders* qui s'est étoffé de cinq nouveaux membres en 2017 (OBH, WMF, EMSA, Groupe SEB India et Supor Vietnam). Ils sont responsables de la réalisation des audits dans leur périmètre et des plans de progrès engagés par les fournisseurs. L'animation de ce réseau est assurée par la responsable de la conformité sociale (basée à Hong Kong) et au travers de réunions régulières (web conférences) en présence du Directeur Achats du Groupe : bilan des audits, analyse des résultats, échange de bonnes pratiques, etc.

■ Une procédure très formalisée

Les audits éthiques, sociaux et environnementaux sont réalisés par le cabinet Intertek. Un outil de pilotage mondial des audits assure un suivi instantané et précis du panel des fournisseurs et permet également de comparer les résultats des fournisseurs du Groupe avec ceux des entreprises enregistrées dans la base d'Intertek (plus de 32 000 audits).

La procédure est très formalisée. Lors d'un audit initial approfondi (un à trois jours sur place, selon la taille de l'entreprise), l'auditeur passe en revue près de **300 points de contrôle** de la grille d'audit **WCA** (*Workplace Condition Assessment*). Chaque point est évalué selon une échelle de conformité à quatre niveaux qui va de « zéro tolérance » (travail forcé, issues de secours bloquées, durée hebdomadaire du travail excessive...), à non-conformité mineure, en passant par non-conformité majeure (absence de fiche de paye, de panneaux de sortie d'urgence...) et modérée. Le score final, calculé sur une base 100, est classé selon quatre niveaux de performance : performance haute (85 à 100), moyenne (71 à 84), basse (51 à 70) et très basse (0 à 50). Le Rapport d'audit est communiqué à la Direction Achats du Groupe.

- Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par ex. non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre du Directeur Achats ou du Directeur *Sourcing* exigeant la mise en œuvre d'un **plan d'actions correctif** sous deux semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et **audit de suivi** (par le cabinet Intertek) au bout d'un mois⁽⁴⁾ pour vérifier la régularisation de la situation. Dans le cas contraire, le Groupe décide de l'arrêt de la collaboration.

(4) Pour une non-conformité liée à la durée hebdomadaire du travail, l'audit de suivi peut intervenir sous 3 à 6 mois selon les cas.

(5) *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*.

(6) *Restriction of the use of certain Hazardous Substances*.

- Pour un score global inférieur à 50/100, le responsable régional des Achats ou du *Sourcing* adresse une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi dans les mois qui suivent.

Certaines sociétés nouvellement acquises par le Groupe SEB (notamment OBH en 2015, WMF et EMSA en 2016), disposaient déjà d'un système d'audits sociaux, fondé sur le BSCI ⁽⁶⁾ (*Business Social Compliance Initiative*). Ces audits sont intégrés dans la base de données d'Intertek et afin de mieux les contrôler, le Groupe a adhéré au BSCI. L'échelle de conformité du BSCI comporte cinq niveaux allant de A (Très bon) à E (Inacceptable) et un 6^e réservé aux cas de « zéro tolérance ». Le Groupe considère comme conformes les résultats A, B et C. Les cas de « zéro tolérance » sont traités selon la procédure Groupe définie dans le cadre du WCA, de même que les notations D et E qui sont traitées de la même façon que les scores WCA compris entre 0 et 50/100 (performance très basse). Toutefois, la démarche Groupe reste centrée sur le WCA.

■ Audits initiaux et de suivi

Le Groupe audite chaque année environ un quart des fournisseurs matières premières, composants et produits finis du panel sur le respect de ses exigences en matière éthique, sociale et environnementale. Les audits initiaux sont pris en charge financièrement par le Groupe. Les fournisseurs affichant un score supérieur à 70/100 sont audités tous les quatre ans, les autres tous les ans ou tous les deux ans selon le volume d'activité réalisé avec le Groupe.

En 2019, le Groupe a réalisé 168 audits initiaux (173 en 2018) chez des fournisseurs situés en Asie (114), Amérique du Sud (41) et Europe (13). Sur les deux dernières années (2018 et 2019), 110 audits de suivi ont été réalisés pour vérifier la mise en œuvre des plans d'action. L'un des fournisseurs, qui a refusé de passer cet audit de suivi, a été retiré du panel et le Groupe a cessé tout nouveau développement avec lui.

Intertek attribue par ailleurs un label *Achievement Award* (AA) aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85/100 sans aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». En 2019, 33 fournisseurs du Groupe ont reçu le label AA.

SUIVI DES SUBSTANCES CHIMIQUES

Afin d'aider ses fournisseurs à garantir le respect des réglementations relatives à la non-utilisation de substances dangereuses, le Groupe SEB s'appuie sur EcoMundo, un cabinet spécialisé dans la conformité réglementaire liée aux substances chimiques. Près de 1 000 fournisseurs du Groupe SEB peuvent accéder à un portail internet dédié leur permettant de rédiger plus simplement leurs éco-déclarations. Le Groupe déploie par ailleurs des efforts permanents pour le suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires (notamment européennes RoHS ⁽¹⁾ et REACH ⁽⁷⁾).

Plus d'informations sur l'organisation des achats au sein du Groupe SEB page 28.

3

UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'attache à consolider une politique sociale mondiale basée sur les valeurs du Groupe (Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne). Elle s'articule autour d'axes forts que sont le respect des Droits de l'Homme, le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, la diversité et l'équité.

Dans le palmarès 2019 des meilleurs employeurs de France établi par le magazine Capital et l'institut Statista, le Groupe SEB se classe n° 1 du secteur équipements et matériels électriques pour la 2^e année consécutive, avec une mention particulière pour la RSE (responsabilité sociale et sociétale d'entreprise) et la qualité de vie au travail. Tous secteurs confondus, il fait partie du Top 20 des 2 100 entreprises de plus de 500 salariés les mieux notées par leurs collaborateurs (enquête sur un panel de 20 000 salariés). Il arrive en 17^e position, soit un gain de trois places par rapport à l'édition 2018 où il avait déjà bondi de 50 places par rapport à 2017.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, hors EMSA Taicang, hors WMF Heshan. Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

GESTION MONDIALE DES RESSOURCES HUMAINES

Pour accompagner sa croissance internationale et assurer une équité de traitement à chacun, le Groupe SEB s'appuie sur des processus de Ressources Humaines harmonisés au niveau mondial. Ils sont intégrés dans un système d'information dédié, qui utilise des outils digitaux de dernière génération. Cette digitalisation s'est encore accrue en 2019. Elle permet une plus grande automatisation des tâches, facilite l'interconnexion entre les différents processus et renforce ainsi le pilotage mondial des Ressources Humaines. Il en résulte une vision à la fois consolidée et transversale qui favorise l'agilité du Groupe.

Le **modèle de compétences managériales**, fondé sur les valeurs du Groupe et rédigé dans un langage compréhensible par tous, précise les comportements managériaux à privilégier pour atteindre la performance visée. Déployé depuis 2016 dans tous les pays ⁽¹⁾, il est intégré dans la grille des entretiens annuels d'appréciation (EAA). Il est également inclus dans les programmes de formation en leadership du Groupe et utilisé dans l'évaluation des compétences managériales des candidats externes et internes lors d'un recrutement ou d'une mobilité interne. Afin d'accompagner les managers dans sa mise en œuvre au quotidien, le Groupe organise régulièrement des ateliers de formation

(7) *Business Social Compliance Initiative* (2003).

(8) À l'exception de Supor qui disposait déjà d'un modèle de compétences managériales.

pour les Comités de direction de différentes entités : en 2019, ce fut le cas pour la Colombie, le Brésil, le Mexique, l'Eurasie, pour la Direction Recherche, l'activité Articles culinaires ainsi que pour la Direction Ressources Humaines Asie-Pacifique. Des ateliers ont également été réalisés pour le management intermédiaire (Turquie, Allemagne, Inde...). Par ailleurs, un module d'*e-learning* spécifique est accessible à tous les salariés afin de permettre à chacun, dès son arrivée dans le Groupe, de partager ce socle de pratiques managériales.

Parmi les cinq objectifs individuels définis lors d'un EAA, un ou deux sont liés au développement personnel du manager, en lien direct avec le modèle de compétences managériales. En amont de cet entretien, les managers ont la possibilité de s'autoévaluer, dans une optique d'enrichissement des échanges lors de l'entretien. En 2018-2019, 94,9 % des quelque 3 200 managers éligibles à l'EAA ont bénéficié d'un tel entretien sur le périmètre monde.

Parallèlement aux compétences managériales, le Groupe SEB a finalisé en 2018 la cartographie des compétences techniques liées aux métiers de l'entreprise (marketing, ventes, finance, achats, industrie...). Ce **référentiel des compétences métier et des emplois associés** a été établi grâce à la contribution de collaborateurs experts dans chaque filière qui interviendront ensuite sur sa mise à jour. Il est désormais intégré dans l'EAA comme base d'appréciation de la maîtrise du poste. Fin 2019, quelque 250 descriptions d'emploi étaient mises à disposition de l'ensemble des salariés, notamment via l'intranet.

PARCOURS DE CARRIÈRE ET ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

Évolution professionnelle

La **promotion interne** est une priorité du Groupe : en 2018, la majorité des postes de managers ont été pourvus par des collaborateurs du Groupe, aussi bien en France qu'à l'échelle mondiale, et pour 80 % des postes clés, les plans de succession sont alimentés en interne. Les offres d'emploi internes sont publiées sur le site *iMove@SEB*, accessible sur l'intranet, sur lequel les salariés peuvent déposer leur candidature. La **mobilité** géographique et professionnelle est l'une des composantes de la promotion interne. La mobilité internationale des managers a été particulièrement dynamique en 2019, avec une hausse de 60 % des mouvements par rapport à 2018 et une diversification géographique, tant pour les pays d'accueil que pour les pays d'origine.

Afin de développer et retenir les talents tout en favorisant l'accès des femmes à des postes à responsabilité, le Groupe propose un programme de **mentoring**, déployé à l'international depuis 2018. Le principe : un manager expérimenté accompagne et conseille un collaborateur « à potentiel » pendant un an afin de l'aider à réussir son parcours dans le Groupe. Les binômes respectent la parité femmes/hommes tant du côté des mentors que des mentorés. Cet outil de développement qui bénéficie aux deux parties rencontre un franc succès. En 2019, deux cohortes de 24 binômes ont réuni des participants de 16 pays. Depuis l'origine, plus de 130 managers en ont bénéficié.

Le digital au service du recrutement

En matière de recrutements externes, le Groupe mise fortement sur le digital. Il accentue sa présence et son activité sur des **médias/réseaux sociaux** ciblés, au premier rang desquels LinkedIn, mais aussi Twitter, Instagram, JobTeaser, YouTube, Glassdoor et Wikipedia. Le nombre de ses *followers* ne cesse de croître. Fin 2019, ils étaient près de 110 000 sur LinkedIn (+ 24,5 % par rapport à 2018) et environ 3 100 sur Twitter (+ 11,5 %). Sur la chaîne Instagram, les publications qui montrent la vie du Groupe (*#InsideGroupeSEB*) et les *stories* ont entraîné une hausse de 60 % des *followers*. Grâce à une ligne éditoriale diversifiée, alimentée en continu par des contributeurs de tous horizons dans l'entreprise, la notoriété du Groupe progresse sur les réseaux sociaux.

Le Groupe a également investi dans un nouveau **site carrières**, plus riche en contenus, plus international et offrant une meilleure expérience candidat. Une galerie de portraits et témoignages de collaborateurs internationaux permet aux visiteurs de mieux appréhender les métiers du Groupe et leurs enjeux. Par ailleurs, une nouvelle interface permet aux candidats de visualiser toutes les offres du Groupe et de cibler celles qui leur correspondent grâce à une présentation plus lisible et des critères de recherche plus complets.

Toutes les candidatures externes, quelles que soient les sources, sont recueillies dans une **plateforme d'e-recrutement**, unique et adaptée à la configuration mondiale du Groupe (Taleo). Déployée dans 46 pays, elle a collecté plus de 30 000 candidatures en 2019 (15 000 candidatures en 2015). Pour la publication des offres d'emploi, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec les principaux sites d'annonces, aussi bien sur le plan mondial (LinkedIn, par exemple) que local (en France : APEC, Cadremploi, Hellowork...). Chaque mois, environ 10 % du trafic mondial généré par les offres d'emploi du Groupe provient directement de LinkedIn. En 2019, Taleo a évolué pour mieux s'adapter aux nouvelles utilisations digitales sur smartphone et tablette et le parcours du candidat a été simplifié. Cette plateforme gère également les demandes de mobilité interne (*iMove@SEB*). C'est un outil clé au service des équipes RH chargées du recrutement.

Attirer les jeunes talents

Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe entretient d'étroites relations avec des **établissements d'enseignement supérieur** ciblés, orientés marketing/commercial et Ingénieur. Il est notamment partenaire de la chaire « Produits de grande consommation » de l'ESSEC (Paris) et, depuis 2018, de la chaire « Alimentation, nutrition et comportement alimentaire » d'AgroParisTech. Au-delà de l'objectif de renforcement de sa « marque employeur », ces partenariats lui donnent accès aux travaux de chercheurs sur des thématiques essentielles pour sa stratégie de croissance.

Pour renforcer son attractivité auprès des étudiants d'écoles d'ingénieurs et universités scientifiques, le Groupe a créé le Tech Challenge en 2018. Lors de l'édition 2019 de ce challenge international, axé sur l'innovation durable, les étudiants devaient imaginer les produits de Petit Équipement Domestique de demain. Ils ont proposé 258 projets innovants parmi lesquels dix ont été présélectionnés pour présentation sur le Campus SEB à Écully en mars 2020, prototypes à l'appui.

Cette relation du Groupe SEB avec le monde étudiant se concrétise aussi à l'échelle internationale au travers du partenariat avec l'Alliance mondiale CEMS qui réunit une trentaine d'institutions de management de premier plan (30 pays, 1 000 étudiants, 65 nationalités).

En janvier 2020, le Groupe a lancé la troisième promotion de son **Graduate Program**. Il vise à recruter des jeunes diplômés issus d'écoles de commerce, d'ingénieurs et d'universités. Le Groupe leur offre la possibilité d'effectuer un parcours de deux ans dans l'une de ses filières métiers clés avec une première mission de douze mois en France, puis deux missions de six mois à l'international. Les parcours proposés sont divers : Achats, Finance, Industrie, Marketing, Recherche et Développement, Ressources humaines, *Supply Chain*, Marketing, Finance ou Systèmes d'Information.

En moyenne, le Groupe accueille chaque année environ 300 **stagiaires et alternants** dans le cadre de leurs études. Pour la sixième année consécutive, il s'est vu décerner en 2019 le label **Happy Trainees** (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès de ces étudiants. À cette occasion, le Groupe SEB est classé 16^e dans la catégorie des entreprises accueillant entre 200 et 499 stagiaires/alternants. L'enquête *Happy Trainees* est conduite auprès de 220 étudiants, sur la base de six critères : progression professionnelle,

environnement stimulant, management, motivation, fierté, plaisir au travail. Plus de huit étudiants sur dix jugent leur expérience au sein du Groupe comme une étape importante dans leur carrière. Ils sont très satisfaits de la confiance accordée, de l'apprentissage et de la forte progression qui en découle.

Cette politique « Jeunes talents » qui inclut les stagiaires, les alternants, les participants du *Graduate Program* et les VIE⁽⁹⁾ porte ses fruits : le Groupe réalise près de 75 % des embauches de jeunes diplômés en puisant dans ce vivier.

Depuis 2018, dans le cadre du recrutement de stagiaires, le Groupe collabore en France avec la start-up sociale Vendredi pour proposer des stages partagés avec des associations : le stagiaire passe quatre jours par semaine dans l'entreprise et un jour dans une association, sur une mission à fort impact social.

Les prix et distinctions, dont bénéficie le Groupe, sont aussi des indicateurs de son attractivité. En 2017, le *Reputation Institute* l'a intégré pour la première fois dans son classement Reprtrak France qui évalue la réputation des entreprises présentes sur le marché français. Dans le palmarès 2018 des 100 entreprises les mieux notées, le Groupe SEB arrive en 4^e position après Décathlon, Lego et Google.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, WMF Shanghai et SEB Professional Shanghai)

(en nombre de personnes)	2019	2018	2017
France	5 843	5 882	5 771
Autres pays EMEA	10 575	9 711	8 170
Amériques	2 716	2 707	2 736
Asie	14 159	14 390	14 266
MONDE	33 293	32 690	30 943

Les effectifs salariés intègrent les salariés en CDI, CDD ou contrats assimilés ainsi que les alternants. Les intérimaires ne sont pas intégrés dans ce chiffre. Au 31 décembre 2019, le Groupe SEB comptait 33 293 salariés sur le périmètre défini dans le tableau ci-dessus. En intégrant EMSA Taicang, WMF Heshan et SEB Professional Shanghai, le Groupe compte près de 34 000 collaborateurs.

(9) *Volontaire International en Entreprise – Jeunes diplômés français en mission pendant 12 à 24 mois hors de France.*

MOUVEMENTS SUR LES EFFECTIFS

Périmètre Monde (hors AFS Vietnam, EMSA Taicang, EMSA Vietnam, proHeq CZ, Schaerer AG Schweiz, Schaerer Netherlands, SEB Professional BELUX, SEB Professional France, SEB Professional NA, SEB Professional Shanghai, SEB Professional UK, SSEAC, WMF Bulgaria, WMF Española, WMF France Consumer Goods, WMF Heshan, WMF Nederland, WMF Shanghai).

(en nombre de personnes)	2019	2018	2017
France			
Embauches ^(a)	562	710	645
Dont CDD et alternants	308	357	340
Dont CDI	254	353	305
Départs ^(a)	564	603	562
Dont licenciements économiques	0	6	1
Dont licenciements pour autres motifs	50	55	70
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (EN %)	1,40 *	1,08 *	1,33
Autres pays EMEA			
Embauches ^(a)	2 593	2 423	816
Dont CDD et alternants	970	1 247	397
Dont CDI	1 623	1 176	419
Départs ^(a)	2 001	1 978	553
Dont licenciements économiques	44	49	50
Dont licenciements pour autres motifs	194	151	54
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (EN %)	8,37 *	6,93 *	9,42
Amériques			
Embauches ^(a)	552	661	1 342
Dont CDD et alternants	124	129	256
Dont CDI	428	532	1 086
Départs ^(a)	589	751	1 367
Dont licenciements économiques	163	270	646
Dont licenciements pour autres motifs	65	121	182
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (EN %)	7,27 *	8,09 *	8,18
Asie			
Embauches ^(a)	6 569	8 546	10 163
Dont CDD et alternants	5 968	8 347	9 591
Dont CDI	601	199	572
Départs ^(a)	6 739	8 476	10 540
Dont licenciements économiques	21	62	37
Dont licenciements pour autres motifs	3	12	9
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (EN %)	13,01 *	13,5 *	12,2 *
Monde			
Embauches ^(a)	10 276	12 340	12 966
Dont CDD et alternants	7 370	10 080	10 584
Dont CDI	2 906	2 260	2 382
Départs ^(a)	9 893	11 808	13 022
Dont licenciements économiques	228	388	734
Dont licenciements pour autres motifs	312	337	315
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (EN %)	6,37 *	5,57 *	5,48 *

(a) Hors mutations internes et hors retours expatriés.

(b) Nombre de démissions de salariés en CDI/Effectif moyen CDI.

* Périmètre taux de renouvellement : exclus également Vietnam Fan, Supor Chine et Supor Vietnam.

Comme les années précédentes, la consolidation de Supor dans les données Asie se traduit par un nombre important de CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier. Le nombre de départs élevé en Asie correspond donc au terme de ces contrats à durée déterminée.

En 2019, le taux de renouvellement du personnel Groupe est de 6,37 % (5,57 % en 2018).

Au Brésil, en 2016, le Groupe SEB a amorcé le transfert de ses activités industrielles de produits électriques (Mooca) et d'articles culinaires (São Bernardo do Campo) vers Itatiaia, une nouvelle usine située dans l'État de Rio de Janeiro, à 350 km au nord de São Paulo. Les fermetures des sites de Mooca et de São Bernardo sont intervenues fin 2017, et ont été préparées et réalisées dans le respect des valeurs du Groupe. Les plans sociaux, qui ont impacté respectivement 498 et 188 personnes (50 postes clés ont fait l'objet d'une mutation), ont obtenu l'accord des organisations syndicales et l'adhésion de 90 % des salariés. Ces plans vont bien au-delà de la réglementation et des pratiques locales : annoncés huit mois avant le premier transfert de ligne de production, ils s'accompagnent d'un bonus important en plus des indemnités légales de licenciement (près

de neuf mois de salaire additionnel pour un ouvrier). Ils prévoient également le maintien de la prime de panier durant huit mois et celui de la couverture santé pendant six mois après le départ, sans qu'il y ait d'obligation légale en la matière.

Ce déménagement s'inscrit dans un programme d'investissement industriel du Groupe SEB au Brésil, visant à redynamiser son activité et à restaurer sa compétitivité dans le pays. L'usine d'Itatiaia, outil moderne et compétitif, est située de manière à servir ses clients dans les meilleures conditions. Les nouvelles équipes ont bénéficié de nombreuses heures de formation intégrant qualité, sécurité, amélioration continue et formation technique professionnelle.

En France, 2017 a vu l'amorce du regroupement de toutes les équipes Innovation du petit électroménager sur le Campus SEB à Écully, dans une optique d'amélioration de l'efficacité. Cela implique le transfert des équipes Marketing stratégique de l'activité cuisson électrique, jusqu'alors basées à Selongey. Ce transfert, qui concerne 71 postes, a débuté en septembre 2017 et s'est terminé à l'été 2018. Il a fait l'objet d'un plan social d'entreprise (PSE) unanimement approuvé par les partenaires sociaux. Pour les salariés non mobiles, le Groupe a pris toutes les mesures afin de s'assurer qu'aucun d'entre eux ne se retrouve sans solution.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

Périmètre monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan et SEB Professional Shanghai)

	2019	2018	2017
FRANCE			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	5 531	5 590	5 512
Dont effectif à temps plein (inclus alternance)	90,4 %	89,9 %	89,7 %
Dont effectif à temps partiel	9,6 %	10,1 %	10,3 %
Alternants ^(a)	312	292	259
AUTRES PAYS EMEA			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	10 338	9 482	7 956
Dont effectif à temps plein (inclus alternance)	77,4 %	75,2 %	75,3 %
Dont effectif à temps partiel	22,6 %	24,8 %	24,7 %
Alternants ^(a)	237	229	214
AMÉRIQUES			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	2 641	2 623	2 680
Dont effectif à temps plein (inclus alternance)	99,7 %	99,6 %	99,4 %
Dont effectif à temps partiel	0,3 %	0,4 %	0,6 %
Alternants ^(a)	75	84	56
ASIE			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	14 109	14 339	14 266
Dont effectif à temps plein (inclus alternance)	99,8 %	99,8 %	99,9 %
Dont effectif à temps partiel	0,2 %	0,2 %	0,1 %
Alternants ^(a)	50	51	0
MONDE			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	32 619	32 034	30 414
Dont effectif à temps plein (inclus alternance)	91,1 %	90,8 %	91,6 %
Dont effectif à temps partiel	9,0 %	9,2 %	8,5 %
Alternants ^(a)	674	656	529

(a) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Dans le monde, 65,6 % des effectifs sont des CDI et 34,4 % des CDD dont 2 % d'alternants. Hors Supor China et hors Supor Vietnam, où les contrats assimilés à des CDD sont usuels et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier, la part des CDI atteint 90,3 % des effectifs.

DIVERSITÉ

Parce que la diversité est source de dynamisme, de créativité et d'innovation, le Groupe la cultive dans toutes ses composantes : égalité femmes/hommes, mixité culturelle et sociale, équilibre entre jeunes et seniors, intégration des personnes handicapées... Il mène une politique de non-discrimination vis-à-vis de l'ensemble de ses collaborateurs en ce qui concerne leur recrutement, leur rémunération et leur évolution au sein du Groupe, conformément à son Code éthique. En France, les équipes Ressources Humaines ont été sensibilisées en 2017 aux stéréotypes, à la diversité et à l'égalité femmes/hommes. Cette démarche s'est poursuivie en 2018 avec une session dédiée au Comité exécutif du Groupe. Une formation plus spécifique a été mise en place sur le thème « Recruter et manager sans discriminer, harceler ou diffamer » à destination des responsables Ressources Humaines et des personnes chargées du recrutement. Elle s'est étendue en 2019 aux partenaires sociaux et à tous les Comités de direction des sites français, soit plus de 172 personnes formées.

En France, Le Groupe SEB a signé la Charte de la diversité dès 2005. De nombreuses actions sont mises en œuvre pour renforcer l'application de cette politique dans les sites et intensifier la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur ce thème. Le suivi de la diversité est assuré par les commissions spécifiques relatives aux accords collectifs signés sur cette thématique. Concernant plus spécifiquement l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, une commission Groupe de suivi de l'accord collectif (France) analyse les actions mises en œuvre sur ce sujet. Par ailleurs, les sites doivent déployer des plans d'actions locaux sur plusieurs thématiques : évolution professionnelle, accès à la formation, égalité en matière de rémunération, équilibre vie professionnelle/vie personnelle et recrutement.

Afin d'améliorer la diversité des profils des candidats pour des postes d'alternance, et en particulier augmenter la part des jeunes issus de quartiers populaires, le Groupe a initié en 2017 en France un partenariat avec le cabinet de recrutement Mozaïk RH, spécialisé dans la promotion de la diversité. En 2019, cette collaboration a permis de recruter neuf jeunes alternants via une formule de *job dating* au cours duquel les managers ont rencontré les candidats sans avoir vu leur CV auparavant. Le partenariat se poursuivra en 2020. Au Brésil, dans le cadre de sa politique d'apprentissage, le Groupe favorise le recrutement de jeunes issus de familles à faibles revenus, et leur propose des formations dans différents domaines.

Égalité femmes/hommes

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

- 30 % de femmes dans les postes de direction
- Atteindre la parité entre le % de femmes managers et le % de femmes dans le Groupe

L'égalité professionnelle entre femmes et hommes fait partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe SEB. En 2019, il a renforcé sa démarche avec le **plan d'engagement mondial Gender Diversity** : chaque Comité de direction, quel que soit le pays ou le type d'entité (site industriel, filiale commerciale...) doit s'engager sur six actions en termes de mixité parmi une douzaine d'actions proposées par le Groupe. Par exemple :

formation contre la discrimination, mise en place d'un accord collectif favorisant la mixité, présence d'au moins une femme sur la liste de candidats finaux lors d'un recrutement...

L'activité du Groupe sur cette thématique a été intense en 2019, avec notamment :

- une campagne de communication mondiale sur le thème de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle ;
- la création sur l'intranet d'une communauté Yammer dédiée à l'égalité femmes/hommes ;
- l'amorce d'un réseau de femmes ouvert aux hommes au sein du Groupe ;
- des conférences accessibles via Skype et/ou sur l'intranet.

FRANCE : UN ACCORD STRUCTURANT

En France, l'égalité professionnelle entre femmes et hommes fait l'objet d'un **accord collectif** qui a été renouvelé fin 2018. Il précise et amplifie les actions déjà engagées, notamment pour tenir compte des évolutions sociétales, et prévoit les outils et moyens d'atteindre les objectifs fixés. En premier lieu, le Groupe réaffirme son engagement à garantir l'égalité salariale entre femmes et hommes à l'embauche, à la maintenir au fil des évolutions et à ne pas pénaliser les salariés en congé maternité, congé d'adoption ou congé parental d'éducation. L'égalité de traitement quant au recrutement, à l'évolution professionnelle et à la formation constitue une autre ligne de force, notamment afin d'encourager la mixité des métiers et développer l'accès des femmes aux postes à responsabilité. L'accord définit également plusieurs axes de progrès sur les conditions de travail et sur l'amélioration de l'articulation entre la vie professionnelle et personnelle. La mise en œuvre de cet accord impose à chaque site français l'élaboration d'un plan d'actions avec au moins une action par an spécifique au contexte local. Les résultats de ces actions sont intégrés dans le Rapport annuel de situation comparée qui mesure les progrès réalisés.

Diverses actions de sensibilisation ont été menées en France en 2019 dont plusieurs conférences et une table-ronde sur la mixité organisée sur le Campus SEB en novembre et retransmise en vidéoconférence sur tous les sites français.

...ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

Parmi les actions prises pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, certaines facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie (Rumilly, Écully).

En France, l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT) a été renouvelé en 2019 avec plusieurs points d'amélioration (voir page 140). Dès 2016, cet accord avait repris des suggestions issues du **Forum sur l'égalité professionnelle femmes/hommes** organisé cette année-là : il avait réuni 150 collaborateurs (trices) de tous les sites français en présence du Président-Directeur Général du Groupe et du Directeur Général Ressources Humaines. Parmi les propositions reprises dans l'accord QVT : télétravail, mixité des candidatures transmises par les cabinets de recrutement, prise en charge de frais de garde d'enfants en cas de formation, sous certaines conditions.

ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

Le Groupe s'efforce aussi d'améliorer l'équilibre entre femmes et hommes dans le management au niveau mondial : en 2019, les femmes ont totalisé 38 % de l'effectif des managers (32 % en 2009) et 45 % des embauches externes dans cette catégorie (58 % en France). Certaines entités sont particulièrement bien placées en termes de parité, comme en Turquie où les femmes occupent la moitié des postes du Comité de direction (CODIR) de Groupe SEB Istanbul alors qu'elles ne représentent que 36 % de la population active du pays. De même, en Égypte, elles sont près de 30 % au CODIR contre seulement 24 % dans la population active. Les femmes ont aussi représenté un tiers des managers expatriés en 2019. En revanche, elles ne constituent encore que 18,5 % des quelque 180 postes clés du Groupe, mais ce taux progresse : il était de 12 % en 2015. Et en septembre 2019, c'est une femme qui a été nommée au poste de Directrice Générale Adjointe Finances, membre du Comité exécutif du Groupe.

Pour accélérer la progression des femmes vers le top management, la Direction Ressources Humaines prévoit la présence d'au moins une femme dans la dernière sélection de candidats aux postes clés (*short list*). Le programme de *mentoring* lancé en 2017 sur une base de stricte parité femmes/hommes y contribue aussi (voir section Attractivité, page 132), de même que le programme de co-développement testé en France en 2018 et confirmé en 2019. Ce *coaching* collectif (groupes de sept ou huit personnes) est destiné à des femmes « à potentiel » et accorde une large place aux notions de confiance et de solidarité. Depuis 2018, le Groupe est également membre du bureau de l'Alliance pour la mixité en entreprise (AME). Cette association regroupe les réseaux d'une vingtaine de grandes entreprises et vise à favoriser le partage d'expériences, le benchmark et l'entraide autour de la mixité. En 2019, le Groupe SEB a participé activement à l'organisation de la conférence annuelle de l'AME en novembre sur le thème de la mixité vue par les hommes, conférence au cours de laquelle sont intervenus deux cadres dirigeants du Groupe.

MIXITÉ DES MÉTIERS

Afin d'aider les femmes à évoluer vers des métiers techniques traditionnellement tenus par des hommes, tous les sites français leur proposent depuis 2016 des formations spécifiques et diplômantes assorties d'offres d'évolution de poste. Des opératrices de production peuvent ainsi devenir conductrices de ligne, régleuses, soudeuses... En quatre ans, 27 femmes ont suivi une formation de ce type. Plusieurs filiales du Groupe prennent des initiatives en ce sens. Par exemple, en 2019, Groupe SEB Égypte a recruté pour la première fois une femme en tant que stagiaire dans le service maintenance de la filiale. Le Groupe apporte aussi sa pierre à la promotion de l'égalité professionnelle femmes/hommes : en France, dans le cadre de l'initiative Égalités, il présente sur la chaîne YouTube plusieurs témoignages vidéos de femmes du Groupe qui occupent des postes jusqu'alors essentiellement masculins (rubrique « Le sexe de mon job »).

LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT

Le Groupe SEB est particulièrement vigilant vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. Dans les pays nordiques, par exemple, il a mis à jour en 2017 sa politique en la matière et l'a communiquée à l'ensemble des employés via l'intranet. En Inde, le gouvernement a légiféré de manière très stricte contre le harcèlement sexuel, notamment sur le lieu de travail. Le Groupe SEB a mis en place dans ce pays une politique très volontariste pour prévenir de tels comportements, garantir une instruction rigoureuse des plaintes ou des alertes et enfin protéger les victimes et sanctionner les responsables. La filiale organise régulièrement des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel. Elle a mis en place une commission dédiée sur le harcèlement sexuel dans laquelle siègent des salariés et une assistante sociale extérieure à la société. En France, la mise à jour des règlements intérieurs de l'ensemble des sites permet également de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives pour la lutte contre toutes formes de harcèlement. Ainsi, en 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés s'est dotée d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CLASSIFICATION

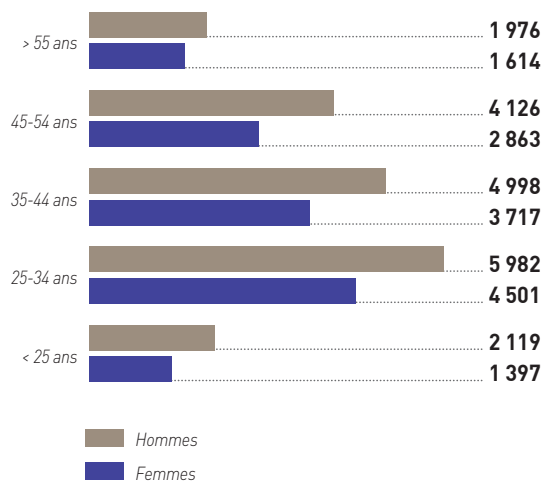
Périmètre monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan et SEB Professional Shanghai)

(en %)	2019	2018	2017
HOMMES			
Ouvriers	28,0	29,5	32,2
Employés	21,2	20,4	18,5
Managers	8,5	7,9	7,5
TOTAL	57,7	57,8	58,1
FEMMES			
Ouvriers	15,8	17,2	18,5
Employés	21,4	20,2	19
Managers	5,1	4,8	4,3
TOTAL	42,3	42,2	41,9

Fin 2019, 43,8 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 42,6 % sont des employés et 13,6 % sont des managers dont 37,7 % de femmes. Hors Supor, les ouvriers, hommes et femmes confondus, représentent 31 % des effectifs alors que la part de managers est de 19 %.

Pyramide des âges

Périmètre monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan et SEB Professional Shanghai)



L'accord sur les contrats de génération, renouvelé en France en 2016 avec les partenaires sociaux, vise l'intégration des jeunes, en particulier sans qualification, l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs. Bilan fin 2019 : en trois ans, le Groupe a recruté 253 salariés dont 31 % de jeunes (l'objectif était 25 %), un taux porté à 37 % dans le cas du remplacement des départs en retraite sur les sites industriels. Il a également embauché 7 % de salariés de plus de 50 ans (l'objectif était 5 %).

Cet accord inclut également une analyse ergonomique systématique des postes tenus par des salariés de plus de 57 ans en vue de réduire au maximum la pénibilité. L'âge moyen des salariés du Groupe en France est de 43,6 ans.

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, EMSA Vietnam, WMF Heshan, WMF Shanghai, SEB Professional Shanghai et SEB Professional Japan)

	2019		2018		2017	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	467	324	405	312	439	311
% de salariés handicapés ^(a)	1,8	5,6	1,6	5,36	1,42	5,39

(a) Rapport entre le nombre de salariés handicapés et l'effectif total inscrit au 31 décembre, hors effet intérimaires et hors ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

Hors Supor, où le nombre de personnes handicapées physiques recensées est relativement faible, le taux de salariés handicapés Monde est de 2,1 % en 2019 (2,0 % en 2018).

Personnes handicapées

Le handicap représente un double enjeu pour le Groupe SEB : il s'efforce de le prévenir grâce à sa politique de santé/sécurité et veille à assurer des possibilités d'emploi aux personnes handicapées. L'accord collectif triennal sur le handicap a été renouvelé par le Groupe SEB en France en 2017. Il vise une meilleure insertion des travailleurs handicapés et leur intégration durable dans les sociétés industrielles ou tertiaires à travers un certain nombre de mesures concrètes. Aux termes de cet accord, le travailleur handicapé fait l'objet d'un suivi rapproché lors de son intégration dans le Groupe et des aménagements sont étudiés pour améliorer son poste de travail. Il bénéficie aussi d'aides financières spécifiques accrues, de formations pour développer son employabilité, et, s'il le souhaite, d'un parrainage par un collaborateur du Groupe, organisé sur la base du volontariat. En fin de carrière, les salariés handicapés peuvent, sur prescription médicale, réduire leur temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération et des avantages. Côté managers, une formation spécifique a été conçue à leur attention pour faciliter le retour d'un salarié en situation de handicap après une longue absence. L'accord prévoit aussi l'extension du « congé enfant malade » aux enfants en situation de handicap, sans condition d'âge. Le Groupe SEB a également informé ses écoles partenaires de la signature de l'accord et travaille avec des organismes spécialisés pour agir dès le recrutement.

En 2019, le Groupe SEB a noué un partenariat en France avec Hello handicap, salon de recrutement 100 % virtuel dédié à l'emploi des travailleurs handicapés. Le principe : l'entreprise publie ses offres sur le site d'Hello handicap puis conduit des entretiens par téléphone ou *chat* avec les candidats présélectionnés. Lors de la session qui s'est tenue fin 2019, le Groupe a sélectionné 10 candidats avec lesquels les entretiens devaient se poursuivre début 2020. Autre initiative de 2019 : la filiale égyptienne a amorcé un partenariat avec l'organisation IECED (Institut européen de coopération et développement) pour l'aider à recruter des personnes en situation de handicap.

DIALOGUE SOCIAL

Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent. Cet engagement est réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

En France, le Groupe SEB a conclu dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires sociaux. Cet accord de Groupe sur l'exercice du droit syndical et le statut des représentants du personnel a été renouvelé en janvier 2019 et signé à l'unanimité des partenaires

sociaux. Il renforce notamment les moyens mis à la disposition des salariés mandatés (moyens matériels, temps consacré au mandat, contribution financière du Groupe...) et les mesures de sécurisation et valorisation de leur carrière (bilan de compétences, entretien de carrière, étude de positionnement salarial...). Dans ce cadre, une nouvelle formation au dialogue social a été déployée en 2019 auprès de tous les managers de proximité ayant des élus dans leur équipe.

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de groupe européen dans lequel siègent des représentants des salariés de 14 pays de l'Union européenne et du Royaume-Uni.

ACCORDS COLLECTIFS

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, EMSA Vietnam, WMF Heshan, WMF Shanghai, SEB Professional Shanghai et SEB Professional Japan)

	2019	2018	2017
France	10	38	38
Autres pays EMEA	42	24	35
Amériques	16	19	12
Asie	39	41	37
MONDE	107	122	122

Au total, 107 accords collectifs ont été signés en 2019. 48,0 % de ces accords sont relatifs aux rémunérations (51), 21 % à la santé/sécurité (23), 7 % à la diversité (7) et 7 % au dialogue social (8).

En France, outre le renouvellement de l'accord sur l'exercice du droit syndical (voir ci-dessus), le Groupe a renouvelé en 2019 l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT) signé pour la première fois en 2016 (voir page 140).

Fin 2019, 65 % des effectifs du Groupe SEB étaient couverts par un accord collectif signé dans l'année.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- Atteindre 75 % de réponses positives à la question du baromètre Great Place To Work :

« Dans l'ensemble, je peux dire que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler »

BAROMÈTRE SOCIAL GREAT PLACE TO WORK

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de ses salariés. Pour progresser, il s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête réalisé par l'institut *Great Place To Work* afin d'évaluer la perception de ses collaborateurs dans ce domaine (64 questions). D'abord mis en place en France, ce baromètre social s'est étendu sur tous les continents pour couvrir en 2019 une quarantaine de pays. Il est conduit tous les deux ans. L'édition 2019 a concerné une trentaine de pays avec une participation de 84 %, en hausse continue (80 % en 2018, 76 % en 2017). 71 % des salariés estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon vivre (soit sept points de plus que la moyenne du secteur) et 73 % d'entre eux se disent fiers de travailler pour le Groupe. Sur plus de 90 % des critères étudiés, les résultats de l'enquête 2019 sont meilleurs que les résultats cumulés de l'ensemble du Groupe sur les quatre dernières années, ce qui montre l'efficacité des actions entreprises. Cette année, les entités du Royaume Uni, du Portugal, d'Espagne décrochent une place au palmarès Best Workplaces de Great Place to Work, récompensant les entreprises où il fait bon vivre et travailler.

En effet, au vu des résultats détaillés de l'enquête, chaque entité met en œuvre un plan d'actions pour améliorer les points faibles, en impliquant largement les équipes. La palme de l'amélioration revient à trois pays d'Europe centrale (Bulgarie, Hongrie, Slovaquie) qui ont progressé de plus de 20 points, avec plus de 80 % des collaborateurs globalement satisfaits. Dans la précédente édition, l'**Autriche** avait progressé de 13 points (taux global de satisfaction de 92 %). Ce pays appartient à la zone DACH (Allemagne, Autriche, Suisse) où l'enquête 2016/2017 avait fait apparaître un sentiment de manque de reconnaissance de certaines équipes face au travail fourni. En 2018, le Groupe a répondu à cette attente en instaurant un système d'intéressement aux résultats pour les personnes qui ne bénéficiaient pas de bonus. Parmi les points qui restent à améliorer, les collaborateurs interrogés en 2019 mentionnent la formation et le développement des compétences, la reconnaissance individuelle et la coordination managériale.

DES PLANS D' ACTIONS PARTOUT DANS LE MONDE

Pour que les actions portent leurs fruits et se concrétisent par une amélioration de la perception des équipes, les managers sont invités à s'engager. En **France**, par exemple, la filiale commerciale a intégré le baromètre *Great Place To Work* dans les outils de pilotage et de suivi de son projet d'entreprise *Be#One*. Dans ce pays, de nombreuses actions ont été entreprises depuis 2015, pour améliorer la communication managériale et l'information sur les parcours de carrière. Plusieurs sites ont lancé des initiatives de présentation

des différents métiers, afin de favoriser la mobilité et de renforcer la connaissance entre équipes.

Les actions conduites par les filiales pour améliorer la qualité de vie au travail se déclinent selon les priorités locales, mais des axes communs se dégagent. Ainsi, pour faciliter un meilleur **équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle**, de plus en plus de filiales pratiquent une politique d'horaires flexibles ou rendent possible le télétravail.

Beaucoup d'entre elles mettent aussi l'accent sur la **santé**. Ainsi, aux **USA**, le programme *Living Healthy* est porté par des Comités bien-être qui relaient plus de 100 initiatives : concours de perte de poids, séminaires en ligne de management du stress, activités sportives, ateliers de cuisine-santé, aide à l'arrêt du tabac... Au **Mexique**, la filiale favorise l'activité physique des salariés (accord avec des clubs sportifs, tarifs réduits), elle met à disposition une salle de relaxation et propose des séances de massage, une activité également proposée en **Corée**. La **Pologne** aussi s'implique pour l'adoption d'un mode de vie sain avec le programme *Get healthy, stay healthy* qui comporte entre autres activités un challenge sportif par équipe. Quant à la **Colombie**, elle a développé un plan d'amélioration du bien-être au travail intitulé *Groupe SEB te consiente* (Le Groupe SEB prend soin de toi) qui s'articule autour de trois axes : « moi, les autres, le monde qui m'entoure ».

Au vu de leur score, l'Institut *Great Place To Work* distingue certaines entités. Ce fut le cas en 2018 de Groupe SEB **Corée** à qui il a décerné son Grand Prix. Cette filiale déploie de nombreuses actions de communication interne et activités conviviales. Elles entretiennent la motivation des équipes qui se concrétise dans une croissance continue de l'activité commerciale.

ACCORD COLLECTIF EN FRANCE

La thématique de la qualité de vie au travail fait l'objet d'un **accord collectif en France**. Signé pour la première fois en 2016, il a été renouvelé en 2019 et s'accompagne de plans d'actions dans chaque entité du Groupe. Depuis l'origine, cet accord s'est concrétisé par la mise en place de divers dispositifs dont le télétravail qui rencontre un grand succès auprès des salariés : fin 2019, plus de 15 % d'entre eux l'avaient déjà adopté. Les actions déployées incluent aussi une permanence d'assistant(e) social(e) généralisée sur tous les sites ou encore, sur certains sites, des services de kinésithérapie, ostéopathie et psychologie du travail, ainsi que l'accès facilité à des places en crèches inter-entreprises et la création de conciergeries/ services à la personne. Autre outil jugé très positivement par ceux qui l'ont utilisé : le service téléphonique d'appui aux salariés et à leur conjoint qui aident un proche âgé ou en situation de handicap (Responsage). La version 2019 de cet accord comporte plusieurs points d'amélioration : assouplissement des conditions d'accès au télétravail (jour flexible, jour occasionnel...), augmentation de l'abondement du Groupe pour le don de jours de repos (solidarité entre salariés), consignes plus précises sur le droit à la déconnexion et les horaires des réunions, renforcement des pauses en cas de forte chaleur sur les sites industriels... Concernant les salles de pause, les travaux d'amélioration se sont poursuivis en 2019, en particulier pour les salariés de production.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

- Diviser au moins par 2 le nombre d'accidents du travail avec arrêt * (base 2017), soit LTIRi < 1,5 ⁽¹⁰⁾
- 100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité – OHSAS 18001/ISO 45001

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB développe des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles (notamment troubles musculosquelettiques en France). Pour renforcer la mise en œuvre de cette politique au niveau mondial, il a créé en 2017 un poste de Directeur Santé Sécurité Groupe, directement rattaché au Directeur Général Industrie.

La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 35 coordinateurs santé sécurité environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques (plus de 40) répartis dans 13 pays. **Ils se réunissent trimestriellement en présentiel pour la France et par Skype pour les autres sites du monde** et se retrouvent une fois par an sur un site du Groupe. Ces séminaires annuels permettent de renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par la communauté Yammer (réseau social du Groupe SEB). Le Groupe est par ailleurs engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001), avec 100 % des entités industrielles et logistiques certifiées fin 2019. En 2020 cette certification basculera vers la nouvelle norme ISO 45001 appelée à remplacer le référentiel OHSAS 18001 d'ici **2020**.

SÉCURITÉ

La démarche sécurité du Groupe SEB se concrétise dans le programme mondial *Safety in SEB*. La feuille de route à l'horizon 2020 met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Dans les usines, par exemple, la sécurité fait partie des points passés en revue quotidiennement par les équipes de production dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB), via les réunions AIC (Animation à Intervalle Court). Chaque mois, tous les accidents survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une newsletter adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé Sécurité. Cette politique porte ses fruits : en cinq ans (2014-2019), le nombre d'accidents du travail avec arrêt a été divisé par plus de deux.

STANDARDS SÉCURITÉ

En 2019, le Groupe a poursuivi le déploiement mondial de ses **standards sécurité et des préconisations qui viennent les compléter**. Les standards sécurité formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrés au système de management de la sécurité, ils sont rédigés en anglais, français et chinois et s'imposent à toutes les équipes dans le monde. Certains standards portent sur l'organisation et le management de la sécurité, d'autres

ciblent la prévention de risques spécifiques. Leur application fait l'objet d'une vérification par l'audit interne. Fin 2019, 24 standards étaient opérationnels, le dernier en date portant sur l'évaluation des risques chimiques sur une mise à jour du standard bruit. Des préconisations ont également été ajoutées, notamment sur les mesures à prendre lors de l'utilisation d'équipements de réalité virtuelle (lunettes, casque...) et sur les couleurs d'identification (zones à risques, outils adéquats...).

Certains standards, comme la visite comportementale de sécurité (VCS) revêtent une importance particulière. Sachant que plus de 75 % des accidents pourraient être évités par une évolution des comportements, la VCS a pour objectif d'éliminer les pratiques et conditions dangereuses en se fondant sur un dialogue entre le salarié « visité » et un supérieur hiérarchique. Le nouveau standard VCS a été renforcé sur les aspects santé et ergonomie, en intégrant notamment de nouveaux points de contrôle liés aux postures. Chaque salarié d'un site industriel ou logistique fait l'objet d'une telle visite en moyenne deux fois par an pour les secteurs à risques. En 2019, le déploiement des VCS et la formation des « visiteurs » se sont poursuivis chez Asia Fan (Vietnam).

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Des points de vérification spécifiques à la sécurité sont intégrés depuis 2018 à la Tournée de terrain quotidienne des managers de proximité. Elle contribue à alimenter la Pyramide de sécurité, un outil qui vise à détecter en amont les situations dangereuses pour y remédier rapidement afin de prévenir les risques d'accidents. Toute initiative est bonne à prendre pour faciliter les alertes : en Colombie, par exemple, les sites industriels ont créé une application mobile pour encourager les équipes à signaler les risques sécurité et les dangers environnementaux.

Le nombre de VCS et le nombre de signalements dans le cadre de la Pyramide de sécurité sont des indicateurs de pilotage de la politique de sécurité du Groupe, au même titre que le taux d'accidents.

Tout accident dont le plan d'actions peut faire l'objet d'un retour d'expérience est communiqué à l'ensemble des managers et à la communauté sécurité du Groupe SEB (dispositif Flash vigilance sécurité). Constatant que 40 % des accidents sont liés au non-respect des règles, le Groupe a revu en 2018 le mode de définition des règles incontournables exigées sur chaque site industriel et logistique et sur le Campus SEB (siège du Groupe), pour les rendre plus précises et mieux adaptées à la réalité du terrain. Élaborées avec les équipes opérationnelles, les nouvelles règles incontournables sont désormais définies par métier. Leur révision s'est achevée fin 2019. Elles complètent les six règles d'or universelles qui visent à ce que chacun, dans le Groupe, contribue à la sécurité de tous. Les règles d'or, illustrées notamment sous la forme d'une bande dessinée, sont disponibles en dix langues.

TOUTES LES ENTITÉS CONCERNÉES

Depuis 2016, le Groupe renforce la dynamique sécurité dans les entités tertiaires (bureaux) et commerciales (magasins). Les règles

(10) en lien direct avec le travail, intérimaires inclus – LTIRi : Lost Time Injury Rate.

d'or leur sont systématiquement communiquées et certains sites ont mis en place leurs règles incontournables. De même, ces entités sont désormais intégrées au dispositif Flash vigilance sécurité. En 2019, la Direction Santé Sécurité a collaboré avec la Direction *Retail* pour renforcer la sécurité du personnel des magasins (près de 500 points de vente concernés). Parmi les actions entreprises : l'instauration d'un point sécurité trimestriel entre les deux équipes et l'intégration d'un chapitre spécifique sur la sécurité dans le guide de conception des nouveaux magasins.

Sur le terrain, les initiatives ont été nombreuses en 2019 pour faire avancer la cause de la sécurité, avec des actions originales et ludiques comme l'*escape room* de WMF à Riedlingen (Allemagne) : les salariés qui souhaitent participer à ce jeu étaient rassemblés par petits groupes dans une pièce sombre dont la sortie était conditionnée par la résolution de questions sur la sécurité impliquant une approche collaborative.

SANTÉ

En matière de santé, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les **troubles musculo-squelettiques (TMS)** des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs et l'allongement de la durée d'activité. L'action du Groupe porte sur la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des *process*, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

HEALTH IN SEB

Le plan santé intègre international du Groupe, *Health in SEB* a été initié en 2016. Il a débuté par un diagnostic sur tous les sites industriels afin d'identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux a servi de base à la création de standards Groupe et à la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs de suivi. C'est notamment le cas en matière d'ergonomie où l'indicateur mesure les améliorations jugées significatives à partir de méthodes d'analyse spécifiques, de grilles de cotation, d'un outil d'aide à la décision élaboré par les ergonomes et du ressenti de la personne. Tous les sites industriels et logistiques dans le monde ont mis en œuvre des actions d'amélioration de l'ergonomie des postes de travail avec l'objectif d'améliorer 25 % des postes chaque année. Dans le cadre de ce plan santé international, des plans de continuation d'activité ont été mis en place au niveau du Groupe et des sites de production ; ils intègrent le risque pandémique et les mesures sanitaires et organisationnelles mise en place pour protéger nos salariés » :

- campagne de sensibilisation, limitation des déplacements, mise à disposition de matériel de protection et de désinfection, ou encore la mise en place de télétravail.

En France, le Groupe a lancé en 2017 le Plan Santé 2 (2017-2020) qui fait suite au premier plan santé de 2009. Il vise à franchir une nouvelle étape en continuant à allier santé et performance et en

priviliégiant la prévention et le bien-être des salariés. Il s'articule autour de trois axes : réduire les risques de santé physiques (TMS en particulier) et psychologiques ; fiabiliser les tableaux de bord santé et développer la communication ; renforcer le management de la santé. Un Comité de pilotage santé pluridisciplinaire permet de partager les bonnes pratiques et les axes de développement de la politique santé du Groupe, pour assurer une veille sur les sujets de santé au travail et piloter les actions avec une volonté de promouvoir les investissements alliant santé et performance.

LUTTE CONTRE LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Chaque site industriel et logistique français dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et d'un ou plusieurs **référents TMS** qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont (conception des produits), et en aval (modification des postes de travail à fortes sollicitations). Fin 2019, le Groupe comptait 42 référents TMS en France et de nouveaux référents seront formés en 2020 parmi les opérateurs et représentants du personnel.

En juillet 2019, le coup d'envoi d'un Réseau santé France a été donné avec l'organisation d'un séminaire sur le Campus SEB qui a réuni les référents TMS, médecins du travail, infirmières et ergonomes des différents sites ainsi que la Direction Santé Sécurité. Pendant deux jours, ils ont pu partager et échanger sur les bonnes pratiques et les axes de progrès. Les améliorations ergonomiques des postes, la formation et les rotations du personnel, les exercices d'échauffement et de relâchement ainsi que la réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une gêne dans son travail, sont autant d'actions qui contribuent à prévenir l'apparition des TMS.

Depuis 2015, l'Université Groupe SEB et la Direction Industrie proposent, principalement aux équipes Méthodes, un programme de formation dont plusieurs modules sont consacrés à la lutte contre les TMS (École des méthodes).

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Dans le cadre de la prévention des **risques psychosociaux**, le Groupe SEB a conçu en 2019 un programme de formation sur le thème « Du stress au bien-être au travail » à destination de plusieurs centaines de managers en France (Comités de direction des sites et managers du Campus SEB). L'objectif est de les aider à détecter les signes du stress le plus en amont possible et d'adopter les bons comportements en retour, tant pour eux que pour leurs équipes. Quatre sessions pilotes ont été conduites en 2019 en vue d'un déploiement en 2020.

Toujours en lien avec les risques psychosociaux, le Groupe SEB a mis en place en France dès 2012 une cellule d'écoute externalisée auprès du cabinet spécialisé Turka. Elle a pour but d'offrir un accompagnement et une prise en charge à tout salarié confronté en tant que victime ou témoin à des situations telles que le harcèlement, la discrimination, la violence au travail et les situations de stress qui en découlent. Le salarié peut conserver l'anonymat s'il le souhaite. Dans tous les cas, l'écouter de Turka l'accompagne et/ou le met en relation avec la personne la plus à même de l'aider. En sept ans, 78 salariés ont sollicité la cellule d'écoute, ce qui est inférieur aux standards nationaux selon le cabinet Turka.

(Périmètre Monde, hors WMF, hors EMSA)

	2019	2018	2017
FRANCE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	44	41	40
Nombre de journées perdues	3 093	2 217	2 160
LTIR ^(a)	5,25	4,9	4,8
Taux de gravité ^(b)	0,37	0,26	0,26
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
AUTRES PAYS EMEA			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	22	13	9
Nombre de journées perdues	466	131	143
LTIR ^(a)	3,2	2,6	2
Taux de gravité ^(b)	0,07	0,03	0,03
Nombre d'accidents du travail mortels	1	0	0
AMÉRIQUES ^(c)			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	11	8	12
Nombre de journées perdues	641	147	362
LTIR ^(a)	2,1	1,6	2,5
Taux de gravité ^(b)	0,12	0,03	0,07
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
ASIE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	13	14	21
Nombre de journées perdues	1 148	1 382	1 113
LTIR	0,35	0,4	0,6
Taux de gravité ^(b)	0,03	0,04	0,03
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
MONDE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	90	76	82
Nombre de journées perdues	5 348	3 877	5 482
LTIR ^(a)	1,56	1,4	1,5
Taux de gravité ^(b)	0,09	0,07	0,07
Nombre d'accidents du travail mortels	1	0	0
LTIRi MONDE ^(c)	2,0	2,6	2,9

(a) *Lost Time Injury Rate.*(b) *Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.*(c) *Lost Time Injury Rate intérimaires inclus.*

L'ensemble des données présentées dans ce tableau est hors intérimaires.

Le taux de fréquence (TF1) des accidents du travail, utilisé jusqu'en 2013 dans le Groupe, correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées. Il comptabilise tous les types d'accidents avec arrêt, y compris ceux qui ne sont pas directement liés aux conditions de travail. En 2014, le Groupe SEB a adopté une nouvelle règle de comptabilisation des accidents intégrant la notion de lien avec le travail. Il s'agit de la règle utilisée par le département nord-américain du travail (OSHA), appliquée dans de nombreux grands groupes. Les accidents sans lien direct de causalité avec le travail ne sont donc plus comptabilisés dans le nouvel indicateur de performance sécurité Groupe, le *Lost Time Injury Rate* (LTIR). Cette règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales qui restent inchangées.

Il est à noter que depuis 2018, les objectifs du Groupe en matière de Santé et Sécurité intègrent le personnel intérimaire ainsi que l'ensemble du périmètre WMF et EMSA.

Ainsi, l'objectif fixé en 2019 pour le LTIRi (*Lost Time Injury Rate* intérimaires inclus) était de 2,0 pour le Monde, 4,3 pour la France et 4,2 pour WMF.

Les résultats 2019 sont : LTIRi Monde = 2,0 ; Le taux de gravité est de 0,09

LTIRi France = 5,9

LTIRi WMF = 3,6.

La France comptabilise 58 *Lost time injuries* avec intérimaires, ainsi que 182 accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail, personnel intérimaire inclus. Le LTIRi est de 5,9 et le taux de gravité est de 0,33.

WFM comptabilise 27 LTIRi, ainsi que 55 accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail, personnel intérimaire inclus. Le LTIRi est de 3,6 et le taux de gravité est de 0,16.

EMSA comptabilise 8 LTIRi, ainsi que neuf accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail, personnel intérimaire inclus. Le LTIRi est de 12,3 et le taux de gravité est de 0,06.

Ces trois entités du Groupe, France WMF et EMSA concentrent donc près de 66 % du nombre total d'accidents du travail avec arrêt.

Enfin, au total le Groupe SEB comptabilise 141 accidents du travail avec arrêt, et 203 accidents sans arrêt en lien direct avec le travail en 2019, intérimaires inclus.

Les résultats du Groupe s'inscrivent de nouveau dans une tendance à l'amélioration. Grâce à la démultiplication d'actions de prévention mondiale, de standards et d'outils, le Groupe SEB comptabilise **41** accidents avec arrêt de moins qu'en 2018 soit une réduction de 22 %, et 51 de moins qu'en 2017, personnel intérimaire inclus.

Le taux de gravité avec intérim est lui en hausse : 6 376 jours perdus contre 5 283 en 2018 et 8 476 jours en 2017.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 48 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2019 dans l'ensemble du Groupe, hors intérim. Un chiffre en hausse comparé aux 27 de 2018, mais qui montre néanmoins une tendance à la baisse comparé aux 66 et 62 dossiers reportés en 2017 et 2016.

Nombre de nouveaux dossiers de maladies professionnelles reconnues dans l'année	2019	2018	2017
France	44	27	55
Autres pays EMEA	0	0	0
Amériques	4	1	11
Asie	0	0	0
MONDE	48	28	66

Conscient de l'enjeu des maladies professionnelles, et notamment des troubles musculo-squelettiques (TMS), le Groupe SEB a engagé des actions santé, sur le périmètre France, telles que des améliorations ergonomiques des postes de travail sur les sites de production, avec la mise en place d'un indicateur mensuellement suivi, des formations sur la manutention manuelle par exemple, des rotations

du personnel lorsque l'organisation du poste le permet, des exercices d'échauffement et d'étirement ainsi qu'une réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une douleur. Par ailleurs, plusieurs sites en France prennent en charge des consultations chez un kinésithérapeute et proposent la permanence d'un ostéopathe.

CERTIFICATION OHSAS 18001

(Périmètre Monde)

	2019	2018	2017
Nombre d'entités certifiables	41	34	35
Entités couvertes par un certificat OHSAS 18001 ^(a)	100 %	100 %	97 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée.

Le Groupe a engagé depuis 2007 l'ensemble de ses sites dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001). À fin décembre 2019, 100 % des entités industrielles et logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail.

Les sites EMSA, de Groupe SEB Égypte et les sites d'Inde ont récemment été intégrés dans le périmètre des sites certifiables. Les certifications sont planifiées sur 2020 et 2021. Les sites WMF ont été certifiés en 2018.

SOCLE SOCIAL MONDIAL

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 100 % des collaborateurs dans le monde couverts par le socle social WeCare@SEB

PROTECTION SOCIALE

En matière de protection sociale, le Groupe a initié en 2017 une démarche visant à proposer à ses collaborateurs, partout dans le monde, une couverture de bon niveau par rapport au contexte local, au-delà des obligations réglementaires. Un recensement mondial des pratiques, réalisé en 2016 dans les 73 pays où le Groupe emploie des salariés, avait déjà montré que 85 % d'entre eux bénéficiaient d'une couverture en cas de décès. Depuis 2018, le Groupe déploie progressivement un socle mondial de protection sociale et conditions de travail, *WeCare@SEB*, fondé dans un premier temps sur deux piliers :

- l'assurance-décès : 12 mois de salaire versés à la famille du salarié en cas de décès dans le cadre du travail ;
- la prise en charge médicale : couverture des hospitalisations à caractère accidentel (plafonnée à 70 % des frais réels).

Un troisième pilier est en cours de définition pour un déploiement sur 2020-2021.

Chaque salarié sous contrat permanent, quels que soient son pays et son niveau hiérarchique, bénéficiera au minimum des garanties de ce socle mondial. La mise en œuvre des trois piliers s'étendra jusqu'à fin 2021. La garantie décès est déjà effective pour tous depuis le 1^{er} janvier 2019, à l'exception des entités qui n'étaient pas dans l'étude de faisabilité de 2016 et qui en bénéficieront d'ici 2023.

Le Groupe veille par ailleurs à revoir régulièrement les contrats afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place. Ainsi, en 2019, les garanties médicales ont été étendues dans plusieurs pays, notamment au Brésil et aux États-Unis

RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

Le Groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération équitable, transparente et compréhensible par tous. Il s'engage dans chaque pays à verser des salaires conformes à la réglementation en vigueur et aux standards minimum de l'industrie, permettant aux salariés de couvrir leurs besoins élémentaires et de bénéficier d'un revenu discrétionnaire. Grâce à des outils d'évaluation de poste, la situation de chacun est mise en perspective en matière de rémunération et responsabilité.

3

(en millions €)	2019		2018		2017	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations ^(a)	1007,9	277,7	951,3	252,3	921,1	244,8
Charges sociales ^(b)	219,7	67,5	181,3	66,3	185,8	69,0
Charges de retraite	63,1	45,0	70,4	43,8	56,9	42,7

(a) Hors participation et intéressement versés – intégrant les provisions pour congés payés, hors avantages au personnel.

(b) Intègre les provisions pour charges sociales sur les congés payés.

En 2017, WMF et EMSA ont intégré le périmètre de consolidation. Les données « Monde » incluent les données « France ».

INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

En matière de redistribution des bénéfices, le Groupe SEB est un précurseur : il associe depuis plus de 50 ans ses salariés aux résultats de l'entreprise, et ce dans la plupart des pays où il est présent. En France, 50 % du montant total de l'intéressement versé par le Groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des

salariés français. Par ailleurs, dès son introduction à la Bourse de Paris en 1975, le Groupe a ouvert son capital aux collaborateurs. Depuis 2012, il a procédé à 15 opérations d'actionnariat salariés, progressivement ouvertes à l'international à partir de 1992. La dernière opération, en juillet 2019, a couvert 34 pays et recueilli l'adhésion de près de 4 200 salariés (soit 23 % des effectifs éligibles).

(Périmètre France)

(en milliers €)	2019	2018	2017
Montant de la dotation à l'Intéressement	18 139	16 117	19 058
Montant de la dotation à la Participation	16 893	17 500	18 498
Horizon 2019	2 145	N/A	N/A
TOTAL	37 177	33 618	37 556

En 2019, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 37,2 millions d'euros. À noter, les montants indiqués incluent le forfait social.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La formation est un levier essentiel de développement des compétences qui concerne tous les salariés. Chaque année, la Direction Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des attentes des collaborateurs. L'**Université Groupe SEB (UGS)** pilote les programmes de formation à portée internationale et certains plus spécifiques à la France. Un système de *reporting* mondial permet d'assurer la collecte des formations dispensées aux quatre coins du monde.

La digitalisation des processus de ressources humaines facilite la mise à disposition d'un éventail de formations de plus en plus riche. Aujourd'hui, tous les collaborateurs connectés dans le monde, présents dans les bases SAP RH (WMF compris, hors Supor), ont accès au portail digital RH **iGrow@SEB**, décliné en cinq langues (anglais, français, allemand, espagnol, portugais), qui leur permet en particulier d'accéder librement aux modules d'*e-learning*.

iGrow@SEB se dote régulièrement de nouvelles fonctionnalités. Ainsi, dans plusieurs entités ou pays, les collaborateurs peuvent consulter un catalogue personnalisé de formation et faire leur demande de formation en ligne, puis le processus de validation suit son cours de façon automatisée. Ce service est opérationnel en France, aux États-Unis, au Mexique, à Hong Kong, chez WMF Allemagne, et en Amérique Latine (Colombie, Brésil, Argentine et Chili). Depuis 2019, les responsables hiérarchiques peuvent aussi, en quelques clics, attribuer des formations à leurs collaborateurs et accéder à l'historique des modules suivis. Le portail s'est également enrichi d'une page de l'apprenant qui améliore l'expérience utilisateur, et il permet une personnalisation pour l'affectation automatique de certaines formations obligatoires, notamment pour les nouveaux entrants.

MONTÉE EN PUISSANCE DU DIGITAL LEARNING

Depuis plusieurs années, le Groupe étoffe son offre de formation en ligne (*digital learning* ou *e-learning*) avec une forte accélération depuis 2018. Fin 2019, les 11 000 collaborateurs connectés avaient librement accès à plus de 400 programmes, quel que soit leur métier ou leur position géographique. Une grande partie de ces programmes est proposée en plusieurs langues pour toucher le plus grand nombre de collaborateurs.

Digital Academy et Management Place

Environ 60 % des modules de formation en ligne en constituent le catalogue de la **Digital Academy** qui a doublé de volume en 2019 (180 programmes). Disponibles le plus souvent en français, anglais et allemand, ils portent sur les compétences de demain et couvrent un large spectre : agilité, créativité et innovation, dextérité digitale, intelligence émotionnelle, gestion des conflits... En 2019, cette plateforme a attiré plus de 2 000 collaborateurs qui ont suivi au moins un cours.

En juillet-août, l'Université Groupe SEB a innové avec la campagne internationale **Summer Digital Learning Camp** : pendant ces deux mois, 5 000 salariés se sont vu proposer, chaque semaine, une sélection de trois modules parmi les plus populaires de la *Digital Academy*. Elle a rencontré un grand succès avec la participation active de plus de 2 000 salariés.

L'UGS a également lancé en 2019 le catalogue *Management Place* qui regroupe des formations en ligne destinées aux managers du Groupe dans le monde. Ses 50 modules (en français et anglais) visent à développer leurs compétences managériales.

Programmes sur-mesure

La deuxième partie de l'offre d'*e-learning* réunit des programmes répondant à des besoins spécifiques du Groupe SEB. C'est par exemple le cas du programme **Compliance** (conformité) qui s'est enrichi en 2019 de deux nouveaux modules sur le contrôle interne et la protection des données personnelles. Ils complètent les trois modules existants qui portent sur la sécurité informatique, les pratiques anticoncurrentielles et le Code éthique. Ce dernier module, lancé en 2018 dans 10 langues, a été suivi par 91,4 % des salariés connectés (les salariés non connectés ont commencé à bénéficier d'une formation en présentiel fin 2019), les quatre autres ont été suivis à plus de 80 % par les salariés à qui ils étaient plus spécifiquement destinés.

Autre nouveauté 2019 : le dispositif digital d'intégration des nouveaux arrivants intitulé « **Le Tour du Groupe SEB en 80 jours** ». Il s'adresse à l'ensemble des salariés connectés (hors Supor et WMF) dans le monde. Proposé en cinq langues et entièrement automatisé, il accompagne les salariés pendant leurs premiers mois dans l'entreprise : informations sur le Groupe, conseils pour bien s'intégrer, outils de connaissance de soi, formations obligatoires... Ce programme vient en complément des dispositifs d'accueil locaux.

Certaines formations « métier » sont elles aussi passées au 100 % digital. Fin 2019, l'UGS et la Direction *Supply Chain* ont lancé la première campagne sur les **fondamentaux de la Supply Chain** au sein du Groupe SEB, destinée aux 1 500 salariés des métiers concernés. En partenariat avec la Direction *Retail*, l'UGS a également commencé le déploiement du module « Faire une vente » pour former aux techniques de vente les collaborateurs des magasins Home & Cook en France, au Royaume-Uni et dans les pays Nordiques. Ces campagnes ont fortement mobilisé les équipes formation en 2019, en étroite collaboration avec les équipes métiers.

D'autres formations digitales sur mesure ont été développées par différentes équipes *Corporate* (*IS Training*, *GSF Academy*, *Finance Academy*, Développement Durable...) mais aussi par les équipes RH locales, notamment en Allemagne et au Brésil.

DES FORMATIONS ADAPTÉES À TOUS

Si l'*e-learning* révolutionne de nombreuses formations, il ne signe pas la fin des formations en présentiel qui restent indispensables dans de nombreuses situations, notamment en milieu industriel où la part des salariés connectés est plus faible. Les formations sur le thème du *leadership*, destinées aux managers, sont elles aussi largement basées sur le face-à-face, même si elles intègrent de plus en plus souvent une composante digitale.

Sur ce thème du *leadership*, l'offre de formation de l'UGS s'est enrichie en 2019 d'un nouveau programme pour les managers de niveau intermédiaire : *Management & Leadership in Action*. Proposé dans cinq langues différentes, il se déroule sur cinq mois, alternant séances en face-à-face et *e-learning*. Après deux sessions pilotes en 2018, le déploiement international s'est poursuivi en 2019, portant à plus de 300 le nombre de personnes formées, principalement sur la zone EMEA et Eurasie. Il continuera en 2020 et 2021, avec une accélération sur les zones Asie et Amériques. Ce programme a pour objectif de former quelque 1 300 managers du Groupe sur quatre ans. Deux autres programmes complètent le dispositif de formation en *leadership* : *Developing Your Leadership Impact* et *Developing Our Talents* qui s'adresse aux jeunes potentiels. Plus de 150 personnes par an suivent l'un de ces trois programmes.

Du côté de la *Sales & Marketing School*, l'UGS met l'accent sur l'e-commerce. Elle a conçu en 2019 un nouveau socle de formation, *Fundamentals of e-commerce*. Il est destiné à des salariés issus des métiers du marketing, des ventes, de la *supply chain*... amenés à travailler dans ce nouvel univers en expansion au sein du Groupe. Par ailleurs, le cours de cuisine destiné aux équipes Marketing et Innovation qui travaillent sur des thématiques alimentaires a poursuivi son développement en 2019, permettant à 15 collaborateurs d'obtenir leur CAP (14 CAP Cuisine et un CAP Pâtisserie).

Enfin, le programme de formation sur la démarche OPS (Opération Performance SEB) pour l'encadrement de proximité des sites industriels, lancé en 2017 en France, s'étend progressivement à l'international, avec un déploiement réussi au Brésil en 2019.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

En France, la Direction du Groupe SEB et les partenaires sociaux travaillent dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). L'objectif est d'anticiper les évolutions

des métiers et de favoriser le développement des compétences en fonction des évolutions de l'environnement et des orientations stratégiques du Groupe SEB.

Fin 2017, la Direction du Groupe SEB et les organisations syndicales ont réaffirmé cette volonté au travers d'un accord destiné à donner aux salariés les moyens d'être acteurs de leur parcours professionnel, et à maintenir et développer leur employabilité. De la formation aux espaces de mobilité-carrière, en passant par les passerelles métiers, une large palette d'outils est à la disposition des salariés du Groupe. Pour partager une même vision des enjeux de transformation des emplois et des compétences et garantir l'équité dans les actions proposées aux salariés, les partenaires sociaux et la Direction se réunissent deux fois par an au sein des **Observatoires des métiers**.

En 2018, une nouvelle impulsion a été donnée. Tous les sites français ont conduit un même travail d'analyse prospective, associant équipes RH, Comités de direction, opérationnels et membres élus des Observatoires des métiers. Sur la base d'une cartographie des emplois Groupe, chaque site a pu identifier les emplois émergents, en tension (difficultés liées au recrutement) et en transformation. Grâce à cette base de travail, des actions concrètes ont été définies sur l'ensemble des sites en France et présentées lors des Observatoires des métiers fin 2018.

En matière de formation, le Groupe SEB s'est doté d'outils opérationnels et structurants pour :

- **renforcer le tutorat d'expertise** afin de permettre une meilleure transmission de compétences dans une approche « maintien des savoirs en interne » ;
- **accompagner la transformation digitale du Groupe SEB** en investissant dans des parcours de formation ouverts à tous et tenant compte des spécificités de certains métiers (usine du futur) ;
- **formaliser et favoriser des passerelles métiers** en proposant des parcours concrets pour rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle au sein du Groupe.

Le tutorat d'expertise permet à un salarié expérimenté de transmettre ses connaissances à un tuteuré, sur une période de plusieurs mois. 20 binômes ont fonctionné en 2019. Les autres dispositifs de tutorat en place dans le Groupe concernent l'alternance (442 binômes en 2019) et l'intégration des nouveaux salariés (662 en 2019). Le déploiement du volet formation de la démarche GPEC inclut la création progressive d'Écoles des Métiers.

FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(Périmètre Monde)

	2019	2018	2017
	Monde	Monde ^(b)	Monde ^(a)
Nombre d'heures de formation	585 898	507 870	489 628
Nombre de personnes formées	35 899	29 316	29 954
Dont nombre de femmes	13 048	11 010	12 954
Dont nombre d'hommes	22 850	18 305	16 999

^(a) Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.^(b) Hors GS Belgium.

Parmi les heures de formation effectuées en 2019, 36 % étaient à destination des ouvriers, 46 % des employés et 18 % des managers.

En plus des formations mentionnées ci-dessus, 11 466 collaborateurs connectés ont passé plus de 27 000 heures sur la plateforme *iGrow@SEB* à travers les différents modules d'*e-learning*.

DÉPENSES DE FORMATION ^(a)

(Périmètre Monde)

<i>(en % de la masse salariale)</i>	2019	2018 ^(c)	2017 ^(b)
France	4,67	4,63	4,33
Autres pays EMEA	1,84	1,74	1,52
Amériques	1,00	2,4	2,73
Asie	1,44	1,54	0,88
MONDE	2,47	2,88	2,59

^(a) Coût pédagogique + frais, salaires stagiaires.^(b) Hors All-Clad.^(c) Hors GS Belgium.

Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent à 2,47 % de sa masse salariale en 2019. Pour la filiale Supor, ces dépenses s'élèvent pour cette année à 1,60 % de sa masse salariale. Les dépenses de formation pour les entités allemandes de WMF représentent 1,94 % de sa masse salariale.

FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(Périmètre Monde, hors WMF et EMSA)

	2019	2018	2017
Nombre de personnes formées	1 517	1 294	1 112
Nombre de sessions	173	186	157
Nombre d'heures de formation	36 089	32 710	31 681

La hausse du nombre d'heures et du nombre de personnes formées est liée à la création et au déploiement de nouveaux programmes de formation.

TAUX D'ABSENTÉISME

Périmètre Monde (EMSA Taicang, GS Singapore, GSE Côte d'Ivoire, GSE Maroc, proHeq CZ, SEB Professional BELUX, SEB Professional France, SEB Professional NA, SEB Professional Shanghai, SEB Professional UK, Schaefer Netherlands, SSEAC, WMF Bulgarie, WMF Española, WMF France Consumer Goods, WMF Heshan, WMF in Österreich Ges.m.b.H, WMF Nederland, WMF Shanghai)

	2019		2018		2017	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Taux d'absentéisme ^(a)	3,3	3,7	4,2	3,5	4,0	4,4

(a) Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, EMSA Vietnam, WMF Heshan, WMF Shanghai, SEB Professional Shanghai et SEB Professional Japan)

	2019		2018		2017	
	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers)	691	12 436	587	11 796	652	11 268
en équivalent temps plein (en personnes)	313	5 942	264	5 646	291	5 400

Pour la filiale chinoise Supor, les chiffres sont liés au contexte local, avec notamment une saisonnalité forte de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'est de la Chine. La France comptabilise 5 021 heures supplémentaires (soit 2,8 Équivalents Temps Plein).

Compte tenu de la diversité de nos implantations et des réglementations locales en matière de temps de travail, le Groupe SEB a pour objectif

de ne pas dépasser 48 heures pour l'horaire hebdomadaire standard et 60 heures en incluant les heures supplémentaires. Tout collaborateur doit également disposer d'au moins un jour de repos hebdomadaire, sauf circonstances exceptionnelles, comme expliqué dans le Code éthique du Groupe. Le Groupe SEB travaille activement à l'atteinte de ces objectifs, notamment dans ses usines chinoises.

MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ^(a)

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, WMF Shanghai et SEB Professional Shanghai)

	2019	2018	2017
France	668	639	851
Autres pays EMEA	720	175	651
Amériques	1 014	627	699
Asie	2 720	3 491	431 ^(b)
MONDE	5 122	4 932	2 632

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

(b) Hors Supor Chine et Supor Vietnam.

UNE ENTREPRISE CITOYENNE

L'engagement sociétal du Groupe se traduit à la fois dans ses actions de mécénat, orientées principalement vers la lutte contre l'exclusion, et dans sa contribution à la dynamique économique et sociale des territoires où il est implanté.

MÉCÉNAT : ENGAGEMENT LOCAL, DYNAMIQUE GLOBALE

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 100 % des pays d'implantation engagés dans un programme de mécénat

LUTTER CONTRE L'EXCLUSION

La politique de mécénat du Groupe SEB fait partie intégrante de sa démarche de responsabilité sociétale. Elle a pour objectif d'harmoniser les engagements philanthropiques des différentes filiales et de favoriser l'implication des collaborateurs. L'équipe du Fonds Groupe SEB est chargée de mettre en place la politique de mécénat, elle assure la cohérence des différents projets dans le monde et anime les actions de solidarité du Groupe.

Le Groupe a formalisé et précisé sa politique de mécénat dans un document diffusé en 2017 à l'ensemble des correspondants Mécénat

(un correspondant par filiale). Ce document rappelle la mission et les axes stratégiques de mécénat, les acteurs impliqués (filiales et Fonds Groupe SEB) et leur rôle ainsi que les différentes formes de contribution possibles. Parmi elles : le don financier, le don de produits, le mécénat de compétences, les opérations de partenariat croisé ou de produit-partage... Afin de favoriser l'engagement des salariés, les filiales peuvent accorder à chaque collaborateur en CDI un jour par an de temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général lié à la lutte contre l'exclusion.

La politique de mécénat du Groupe SEB a pour objet social **la lutte contre l'exclusion, dans quatre domaines d'intervention** :

- l'insertion professionnelle ;
- l'éducation et la formation ;
- l'équipement du logement et l'accès à une alimentation saine ;
- l'aide aux personnes en difficultés pour des raisons de santé.

Les publics aidés peuvent être des personnes sans-abri, éloignées du monde du travail, en situation de grande précarité...

DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT

(Périmètre Monde)

(en €)	2019	2018	2017	2016
Dons financiers	2 432 811	2 345 656	2 165 756	1 925 452
dont Fonds Groupe SEB	500 000	345 000	352 000	360 000
Dons produits	614 697	561 944	509 309	551 184
dont Fonds Groupe SEB	199 970	356 142	308 065	246 955
DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT	3 047 508	2 907 599	2 675 064	2 476 636

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré 3,05 millions d'euros au mécénat en 2019, en hausse de plus de 139 000 euros (+ 4,8%) par rapport à 2018. Cette évolution s'explique par un cumul de variations, notamment par l'augmentation de la dotation financière au Fonds Groupe SEB. Ce montant inclut les dons aux organismes d'intérêt général ainsi que les partenariats croisés qui s'apparentent plus à du

sponsoring avec un impact fort pour la marque ou l'entité en termes de communication ou de relations publiques. Les opérations de produit-partage, qui concernent la vente d'un produit avec une part des bénéfices reversée à une association, font partie des partenariats croisés. Les dons inférieurs à 10 000 euros pour un même organisme d'intérêt général sont déclaratifs.

Initiatives locales

CHARITY WEEK

Chaque année, la **Charity Week**, coordonnée par le Fonds Groupe SEB, est un temps fort de mobilisation mondiale des équipes sur le thème de la solidarité. L'édition 2019, conduite fin novembre/début décembre, avait pour thème « **Ensemble contre l'exclusion** ». Elle a entraîné les collaborateurs de 63 sites et 35 pays dans une très grande variété d'actions. Chaque entité a pu faire partager ses initiatives à l'ensemble du Groupe grâce à la communauté *Charity Week* du réseau social interne Yammer.

La très grande majorité des sites dans le monde a organisé des **collectes** alimentaires, de jouets ou de vêtements. Et souvent, des ventes de gâteaux « faits maison », des manifestations sportives ou des ventes aux enchères ont été réalisées au bénéfice d'associations locales.

En France, le Campus SEB et les sites de la région lyonnaise ont organisé diverses actions dont dix **jours solidaires** en équipe auxquelles ont participé 110 collaborateurs : travaux de peinture dans un centre d'hébergement, ateliers cuisine avec des personnes atteintes de troubles psychiques, journée de partage avec des réfugiés...

Beaucoup d'actions ont ciblé l'aide aux **enfants défavorisés ou souffrant de maladies graves**. En Turquie, par exemple, l'opération *I have a wish* a permis aux enfants d'un village isolé du sud-est du pays de recevoir le cadeau de Noël dont ils rêvaient : l'équipe turque a recueilli leurs souhaits et acheté les cadeaux qui leur ont été distribués en mains propres, dans leur école, par les collaborateurs initiateurs du projet. D'autres actions de ce type ont eu lieu en Allemagne (EMSA), aux États-Unis (All-Clad) au Chili... Au Mexique, la filiale a renouvelé son soutien à la Fondation Renaissance qui accueille les enfants des rues. En Thaïlande, une vente aux enchères a été organisée avec des objets donnés par les employés au profit d'une fondation d'aide aux enfants défavorisés ou orphelins et des salariés se sont portés volontaires pour participer à des activités avec les enfants. Au Japon, des bénévoles de la filiale ont cuisiné pour la Cafeteria des enfants qui sert des repas à des jeunes isolés.

Les personnes porteuses d'un **handicap** ont également bénéficié de plusieurs initiatives et de moments conviviaux partagés avec des collaborateurs du Groupe, souvent autour de la préparation de repas ou goûters (Chili, République Tchèque, Espagne...). Dans certains cas, ils ont pu visiter des ateliers de production comme en Allemagne (Silit) et en Suisse (Schaerer).

Plusieurs sites se sont également mobilisés en faveur de l'**insertion professionnelle**, le temps d'une journée. La filiale indienne a accueilli des jeunes en situation d'exclusion pris en charge par l'association *Life Project 4 Youth*, le site industriel de Rumilly (France) a reçu des jeunes suivis par la Fondation des apprentis d'Auteuil, et la filiale égyptienne a fait visiter une usine à deux groupes d'élèves d'écoles professionnelles (une de filles et une de garçons) pour promouvoir la mixité des métiers.

À l'occasion de la *Charity Week*, beaucoup de salariés du Groupe ont aussi choisi de **partager le quotidien d'une association d'aide aux plus démunis**. En Allemagne (Birkenfeld), les apprentis de WMF ont passé une journée dans un centre accueillant des sans-abri, tandis qu'au Portugal, des bénévoles ont préparé des repas avec

une association d'aide aux personnes sans domicile fixe. Au Brésil (Recife) et en Inde, ce sont les personnes âgées isolées qui ont reçu la visite de collaborateurs du Groupe. Autre exemple de solidarité en équipe : en Colombie, à l'initiative de la Fondation Imusa Samurai, une centaine de collaborateurs ont contribué à la construction de dix maisons pour des familles démunies des environs de Medellín, en partenariat avec la Fondation Techo.

LES FILIALES S'ENGAGENT

En dehors de la *Charity Week*, partout dans le monde, les filiales du Groupe soutiennent ou initient des projets en direct.

En Chine, par exemple, **Supor** poursuit depuis 2006 un vaste programme de **construction d'écoles** pour des enfants défavorisés en milieu rural. Depuis le démarrage du projet, 23 écoles ont ouvert leurs portes (dont une en 2018 dans le Hebei) et ont permis la scolarisation d'environ 20 000 enfants. Trois nouvelles écoles sont en construction. Outre le financement des écoles et l'organisation de sessions de formation pour les enseignants, ce programme fait appel au bénévolat des collaborateurs au travers d'actions d'animation, de soutien scolaire et de dons de livres, notamment pendant la *Charity Week*. Ainsi, en 2019, sept collaborateurs ont passé plusieurs jours avec les enfants de l'école de Mesuo (Yunnan).

Dans les **pays nordiques** (Suède, Danemark, Norvège, Finlande), le Groupe SEB poursuit le partenariat engagé depuis plus de dix ans par OBH avec l'association *Star of Hope* qui œuvre pour l'éducation, la santé et l'alimentation. Les quatre filiales parrainent actuellement 30 enfants aux Philippines, accompagnés jusqu'à l'âge adulte. Ils bénéficient d'un soutien financier individuel et de livres scolaires, produits alimentaires, activités de loisirs... en 2019, tous les employés suédois ont participé à une vente de produits pour la collecte de fonds. Les sommes récoltées serviront à la création de nouvelles écoles et à l'achat de matériel pédagogique.

En France, 130 collaborateurs ont participé en mars 2019 à la deuxième édition des *Charity Days* de Groupe SEB France, fruit de l'ambition du projet d'entreprise *Be#One*. Objectif : pour mieux se connaître, s'impliquer ensemble dans un projet solidaire. Plus du tiers des effectifs de la filiale se sont mobilisés pour la collecte nationale des Restos du Cœur et bien d'autres actions : tri de vêtements, rénovation de meubles, peinture ou jardinage dans des chantiers d'insertion, réaménagement d'espaces verts, animation dans une résidence sociale, distribution de denrées alimentaires...

Par ailleurs, dans le cadre du recrutement de stagiaires, le Groupe collabore en France avec la start-up sociale Vendredi pour proposer des stages partagés avec des associations. Le stagiaire passe quatre jours par semaine dans l'entreprise et un jour dans une association, sur une mission à fort impact social.

Au Brésil, le Groupe SEB s'est engagé en 2019 auprès de l'association *Gastromotiva* pour former des jeunes en situation d'exclusion dans la région de São Paulo aux métiers de la cuisine et de la restauration. L'objectif est de les aider à développer leur propre activité tout en apportant un service à la communauté. La lutte contre le gaspillage alimentaire est un axe important de cette formation de quatre à six mois à laquelle des collaborateurs volontaires contribuent en qualité d'intervenants. La première promotion a démarré fin 2019 avec 58 jeunes de 18 à 35 ans dont plus de la moitié de femmes.

En **Égypte**, la filiale s'est impliquée sur plusieurs fronts en 2019. Elle a notamment apporté durant plusieurs mois son soutien à une organisation d'aide aux enfants qui vivent dans la rue (soins médicaux, aide de première nécessité). Elle a également offert 1 000 sets d'articles culinaires Tefal à des jeunes foyers à très faibles ressources.

Les équipes de plusieurs filiales se sont également mobilisées au cours de l'année écoulée pour venir en aide à des victimes de **catastrophes naturelles** : incendies en Corée, glissements de terrain en Colombie, typhon au Japon...

OPÉRATIONS DE PRODUIT-PARTAGE

Les opérations de produit-partage sont une autre forme de mécénat pratiquée par le Groupe SEB. En France, Tefal et la Camif, spécialiste de la vente en ligne, ont conduit une action de ce type pour la deuxième année consécutive en 2019 : chaque achat d'un produit de la gamme Ingenio Resource en aluminium 100 % recyclé a déclenché le don d'un article culinaire du Groupe à la Banque Solidaire de l'Équipement, portée par l'association Emmaüs Défi. En 2018, Tefal s'était associé avec Carrefour pour une opération dans le même esprit : pour un produit acheté, un produit était offert à l'Agence du Don en Nature, une association soutenue par le Fonds Groupe SEB. Ces initiatives ont permis à des familles modestes de bénéficier d'un coup de pouce pour équiper leur logement.

Fonds Groupe SEB

Outre sa mission d'animation et de coordination de la *Charity Week* annuelle et son rôle de conseil et d'orientation des initiatives de mécénat des filiales, le Fonds Groupe SEB apporte son soutien financier à divers projets de lutte contre l'exclusion, principalement en France. En 2019, le Fonds Groupe SEB a soutenu 22 projets dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 500 000 euros en numéraire et 200 000 euros en dons de produits.

GOVERNANCE ET FONCTIONNEMENT

La Gouvernance du Fonds Groupe SEB est partagée entre deux entités clés : le Conseil d'administration et le Comité opérationnel qui s'appuient sur une équipe dédiée au Fonds.

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du Fonds. Il se compose de :

- Thierry de La Tour d'Artaise : Président-Directeur Général du Groupe SEB, Président du Fonds ;
- Nathalie Lomon : Directeur Général Adjoint Finances, Trésorier du Fonds ;
- Harry Touret : Directeur Général Adjoint Ressources Humaines ;
- Chantal Monvois : Déléguée générale de la Fondation AgroParis Tech ;
- Véronique de Montlivault : Présidente de la délégation Rhône de la Fondation Frédéric Gaillanne.

Le Comité opérationnel examine et sélectionne les projets présentés au Fonds. Il suit la mise en œuvre des opérations engagées, contribuant ainsi à l'orientation et à l'amélioration des programmes d'aide à venir.

Il se compose de dix membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (gestion, ressources humaines, communication, représentants syndicaux...) et leur sensibilité aux actions de solidarité.

Une équipe opérationnelle composée de deux personnes assure la mise en œuvre et la valorisation des projets, ainsi que le développement du réseau de collaborateurs bénévoles.

PROJETS SOUTENUS

Depuis 2007, le Fonds a soutenu 435 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles il entretient des liens étroits, comme Emmaüs Défi, l'Agence du don en nature (ADN), Énergie Jeunes, l'Institut Télémaque...

Énergie Jeunes, par exemple, lutte contre le décrochage scolaire dans les collèges de l'Éducation Prioritaire grâce à des interventions de volontaires issus principalement du monde de l'entreprise. Ils transmettent aux jeunes l'envie d'apprendre, avec une pédagogie très interactive. Depuis 2013, une vingtaine de collaborateurs ont participé aux interventions en région lyonnaise, Isère et Bourgogne, et depuis 2019, en Haute-Savoie (Rumilly). Cette formule s'avère très efficace : une étude (2016) a montré que les collégiens qui en ont bénéficié obtiennent des notes nettement plus élevées que ceux qui n'y ont pas eu accès. Toujours en matière d'éducation, le Fonds soutient depuis 2011 l'**Institut Télémaque** dont il assure la présidence de l'antenne Rhône-Alpes. L'association accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes méritants et motivés d'origine modeste, sur la base d'un parrainage école-entreprise. En 2019, 17 collaborateurs du Groupe étaient engagés comme tuteurs d'un jeune afin de l'aider à préparer son avenir. Afin de faciliter l'engagement des collaborateurs auprès de ces deux associations, le Groupe leur accorde quatre demi-journées par an sur leur temps de travail pour l'accompagnement des jeunes.

Dans le domaine de l'équipement du logement et de l'accès à une alimentation saine, le Fonds a renouvelé en 2019 son soutien à l'**Agence du don en nature (ADN)** dont il est membre fondateur depuis 2008. L'ADN collecte auprès des industriels des produits neufs (non alimentaires) invendus, pour les redistribuer aux associations d'aide aux personnes en difficulté. Depuis l'origine, le soutien du Fonds s'est concrétisé par le don de 288 000 produits, une aide financière de 255 000 euros et la mise à disposition de compétences. Parmi les **nouveaux projets soutenus en 2019**, celui porté par l'association **Eris** est axé sur l'intégration des personnes réfugiées et demandeuses d'asile. Il s'appuie sur un programme en deux volets : un apprentissage intensif du français grâce à des formateurs qualifiés et une expérience de cuisine partagée avec des bénévoles francophones au sein d'un restaurant associatif. Ce travail commun en cuisine permet à la fois la création de lien social et l'accompagnement vers l'insertion professionnelle. Le parcours s'étale sur 15 semaines. Le Fonds Groupe SEB a également adhéré à l'Entreprise des possibles, un collectif d'entreprises de la métropole lyonnaise qui se mobilisent pour assurer un logement décent aux sans-abri et aux plus démunis. La structure mutualise et redistribue aux acteurs sociaux des ressources humaines (collaborateurs bénévoles), financières et matérielles, avec un effet amplificateur important.

Le Fonds conduit aussi des actions visant à stimuler l'implication des collaborateurs dans des projets solidaires. Pour la 7^e année consécutive, il a organisé l'appel à projets interne **API Sol'**. L'objectif de cette opération est de donner un coup de pouce à des projets parrainés par des salariés du Groupe. En 2019, le Fonds a soutenu les 18 projets sélectionnés par les jurys locaux des sites. Toujours dans cette optique d'engagement des salariés, il a initié en France en 2017 les Défis Solidaires en équipe. Le mouvement s'est poursuivi

en 2019 sous diverses formes : journées solidaires lors de la *Charity Week* sur le Campus SEB, *Charity Days* de Groupe SEB France... La formule s'est étendue à l'international sous le nom de **Charity boost** et quatre pays ont répondu à l'appel : Chine, Grèce, Inde et Russie. Les quatre filiales ont désigné dix projets lauréats parrainés par des collaborateurs, projets qui ont bénéficié d'un soutien financier ou d'un don de produits.

UN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Le Groupe SEB assume sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires où il est implanté. Au-delà des emplois qu'il génère, il soutient le développement d'entreprises locales et, parmi elles, des acteurs de l'économie sociale et solidaire : EA (entreprise adaptée), ESAT (établissement et services d'aide par le travail), EI (entreprise d'insertion), ETTI (entreprise de travail temporaire d'insertion)... Chaque fois que possible, il favorise le recours à des entreprises qui accompagnent des personnes en difficulté sur le chemin de l'emploi. Pour renforcer cet axe d'achat responsable, il a intégré des clauses sociales dans les appels d'offres (voir page 129). Au niveau local, de nombreux sites du Groupe agissent déjà en ce sens.

En **France** par exemple, dix entreprises du secteur protégé (EA et ESAT) interviennent sur le **Campus SEB** à Écully pour la restauration, la propreté, l'accueil, l'entretien des espaces verts... Le siège a renforcé son partenariat avec l'EA Handishare sur des prestations externalisées de ressources humaines (réponses aux candidatures) et services généraux. Le site de **Lourdes** s'engage fortement en matière d'inclusion sociale. Il travaille depuis de longues années avec l'Adapei (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales) pour des actions de sous-traitance. Ce partenariat s'est renforcé en 2016 avec l'intégration sur le site d'un atelier ESAT permettant une meilleure proximité entre les salariés et les travailleurs en situation de handicap (entre 8 et 16 travailleurs selon les besoins). En 2019, le site a franchi un pas de plus en confiant à l'Adapei la prestation de restauration pour les salariés du site. L'association intervient également pour l'entretien des espaces verts et l'impression du journal interne. À **Pont-Évêque**, l'usine sous-traite l'assemblage de pièces plastiques, l'étiquetage et le conditionnement de produits à l'ESAT des Ateliers de l'Isère rhodanienne, ce qui représente environ 30 emplois ETP (équivalent temps plein). Le site de **Faucogney** a lui aussi largement recours à des structures d'insertion pour le conditionnement des pièces détachées

et accessoires, générant environ 36 emplois ETP. Quant à l'usine d'**Is-sur-Tille**, elle travaille depuis de longues années avec le Groupe Coopératif Demain (anciennement Juratri), une entreprise spécialisée notamment dans le recyclage et qui emploie plus de 140 salariés dont environ la moitié en parcours d'insertion.

En 2019, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté plus de 5,5 millions d'euros soit 305 ETP pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

Le Groupe développe également des partenariats avec des organisations à vocation sociale pour leur permettre d'acquérir des produits à prix réduits. Deux partenariats de ce type ont été conclus en 2019 en France avec les associations VRAC et Revivre (voir page 159).

En **Colombie**, le Groupe s'implique au travers de sa marque Imusa pour soutenir l'activité des *tinteros* qui vivent et travaillent dans des conditions précaires. Ces vendeurs ambulants de café et petits « en-cas » sont des clients du Groupe car ils utilisent en très grande majorité des bouteilles isolantes Imusa. Afin de leur faciliter la tâche, les équipes de Groupe SEB Colombie ont conçu à leur attention un modèle mieux adapté à leurs besoins pour garder le café au chaud le plus longtemps possible, mais aussi un chariot spécifique pour le transport et une chaise pliante. À travers son programme *Tinteros de corazón*, la filiale colombienne conduit aussi de nombreuses actions pour améliorer leur situation. Il leur propose en particulier des formations sur la gestion de leur activité, la santé et la sécurité. À l'issue de chaque stage, les *tinteros* sont invités à visiter l'usine de Rionegro où sont fabriquées les bouteilles thermos. Tous les ans, le *Tintero's Day* est l'occasion pour les équipes d'Imusa d'actions de solidarité envers les *tinteros*, par exemple au travers de dons de fournitures scolaires. Pour le *Tintero's Day* 2019, en décembre, d'autres entreprises ont souhaité s'engager en leur faveur aux côtés de Groupe SEB Colombie en offrant notamment des denrées de base (sucre, café, lait, cookies...). Imusa accompagne environ 2 000 *tinteros* et leurs familles depuis de nombreuses années.

ANCRAGE LOCAL

Bien que le Groupe soit très internationalisé, il a gardé un ancrage local fort en Auvergne-Rhône-Alpes où plus de 3 800 collaborateurs travaillent dans six sites de la région : Écully, Pont-Evêque, Mions, Saint-Jean-de-Bournay, Saint-Priest et Rumilly. La promotion interne et le développement des compétences sont des priorités pour le Groupe qui concrétise cet engagement dans le bassin lyonnais, notamment, en étant membre du réseau Alliance et Territoires, animé par la Maison de Lyon pour l'Emploi. Le but de ce réseau est d'ouvrir les frontières entre les entreprises membres et de créer une dynamique de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) inter-entreprises et de GPEC territoriale sur le bassin lyonnais.

Plus généralement, le Groupe est un membre actif de la communauté dans toutes les régions où il est implanté : il entretient de nombreux liens avec les acteurs locaux, en particulier avec les établissements d'enseignement : interventions en classe, accueil d'élèves lors de visites ou de stages... Ainsi, aux États-Unis, le site industriel de Canonsburg (All-Clad) collabore depuis plusieurs années avec trois lycées sur des thématiques liées à la fabrication et à l'ingénierie. Les élèves analysent des problématiques complexes du site, recherchent des solutions

alternatives et émettent des recommandations. Cette initiative, qui bénéficie à plusieurs dizaines de lycéens chaque année, a valu au site de Canonsburg d'être distingué en 2015 lors des *Champions of Learning Awards*, organisés en Pennsylvanie par le *Consortium for Public Education*. En Allemagne, WMF entretient un partenariat avec l'université de Geislingen sur des thématiques liées à l'éco-conception et au développement durable.

Le Groupe SEB intervient également lors d'événements sur des thématiques en lien avec son activité ou ses engagements. En novembre 2018, il a participé à Lyon aux Journées de l'Économie qui ont rassemblé quelque 40 000 participants dans une soixantaine de conférences et débats. Thierry de La Tour d'Artaise a contribué à la table ronde « Y a-t-il un modèle de développement asiatique ? » en développant l'exemple de l'acquisition de Supor. Une autre table ronde, consacrée à l'économie circulaire, a ensuite permis à Joël Tronchon, Directeur du Développement Durable, de présenter la démarche du Groupe en la matière.

Le Groupe SEB participe régulièrement à des débats de société, par exemple sur l'alimentation, la santé ou l'inclusion, des thématiques qui mobilisent par ailleurs ses équipes de Recherche et Développement (voir p. 162).

3.8. Innovation durable



PROPOSER DES PRODUITS ET DES SERVICES QUI FACILITENT LES COMPORTEMENTS DURABLES DE NOS CONSOMMATEURS.

DYNAMIQUE D'INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis ses origines, le Groupe SEB a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie pour mieux satisfaire et anticiper les besoins des consommateurs (voir page 21). Elle lui permet aussi de les accompagner vers des pratiques de consommation plus responsables qui rencontrent un écho croissant chez nombre d'entre eux, en particulier du point de vue de l'alimentation, de la santé et de l'empreinte écologique. Cette convergence entre innovation et développement durable est devenue réalité au sein du Groupe SEB. L'innovation durable était d'ailleurs le thème du séminaire de novembre 2019 de la Direction Recherche.

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE

Pour répondre aux nouvelles tendances de consommation où l'écoresponsabilité prend une place croissante, notamment chez les *millennials*, le Groupe a lancé deux grands chantiers stratégiques d'innovation. Co-pilotés par les Directions Recherche et Marketing, ils sont liés à l'univers de la cuisine et à celui de la maison : **Cook For the Planet** et **Home for the Planet**. Objectif : inventer l'offre produits et services de demain en combinant :

- l'analyse des nouvelles attentes et postures de consommation ;
- une approche transversale ouverte impliquant les équipes Recherche, Marketing, Design, Développement... pour imaginer de nouveaux concepts (marathons créatifs) ;
- des méthodes agiles et itératives pour tester rapidement les concepts générés.

Le chantier *Cook For the Planet*, initié en 2018, a débouché en 2019 sur 13 concepts innovants répondant à différents défis : lutte contre le gaspillage, économie d'énergie, conservation des aliments, transition flexitarienne... Ils ont été testés sur les populations cibles dans différents pays et deux d'entre eux sont déjà entrés dans le processus de recherche avec l'objectif d'aboutir à des prototypes finalisés mi-2020.

Le chantier *Home For the Planet* a débuté à l'automne 2019. Il se concentre dans un premier temps sur le soin du linge et sera étendu au soin de la personne en 2020.

Parallèlement à ces deux chantiers, le Groupe a engagé une démarche sur le **design inclusif** visant à faciliter l'usage de ses produits par tous. Elle se concrétisera en 2020 par un guide de *good design* (voir page 162).

DES MÉTHODES AGILES

La dynamique d'innovation repose sur un intense courant d'échanges entre les équipes Recherche, Marketing, Design, Développement, Qualité, Développement Durable. Aujourd'hui, elles s'ouvrent à de nouvelles méthodes, intègrent de nouvelles compétences et relèvent des défis technologiques dans le domaine des matériaux, de la consommation énergétique, de l'ergonomie...

SEBLab

Le **SEBLab** joue un rôle central dans l'accélération de l'innovation : il met en place et anime tout un dispositif d'outils et de méthodes adaptés aux différents types de projets et à leur stade d'avancement. En 2019, il a intégré en son sein l'équipe BiiS (Booster l'innovation à impact social), porteuse d'une démarche expérimentale lancée en 2016 pour accélérer l'innovation à caractère social en impliquant des salariés volontaires. Cette démarche, désormais rebaptisée *Boost*, s'est étendue à l'ensemble des projets d'innovation du Groupe. *Boost* suit une démarche de type start-up : équipe pluridisciplinaire, approche centrée sur l'utilisateur (*design thinking*), pragmatique (principe d'effectuation, *test & learn*), itérative avec validations régulières (*scrum*)...

Plateaux projets

Toujours dans cette optique d'accélération de l'innovation, le Groupe a initié en 2019 la mise en place de plateaux projets dédiés à des thématiques particulièrement innovantes. Le principe : regrouper dans un même lieu, dans des plages de temps communes, une équipe transversale (Recherche, Marketing, Design...) centrée sur un même projet. Cette « unité de lieu, de temps et d'action » fluidifie les interactions, accélère la prise de décision et renforce la dynamique. Le premier plateau projet a démarré en novembre 2019 sur la thématique du soin du linge. Les collaborateurs impliqués travaillent ensemble sur un projet commun, à raison de trois jours par semaine.

Autre exemple d'innovation méthodologique : fin 2019, le Groupe SEB a commencé à tester le *crowdfunding* pour l'évaluation de nouveaux produits-concepts. Cette nouvelle approche participative, complémentaire des processus « classiques » d'innovation, repose sur la prévente d'un nombre d'exemplaires limités. Elle permet de recueillir en direct les commentaires des consommateurs et d'obtenir rapidement une validation de l'innovation.

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

L'innovation du Groupe se nourrit aussi de collaborations externes, notamment au travers de programmes collaboratifs de recherche dans lesquels des partenaires publics et privés mutualisent leurs compétences pour atteindre un objectif commun. Cette *open innovation* inclut également des start-ups dans lesquelles le Groupe prend des participations via le fonds SEB Alliance (voir page 24). Il investit dans des entreprises émergentes qui proposent des technologies disruptives et/ou de nouveaux modèles économiques. Les secteurs ciblés sont en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe.

Sur la problématique de l'**alimentation saine et durable**, le Groupe SEB est partie prenante de plusieurs grands programmes de recherche ou expérimentations :

Cook2Health

Le Groupe participe au programme européen *EIT Health* sur le thème « Vivre en bonne santé et bien vieillir ». Dans ce cadre, il a assuré le pilotage du projet *Cook2Health* (2016-2019), conduit avec des partenaires académiques, des médecins, des nutritionnistes, des acteurs du numérique. L'objectif était de mesurer l'impact sur la santé de l'utilisation régulière d'appareils culinaires connectés au travers d'un vaste dispositif d'essais cliniques (suivi de 30 paramètres de santé). Pour cela, le Groupe SEB avait mis à disposition des volontaires une Actifry et un Cookeo connectés associés à une application contenant un service de *coaching* nutritionnel personnalisé. La dernière vague d'essais, qui s'est achevée fin 2018, a porté sur 160 personnes suivies pendant un an dans leur pratique culinaire quotidienne, à leur domicile (France et Royaume-Uni). Les conclusions, dévoilées en 2019, données cliniques à l'appui, confirment que les appareils connectés du Groupe SEB accompagnent favorablement les utilisateurs vers une meilleure alimentation en favorisant un apprentissage culinaire sain et l'utilisation de produits peu transformés.

TIGA : la transition alimentaire à l'échelle d'un territoire

En France, le Groupe SEB est un partenaire majeur du projet « Système alimentaire durable de 2030 », porté par Dijon Métropole et sélectionné par l'État en septembre 2019 dans le cadre du programme TIGA (Territoires d'innovation de grande ambition). Il s'agit de créer, à l'échelle de ce territoire (23 communes, 250 000 habitants), un démonstrateur de transition vers un système alimentaire durable :

comment permettre à tous les habitants de manger mieux tout en favorisant un approvisionnement local et en réduisant les impacts environnementaux de la chaîne alimentaire ? Cette expérimentation démarrera début 2020. Le Groupe SEB interviendra notamment sur la facilitation du fait-maison grâce aux produits connectés et services et fonctionnalités associés (recettes, *coaching*, listes de courses...), dans la lignée du projet *Cook2Health*.

Proveggas : focus sur les légumineuses

Le Groupe contribue également au programme de recherche français Proveggas (Protéines végétales gastronomiques) centré sur les légumineuses. Celles-ci suscitent un intérêt croissant dans une perspective de stabilisation, voire de diminution de la consommation des protéines animales. Ce programme a pour objectif de rendre les légumineuses plus attractives auprès des consommateurs, notamment via un mode de préparation simplifié (cuisson plus rapide), une meilleure digestibilité et des propriétés organoleptiques améliorées. Soutenu par des fonds publics français, il a démarré en 2017 pour une durée de quatre ans.

TOUS LES SALARIÉS IMPLIQUÉS

Parce que l'innovation fait partie des valeurs du Groupe SEB et que tous les salariés sont des utilisateurs de ses produits, la Direction Recherche, via le SEB Lab, a lancé en 2017 le *All Innovators Challenge* pour les inviter à soumettre des idées d'innovation de produit et/ou service en lien avec l'univers du Groupe. Après une première édition test sur le Campus d'Écully en 2017, le challenge a été étendu à l'ensemble des sites français en 2018. Sur les 476 idées proposées en 2018, cinq projets gagnants ont été retenus par le jury Innovation après vote des collaborateurs puis sélection d'un pré-jury de responsables Recherche et Marketing. Les gagnants ont concrétisé leur idée en 2019 avec l'aide du SEB Lab. Parmi les 11 projets gagnants des deux éditions, plus de la moitié sont liés à une thématique de développement durable (économie d'énergie, réduction des déchets, alimentation saine et durable...). Début 2020, trois étaient en phase de développement et un est déjà proposé aux consommateurs : neuf recettes gourmandes allégées en sucre ont été ajoutées en 2019 à l'application *Cake Factory*. Le *All Innovators Challenge* sera étendu à l'échelle européenne en 2020.

(Pour plus d'information sur la stratégie d'innovation du Groupe SEB, voir chapitre 1.2, page 21)

RESPECT DES CONSOMMATEURS

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de l'importance qu'il accorde au respect du consommateur.

QUALITÉ

Le **Système de management de la qualité** (SMQ) du Groupe SEB décrit les dispositions à prendre, à tous les niveaux, pour assurer la qualité des produits et des prestations associées. Le SMQ concerne l'ensemble des activités, processus et sites du Groupe SEB dans le monde. Chaque activité du Groupe, chaque site, chaque fonction, chaque salarié est responsable de la qualité de son travail et du respect des règles contenues dans les documents d'assurance qualité. Les revues de direction, en examinant régulièrement les

différents éléments du système, permettent de vérifier l'efficacité des processus du Groupe et de piloter les actions nécessaires à l'amélioration continue de la qualité des produits et processus. Le système de management de la qualité est présenté plus en détail page 37.

Essais et tests à tous les niveaux

Le Groupe contrôle le niveau de qualité de ses produits à **chaque étape de la conception et de la fabrication**, y compris chez ses sous-traitants. Les premiers essais qualité interviennent dès la conception et concernent 100 % des produits (hors variantes purement esthétiques) : des préséries sont testées dans des salles d'essais, à proximité des bureaux d'études.

Pour les **tests d'endurance**, les produits sont soumis à un enchaînement intensif de cycles de fonctionnement en conditions d'utilisation standard qui peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, sans interruption. Par exemple, sur le site de Shaoxing (Chine), les essais d'endurance sur les bouilloires portent sur environ 250 produits/an qui fonctionnent chacun pendant 2 000 à 6 000 cycles de chauffe, selon les gammes. À Is-sur-Tille, ce sont plus de 200 grille-pain qui sont testés chaque année sur 5 360 cycles chacun en moyenne.

D'autres essais portent sur la résistance aux chocs, les fonctionnalités, le comportement en milieu humide, mais aussi sur la performance des emballages qui doivent préserver l'intégrité du produit depuis la sortie d'usine jusque chez le consommateur. L'essor de l'e-commerce multiplie les envois unitaires et se traduit par davantage de contraintes sur les emballages. En 2019, le Groupe a investi dans de nouveaux équipements de test des emballages dans son laboratoire de Saint-Priest (France).

Le démarrage de la fabrication des **nouveaux produits** est précédé par une étape de validation spécifique (*Pilot Run Validation*). Elle correspond à la production d'une présérie additionnelle d'une centaine de produits, assortie de critères qualité très exigeants, afin de réduire au maximum le taux de rebuts. En cinq ans, le nombre de produits qui ne sont pas jugés « bons du premier coup » a été divisé par plus de deux, soulignant les progrès réalisés dans la phase amont du développement. En cours de production, des tests de fonctionnement accéléré (*short live tests* de quelques jours) sont réalisés sur des produits pris au hasard afin de détecter un éventuel composant défectueux qui aurait échappé à la vigilance du contrôle qualité chez le fournisseur.

Taux de retour en baisse

Pour les produits innovants, le Groupe procède à des essais chez des consommateurs volontaires afin de prendre en compte tous les modes d'utilisation possibles, même les plus improbables... Et dans une boucle d'amélioration permanente, le Groupe intègre aussi les remarques des consommateurs recueillies par les centres de contact : elles sont transmises aux équipes Marketing qui en tiennent compte dans l'évolution des produits. Signe de l'amélioration continue de la qualité, le taux de retours sous garantie ne cesse de baisser depuis 2009 : il a été divisé par plus de 2 en 10 ans. Les indicateurs qui mesurent la qualité en sortie d'usine continuent eux aussi à s'améliorer, comme par exemple le taux de produits potentiellement défectueux qui a diminué de 60 % en six ans (usines du Groupe et sous-traitants, hors WMF).

Enfin, le Groupe mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur (voir page 37).

SÉCURITÉ DES PRODUITS

La sécurité des produits est assurée par un ensemble de processus rigoureux à toutes les étapes de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet (RP1 à RP4) comporte une vérification formelle de la conformité du produit grâce à une série de validations répertoriées dans le Document de référence EMQS (environnement, marketing, qualité et standards). Plusieurs de ces validations concourent directement à la sécurité des produits, comme l'analyse de *robust design* ou les tests de terrain qui valident la conception en conditions réelles. En phase de production, de nombreux tests sont réalisés sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité...) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accéléré qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf. Un dernier contrôle intervient en fin de ligne, après emballage (test du NQSU : niveau de qualité sortie usine) : des produits sont prélevés, déballés et testés afin de vérifier que tous les tests de production ont bien été menés.

INNOCUITÉ ET SUBSTANCES IMPOPULAIRES

En ce qui concerne l'innocuité des produits, le Groupe est particulièrement vigilant quant au choix des matériaux qui entrent dans leur composition, et il va au-delà de ce que lui impose la réglementation. Dans le cadre de son engagement qualité, il a notamment mis en place une information « santé & environnement » déployée depuis plusieurs années sur ses articles culinaires antiadhésifs Tefal/T-fal. Cet engagement garantit l'absence de PFOA ⁽¹⁾, de plomb et de cadmium et donc l'innocuité de ses revêtements pour le consommateur comme pour l'environnement.

En ce qui concerne les substances impopulaires, le Groupe classe dans cette catégorie les substances qui ne font pas l'objet de réglementations mais qui sont considérées par certaines parties prenantes comme les ONG comme potentiellement dangereuses. Partant de ce constat, le Groupe travaille sur des plans de substitution pour un certain nombre de ces substances et matériaux, même s'ils ne sont pas pris en compte à ce jour par la réglementation, anticipant ainsi sur de futures directives. À titre d'exemple, les phtalates, ajoutés à la directive européenne RoHS ⁽²⁾ en 2015, étaient déjà considérés comme substances impopulaires par le Groupe SEB en 2012.

ÉCOUTE ET SERVICE

Centres de contact et service après-vente

Afin de répondre aux questions des consommateurs, le Groupe SEB dispose de **centres de contact multi-canaux** (téléphone, mail, sites de marque, réseaux sociaux...) dans la plupart des grands pays. Pour améliorer le service sur tous les marchés, il a mis en place, à partir de 2014, des centres de contact multi-pays. En 2019, il a continué à renforcer celui de Sofia qui couvre désormais la Slovaquie en plus

(1) PFOA : l'acide perfluorooctanoïque est une substance utilisée comme auxiliaire de polymérisation dans le processus de fabrication de nombreux polymères.

(2) Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

de neuf autres pays de l'est et du centre de l'Europe, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Ce centre est doté d'une équipe capable de répondre dans toutes les langues des pays concernés et sur les différents fuseaux horaires. Un 2^e centre de contact multi-pays est opérationnel depuis 2016 à Lisbonne pour l'Espagne et le Portugal. En France, le Groupe SEB est régulièrement élu « Service Client de l'Année » pour sa réactivité et pour la qualité de ses relations avec les consommateurs sur tous les canaux de communication.

Le service après-vente du Groupe SEB veille à assurer la bonne mise en œuvre de sa politique de réparabilité. Il s'appuie pour cela sur réseau mondial de centres de réparation agréés qui sont formés et accompagnés par les équipes locales du Groupe (voir page 164). En Inde, l'organisation du **service après-vente** a été entièrement revue en 2015/2016 pour la hisser au niveau des standards du Groupe. Près de 250 réparateurs, sélectionnés puis formés, constituent aujourd'hui un réseau professionnel et performant. Le Groupe y a aussi développé une application pour smartphones permettant au consommateur de réserver un créneau d'intervention, le dépannage à domicile étant une pratique très répandue en Inde.

Informer le consommateur

Désireux d'accompagner le consommateur en toutes circonstances, le Groupe continue par ailleurs à élargir son offre de services. Il réalise régulièrement de nouvelles **vidéos** sur l'utilisation et la maintenance des produits (3 à 4 par mois en moyenne), postées sur YouTube et accessibles via les sites des marques. Il permet également aux consommateurs d'accéder à une vaste **communauté d'entraide** via les sites internet des marques. En France, cette communauté compte plus de 700 000 utilisateurs de produits du Groupe prêts à échanger des conseils et astuces.

Le Groupe SEB apporte également sa contribution pour améliorer la transparence des informations entre industriels et consommateurs au travers d'un nouveau service proposé en France par la start-up Alkemics dont il est actionnaire via son fonds SEB Alliance. Alkemics a lancé en 2019 le programme « **Transparence Conso** » : il permet aux industriels de partager gratuitement, d'un seul clic, leur catalogue de produits et les informations associées (composition, données nutritionnelles, allergènes...) avec les applications de transparence consommateur dont l'utilisation connaît une croissance exponentielle. La plupart des applications, dont Yuka, la première en termes de téléchargements en France, ont rejoint cette initiative.

CUISINER SAIN ET DURABLE



RENDRE ACCESSIBLE À TOUS UNE ALIMENTATION FAITE MAISON, SAIN ET SAVOUREUSE.



Partout dans le monde, le Groupe SEB aide à répondre à la question « qu'est-ce qu'on mange aujourd'hui ? » tout en s'assurant de proposer un repas équilibré, bon, préparé facilement et sereinement. Il vise également à ce que les solutions proposées contribuent à une alimentation plus responsable, favorisant les pratiques à moindre impact environnemental.

FAIT-MAISON POUR TOUS

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 1 programme pour rendre le fait maison accessible à tous

Les nutritionnistes sont unanimes : limiter la consommation de produits ultra transformés et manger des plats faits maison, autant que possible à partir d'ingrédients frais, contribuent fortement à améliorer la santé. Par ailleurs, 9 Français sur 10 considèrent que « cuisiner des plats sains et équilibrés » et « partager des repas en famille ou entre amis », font partie des activités qui contribuent le plus à leur bien-être⁽³⁾. Mais, dans le même temps, 50 % d'entre eux estiment ne pas avoir le temps de préparer à manger... De par leur nature, les produits et services du Groupe facilitent le fait-maison avec des solutions qui simplifient la vie, font gagner du temps et aident à réaliser des recettes pour manger mieux, bon et se faire plaisir.

Au fil des ans, grâce à ses innovations, le Groupe a prouvé que cuisiner maison n'était ni compliqué ni chronophage. La fameuse Super Cocotte Seb (1953), par exemple, a donné naissance à une longue lignée d'autocuiseurs, parmi lesquels Nutricook et ses quatre programmes de cuisson qui préservent les vitamines et autres nutriments. Plus proche de nous, en 2012, Cookeo a permis aux cuisiniers pris par le temps de concocter rapidement leurs plats, avec des centaines de recettes décrites pas à pas et réalisables en moins de 15 à 20 minutes. À ce jour, il s'en est vendu plus de 2 millions en France... Puis Cuisine Companion a placé la barre encore plus haut : en plus de la cuisson, il facilite la préparation des ingrédients, pâtes ou sauces, grâce à une gamme d'accessoires pour hacher, mixer, fouetter, pétrir ou râper... Tous ces produits, devenus connectés, s'enrichissent en permanence de services digitaux pour proposer aux consommateurs une quantité infinie de recettes et varier les plaisirs.

Dans de nombreux pays, les filiales du Groupe organisent des animations pour promouvoir la cuisine faite maison. Groupe SEB Corée, par exemple, a organisé en 2019 un événement sur ce thème dans le studio cuisine de la chaîne publique de télévision KBS. Deux chefs stars d'émissions culinaires ont partagé leur expérience et cuisiné des recettes avec des produits Tefal devant 120 personnes

parmi lesquelles des influenceurs sur les médias sociaux, des journalistes, des cuisiniers en herbe... Le message du fait-maison a été relayé par 90 articles et reportages photos dans de grands quotidiens nationaux et par de nombreux messages spontanés sur Instagram et YouTube.

Seb, Tefal et Moulinex s'engagent pour le programme Malin

Dans sa volonté de rendre accessible le « bien manger » au plus grand nombre, le Groupe SEB inclut les populations fragiles. C'est pourquoi il s'est engagé en 2017 dans le programme français Malin qui vise à favoriser l'accès des jeunes enfants de familles en situation de pauvreté à une alimentation équilibrée et de qualité, et à faire évoluer les pratiques alimentaires des familles. Les partenaires de Malin regroupent notamment la Société française de pédiatrie, la Croix-Rouge française, les Caisses d'allocations familiales, Blédina et Danone Communities (Danone), Lesieur et le Groupe SEB au travers de ses marques Tefal, Seb et Moulinex. Le gouvernement français a intégré ce programme dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté, officialisée en 2018, et dans le Programme national nutrition santé 4 en 2019. En effet, de nombreuses études démontrent qu'une alimentation saine dès le plus jeune âge permet de réduire de manière significative les maladies liées à l'alimentation, comme le diabète ou l'obésité.

Dans le cadre du programme Malin, le Groupe propose des articles culinaires et des appareils électriques à un prix accessible pour les familles (réduction de 30 à 60 %). L'objectif est de proposer une offre utile pour les familles en renforçant leurs pratiques autour d'une alimentation familiale faite maison tout en développant un modèle économique équilibré et pérenne pour le Groupe. Ces ventes « privilège » sont organisées deux fois par an (périodes de deux mois) sur une plateforme internet. L'étude des comportements d'achat lors de ces opérations et les échanges avec les bénéficiaires permettent de mieux connaître les familles et leurs pratiques en vue d'adapter l'offre à leurs besoins. Le Groupe fournit également au travers de ce programme des conseils (bons plans et astuces) pour une alimentation plus saine.

Fin 2019, plus de 15 000 familles avaient bénéficié du programme Malin depuis son lancement. À terme, il devrait être proposé aux 480 000 familles éligibles dans toute la France avec pour objectif d'en toucher au moins 160 000.

(3) Enquête BVA réalisée pour le Groupe SEB en juillet 2018, auprès d'un échantillon de 1 104 personnes représentatif de la population française, âgée de 18 ans et plus.

Partenariats associatifs

Dans ce même esprit de *business* à orientation sociale, le Groupe a établi en 2019 un partenariat avec deux associations de la région de Lyon pour leur permettre de bénéficier de produits à prix réduits, notamment dans le cadre de ses opérations de déstockage. Le premier partenaire, Revivre, est une association humanitaire tournée vers l'insertion qui joue un rôle de centrale d'achat pour d'autres associations caritatives. Le second partenaire est l'association VRAC qui favorise le développement de groupements d'achats dans les quartiers à bas revenus, pour permettre l'accès du plus grand nombre à des produits de qualité. Les produits sont achetés directement aux producteurs à des prix raisonnables puis distribués par les habitants des quartiers. VRAC favorise ainsi un mode de consommation durable et responsable.

MANGER SAIN ET GOURMAND

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- Une Charte alimentation saine et durable pour les recettes associées aux produits

Une Charte des recettes saines et durables

Pour tendre vers une alimentation bénéfique pour la santé et à moindre impact environnemental et nourrir 10 milliards d'êtres humains d'ici 2050, une transition alimentaire s'impose, en particulier dans les pays occidentaux. Parmi les changements nécessaires, les experts recommandent de doubler la consommation de fruits, légumes et légumineuses et de réduire de plus de 50 % la consommation de protéines animales⁽⁴⁾. Au-delà des effets positifs sur la santé, l'adoption d'un régime flexitarien⁽⁵⁾ conduit à une réduction de plus de 40 % de l'empreinte carbone. Pour accompagner ce mouvement, le Groupe SEB a finalisé en 2019 une Charte des recettes saines et durables. Davantage de légumes, céréales et légumineuses, moins de viande, des quantités limitées de matières grasses et sel, pas d'ingrédients ultra transformés... telles sont les grandes lignes directrices de cette Charte qui porte dans un premier temps sur les plats salés. Elle a été élaborée par les équipes *Food Science* et Développement Durable en s'appuyant notamment sur les recommandations du Programme national nutrition santé (PNNS – France) et sur l'expertise d'une nutritionniste et d'un chef engagé sur cette thématique.

Cette Charte constitue un cadre de référence pour renforcer la part des recettes saines et durables dans les centaines de recettes que le Groupe propose aux consommateurs via de nombreux canaux : applications liées aux produits, sites de marques, réseaux sociaux, livres de recettes... Le tout dernier livre de recettes du cuiseur vapeur Nutricook+, édité fin 2019, présente une répartition équilibrée des recettes : les fruits et légumes, les légumineuses, les poissons et fruits de mer, la viande représentent chacun 20 % des recettes, les féculents 15 % et les produits laitiers 5 %. Il liste également les ingrédients de saison et donne des astuces « zéro gaspi ».

Des solutions combinant produits et services

La qualité de l'alimentation est au cœur de l'offre des marques du Groupe qui développent de nouvelles solutions pour s'alimenter sainement sans renoncer au plaisir. Tefal et Moulinex sont les marques internationales du Groupe les plus engagées dans ce domaine.

TEFAL

Depuis ses origines, Tefal ne cesse d'innover en faveur d'une alimentation saine. Tout a commencé avec l'invention de la poêle antiadhésive qui permet de cuisiner avec peu, voire pas de matière grasse. Au rayon articles culinaires, la gamme de **poêles Preserve**, lancée en 2018 en France, est spécifiquement conçue pour une cuisson à basse température qui conserve jusqu'à 30 % de vitamine C en plus par rapport à une cuisson à haute température.

Dans les produits électriques, la friteuse Actify (vendue sous marque Seb en France et Belgique), qui permet de préparer des plats sains et gourmands en n'utilisant qu'une seule cuillère d'huile, a évolué pour faciliter l'expérience du consommateur grâce à l'**application Mon Actify**. Non seulement elle apporte une aide « pas à pas » pour réussir facilement les plats, mais elle propose aussi plusieurs centaines de recettes pour varier les menus afin de manger équilibré et rester en bonne santé. Elle incite notamment à consommer des produits frais, fruits et légumes en particulier. En 2019, *Mon Actify* s'est enrichie de conseils pour une alimentation et un mode de vie plus sains, déclinés au gré des saisons.

Optigrill, autre produit phare de Tefal, a lancé en septembre 2019 un nouveau modèle (Elite) qui intègre quatre programmes automatiques exclusivement dédiés aux légumes, pour des repas plus sains et plus variés. Comme les versions précédentes, il prend soin de la santé du consommateur grâce à une technologie de grillage exclusive de viande et du poisson qui limite considérablement la formation de composés indésirables. L'efficacité de cette technologie, fondée sur la température de cuisson, a été prouvée par des dosages réalisés par un laboratoire indépendant.

Tefal innove aussi pour une cuisson plus saine du riz : **Healthy & Tasty** cuit le riz en deux étapes avec un système qui permet de réduire de 20 % la teneur en amidon par rapport à une cuisson classique. Ce nouveau procédé revêt un intérêt particulier dans une optique de prévention du diabète et de l'obésité, notamment en Asie-Pacifique où se concentrent 90 % de la production et de la consommation de riz. *Healthy & Tasty* a été lancé en 2019 en Malaisie et à Singapour.

Coté desserts, la machine à gâteaux **Cake Factory** propose depuis 2019 dans son application un pack de recettes à teneur en sucre réduite.

MOULINEX

Marque emblématique du fait-maison, Moulinex renforce l'accompagnement des consommateurs vers un meilleur équilibre alimentaire grâce aux services liés à ses produits connectés. Ainsi, en 2019, l'application du multicuiseur **Cookeo** s'est dotée de la nouvelle fonctionnalité **Healthy** qui fournit des informations nutritionnelles détaillées sur les recettes réalisées avec l'appareil. Elle classe les recettes par familles d'aliments – légumes, protéines animales ou féculents par exemple – et indique le nombre de portions journalières qu'elles couvrent. Au 1^{er} semestre 2020, *Cookeo Healthy* proposera un service de *coaching* nutritionnel : en fonction d'objectifs que se fixera l'utilisateur (manger moins de viande, plus de légumes, plus équilibré...) et de ses goûts, l'application lui recommandera une sélection personnalisée de recettes pour l'aider à atteindre son but.

Moulinex a également réinventé la cuisson à la vapeur avec **Steam'Up**, lancé en 2019. Si tout le monde s'accorde sur les bienfaits nutritionnels de ce mode de cuisson, une majorité de consommateurs l'associent à des plats qui n'ont pas beaucoup de goût et peu variés. Avec *Steam'Up*, la vapeur devient gourmande grâce à une technologie de vapeur inversée qui permet de mélanger et préserver les saveurs.

(4) Rapport de synthèse « Alimentation Planète Santé » de la commission EAT-Lancet publié en janvier 2019.

(5) Régime alimentaire végétarien assoupli (ou semi-végétarisme).

Résultat : des recettes à la fois saines et savoureuses, constamment enrichies dans l'application dédiée.

Moulinex accompagne aussi la transition flexitarienne avec **Multicook & grains** qui propose des programmes de cuisson spécifiques aux légumineuses. Cette famille de graines est une source importante de protéines végétales qui ont un impact sur l'environnement moindre que les protéines animales.

SUPOR

En 2017, Supor a introduit la technologie sous vide dans les *blenders* : en éliminant l'air du bol pendant le mixage, **Vacuum Nutrition Plus** réduit l'oxydation des aliments et conserve toute leur valeur nutritive. Moulinex a fait de même en 2018 sur le marché européen avec Freshboost, doté de la même technologie.

Des actions de sensibilisation

Le Groupe SEB s'implique aussi dans la sensibilisation de tous les publics à la nutrition. Les animations autour des produits réalisées dans les différents marchés sont également l'occasion de faire passer un certain nombre de messages sur l'alimentation. Ainsi, dans de nombreux pays, Actify est au cœur d'opérations de sensibilisation à un mode de vie plus sain et à une alimentation plus équilibrée.

C'est dans cet esprit que le Groupe est devenu partenaire en 2018 de la chaire ANCA (Alimentation, nutrition et comportement alimentaire) d'AgroParisTech (France). Elle développe des actions innovantes et ludiques d'éducation alimentaire grâce à des outils pédagogiques nouveaux, souvent basés sur des technologies numériques. En 2019, le Groupe s'est appuyé sur ce partenariat pour élaborer un module d'*e-learning* à destination de ses collaborateurs sur « Les secrets d'une alimentation saine, équilibrée et durable ». Fondé sur des quizz et vidéos, il décortique les idées reçues, fournit des explications de base sur les protéines, glucides, lipides et donne des pistes pour savourer son assiette sans détraquer la planète... Ce module a été lancé en novembre pour tous les collaborateurs connectés en France. Il sera déployé à l'international à partir de 2020.

CUISINE DURABLE

Au-delà des conséquences sur la santé et le bien-être, le choix, la préparation et la conservation des aliments ont un impact sur notre empreinte environnementale. La Charte des recettes saines et durables intègre cette composante : la réduction des quantités de viande au profit des légumineuses, par exemple, contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Dans le même esprit, fin 2019, les équipes de Cookeo ont posté sur les réseaux sociaux des contenus pour aider les consommateurs désireux de réduire leur consommation de viande. Avec, par exemple, des propositions d'ingrédients pouvant constituer une alternative aux protéines animales avec des recettes pour les cuisiner, ainsi que divers trucs et astuces autour du **flexitarisme**.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Préoccupation croissante dans beaucoup de pays, la lutte contre le gaspillage alimentaire est un autre axe d'engagement du Groupe. Il y contribue naturellement par son cœur de métier qui favorise le fait-maison : les plats sont préparés au gré des besoins. Et certains produits peuvent se transformer en outils antigaspi comme les *blenders* qui permettent par exemple de réaliser d'excellents *smoothies* avec des fruits un peu trop mûrs et d'utiliser l'intégralité de

certaines fruits et légumes, peaux comprises. Le Groupe a développé de nombreux contenus à ce sujet sur les réseaux sociaux en 2019, en particulier en lien avec la nouvelle gamme de *blenders* Powelix. D'une manière générale, le Groupe donne des conseils pour **utiliser le maximum des aliments** dans les recettes liées aux produits. Ainsi, le livre recettes qui accompagne les extracteurs de jus Moulinex (Juice & Clean, Juiceo, Power Juice) foisonne d'idées pour cuisiner la pulpe au lieu de la jeter. Des actions de sensibilisation sur le thème du gaspillage alimentaire sont également conduites par plusieurs filiales. Groupe SEB Brésil, par exemple, organise depuis plusieurs années des cours de cuisine montrant comment utiliser l'intégralité des fruits et légumes, y compris les épluchures.

Boîtes de conservation, bouteilles isothermes...

L'offre de produits du Groupe comporte aussi des boîtes de conservation des aliments. Elles connaissent un succès grandissant auprès des consommateurs qui les utilisent pour stocker leurs denrées, conserver les restes de plats cuisinés au réfrigérateur ou emporter leur repas hors du domicile. Elles sont aussi utilisées au sein du Groupe : au Mexique, par exemple, la filiale a passé un accord avec les entreprises qui livrent des repas aux salariés pour qu'elles suppriment tous les contenants plastiques à usage unique et les remplacent par des boîtes Tefal réutilisables. Les acteurs de la distribution agroalimentaire sont également très intéressés dans une optique de réduction des emballages jetables, comme le montrent plusieurs initiatives prises en 2019. En Allemagne, le distributeur HIT met à disposition de ses clients des boîtes Clip&Close (EMSA) consignées pour leurs achats au rayon traiteur. En France, la startup Vrac'N Roll, pionnière dans la vente en ligne de produits bio en vrac, a adopté les boîtes Optima (EMSA) pour les expéditions des commandes. Empilables, robustes et faciles à nettoyer, elles sont elles aussi consignées pour réutilisation.

Autre gamme de produits du Groupe en phase avec des pratiques quotidiennes plus responsables : les bouteilles et *mugs* isothermes (marques EMSA, Tefal, Supor...) sont une alternative durable aux gobelets et autres contenants plastiques qui polluent la planète.

Les marques du Groupe sensibilisent les consommateurs à la lutte contre le gaspillage alimentaire au travers de contenus diffusés sur les différents canaux d'information en s'appuyant sur les produits qui favorisent cette démarche. Ce fut le cas par exemple de la campagne *No waste* menée par Tefal en Allemagne et aux Pays-Bas en 2019 autour des boîtes de conservation Master Seal et des mugs isothermes. En France, trois jeunes chefs étoilés engagés dans une démarche écologique ont été invités à cuisiner en *live* sur Facebook des recettes « zéro gaspi » avec une cocotte-minute Seb. 10 000 internautes étaient connectés pour l'occasion.

Le Groupe accompagne aussi les consommateurs qui ont envie de faire pousser chez eux des aromates ou légumes : avec les potagers d'intérieur **Click & Grow** (EMSA), ils peuvent les cueillir toute l'année, quand ils en ont besoin. La bonne combinaison d'eau, oxygène et nutriments garantit une croissance optimale avec, entre autres atouts : pas de transport, moins de déchets, aliments 100 % naturels... Ce concept de *home farming* fait partie des axes d'innovation explorés par le Groupe.

Pour ce qui est de l'impact des produits du Groupe sur l'environnement, il fait partie, de longue date, de ses priorités. Deux chapitres de ce document sont dédiés à sa politique en la matière (voir Révolution circulaire, pages 164 – 168 et Agir pour le climat, pages 169 – 179).

MIEUX VIVRE CHEZ SOI



AIDER CHACUN À MIEUX VIVRE CHEZ LUI, QUELS QUE SOIENT SON ÂGE ET SA SANTÉ



DES PRODUITS AU DESIGN INCLUSIF

Au-delà du handicap permanent, chacun, à un moment de sa vie, peut se retrouver avec une capacité sensorielle, physique ou cognitive limitée : blessure, maladie, âge avancé. Certaines situations peuvent aussi être limitantes, comme un enfant en bas âge dans les bras. Qu'il soit permanent ou temporaire, le handicap peut affecter le toucher, la vision, l'audition, la parole... Dans sa volonté de rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, le Groupe a initié en 2018 une démarche pour relever la barre d'inclusivité de l'ensemble de ses produits. Dans un premier temps, il s'est concentré sur l'ergonomie des produits de petit-déjeuner (bouilloire, machine à café, grille-pain) : un set « inclusif » sera prochainement lancé sur le marché. En 2019, cette démarche a pris de l'ampleur avec la décision d'élaborer un guide du *Good design* en partenariat avec APF Franche Handicap et avec le soutien de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. Il sera finalisé en 2020.

Un Guide du *Good design* en open source

Le *Good Design playbook* regroupera des bonnes pratiques de design visant à faciliter les usages du quotidien pour tous les utilisateurs, notamment en termes de lisibilité (taille et couleur/contraste des inscriptions), prise en main, manipulation, poids, matériaux...

Pour réaliser ce guide, l'équipe Design a adopté une approche centrée sur l'utilisateur, avec des personnes en situation de handicap qui ont été impliquées à chaque phase du projet :

- observation : 90 heures d'entretiens et tests à domicile pour détecter les points de blocage lors de l'usage des produits ;
- idéation : 3 ateliers, 60 participants (personnes handicapées, aidants, designers, chercheurs, représentants du marketing...) et des outils de créativité pour imaginer des solutions bénéfiques à tous ;
- prototypage des solutions sélectionnées ;
- évaluation des prototypes par des personnes handicapées ou non afin de vérifier la valeur ajoutée universelle du produit inclusif pour tous les consommateurs.

Le *Good Design playbook* s'appuie également sur des normes et standards reconnus. Il sera disponible en version numérique en *open source*. Appliqué à l'univers du Petit Équipement Domestique, il ne se limitera pas à un recueil de bonnes pratiques : il détaillera aussi les méthodes et outils utilisés pour les faire émerger, afin de favoriser

l'extension du *good design* à d'autres secteurs et d'autres produits ou services.

Le Groupe SEB a été distingué à deux reprises en 2019 pour cette démarche collaborative sur le *good design* : il a reçu le prix RSE développement durable de Mines ParisTech & Cegos et le trophée LSA La conso s'engage.

Des initiatives pour maintenir la dynamique

Outre ce projet de guide, le Groupe a conduit en 2019 plusieurs actions en lien avec le design inclusif, notamment :

- une sensibilisation de l'équipe Design aux différentes formes de handicap et aux difficultés d'usage qui en découlent au quotidien afin de nourrir sa réflexion sur le design inclusif (ateliers d'immersion et mise en situation de handicap). Cette formation était orchestrée par une animatrice de la plateforme hizy.org, créée par Handicap international et soutenue par le Fonds Groupe SEB, ainsi que par trois ergothérapeutes du CRIAS (Centre régional d'information pour l'agir solidaire). Elle sera étendue à d'autres équipes à partir de 2020, à commencer par le Marketing et la R&D ;
- l'ouverture de deux chantiers pour améliorer l'accessibilité des notices des produits et celle des sites internet du Groupe (sites de marques et site institutionnel) ;
- une vente « privilège » à prix réduits réservée aux adhérents d'APF France Handicap portant sur une sélection de produits du Groupe identifiés comme particulièrement adaptés aux personnes en situation de handicap. Parmi eux : le multicuiseur Cookeo, l'aspirateur balai Air Force, la machine à gâteaux Cake factory, l'autocuiseur Clipso.

En effet, si le Groupe a mis plus fortement l'accent sur l'accessibilité depuis 2018, c'est une préoccupation qu'il intégrait déjà auparavant dans la conception de ses produits. Ainsi, l'autocuiseur Clipso, commercialisé en 1994, s'ouvre d'une seule main. De même, Supor a conçu un cuiseur à riz plus particulièrement adapté aux seniors (voyants de fonctionnement très visibles, bouton d'ouverture facile, poignée ergonomique...). Et parmi les derniers exemples en date, l'aspirateur Air Force Flex, lancé au printemps 2019, permet d'aspirer facilement sous les meubles sans se baisser, ce qui est appréciable pour les personnes au dos fragile. Il est également conçu pour être particulièrement maniable, sans fil et avec toutes les commandes placées sur la partie haute du produit.

UNE MAISON SAINTE

UNE MEILLEURE QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR

Bien vivre chez soi, c'est aussi évoluer dans un environnement sain, à commencer par la qualité de l'air qu'on y respire. Or celle-ci est altérée par des sources de pollution multiples comme les poils d'animaux, la poussière ou les pollens, à l'origine d'allergies respiratoires, ainsi que les composés organiques volatils dont le formaldéhyde, issu notamment des peintures ou colles utilisées dans le mobilier et reconnu comme le polluant le plus dangereux de la maison. Depuis 2015, le Groupe répond à ce besoin de purification d'air avec la gamme **Intense Pure Air**. Son système de filtration ultra-performant comporte quatre filtres. Le filtre Allergy+, destiné aux particules fines, permet de retenir les allergènes, tandis qu'un autre filtre, doté de la technologie exclusive NanoCaptur™, détruit définitivement le formaldéhyde. La nouvelle version de ce filtre, lancée en 2019, présente une efficacité renforcée (durée de vie accrue de 50 %) et sa fabrication est encore plus écologique.

Grâce à son système de purification intelligent, Intense Pure Air se met en route automatiquement lorsqu'il détecte une pollution. Il peut aussi être connecté à une application qui permet de visualiser la qualité de l'air intérieur et de piloter l'appareil à distance, en donnant plus d'informations sur les polluants de l'air.

Efficacité cliniquement prouvée

En 2018, le Centre de Recherche Alyatec, situé au sein du nouvel hôpital de Strasbourg a réalisé en partenariat avec le Groupe SEB une première mondiale : une étude clinique visant à prouver l'efficacité des

purificateurs Intense Pure Air sur les allergies respiratoires. 24 patients souffrant d'asthme d'origine allergique ont passé deux séances de 2 heures maximum dans une chambre d'exposition stérile. De l'air contenant des particules extrêmement fines d'allergènes de chat a été introduit dans la chambre, d'abord en présence de purificateurs placebo (pas de filtration), puis, avec les purificateurs Intense Pure Air actifs. Au cours du 1^{er} test, tous les participants ont eu des réactions allergiques les amenant à quitter la pièce avant la fin de la séance. En revanche, les résultats du second test ont démontré que l'utilisation de purificateurs Intense Pure Air permettait de diviser par dix le risque de réactions allergiques. Les résultats de cette étude ont été présentés en mai 2018 au Congrès de l'Académie européenne d'allergie et d'immunologie clinique (EAACI) à Munich. Ils ont également fait l'objet d'une publication en 2019 dans *Clinical & Experimental Allergy*, le journal officiel de la Société britannique d'allergie et d'immunologie clinique (BSACI).

DES SOLS PROPRES SANS DÉTERGENTS

Pour ce qui est de l'entretien de la maison, un nombre croissant de consommateurs cherchent à limiter le recours aux détergents, sources de polluants chimiques. Là encore, le Groupe SEB apporte une solution innovante pour garder des sols propres sans utiliser de tels produits. L'aspirateur vapeur **Clean & Steam**, lancé en 2017, permet d'aspirer puis de nettoyer le sol à la vapeur en un seul passage. Outre le gain de temps, ce nettoyage élimine jusqu'à 99 % des bactéries, détruites par la chaleur. Un atout notamment pour les personnes allergiques et les parents de jeunes enfants.

PRENDRE SOIN DE SOI À TOUT ÂGE

Dans le cadre de son activité centrée sur le soin de la personne, en plus de son offre existante, le Groupe souhaite développer des produits et solutions qui favorisent le maintien en forme et en bonne santé, toujours dans l'objectif de mieux vivre chez soi, à tout âge.

En 2017, **Tefal** a lancé en France **Body Partner**, un pèse-personne connecté intégrant un capteur de silhouette, dispositif unique et exclusif. Outre la mesure du poids et du rapport masse grasse/masse maigre, Body Partner indique le taux d'hydratation et intègre des données de silhouette captées par un mètre-ruban connecté. Toutes ces informations sont transmises à une application pour smartphone, où elles génèrent des tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution des différents paramètres dans le temps. Depuis 2019, l'application propose aussi un service de *coaching* pour aider

l'utilisateur à atteindre ses objectifs, par exemple de perte de poids, à l'aide de conseils et de propositions d'exercices sportifs.

En 2018, le Groupe a travaillé sur la prévention des chutes. Ce projet a débouché sur un prototype de solution en lien avec l'équilibre, actuellement en phase de développement.

Au travers de sa démarche d'innovation ouverte, le Groupe a également pris une participation, via son fonds SEB Alliance (voir page 25), dans la start-up SeniorAdom. Celle-ci propose une solution de téléassistance nouvelle génération, non intrusive, permettant de détecter les chutes et les malaises sans avoir à porter de dispositif particulier sur soi. Elle contribue ainsi au maintien à domicile des personnes âgées ou à mobilité réduite.

3.9. Révolution circulaire



INSCRIRE NOS PRODUITS ET SERVICES AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



L'objectif du Groupe dans ce domaine est d'économiser les ressources de la planète en jouant sur plusieurs leviers : prolonger la durée de vie et le réemploi des produits, favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés, expérimenter l'usage mutualisé des produits.

Le Groupe contribue également au développement de ce cercle vertueux au travers de plusieurs initiatives impliquant diverses parties

prenantes. Depuis 2018, par exemple, il participe à la **Chaire des Mines Urbaines** créée en partenariat avec trois grandes écoles françaises (Arts et métiers, Chimie ParisTech et Mines ParisTech) et l'éco-organisme Ecosystem. Cette chaire est axée sur la mise en œuvre d'un modèle d'économie circulaire profitable à tous : citoyens, fabricants, acteurs du recyclage et territoires.

DES PRODUITS QUI DURENT

RÉPARABILITÉ

OBJECTIF GROUPE SEB

- Plus de 90 % des produits électroménagers avec engagement « 10 ans réparables » (pour Tefal, Moulinex, Rowenta, Krups, Seb, Calor)

94 % de produits réparables pendant 10 ans ⁽¹⁾

La réparabilité des produits est un maillon essentiel de l'économie circulaire : en augmentant la durée de vie des produits, elle contribue à réduire à la fois les ressources consommées et les déchets, donc à préserver l'environnement. Elle est également bénéfique pour le consommateur qui y trouve un intérêt économique (réparer coûte moins cher que racheter un produit neuf) et elle fidélise les utilisateurs des produits du Groupe en prolongeant leur usage le plus longtemps possible.

Pour le Groupe SEB, la réparabilité est une démarche qui assure :

- qu'un produit est facilement démontable et remontable ;
- que les pièces détachées sont accessibles en prix, disponibles rapidement et longtemps ;
- qu'il existe un important réseau de réparateurs formés, avec un maillage territorial optimisé.

Le tout doit permettre un parcours consommateur simplifié et une réparation effective des produits pendant de nombreuses années.

Le Groupe est un pionnier dans ce domaine : sa politique de réparabilité, amorcée dès 2008 est arrivée à maturité en 2015 avec son engagement « **Produit réparable 10 ans** ». Aujourd'hui, ce logo s'affiche sur 94 % des nouveaux produits électroménagers commercialisés en Europe, Asie, Moyen-Orient et Afrique pour les

quatre marques Tefal, Rowenta, Moulinex et Krups, ainsi que pour Seb et Calor en France et Belgique. En 2019, cet engagement a commencé à s'étendre à toutes les nouvelles gammes de petit électroménager WMF et son extension à la marque brésilienne Arno est à l'étude.

Dans certains pays, les articles culinaires (poêles, faitouts, casseroles...) peuvent également être réparés. C'est par exemple le cas en Égypte, ou aux États-Unis pour les produits de la marque All-Clad (voir page 168).

DES CRITÈRES EXIGEANTS

La réparabilité des produits commence dès leur conception : elle fait partie des axes prioritaires du Guide éco-conception du Groupe. Dès l'origine, les produits sont pensés pour être facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces altérées par l'usure. En 2016, le Groupe a adopté un mode de calcul encore plus exigeant pour définir le niveau de réparabilité de ses produits électroménagers : outre les critères de disponibilité et de prix des pièces, il intègre désormais le pourcentage de pannes réparables. Le Groupe considère un produit comme **majoritairement réparable** lorsqu'au moins 80 % des pannes sont réparables (1 ou 2 pièces maximum ne sont pas disponibles ou coûtent plus de la moitié du prix du produit et cette (ces) pièce (s) représente(nt) moins de 20 % des risques de panne). Un produit est **totalelement réparable** (100 % des pannes sont réparables) lorsque toutes les pièces susceptibles d'être changées, sont disponibles, et qu'aucune ne coûte plus de la moitié du prix du produit.

En 2019, sur les 94 % de produits électroménagers réparables, 79 % l'étaient totalement et 15 % majoritairement. En parallèle, **le taux de produits réparés progresse** dans les centres agréés : en Europe par exemple, pour les produits sous garantie réparés en cinq jours, il est passé de 70,3 % en 2012 à 82,10 % en 2017.

(1) Majoritairement réparable, sur les produits de petit électroménager.

Un forfait réparation attractif

Depuis 2019, le Groupe SEB expérimente une nouvelle initiative afin d'inciter les consommateurs à faire davantage réparer leurs produits au-delà de la période de garantie, quand le coût de la réparation leur incombe. Pour lever les principaux freins que sont la crainte d'un coût élevé ou le risque de payer un devis « pour rien », le Groupe a mis au point une **offre de réparation forfaitaire**, avec un tarif fixe et unique pour chaque catégorie de produits. Le consommateur a l'assurance de pouvoir faire réparer son produit pour moins d'un tiers du prix d'un produit neuf équivalent de la marque, et ce quels que soient la panne, les pièces nécessaires et l'âge de l'appareil (dans la limite des 10 ans d'engagement de réparabilité). Il bénéficie en outre de six mois de garantie après la réparation sur la totalité du produit. Cette offre a été lancée dans un premier temps en France pour la marque Rowenta. Le consommateur peut acheter son forfait de réparation directement sur le site rowenta.fr puis suivre les indications pour l'envoi du produit ou son dépôt chez un réparateur agréé. La prestation sera étendue aux autres marques en France début 2020, et progressivement déployée dans d'autres pays d'Europe en commençant par l'Espagne, le Portugal et l'Italie.

Réseau de réparateurs et pièces détachées

Pour assurer une qualité optimale des réparations, le Groupe SEB s'appuie sur un réseau de centres de réparation agréés qui est monté en puissance au cours des 10 dernières années. Ils sont aujourd'hui plus de 6 200 dans le monde dont 2 800 en Chine. Dans les différents pays, les équipes locales de service après-vente du Groupe sont chargées de leur formation et de leur accompagnement.

Le Groupe assure aux réparateurs la disponibilité de 40 000 références de pièces détachées jusqu'à 10 à 15 ans après l'arrêt de fabrication des produits, y compris pour les produits sourcés, et ce à un prix maintenu le plus bas possible (ce prix n'a pas augmenté depuis la baisse de 30 % en 2012). En Europe de l'Ouest, les pièces leur sont livrées sous 24 à 48 h, ce délai pouvant atteindre au maximum quatre jours ailleurs dans le monde.

Près de six millions de pièces détachées sont stockées dans les entrepôts centraux du Groupe à Faucogney, dans l'est de la France (30 000 m² de surface de stockage). En outre, dans un nombre croissant de pays, les consommateurs peuvent commander directement des accessoires, consommables ou pièces diverses sur les sites internet des marques. Ces commandes directes étaient possibles sur 67 sites de marque à travers le monde en 2019. Depuis 2016, le Groupe utilise un entrepôt secondaire de pièces détachées et accessoires à Hong Kong afin de livrer plus rapidement les réparateurs ou consommateurs asiatiques.

Le Groupe s'est également engagé dans l'**impression 3D de pièces** détachées qui permet de fabriquer les pièces à la demande. Cela simplifie la gestion des stocks et augmente presque à l'infini leur disponibilité. Depuis 2015, des tests de qualification sont menés sur des réparations avec des consommateurs « pilotes » volontaires. Ils fournissent régulièrement au Groupe des informations sur la tenue des pièces dans le temps et leurs retours sont positifs à plus de

90 %. Fin 2019, 80 références de pièces fonctionnelles et techniques imprimées en 3D étaient en cours de test en Europe de l'Ouest. À partir de 2020, les références qualifiées entreront dans le catalogue standard des pièces détachées à destination des réparateurs avec la mention « pièce imprimée 3D certifiée par le fabricant ».

RépareSeb à Paris : un lieu dédié à l'économie circulaire et solidaire

En 2019, le Groupe a donné le coup d'envoi du projet RépareSeb, un pas de plus pour la promotion d'un usage prolongé des produits de petit électroménager dans une démarche d'économie sociale et solidaire. Ce lieu, qui ouvrira ses portes courant 2020 porte de la Chapelle à Paris, proposera quatre prestations complémentaires, en partenariat avec la ville de Paris et le groupe ARES spécialisé dans l'insertion :

- réparation de produits de petit électroménager dans un atelier agréé pour toutes les marques du Groupe SEB ;
- service de location d'appareils sur le modèle d'Eurecook (voir page 167) ;
- remise en état de produits (récupérés majoritairement dans le cadre du service après-vente) pour revente en « 2e choix » ;
- formation et accompagnement (petits groupes) dans un espace collaboratif dédié à l'économie circulaire.

Ce projet permettra la mise en place d'une nouvelle structure parisienne d'insertion pour des personnes éloignées de l'emploi. Elles seront employées sur les activités de réparation et reconditionnement des produits.

Sensibiliser les consommateurs et autres parties prenantes

Que les produits soient sous garantie ou non, le Groupe invite les consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange en les orientant vers les centres de réparation agréés par de nombreux moyens d'information : documentation produit, sites internet des marques, vidéos explicatives...

Plus généralement, depuis 2016, le Groupe SEB intensifie la communication sur sa politique de réparabilité à l'attention de toutes ses parties prenantes dans les pays d'Europe (presse, ONG, associations de consommateurs, organismes publics...). Son engagement « Produit réparable 10 ans » est aujourd'hui largement relayé sur les réseaux sociaux en Espagne, Portugal, Roumanie, Pologne... Considéré comme la référence européenne en matière de réparabilité, le Groupe a été invité à présenter son approche lors de conférences organisées par diverses institutions publiques comme le Sénat belge, la Cour de Justice européenne ou la métropole du Grand Paris.

Cet engagement pour la réparabilité lui a valu de nombreuses distinctions. Il a notamment remporté en 2018 le trophée « Responsabilité sociale et environnementale » des *European Business Awards* en mai à Varsovie, après avoir été sélectionné parmi 112 000 entreprises en compétition dans 34 pays européens.

DES PRODUITS INSCRITS DANS LA BOUCLE DU RECYCLAGE

CONCEVOIR DES PRODUITS RECYCLABLES

La recyclabilité des produits est un axe prioritaire du guide éco-conception du Groupe (voir page 172) et tous les produits font l'objet d'une évaluation de leur recyclabilité potentielle selon une méthode harmonisée. Lors de la conception d'un produit, le Groupe privilégie l'utilisation de matières qui se recyclent (composants métalliques, certains plastiques comme le polypropylène) et prévoit un démontage simple et rapide. À titre d'exemple, le fer vapeur Tefal Turbo Pro Anticalc, lancé fin 2016, a été équipé d'un écran thermique (pièce située au-dessus de la semelle) en PBT, un plastique recyclable, et non plus en BMC, non recyclable, comme c'était le cas dans les gammes précédentes. Grâce à ce changement, le taux de recyclabilité est passé à 82 % contre 76 % pour un fer équivalent avec écran en BMC. Depuis, toutes les nouvelles gammes de fers vapeur fabriquées à Pont-Evêque (France) intègrent cette pièce. La centrale vapeur Calor Express Compact a bénéficié elle aussi de la même évolution. Autre illustration d'amélioration de la recyclabilité : en 2018, le site d'Erbach (Allemagne) a adopté un nouveau procédé de co-injection qui permet de supprimer l'usage de colle, non recyclable.

En 2019, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits électriques conçues dans l'année atteint plus de 80 %.

UTILISER DES MATÉRIAUX RECYCLÉS

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

- 50 % de matériaux recyclés dans les produits du Groupe (packaging inclus)
- Multiplier par 2 la quantité de plastiques recyclés dans les produits fabriqués en France (base 2017)

Le Groupe SEB intègre de plus en plus de matériaux recyclés dans ses produits. Fin 2019, pour les produits fabriqués en interne, il avait déjà dépassé l'objectif qu'il s'était fixé en 2013 d'intégrer 20 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits et packagings à l'horizon 2020, affichant un taux de 35 %. Il vise désormais 50 % en 2023. Il a également pris un **engagement spécifique sur les plastiques recyclés dont il veut** doubler l'utilisation annuelle en France d'ici 2025 par rapport à 2017 (sous réserve d'évolution des règles en vigueur qui pourraient impacter la démarche).

Métaux : davantage d'aluminium recyclé dans les articles culinaires

En ce qui concerne les métaux, tous produits confondus, l'acier inox utilisé par le Groupe est déjà majoritairement d'origine recyclée. Ce taux atteint 80 % dans les articles culinaires (ustensiles, poêles, casseroles, faitouts, autocuiseurs...). Pour l'aluminium, en grande partie affecté à cet univers de produits, la part de matière recyclée est moins élevée, mais elle progresse grâce à l'implication des équipes concernées.

L'utilisation d'aluminium recyclé génère 90 % de gaz à effet de serre de moins que celle d'aluminium primaire et consomme 20 fois moins d'énergie. En 2009, la gamme d'articles culinaires Natura a été la première en aluminium 100 % recyclé et trois ans plus tard, en 2012, Tefal mettait en place la première filière de recyclage d'articles culinaires en France. Parmi les produits récemment lancés sur le marché, les gammes de poêles Éco-Respect et Resource, elles aussi en aluminium 100 % recyclé, ont reçu le Grand Prix de la Responsabilité sociétale des marques, en avril 2019 (France).

Plastiques recyclés : des avancées significatives

La démarche du Groupe sur les plastiques recyclés a débuté il y a 10 ans avec les ustensiles Enjoy, composés à 95 % de **PET** recyclé. Depuis, il n'a cessé d'intensifier ses travaux dans ce domaine, sous l'impulsion des Directions Achats, Qualité Normes et Environnement, Recherche, en liaison avec les Directions Industrie et Marketing : collaboration avec des recycleurs pour améliorer la qualité des plastiques concernés, vérification de leur conformité réglementaire, réalisation de tests d'injection et de prototypes, démarrage de préséries... Par rapport au plastique issu du pétrole, le plastique recyclé réduit l'impact sur le réchauffement climatique de près de 70 %.

En 2015, le Groupe a été pionnier en France pour la mise en place, avec Veolia et l'éco-organisme Ecosystem, d'une **première boucle d'économie circulaire pour le petit électroménager**. Cette coopération a débouché sur un premier générateur vapeur avec un boîtier en **polypropylène** issu du recyclage d'appareils électriques et électroniques, produit à Pont-Evêque (Silence Steam, Rowenta). Les fers vapeur fabriqués à Erbach (Allemagne) s'approprient eux aussi à intégrer du polypropylène recyclé.

En 2018, Rowenta a étendu l'usage de ce matériau aux socles des aspirateurs Silence Force Compact moyennant un investissement spécifique sur les lignes de production du site de Vernon. En 2019, cette évolution a concerné l'essentiel des aspirateurs traîneaux avec sac produits sur le site.

La machine à café Expresseria (Krups), fabriquée à Mayenne, progresse elle aussi sur la voie du plastique recyclé : après l'intégration, en 2017, d'un support technique interne en ABS recyclé, c'est son socle qui passera à l'ABS/PC recyclé début 2020. La liste des produits intégrant des plastiques recyclés s'allonge chaque année : appareils à raclette, ventilateurs, hachoirs à viande, moulinette, jusqu'à certaines gammes de pots de fleurs EMSA Landhaus fabriqués à partir de rebuts de production de couches de bébé... Une dizaine de nouveaux projets sont en cours. En plus de son partenariat avec Veolia, le Groupe développe ses échanges avec d'autres recycleurs dans une optique de montée en compétences pour répondre à ses besoins. En interne, il conduit des opérations de **formation et de sensibilisation** pour les équipes concernées (bureaux d'études, laboratoires, qualité, marketing...).

LES SACS DES MAGASINS AUSSI...

Le recours au plastique recyclé s'étend également aux sacs proposés par les magasins du Groupe à leurs clients. En Europe, ils ont fait l'objet d'une remise à plat en 2018 dans un double objectif écologique et économique. Fabriqués à 80 % en plastique recyclé et recyclables à 100 %, les nouveaux sacs bénéficient du label environnemental *Blue Angel*. Outre l'utilisation de plastique recyclé, la réduction du nombre de fournisseurs (de 10 à 4, dont 1 couvre 75 % des besoins) contribue également à diminuer l'empreinte carbone liée au transport de matières. Début 2019, ces sacs étaient disponibles dans la quasi-totalité des pays de la zone EMEA possédant des magasins du Groupe (enseignes Home & Cook et WMF). Les 13 magasins d'Égypte ont eux aussi adopté cette démarche en 2019.

Pour l'ensemble de ces efforts sur le plastique recyclé, le Groupe a reçu en 2018 en France le Prix LSA « Développement de la responsabilité environnementale », qui l'a distingué parmi une centaine de candidats.

RECYCLER EN FIN DE VIE

Que deviennent les produits une fois qu'ils sont hors d'usage ? En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des **éco-organismes** nationaux. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France au sein d'Ecosystem, le principal éco-organisme du pays pour les DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques).

En revanche, les poêles, casseroles ou faitouts en aluminium ne bénéficient pas encore de filière spécifique : en France par exemple, 60 % finissent avec les ordures ménagères (soit 6 000 tonnes par an) alors qu'ils sont recyclables à 80 %. Depuis 2012, le Groupe SEB

multiplie les initiatives en faveur du **recyclage des articles culinaires**, en particulier en Europe avec la marque Tefal (France, Pays-Bas, Norvège...). Les opérations reposent sur un partenariat entre le Groupe, des entreprises spécialisées dans le recyclage et des distributeurs partenaires. Les consommateurs sont invités à déposer leurs anciens produits en magasin contre un bon de réduction pour l'achat d'un nouvel article. Pour la seconde année consécutive, l'offre a porté en 2019 sur des articles en aluminium recyclé (gammes *Resource* et *So Recycled*). Les produits usagés sont collectés avant d'être triés et broyés. Les principaux matériaux (aluminium, inox, plastique) sont séparés puis recyclés dans la fabrication de nouveaux produits, y compris d'articles culinaires.

En 2019, en France, cette opération a été conduite avec les magasins Leclerc (partenaire de l'opération depuis l'origine), Géant, Boulanger, BHV... Depuis 2012, l'ensemble de ces opérations a permis de collecter et recycler 940 tonnes d'articles culinaires, soit environ 1,4 million de produits. Aux Pays-Bas, l'opération reconduite avec Blokker et Marskamer a porté sur 32 tonnes (près de 140 tonnes en quatre ans). La Norvège a également contribué au travers d'une centaine de magasins. En Asie, la Thaïlande agit aussi en ce sens depuis 2013. Dans ce pays, les produits récoltés sont reversés à une association locale qui fabrique des prothèses (jambes artificielles) majoritairement composées d'aluminium.

Les opérations de collecte et recyclage de poêles et casseroles se développent dans de plus en plus de pays. En 2019, ce fut le cas au Royaume-Uni, en Belgique, Grèce, Roumanie, Égypte...

DES PRODUITS À UTILISATION PARTAGÉE

À l'avant-garde de nouveaux modèles de consommation plus durables dans la perspective de l'économie de fonctionnalité, le Groupe a testé en France dès 2015 un service innovant de **location d'appareils culinaires** pour répondre aux besoins ponctuels des consommateurs. Dénommé **Eurêcook**, il a été déployé d'abord dans l'agglomération de Dijon en partenariat avec un réseau d'acteurs privés et publics, comme l'ADEME⁽¹⁾, l'association ENVIE, et le groupe Casino. En octobre 2018, il a fait ses premiers pas à Paris, en partenariat cette fois avec ENVIE et Monoprix, leader du commerce en centre-ville. Le principe est simple : le consommateur réserve son appareil Seb, Tefal ou Moulinex sur le site www.eurecook.fr ou dans l'un des cinq magasins Monoprix parisiens qui participent à l'opération dans un 1^{er} temps. Il choisit la durée de location (un week-end à une semaine) puis le récupère dans l'un des points de retrait ou lors de la livraison de ses courses. Une fois

retournés, les produits sont systématiquement nettoyés, vérifiés et réemballés. Ce service prendra une nouvelle dimension en 2020 à Paris dans le cadre du projet RépareSeb (voir page 165).

Le service Eurêcook s'inscrit dans une démarche de consommation durable à plus d'un titre : du point de vue écologique, il va dans le sens d'une optimisation des ressources naturelles (un même produit est utilisé plus souvent) et les emballages sont réutilisables et éco-conçus (polypropylène alvéolaire) ; côté accessibilité, grâce à un moindre coût d'usage, Eurêcook rend les appareils plus abordables pour des personnes économiquement fragiles ; enfin, il fait appel au réseau d'insertion professionnelle ENVIE pour le nettoyage, test, reconditionnement et la logistique des produits, depuis son atelier de Trappes.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

DES PRODUITS AVEC PLUSIEURS VIES

OBJECTIF GROUPE SEB

- Expérimenter des business models pour offrir une seconde vie aux produits du Groupe

RÉEMPLOI DU PETIT ÉLECTROMÉNAGER

Lorsque les consommateurs retournent des produits, par exemple dans le cadre du service après-vente ou d'offres commerciales spécifiques, et qu'ils peuvent encore être utilisés, le Groupe s'efforce de leur donner une seconde vie plutôt que de les envoyer dans les filières de démantèlement et recyclage. D'autant que la plupart d'entre eux sont quasi neufs...

Ainsi, parmi les produits qui sont retournés sur le site du Groupe à Alençon dans le cadre du service après-vente des distributeurs, la plupart ont été peu, voire pas utilisés et présentent une panne simple. Depuis 2017, Groupe SEB France les confie à l'association d'insertion ENVIE Anjou. Elle démonte et répare les produits défectueux dans son atelier près d'Angers avant de les revendre à un prix modeste dans son magasin avec une garantie d'un an. Grâce à ce partenariat, l'association a remis dans le circuit plus de 5 500 appareils en 2019 qui, sinon, auraient été détruits. En trois ans, il a également permis à 15 personnes prises dans le cercle vicieux du chômage de retrouver une activité professionnelle. Le futur centre RépareSeb de Paris (voir page 165) intégrera lui aussi un projet similaire.

Aux États-Unis, le Groupe a mis en place une démarche du même type qu'il gère en interne. Après vérification et reconditionnement éventuel, les produits sans aucun défaut sont remis en stock pour commercialisation dans les circuits classiques ; les produits de second choix sont revendus via des circuits spécialisés (grossistes...) et ceux qui ne peuvent être réparés sont confiés à des sociétés de démantèlement/recyclage. Au Mexique aussi, les produits avec des défauts mineurs sont cédés à des grossistes ou autres organismes à des prix réduits.

REMISE À NEUF DE POÊLES ET CASSEROLES

La marque **All-Clad** agit pour prolonger la vie des produits avec une offre inédite : depuis 2015, elle propose à ses clients-restaurateurs des poêles d'occasion remises à neuf dans l'usine de Canonsburg (États-Unis). Les poêles All-Clad récupérées auprès des chefs sont démontées, nettoyées, remises à leur forme initiale, brossées et polies pour un résultat impeccable. Elles en ressortent aussi esthétiques et efficaces que des neuves mais à moitié prix et avec un impact bien moindre sur l'environnement (95 % d'énergie consommée en moins). Cette gamme *ENCORE* a reçu le soutien de nombreux chefs. En cinq ans, près de 5 000 poêles ont été remises à neuf.

En 2019, Tefal a reçu en France le soutien de l'ADEME pour mener une étude sur le rechapage des poêles inox qui débutera en 2020.

3.10. Agir pour le climat



CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE GRÂCE À NOTRE STRATÉGIE BAS CARBONE



De la conception des produits jusqu'à leur fin de vie, le Groupe agit à chaque étape pour limiter leur empreinte environnementale (éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage...) et contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique. Pour cela, il s'appuie sur son **guide éco-conception** des produits et sur la certification internationale **ISO 14001**. Dans les usines, les bureaux, les laboratoires ou les entrepôts, tous les collaborateurs et prestataires du Groupe sont sensibilisés au respect de l'environnement. La démarche environnementale du Groupe SEB est pilotée par la Direction Qualité Normes et Environnement et coordonnée sur les sites par les coordinateurs Santé Sécurité Environnement. Les informations concernant les dépenses environnementales du Groupe SEB sont disponibles page 261.

Les données présentées ci-dessous s'étendent sur un périmètre monde pour les entités certifiées ISO 14001 ⁽¹⁾. Elles incluent les sites de WMF en Europe et de Supor à Xiangsu, certifiés en 2018.

Le siège social Campus SEB à Écully est intégré dans le périmètre de reporting depuis 2015.

Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe. Les données 2019 sont donc hors EMSA et hors WMF (à l'exception des sites européens de WMF qui sont entrés dans le reporting cette année).

3

BILAN GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE

Le Groupe SEB a lancé en 2017 un exercice d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ce bilan a été réalisé à partir des données de l'année 2016 avec l'aide du cabinet de conseil Deloitte. Il distingue les émissions des scopes 1 et 2 qui concernent les émissions de gaz à effet de serre en lien direct avec les activités de production du Groupe et les émissions du scope 3, dites indirectes.

Scope 1 : émissions liées aux consommations de combustibles fossiles (majoritairement gaz naturel) utilisés pour certains procédés industriels ou le chauffage des bâtiments, sur les sites industriels et logistiques du Groupe certifiés ISO 14001.

Scope 1 : 58 049 tCO₂eq

Scope 2 : émissions induites par la consommation d'électricité achetée sur les sites industriels et logistiques du Groupe.

Scope 2 : 149 106 tCO₂eq

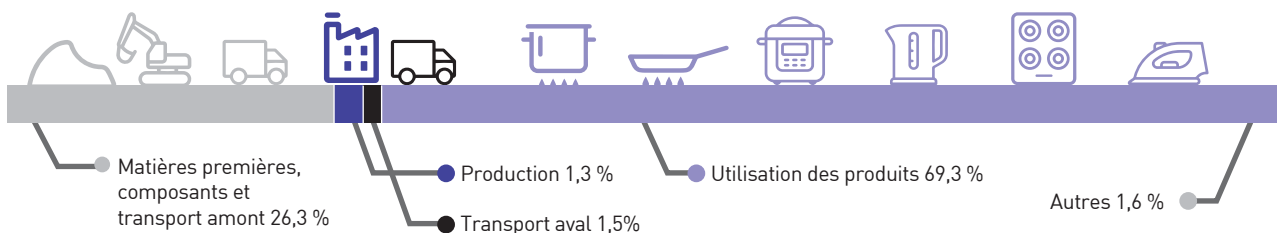
Les émissions des scopes 1 et 2 (207 155 tCO₂eq) représentent les émissions des sites industriels et logistiques du Groupe (voir partie éco-production page 173).

Scope 3 : émissions indirectes qui ne sont pas liées directement à la fabrication des produits (achat de biens et services, utilisation des produits vendus, transport amont et aval, etc.).

Scope 3 : 15 473 978 tCO₂eq

Au total, les émissions du Groupe SEB en 2016 représentent 15,7 millions de tonnes équivalent CO₂. Elles se répartissent de la manière suivante :

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS ANNUELLES DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE SEB



(1) Les certificats obtenus par les sites avant leur acquisition par le Groupe SEB ne sont pas pris en compte par ce dernier.

LEXIQUE

Matières premières, composants et transport amont : émissions liées à l'extraction des matières premières et à la transformation des matériaux et des composants par le Groupe SEB. Comprend les émissions induites par l'achat de services tels que le transport amont.

Production : émissions liées à la consommation d'énergie des sites industriels et logistiques du Groupe (combustion d'énergies fossiles et consommation d'électricité) = scopes 1 et 2.

Transport aval : émissions liées au transport des produits finis du Groupe depuis l'usine jusqu'à l'entrepôt des clients.

Utilisation des produits : le calcul des émissions liées à l'utilisation des produits prend en compte l'électricité consommée par les produits de petit électroménager, le gaz et l'électricité nécessaires au fonctionnement, et au lavage (eau chaude) des articles culinaires. Pour chaque catégorie de produits, le calcul considère leur scénario d'usage sur l'année et le volume des ventes.

Autres : ce poste d'émissions regroupe divers types d'émissions peu significatifs s'ils sont considérés séparément. Il comprend par exemple les émissions liées aux trajets des collaborateurs du Groupe pour se rendre sur leur lieu de travail, les déplacements professionnels, les trajets des consommateurs pour se rendre en magasin. Il comprend aussi les émissions liées à la fin de vie des produits.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Les facteurs d'émission employés sont issus de bases de données (Agence internationale de l'énergie, base Carbone de l'ADEME ⁽²⁾. Étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, et compte tenu du nombre et de la nature des données demandées, la méthode de calcul du GHG Protocol présente une marge d'incertitude. Néanmoins, elle fournit des informations sur les proportions des principaux postes d'émissions du Groupe qui lui permettent d'orienter les stratégies de réduction de son empreinte carbone.

Pour calculer l'empreinte carbone du Groupe, les équipes se sont appuyées notamment sur les données du *reporting* éco-production pour les scopes 1 et 2, ainsi que sur les analyses de cycle de vie correspondant aux différentes familles de produits pour le scope 3. Les émissions de GES liées à la fabrication des produits, décrites dans la partie « Éco-production », et les émissions de GES liées à la logistique présentées dans la partie « Éco-logistique » sont suivies par un système de *reporting* dédié.

Les produits qui ont contribué au bilan des émissions de GES représentent 94 % des ventes en volume et 98 % en chiffre d'affaires. Cet exercice a confirmé que les axes prioritaires pour améliorer l'empreinte carbone du Groupe se situent prioritairement au niveau :

- des produits et de leur utilisation ;
- des matières premières ;
- du transport des produits et composants ;
- de la fabrication des produits.

OBJECTIFS... À COURT ET LONG TERMES

Pour réduire son empreinte carbone, le Groupe SEB s'est fixé des objectifs ambitieux :

OBJECTIFS 2020

En 2013, le Groupe a défini une première série d'objectifs à l'horizon 2020 :

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013).

État d'avancement à fin 2019 : **moins 11 %** par rapport aux produits de référence.

Dans le cadre de l'initiative internationale *Science Based Target* (voir ci-dessous), le Groupe s'engage à réduire l'empreinte environnementale de ses produits électriques lors de leur utilisation. Les projets d'éco-conception ainsi que l'évolution des technologies permettront d'aboutir à des réductions significatives de la consommation énergétique. C'est déjà le cas pour les générateurs vapeur, les sèche-cheveux et les bouilloires ;

- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010).

État d'avancement à fin 2019 : **moins 21,3 %** à périmètre constant ⁽³⁾ ;

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits et leurs emballages.

État d'avancement à fin 2019 : **35 %** pour les produits fabriqués par le Groupe ;

- moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits et composants (par produit vendu) (année de référence : 2013).

État d'avancement à fin 2019 : **moins 33 %**.

(2) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

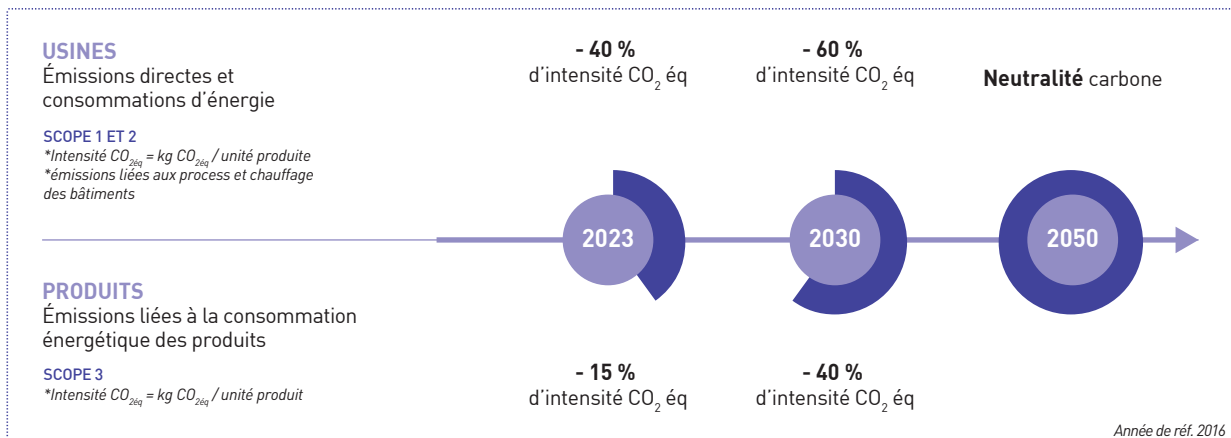
(3) Concerne tous les sites industriels et logistiques présents dans le périmètre de reporting développement durable 2010.

OBJECTIFS BAS CARBONE SCIENCE BASED TARGETS

Pour intensifier sa contribution à la lutte contre le réchauffement climatique, le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative *Science Based Targets* (SBT) lancée par le WWF aux côtés du *Global Compact* (ONU), du WRI (*World Resources Institute*) et du CDP (*Carbon Disclosure Project*). Elle incite les grandes entreprises mondiales à mettre en cohérence leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec les recommandations du

GIEC de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C d'ici la fin du siècle.

Le Groupe a défini en 2018 ses propres objectifs SBT à court et long termes qui prennent le relais de ses objectifs 2020. Ils ont été officiellement approuvés par le SBT Initiative (SBTI) début 2019. Le Groupe SEB fait ainsi partie des 100 premières entreprises mondiales ayant aligné leur stratégie bas carbone avec les Accords de Paris.



Le Groupe a mis en place une gouvernance spécifique pour atteindre ces objectifs et préciser la trajectoire à suivre :

- **la stratégie bas carbone « fabrication des produits » (scopes 1 & 2)** est définie et contrôlée par un Comité de pilotage bas carbone animé par la Direction Développement Durable. Il réunit des représentants des Directions Industrielles Articles culinaires et Petit électroménager, de la Direction Qualité Normes et Environnement, de la Direction Achats et du Contrôle de Gestion. Ce Comité travaille en cohérence avec la feuille de route environnement qui couvre plus largement toutes les problématiques liées à la préservation de l'environnement. Lors de sa première session en juillet 2019, il a défini les deux priorités de la stratégie :
 - la réduction des émissions de gaz à effet de serre des sites industriels,
 - l'augmentation de leur approvisionnement en énergies renouvelables.

Les leviers d'action identifiés sont de trois ordres :

- optimiser les consommations énergétiques : audits énergétiques, mise en place d'un indicateur énergie (kWh/unité produite) au niveau du pilotage industriel, choix des énergies les moins carbonées...
- accroître la part d'énergie renouvelable : production d'énergie sur site avec des panneaux photovoltaïques,
- achat d'énergie verte : Garantie d'origine, Certificat d'énergie renouvelable...

- **la stratégie bas carbone « consommation énergétique des produits » (scope 3)** est pilotée au travers de la feuille de route éco-conception. En 2019, dans le cadre de cette feuille de route, chaque catégorie de produits a fait l'objet de deux réunions dédiées afin d'ajuster les priorités d'action à ses spécificités.

Pour renforcer sa démarche environnementale, le Groupe a collaboré avec l'ONG **WWF** qui l'a accompagné sur plusieurs projets spécifiques comme, en 2018, la formalisation des objectifs SBT et de sa politique éco-packaging (voir page 173).

ÉCO-CONCEPTION

GUIDE ÉCO-CONCEPTION

La politique d'éco-conception du Groupe SEB vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. Pour progresser dans cette démarche, il s'appuie sur un **guide éco-conception** qui intègre clairement toutes les étapes du cycle de vie du produit et de son emballage (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie). Il est structuré selon les **axes prioritaires** du Groupe en matière d'éco-conception : efficacité énergétique, recyclabilité, réparabilité, utilisation de matériaux recyclés et de polymères biosourcés, réduction de l'empreinte carbone lors du transport, remplacement des substances impopulaires... Pour chaque axe d'éco-conception, le guide précise l'ambition du Groupe et définit différents niveaux de performance fondés sur des critères mesurables. Intégré dans le processus de conception des produits, il permet aux équipes projet de choisir le niveau de performance visé pour chaque nouveau produit en fonction du cahier des charges.

Ce guide est un outil clé dans l'atteinte des objectifs environnementaux du Groupe. Il est déployé dans toute la communauté Innovation : équipes Marketing, R&D, Design, mais aussi Achats, Qualité, Juridique... Sa mise en place a été soutenue par un important dispositif de **formation** en 2014/2015 et, depuis, des sessions complémentaires ont régulièrement été organisées. En 2019, le Groupe a conçu un nouveau module de formation à l'éco-conception, étendue à un public plus large (équipes Innovation, Marketing, Design, Développement, et Qualité) et dans une optique encore plus opérationnelle face à la montée en puissance de la demande de produits éco-conçus. L'objectif est de les aider à mieux appréhender les concepts et enjeux de l'éco-conception, à comprendre les opportunités qu'elle représente dans leur domaine, et à les exploiter en s'appuyant sur les ressources mises à leur disposition par le Groupe (outils, études de cas, éléments de veille...). Deux séances pilotes ont réuni 30 participants en 2019 en vue d'un prochain déploiement en France puis à l'international.

Au-delà des axes prioritaires d'éco-conception détaillés dans le guide, le Groupe favorise toute initiative visant à renforcer l'éco-responsabilité des produits du Groupe. Ainsi, les poignées en bois de la gamme d'articles culinaires Natura et les ustensiles Ingenio Wood, lancés en 2019, sont fabriqués avec du bois certifié FSC, issu de forêts gérées de façon responsable et durable.

Par ailleurs, dans une optique d'accélération de la dynamique, le Groupe a intégré un objectif annuel d'éco-conception dans la feuille de route des Directeurs Marketing des différentes catégories de produits.

ANALYSES DE CYCLE DE VIE ET PROFILS ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe actualise régulièrement les **analyses de cycle de vie** (ACV) de ses produits. Ces analyses significatives ⁽⁴⁾, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique. En 2019, 75 % des familles de produits définies comme les plus significatives par le Service Environnement, étaient couvertes par une analyse de cycle de vie. Une nouvelle ACV a été réalisée sur les brosses soufflantes et celles concernant les sèche-cheveux et les

défroisseurs ont été entièrement revues. Un effort particulier a été fait en 2018 pour rendre la méthodologie plus robuste et pour intégrer de nouvelles données en provenance des recycleurs, notamment en partenariat avec Ecosystem, principal éco-organisme français.

En 2016, le Groupe a entrepris d'établir le profil environnemental de chaque famille de produits au travers d'une fiche synthétique à usage interne. Basée sur les résultats de l'ACV, elle répond à trois questions : Quelle étape du cycle de vie du produit impacte le plus le changement climatique ? Quelles ressources sont nécessaires pour le fabriquer et le faire fonctionner ? Sur quels leviers agir pour réduire l'impact sur le climat et les ressources ? Conçues avec la participation des équipes Développement, Marketing et Qualité, ces fiches sont disponibles sur l'intranet. Elles constituent à la fois un support de sensibilisation et un outil d'aide au ciblage des efforts d'éco-conception. Deux nouvelles fiches ont été diffusées en 2019, portant à 12 le nombre de profils environnementaux établis à ce jour.

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits, près des trois quarts de l'impact carbone proviennent de leur consommation énergétique en phase d'utilisation, loin devant leur fabrication (1,3 %). Conscient de l'importance de l'enjeu énergétique, le Groupe a renforcé depuis 2015 le pilotage des actions dans ce domaine. Il concentre ses efforts sur **une quinzaine de familles de produits prioritaires**, celles ayant le plus fort impact en matière de consommation électrique au regard de leur consommation individuelle et des volumes commercialisés. Pour chacune d'elles, le Groupe a défini une méthode standard de calcul de la consommation et de l'efficacité énergétique, ainsi que un ou deux produits étalons servant de référence pour mesurer les progrès.

Dans le cas des **bouilloires**, par exemple, au-delà de la fonctionnalité de réglage de la température, déjà mise en œuvre, le Groupe travaille sur plusieurs leviers d'action, notamment pour aider les consommateurs à chauffer uniquement la quantité d'eau nécessaire. L'accent est également mis sur les **sèche-cheveux** pour lesquels toutes les nouvelles gammes sorties en 2019 bénéficient désormais de la technologie Effiwatts : à performance égale, les appareils consomment en moyenne 20 % d'énergie de moins que les modèles de référence. Autre famille de produits qui a amélioré son profil énergétique depuis 2018 : les **ventilateurs**. Ainsi, le ventilateur Air Protect Éco-(Samurai) consomme 50 % d'énergie en moins que le modèle de référence, toujours à performance égale.

Au cours des années précédentes, le Groupe avait déjà fait d'importants progrès sur les **aspirateurs** : en trois ans (2014-2017), les équipes Marketing et R&D ont renouvelé l'ensemble des gammes d'aspirateurs traîneau en réduisant la consommation d'énergie de 70 %, sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage ni le niveau sonore. Dès 2015, tous les nouveaux modèles Rowenta se situaient en dessous de 900 watts, avec deux ans d'avance sur la réglementation européenne. La trajectoire de progrès continue avec de nouveaux modèles sortis en 2019 affichant seulement 450 watts. Pour atteindre ce niveau de performance, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement, conçu des têtes

(4) Analyses de cycle de vie réalisées sur les modèles les plus représentatifs de chaque famille de produits du Groupe en termes de caractéristiques techniques, de ventes et de distribution géographique.

d'aspiration plus efficaces et optimisé l'ensemble des flux aérauliques pour réduire les pertes de charge.

Pour réduire l'empreinte énergétique de ses produits, le Groupe incite également les consommateurs à régler correctement leurs appareils. Par exemple, sur un nombre croissant de **générateurs vapeur**, le démarrage du produit se fait automatiquement en mode « éco » au lieu du mode standard. Ce réglage initial par défaut évite le risque que le consommateur reste sur un réglage potentiellement trop élevé par rapport à ses besoins.

ÉCO-PACKAGING

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

- Zéro sous-emballage plastique
- Zéro polystyrène expansé
- 90 % de fibres recyclées

La politique d'éco-conception du Groupe inclut l'emballage des produits. Elle vise à s'assurer qu'il remplit correctement ses fonctions de protection, stockage, transport, information et manipulation, tout en minimisant son impact environnemental. En 2018, le Groupe a harmonisé et formalisé sa politique d'emballage responsable avec l'appui du WWF (*WorldWide Fund*). Élaborée et co-signée par la Direction du Développement Durable et la Direction Achats, elle se décline en 10 objectifs.

L'utilisation de 90 % de fibres recyclées, la suppression des sous-emballages plastiques et celle du polystyrène expansé constituent trois objectifs prioritaires pour 2023. Dans tous les cas, l'emballage doit être pensé avec le produit et minimiser le taux de vide et la quantité de matériaux nécessaires tout en garantissant la qualité du produit. Il doit limiter les emballages perturbateurs pour le recyclage et éviter tout suremballage superflu. Les fournisseurs sont par ailleurs fortement incités à utiliser des sources de carton certifiées FSC. Pour l'impression, les encres doivent être à base d'eau ou végétales, sans huiles minérales. Quant aux documents insérés (instructions d'utilisation, consignes de sécurité...), le Groupe veut augmenter le taux de dématérialisation pour réduire la consommation de papier. La sensibilisation des consommateurs au tri des déchets et au recyclage sera renforcée, notamment via des indications sur l'emballage.

En ce qui concerne la **suppression des sous-emballages plastiques**, plusieurs produits ont franchi le pas en 2019, comme le

mini hachoir 5 secondes (Tefal), vendu à plus de 600 000 exemplaires, ce qui équivaut à autant de sachets plastiques évités. L'autocuiseur Cookeo (Moulinex) a programmé cette suppression pour 2020 et elle est également planifiée pour le transport des poêles Tefal fabriquées à Rumilly.

Pour ce qui est de la **substitution des cales en polystyrène expansé (PSE)**, c'est déjà chose faite pour le cuiseur vapeur Steam'Up (Moulinex) grâce à un système astucieux de calage en carton. D'autres solutions sont à l'étude, notamment à partir de « carton nid d'abeille », une option déjà retenue depuis plusieurs années pour les aspirateurs Rowenta fabriqués à Vernon. La cellulose moulée peut également constituer une alternative.

Concernant le taux de **fibres recyclées**, les emballages utilisés sur les sites de production européens sont déjà au-delà de l'objectif de 90 % et ceux sur les sites asiatiques s'en approchent. Le Groupe concentre donc ses efforts sur les Amériques.

Au-delà de ces trois axes prioritaires, d'autres actions ont témoigné des avancées de la démarche éco-packaging en 2019. Par exemple, les moules à pâtisserie (Kaiser) destinés aux 8 000 présentoirs conçus pour les distributeurs ne sont plus emballés séparément mais stockés en vrac jusqu'à leur installation sur le présentoir, avant expédition vers les points de vente. Bilan sur un an : une économie de 6,5 tonnes de carton et 600 kilos de plastique. Dans le cas du coupe-légumes Spiralizer (Tefal), la notice papier a été supprimée et remplacée par une version numérique, disponible sur le site internet de la marque.

RECYCLABILITÉ ET UTILISATION DE MATÉRIAUX RECYCLÉS

Voir page 166.

RÉPARABILITÉ

Voir page 164.

SUBSTANCES IMPOPULAIRES

Voir page 118.

d'amélioration continue des bonnes performances environnementales et de prévention des pollutions d'autre part.

En 2017, le Groupe a adopté la nouvelle version de la norme ISO 14001 qui renforce le rôle de l'encadrement et favorise une approche plus globale de l'impact du fonctionnement du site sur le cycle de vie du produit. Cette évolution a impliqué une montée en compétences des équipes par le biais de formations et d'une mobilisation accrue du réseau international des coordinateurs Santé Sécurité et Environnement. L'animation de ce réseau repose notamment sur des réunions trimestrielles, le plus souvent en vidéo.

ÉCO-PRODUCTION

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 100 % des sites industriels certifiés ISO 14001

Le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement dès 2003. Il vise en priorité la prévention des pollutions, la maîtrise de la consommation de ressources (énergie et eau) et la réduction des déchets. Cette démarche se traduit par la certification ISO 14001 des sites qui repose sur la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et sur le principe

PROJETS ÉCO-INNOVANTS : DES BONNES PRATIQUES À PARTAGER

Dans un objectif de diffusion des bonnes pratiques, chaque site industriel et logistique (périmètre monde) est invité à présenter chaque année au moins un **projet éco-innovant** permettant de réduire son impact environnemental. Cinq domaines d'action sont identifiés : réduction de la consommation énergétique et utilisation d'énergies renouvelables ; management de l'énergie et de l'environnement ; réduction des déchets et recyclage ; réduction de la consommation d'eau ; protection de la biodiversité. Depuis 2014, ce challenge a permis de créer une base de données de près de 200 bonnes pratiques à partager.

Le challenge 2019 a regroupé 53 projets issus de 30 sites et entités, et plus de la moitié d'entre eux ont traité à l'énergie. Trois projets en particulier se distinguent par leur caractère à la fois innovant et reproductible, leur bénéfice environnemental significatif et la rapidité de leur retour sur investissement :

- le site de Selongey (France) a initié un projet visant à réduire la consommation d'eau et d'énergie pour les opérations de lavage et dégraissage des pièces inox lors de la fabrication des autocuiseurs. Le remplacement des tunnels de lavage existants par des équipements plus performants doit permettre des économies environnementales significatives : 50% de gaz naturel, 10% d'électricité, et plus de 70% d'eau. Un premier tunnel a été changé en 2019 et les trois autres le seront prochainement ;
- sur le site EMSA d'Emsdetten (Allemagne), l'accent a été mis sur la réduction des déchets et la protection de la ressource en eau. L'objectif était de supprimer tout risque de dispersion des granulés de matière plastique utilisés dans le *process* de fabrication afin d'éviter qu'ils se retrouvent dans les eaux usées puis dans la nature sous forme de microplastique. Des systèmes de récupération ont été installés à cet effet dans les différentes zones où les granulés sont manipulés. Cette opération s'est accompagnée d'une sensibilisation des équipes sur la protection des océans ;
- le troisième projet, mis en œuvre à Lourdes (France), porte sur les économies d'énergie avec l'installation d'un compresseur de nouvelle génération à vitesse variable. Outre sa meilleure efficacité énergétique, il permet la récupération de chaleur pour le chauffage des locaux et améliore les conditions de travail par son niveau sonore réduit.

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DES SITES

Afin d'atteindre ses objectifs « bas carbone » pour la fabrication des produits (scopes 1 et 2, voir page 171), le Groupe agit sur deux leviers principaux : la diminution de la consommation énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

Consommer moins d'énergie

En 2019, le Groupe a déployé un **standard Groupe** sur le management de l'énergie, basé sur les exigences essentielles de la norme **ISO 50001**. Il a été intégré au manuel d'audit interne et s'appliquera progressivement à tous les sites, harmonisant ainsi les pratiques en matière d'organisation, de monitoring de l'énergie, de formation... Plusieurs sites du Groupe, déjà certifiés ISO 50001, sont particulièrement avancés dans ce domaine : Erbach (Allemagne), Rumilly et Tournus (France), ainsi que la majorité des sites européens

de WMF et le site d'EMSA à Emsdetten. En France, le Groupe a mis à la disposition des sites une documentation technique détaillée sur l'optimisation énergétique des installations d'air comprimé, d'éclairage, de chauffage et de climatisation.

Sur les sites du Groupe partout dans le monde, la recherche de l'efficacité énergétique génère de nombreuses actions qui alimentent le partage de bonnes pratiques.

Quelques exemples :

- en Chine, le site Supor de Shaoxing a modifié en 2017-2018 ses **170 presses à injecter** les matières plastiques en remplaçant une bobine chauffante très énergivore par une nouvelle bande isolante qui permet de consommer 30 % d'énergie en moins. De plus, sa température de surface, nettement plus basse, améliore le confort des opérateurs. En 2019, le site de Hangzhou a installé ce dispositif sur toutes les presses. Toujours dans cet esprit, d'autres sites du Groupe ont avancé en 2019 sur l'isolation des fourreaux d'injection du plastique, notamment celui d'Emsdetten (EMSA) et de Mayenne en France. Quant au site de Xiangsu (Chine), il a lancé un programme pour optimiser l'isolation et le système de chauffe des **moules** avec, à la clé, une consommation énergétique divisée par près de deux en phase de fonctionnement ;
- la production **d'air comprimé** fait également partie des points d'amélioration énergétique et de nombreux sites avancent sur ce sujet, comme Lourdes (voir projets éco-innovants ci-dessus), Shaoxing, Hangzhou, Shanghai et Erbach ;
- à Selongey, l'optimisation du **système d'aspiration** des poussières, de polissage des cuves d'autocuiseurs a permis une forte réduction de la **consommation énergétique**. Elle porte à la fois sur l'énergie électrique consommée par les trois centrales d'aspiration et sur les économies de chauffage liées à la diminution des flux d'air avec l'extérieur en période hivernale. L'opération permet ainsi de réduire sensiblement les émissions de CO₂ et la facture ;
- en Allemagne, le site WMF/Silit de Riedlingen a installé en 2018 un nouveau **système de ventilation** plus économe en **énergie** qui récupère par ailleurs la chaleur de l'air sortant, ce qui réduit les besoins en chauffage. Ce système a permis de diminuer significativement la consommation d'énergie ;
- à Omegna (Italie), le site a mis à profit deux puits existants de 80 m (utilisés pour ses procédés industriels) afin d'installer un système réversible de rafraîchissement/chauffage des bureaux. Il est basé sur le fait qu'à cette profondeur, l'eau reste à une température stable (environ 10 °C), quelle que soit la saison. En passant dans un circuit qui fait le tour des locaux, elle les rafraîchit l'été et peut les réchauffer l'hiver. Quant au nouveau site d'Itatiaia (Brésil), il a intégré les considérations environnementales dès sa construction (ventilation et éclairage naturel, rafraîchissement par brumisation...).

Plus généralement, l'ensemble des sites poursuit le remplacement progressif des éclairages existants (tubes néons notamment) par des systèmes à LED (moins 50 % à 75 % de consommation). Cette opération se traduit à la fois par une diminution de l'empreinte énergétique et par des économies importantes.

Développer les énergies renouvelables

Le site d'Is-sur-Tille (France) a été le premier du Groupe à s'équiper d'un système de climatisation à base d'énergie solaire pour un atelier d'assemblage où la température était très élevée l'été. Des panneaux photovoltaïques fournissent l'électricité nécessaire aux climatiseurs, et lorsqu'ils ne fonctionnent pas, elle est affectée à d'autres usages.

Cette initiative permet d'améliorer les conditions de travail au moyen d'une solution neutre en termes d'émission carbone.

En 2019, des panneaux solaires ont été installés sur le Campus SEB à Écully avec l'objectif de couvrir 20 % de sa consommation d'énergie, ainsi qu'au siège de la filiale aux Pays-Bas. Un projet de ferme solaire au sol a également été validé en Colombie et verra prochainement le jour sur le site industriel de Rionegro. D'autres projets sont à l'étude, notamment en France, Italie, Chine, Égypte, Brésil et Vietnam. À noter que le site de Wilbur Curtis à Montebello

(États-Unis), récemment acquis par le Groupe, est équipé de panneaux photovoltaïques qui assurent plus de la moitié de sa consommation électrique (Wilbur Curtis n'est pas encore intégré dans le reporting Groupe).

Depuis 2010, à périmètre constant, le Groupe a réduit de 21,3 % la consommation d'énergie de ses sites industriels et logistiques. Il est donc en bonne voie pour atteindre l'objectif de moins 20 % qu'il s'est fixé pour 2020.

CERTIFICATION ISO 14001

Le Groupe SEB a pour objectif de certifier ISO 14001 l'ensemble de ses entités industrielles et logistiques dans le monde.

(Périmètre Monde)

(en tonnes)	2019	2018	2017
Nombre d'entités certifiables	41	34	35
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 *	100 %	100 %	97 %

* Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

L'ensemble des entités prévues à la certification ISO 14001 en 2019 ont obtenu avec succès leur certificats. Les sites WMF (hors WMF Heshan prévu en 2020) ont intégré le périmètre de certification Groupe en 2019, expliquant la hausse du nombre d'entités certifiables entre 2019 et les années précédentes.

CONSOMMATION DE RESSOURCES

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

Matières premières directes

(en tonnes)	2019	2018	2017
Consommation totale de métaux	166 707	165 758	161 731
Consommation totale de plastiques *	100 558	94 247	89 315
Consommation totale d'emballages	106 546	114 370	105 775

* Cet indicateur regroupe les polymères dont les plastiques et les élastomères.

Plusieurs sites innovent pour réduire les volumes de matière utilisée. À Riedlingen, WMF a réduit au maximum les dimensions des disques d'acier utilisés pour la fabrication de ses faitouts. Pour la seule gamme des produits de 24 cm de diamètre, le site a économisé plus de 32 tonnes d'acier en 2019. Sur le site de Rionegro (Colombie), l'optimisation du *process* de fonderie d'aluminium a permis de diviser par deux la quantité de matière nécessaire à la fabrication d'un *caldero* (cocotte) et la consommation d'énergie par unité produite a baissé de près de 10 %. Un dispositif spécifique a également été mis en place pour recycler les déchets de fonte d'aluminium dans la chaîne de fabrication.

Matières premières indirectes

	2019	2018	2017
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	282,9	217,9 *	230,5
Consommation totale de gaz liquéfié (en tonnes)	4 640,2	4 857,3 *	3 948,7
Consommation totale d'électricité (en GWh)	385,9	373,4 *	366,6
Consommation totale d'eau (en milliers de m ³)	3 394,5	3 395,1 *	3 533,7
Consommation totale de fioul hors carburant (en m ³)	143,3	20,6 *	14,9

* Mise à jour de la donnée.

La consommation totale de gaz naturel augmente de 30 % cette année. Cela s'explique par l'évolution du périmètre de *reporting* qui intègre dorénavant WMF. À périmètre constant, la consommation diminue de 5 %. Le gaz naturel étant la principale énergie utilisée pour le chauffage des sites du Groupe, les évolutions climatiques influencent significativement les consommations.

Après une année de démarrage de l'activité Articles culinaires en 2018, le site d'Itatiaia au Brésil a connu une année 2019 plus stable. La baisse de sa consommation de gaz liquéfié pour le process est en partie à l'origine de la diminution de 4 % de la consommation Groupe.

L'augmentation de la consommation d'électricité est limitée grâce à de nombreuses actions d'efficacité énergétique réalisées sur nos sites de production, en particulier en Chine.

La consommation totale d'eau est stable : les actions d'économies d'eau réalisées par les sites les plus consommateurs compensent l'agrandissement du périmètre. Certains sites en Chine ont en effet réduit les procédés les plus consommateurs d'eau.

Le site d'Hayingen en Allemagne, nouvellement intégré dans le *reporting*, utilise du fioul pour se chauffer. Sa consommation a un impact fort sur la donnée Groupe.

Approvisionnement en eau

En 2019, le Groupe SEB a consommé près de 3,4 millions de mètres cubes d'eau à travers le monde, essentiellement liés aux procédés de fabrication des articles culinaires. Cependant, au-delà du suivi des volumes consommés, il est primordial de considérer la localisation de ces consommations afin de la mettre en rapport avec les zones dites de stress hydrique où l'eau est une ressource sensible. En 2015,

le Groupe, soucieux d'évaluer les risques liés à l'eau et sa disponibilité, a conduit une analyse de ses implantations industrielles à partir de la localisation géographique des sites concernés et de l'outil de référence *Aqueduct Water Risk Atlas* du *World Resources Institute* (WRI). Cette évaluation a été actualisée en 2016 ; une mise à jour est en cours et sera finalisée en 2020.

Cette analyse a permis de montrer qu'aucun site industriel ou logistique du Groupe n'est situé dans une zone exposée à un risque hydrique « extrême » ou « élevé » selon l'indicateur *Overall water risk* qui mesure de manière agrégée les risques relatifs à la disponibilité, à la qualité et aux conflits liés à l'eau. Par ailleurs, 20 sites industriels ou logistiques du Groupe sont situés dans des zones exposées à un risque considéré comme « faible » ou « faible à moyen ». À l'avenir, le Groupe portera une attention particulière aux 12 sites industriels et logistiques situés dans des zones où le risque est considéré comme « moyen à élevé ».

Le Groupe reste attentif à la préservation de la ressource en eau. Des bonnes pratiques visant à réduire la consommation d'eau et à recycler les effluents ont été mises en place sur les sites industriels. Elles sont partagées dans le cadre des projets éco-innovants, comme l'illustre l'exemple de Selongey en 2019 (cf. page 174). De nombreux sites sont engagés dans la démarche : celui de Canonsburg (All-Clad) a mis en œuvre un programme de chasse aux surconsommations d'eau tandis que ceux de Hangzhou (Chine) et Rionegro (Colombie) recyclent les eaux usées qui, après traitement, sont réutilisées en production ou pour l'alimentation des sanitaires. Le site de Rionegro a également mis en place un schéma de récupération et de stockage des eaux pluviales qui couvre plus de la moitié des besoins en eau du site. À Itatiaia (Brésil), une partie des eaux traitées par la station d'épuration est utilisée pour le nettoyage des outils.

DÉCHETS

La réduction des déchets industriels progresse en s'enrichissant des initiatives de terrain. Sur de nombreux sites industriels du Groupe, le plus gros volume de déchets non dangereux provient des **emballages de composants** réceptionnés. Pour le réduire, certains emballages sont désormais renvoyés aux fournisseurs qui les réutilisent pour les livraisons suivantes : c'est le cas à Erbach pour les plaques de carton qui protègent les semelles des fers (6,4 tonnes de déchets évités/an), à Selongey pour les contenants des modules et poignées d'autocuiseurs, mais aussi à Is-sur-Tille, Vernon, Shanghai... Au Vietnam, le site de Binh Duong (Asia Fan) a supprimé les enveloppes en plastique qui emballaient les composants des ventilateurs.

Les **palettes** sont aussi concernées : à Lourdes et Vernon, les palettes de livraison des composants ont été mises aux standards de palettisation des produits finis du Groupe pour pouvoir être réutilisées lors des expéditions vers les clients. Certaines initiatives portent également sur les **méthodes de production** comme à Erbach où une optimisation du *process* d'assemblage de certains fers a permis de diviser par trois les déchets de colle issus des cycles de rinçage. À Saint-Jean de Bournay (France), les encriers des machines de tampographie sont progressivement modifiés pour pouvoir mieux ajuster le volume d'encre aux besoins de la production, ce qui permet de réduire d'un tiers environ la quantité utilisée.

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2019	2018	2017
Déchets non dangereux (DND) ** (en tonnes)	34 599	26 559,5 *	25002
Taux de DND traités en filière de recyclage ** (en %)	69,3 %	58,3 % *	61,4 %
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique ** (en %)	14,9 %	18,1 %	16,1 %
Production de Déchets Dangereux – hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes)	1 991	1 954,1 *	1 912
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	3 708	3 712,4 *	4 132

* Mise à jour de la donnée.

** Hors Huiles, Métaux et Boues.

L'augmentation des déchets non dangereux est principalement due à des déchets non récurrents de travaux sur site. En 2019, 84,2 % des déchets non dangereux ont été traités en filière de valorisation matière ou énergétique. Les parts de déchets envoyés dans des filières de valorisation sont soumises à la forte variabilité des réglementations locales et du contexte international. Le Groupe comptabilise également ses déchets métalliques : 20 194 tonnes.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

(en tonnes équivalent CO ₂)	2019	2018	2017
Émissions de gaz à effet de serre	241 954	220 995 *	218 426

* Mise à jour de la donnée.

Les émissions de gaz à effet de serre augmentent entre 2018 et 2019 (+ 9 %), en lien avec l'intégration de WMF au périmètre. À périmètre constant, on constate toutefois une baisse de 3 % des émissions, expliquée par la baisse globale des consommations énergétiques des sites (voir tableau consommation de ressources indirectes page 175). Ramenées au nombre de pièces œuvrées, les émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) sont de 859 gCO₂eq/produit, en baisse de 4,1% par rapport à 2018

Concernant les composés organiques volatils (COV), le Groupe SEB réalise des contrôles périodiques de ses émissions (peu importantes en volume) avec pour objectif le traitement et la maîtrise de celles-ci. D'importants investissements, totalisant plusieurs millions d'euros, ont été réalisés sur les sites les plus concernés (ex : Rumilly). Ces investissements ont porté sur le traitement mais également sur la modification complète de procédés aboutissant à la très forte réduction de ces COV.

PRÉVENTION DES POLLUTIONS

La prévention de la pollution de l'air, des sols et de l'eau est le premier pilier de la politique environnementale du Groupe, afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. En 2018, le Groupe a renforcé ses outils dans ce domaine : il a mis en place une méthodologie d'analyse des risques environnementaux commune à tous les sites du Groupe et défini un standard commun sur la réponse aux situations d'urgence.

Rejets dans l'eau

Tous les sites bénéficient de dispositifs préventifs, par exemple des bassins de rétention pour les eaux d'extinction d'incendie ou des dispositifs d'obturation de canalisations. Plusieurs d'entre eux ont fortement investi depuis 2018 pour moderniser les stations d'épuration des eaux usées, notamment Hangzhou et Shaoxing en Chine. **Demande Chimique en Oxygène** (Périmètre entités certifiées ISO 14001)

La demande chimique en oxygène (DCO) représente la quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique et minérale contenue dans une eau. Cette donnée est représentative de sa pollution organique et chimique. En 2019, la Groupe SEB a rejeté 174 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

Impact sur les sols

En dehors des activités d'emboutissage (autocuisseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Le Groupe SEB considère donc ne pas avoir d'impact ou d'utilisation notable des sols. Par ailleurs, dans le cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le Groupe SEB a veillé à ce que la remise en état des sites soit réalisée en accord avec les lois locales. Lorsque cela est approprié ou exigé par la loi, le Groupe mène des études de sol et de sous-sol, même si la majorité des sites n'est soumise à aucune obligation de

diagnostic. Les études de pollution effectuées sur des sites longtemps exploités confirment que l'activité du Groupe n'a pas d'impact notable sur les sols et sous-sols.

Nuisances

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation, et la gestion des plaintes éventuelles est une obligation de la norme ISO 14001. Chaque site certifié est donc organisé pour les traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes compte tenu de la nature de ses activités.

BIODIVERSITÉ

Le Groupe a procédé en 2019 à un état des lieux mondial des pratiques de ses sites en matière de préservation de la biodiversité sur la base d'un questionnaire organisé par grandes thématiques (milieux humides, insectes pollinisateurs, oiseaux, zones arborées...). Les initiatives les plus marquantes et répliquables ont été regroupées dans un livret qui sera mis à disposition de l'ensemble des sites dans le monde. Le Groupe encourage toutes ses entités à engager des actions en faveur de la biodiversité, par exemple à supprimer progressivement l'usage de produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces verts. C'est déjà le cas au siège du Groupe : le Campus SEB a banni ce type de produits depuis plusieurs années.

Le Campus abrite également un **jardin conservatoire** de 300 m², créé en 2016 avec l'Institut **Vavilov** de Saint-Petersbourg, la plus ancienne banque de gènes végétaux au monde. Le Groupe SEB a rejoint le réseau de jardins Vavilov dans une optique de maintien de la biodiversité et de développement d'une alimentation saine et responsable. Ce jardin regroupe des variétés créées en Rhône-Alpes entre le 19^e et le 20^e siècles, des variétés russes anciennes et une collection d'espèces sauvages. Les collaborateurs du Campus peuvent s'inscrire à des ateliers thématiques sur le jardinage, proposés une fois par mois de mars à novembre. Cette initiative a remporté un tel succès que le rythme des ateliers sera doublé en 2020 pour

accueillir davantage de personnes. Le jardin peut également se visiter de façon autonome grâce à des panneaux explicatifs.

Plusieurs sites ont créé des prairies fleuries comme Emsdetten (Allemagne) ou Is-sur-Tille (France). Ce dernier a aussi installé une **tour à hirondelles** qui a permis la naissance et la pérennisation d'une colonie d'hirondelles dans un endroit qu'elles ne fréquentaient pas. Entre 50 et 150 jeunes y prennent leur envol chaque année. Une tour de ce type a également été mise en place sur le Campus SEB. Parmi les autres initiatives : le site de Rumilly (France) abrite des ruches, à Erbach (Allemagne), des poneys assurent la tonte des pelouses et à Canonsburg (États-Unis), un espace de biodiversité aquatique a été aménagé, avec récupération des eaux de pluie, tout comme sur le Campus SEB. De nombreux sites ont également planté des arbres, souvent des fruitiers (Égypte, Inde, Colombie...).

ÉCO-LOGISTIQUE

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- Moins 10 % d'intensité carbone pour le transport des produits
- (Émission de GES par produit transporté – Base 2016)

Le transport des produits ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer est une source importante d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB qui a clairement l'ambition de les réduire. La diminution de l'empreinte carbone transport est l'un des axes prioritaires du guide éco-conception.

Le premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques a été établi par le Groupe en 2009 et il se fiabilise régulièrement. Pour réduire ses émissions, le Groupe oriente son action selon deux axes principaux : l'amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transports alternatifs à la route (voie fluviale, rail).

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe. Sa cellule éco-logistique coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données annuellement via l'outil de *reporting* développement durable Tennaxia. Elle s'appuie pour cela sur les responsables logistiques des usines et des filiales commerciales. En 2018, la cellule éco-logistique et les équipes Achats ont élaboré une procédure de vérification de critères environnementaux lors des appels d'offres transport. L'objectif est de privilégier, à coût égal, les prestataires les plus performants en la matière, notamment ceux qui adhèrent au programme Objectif CO₂ mis en place par le

ministère français des Transports et l'ADEME. Les critères examinés portent notamment sur les équipements économes en carburant, l'éco-conduite, l'utilisation de carburants alternatifs, les logiciels d'optimisation des tournées...

Démarche Fret 21

En 2017, le Groupe SEB s'est engagé dans la démarche Fret 21 lancée par l'ADEME et l'AUTF⁽⁵⁾ afin d'aider les entreprises à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable. Dans un premier temps, cet engagement sur trois ans concerne la filiale Groupe SEB France qui sert de pilote. Les efforts portent sur quatre axes d'amélioration des flux d'importation et de distribution des produits. Les actions menées depuis 2017 ont permis les progrès suivants à fin 2019 :

- augmentation du taux de chargement des unités de transport : + 2,5 palettes/camion en moyenne au départ de la plateforme d'Orléans par rapport à 2016;
- augmentation du nombre de livraisons directes des clients européens depuis la plateforme de Mions ou depuis les usines France sans passer par les plateformes des filiales : a été multiplié par plus de 6.6 en 2019 par rapport à 2016;
- progression des modes de transports alternatifs à la route : En 2019, 42,4% du transport a été effectué par rail entre le port du Havre et la plateforme d'Orléans tandis qu'en 2016 35% du transport était effectué par rail;
- incitation des transporteurs à renforcer leur démarche de développement durable : fin 2019, un tiers des transporteurs intersite, distribution et international France adhéraient au programme Objectif CO₂ (mis en place en 2016 par le ministère français des Transports et l'ADEME). (pour information: 58% des transporteurs France étaient « Objectif CO₂ »).

Dans le cadre de cet engagement, le Groupe SEB utilise le calculateur Fret 21 pour établir le bilan des émissions de GES liées au transport de ses produits et composants au plan mondial. Il permet d'améliorer progressivement la fiabilité du bilan carbone du Groupe, notamment en réduisant la part d'extrapolation.

Par ailleurs, le Groupe SEB fait partie depuis 2005 du Club Déméter qui réunit des distributeurs, des partenaires logistiques, des fabricants et des organismes publics tels que l'ADEME, l'Université d'Aix-Marseille et les Mines Paris. Lieu de partage d'expériences et de réflexions, ce club vise à promouvoir une logistique respectueuse de l'environnement et à mettre en œuvre des solutions opérationnelles destinées à maîtriser les impacts environnementaux.

ÉMISSION DES GAZ À EFFET DE SERRE

(Périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO₂)

	2019	2018	2017
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre	241 810	228 744	205 596

Les flux concernés par le calcul des émissions des gaz à effet de serre sont :

- le transport de composants et de matières premières entre les fournisseurs de rang 1 et le site de fabrication si celui-ci appartient au Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre les fournisseurs de rang 1 et les entrepôts des filiales du Groupe SEB ;
- le transport du produit fini entre son site de fabrication et l'entrepôt de la filiale ;

(5) Association des utilisateurs de transport de fret.

■ la distribution depuis l'entrepôt de la filiale jusqu'à l'adresse de livraison du client.

Tous les modes de transport sont intégrés : routier, ferré, maritime, fluvial et aérien.

Chaque année, un nouveau bilan est effectué et la Direction *Supply Chain* s'efforce de faire évoluer le périmètre de calcul des émissions de CO₂ en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc régulièrement.

En 2019, le Groupe SEB a émis 241 810 tonnes équivalent CO₂ provenant pour 24 % du transport maritime, 71 % du transport routier, 4 % des transports aériens et 1 % des transports ferroviaires et fluviaux.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, les émissions carbone du Brésil, de Supor Chine et d'EMSA ne sont plus extrapolées.

REMPLISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORT

Afin de réduire les émissions de CO₂ liées au transport des produits et composants, le Groupe continue à améliorer le taux de chargement des unités de transport. Il s'appuie en particulier sur la démarche **EffyPACK** (pour *PACKaging system for supply chain EFFiciency*) et le logiciel PackSoft qui améliorent la palettisation. En 2019, il a commencé à utiliser un nouveau progiciel TMS (Transport Management

System) pour optimiser les plans de chargement des conteneurs. Cet outil permet de remplir un même conteneur avec des produits correspondant à des références, des commandes et des fournisseurs différents. D'où une plus grande flexibilité pour mieux s'ajuster aux niveaux de commandes des filiales commerciales tout en garantissant un chargement maximal du conteneur.

Le Groupe s'efforce aussi de réduire au maximum le **taux de vide à l'intérieur des emballages**. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO₂ tout en réduisant les coûts. Depuis 2017, ce paramètre est intégré au processus de conception/développement des produits et les équipes concernées (R&D, Marketing, Qualité...) ont été sensibilisées sur le sujet à l'aide d'un support d'*e-learning*. En 2018, la cellule éco-logistique a développé un outil d'estimation des gains économiques (dépenses en euros évitées) et écologiques (kg de CO₂ évités) obtenus par une conception optimisée du produit visant à minimiser le taux de vide dans l'emballage. Elle l'a testé avec plusieurs équipes et a montré qu'un changement mineur pouvait avoir un gros impact, même sans modifier le design du produit. Ainsi, dans le cas d'un ventilateur de bureau (projet en cours d'étude), le simple fait de dissocier la tête et le pied du ventilateur lors du conditionnement (en enlevant une vis qui sera remise par le consommateur) permet de mieux ranger les différents composants du produit. Il en résulte une réduction significative du volume d'emballage et du taux de vide, et une nette augmentation du nombre de produits/palette. La démarche s'est poursuivie en 2019.

	2019	2018	2017
Taux de remplissage des containers	83,9 %	84,1 %	84,2 %
Taux de remplissage des camions (flux intergroupes) *	63 %	62,1 %	65 %

* Les flux intergroupes correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation (Rumilly P2 et Mions) ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales.

Les containers au départ de la Chine présentent un taux de chargement à 83,6 %. Au départ de l'Europe, ce taux atteint 87,1 %. Ces performances sont proches de l'optimum en matière de transport maritime.

CHOIX ET ORGANISATION DES MODES DE TRANSPORT

Le Groupe favorise aussi la recherche de solutions de transport à moindre impact environnemental. Pour les longues distances, au départ de la Chine essentiellement, la voie maritime est la moins émettrice de CO₂ et la moins coûteuse. En outre, elle s'améliore avec l'utilisation de nouveaux porte-conteneurs plus performants : en 15 ans, ils ont permis de réduire de 50 % les émissions de CO₂ par tonne transportée.

Dans les autres cas (pré- et post-acheminements vers/depuis les ports, transports entre les usines du Groupe et ses plateformes ou ses filiales), le Groupe privilégie les **transports alternatifs à la route : rail et voie fluviale**. Pour renforcer le pilotage de cette démarche, le Groupe s'appuie sur un **tableau de suivi** du taux de transports alternatifs en Europe pour les pré- et post-acheminements vers/depuis les ports. Pour chaque entité (usine, entrepôt, filiale commerciale...), l'évolution de ce taux est assortie de son double impact en termes financiers et d'émissions de CO₂. En 2019, le taux de transports alternatifs en Europe (EMEA) a atteint 36 %. En Allemagne, la remise à

plat de l'acheminement des conteneurs du port, jusqu'à la plateforme de Duisbourg en 2016, a permis de basculer 100 % du trafic de la route vers le rail : au lieu d'arriver à Hambourg puis de rallier Duisbourg par la route (330 km), les conteneurs arrivent désormais à Rotterdam et empruntent le rail jusqu'à la plateforme (soit 120 km). Bilan : 98 % d'émissions de CO₂ en moins et un coût réduit de 41 %. Une opération du même type a été réalisée au Royaume-Uni. En France, depuis 2015, le Groupe SEB est labellisé MedLink Port, une distinction réservée aux plus gros utilisateurs de la voie fluviale (Rhône) au départ du port de Fos (Groupe SEB dans le top 3).

En cas d'approvisionnement urgent de composants, le Groupe privilégie autant que possible le train plutôt que l'avion, en particulier entre la Chine et l'Europe. Les délais du rail sont deux fois plus courts que ceux du fret maritime (3 semaines en moyenne contre 6 pour le bateau et 2 pour l'avion), ce qui est souvent suffisant. Quant au bilan carbone et économique, il est extrêmement plus favorable que l'avion (- 94 % d'émissions de CO₂). Le site de Pont-Evêque a mis en place en 2019 une procédure dédiée à ces approvisionnements lointains d'urgence par liaisons ferroviaires. Elle a permis d'éviter l'émission de 430 tonnes de gaz à effet de serre en un an.

SITES TERTIAIRES ET UNIVERS INFORMATIQUE

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE LIÉE AUX ÉQUIPEMENTS INFORMATIQUES

Le Groupe SEB met en œuvre une politique informatique éco-responsable en s'appuyant sur le référentiel des 72 bonnes pratiques Green IT élaboré par la plateforme collaborative Opquast (*Open Quality Standards*). Son action porte sur plusieurs axes majeurs de progrès :

Politique d'impression éco responsable

En 2018, le Groupe a renouvelé la totalité de son parc d'imprimantes multifonctions en Europe (740 machines en 2019). La nouvelle génération d'imprimantes présente des performances environnementales améliorées, notamment du point de vue de la consommation énergétique (mode veille optimisé). Par ailleurs, le programme de diminution du nombre d'imprimantes et de généralisation des machines multifonctions en usage partagé, s'étend progressivement à l'international. Il contribue à réduire le volume des impressions qui a baissé de 18,5 % en deux ans (2017-2019), permettant d'épargner l'équivalent de 150 arbres. Les actions en faveur d'une impression éco-responsable se multiplient dans les filiales : au Mexique par exemple, la sensibilisation faite en 2019 a permis de réduire de 40 % le nombre de pages imprimées.

Traitement du matériel en fin de vie

En France, les ordinateurs et téléphones en fin de vie sont confiés depuis 2012 à la société Dataserv qui fait appel à des entreprises du secteur protégé pour le démantèlement des produits. En huit ans, plus de 11 400 appareils ont été traités dans le cadre de ce dispositif. Par ailleurs, le Groupe fait don de certains équipements à des associations ou écoles qui en font la demande. Cette pratique est encadrée par une procédure qui a été formalisée en 2018 et mise à disposition de toutes les entités dans le monde. Elle précise notamment les règles techniques et administratives à respecter (formatage, effacement des données, licences...) et vise à s'assurer que les bénéficiaires sont en phase avec les valeurs du Groupe.

Serveurs informatiques moins émetteurs de gaz à effet de serre

Le projet de rationalisation des infrastructures informatiques du Groupe, lancé en 2016, a abouti à l'hébergement de ses applications dans deux data centers opérés par Equinix en région parisienne. Ces deux sites sont engagés dans une démarche d'efficacité énergétique, comme l'atteste leur certification ISO 50001. Ils sont alimentés à 100 % en énergie renouvelable par des centrales hydroélectriques.

Nouveaux moyens de collaboration comme alternative aux déplacements

L'utilisation croissante du logiciel de communication instantanée Skype a un effet non négligeable sur la réduction des déplacements : en 2019, il a permis chaque mois la réalisation de plus de 11 000 réunions en moyenne et près de 500 000 connexions *one-to-one*. Quant au système de visioconférence, il a enregistré un nombre moyen de 148 vidéoconférences par mois (durée moyenne : 2h40).

Fin 2018, le Groupe a procédé à une autoévaluation au regard des 72 bonnes pratiques du référentiel Opquast afin de mesurer le chemin parcouru depuis la précédente évaluation (2013) et dégager des pistes de progrès. En cinq ans, le Groupe est passé de 39 % à 69,5 % de bonnes pratiques mises en œuvre. Sur les points restant à améliorer plusieurs concernent la sensibilisation des collaborateurs, notamment sur les bonnes pratiques d'impression et l'usage des moteurs de recherche.

PROMOTION DES ÉCO-GESTES AU QUOTIDIEN

Partout dans le monde, le Groupe sensibilise les collaborateurs à l'adoption de comportements plus respectueux de la planète et tous les sites, y compris les usines et plateformes logistiques, prennent des initiatives pour favoriser les éco-gestes. Par exemple, la suppression des bouteilles d'eau et gobelets jetables en plastique s'étend rapidement dans le Groupe. Selon les sites, elle s'accompagne d'une distribution de gourdes ou tasses réutilisables (les mugs EMSA ont du succès...) tandis que l'installation de fontaines à eau se généralise. Dans certains cas, l'initiative vient des salariés eux-mêmes : par exemple, l'équipe Kitchenware de Rumilly (France) a créé plusieurs challenges internes pour réduire les déchets du quotidien.

Les nombreuses actions de sensibilisation conduites lors de la semaine du développement durable (voir page 113) contribuent aussi à la promotion des éco-gestes. GROUPE SEB.

3.11. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société SEB, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

3

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».
- Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - o apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - o corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques « lutte contre la corruption » et « atteinte aux Droits de l'Homme », nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités² ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants, présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 21 et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre Octobre 2019 et Mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la Direction du Développement Durable, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Formation, la Direction de la Santé et Sécurité, la Direction de l'Environnement et la Direction Supply Chain.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 30 mars 2020,

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Thierry COLIN
Associé

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable

3

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- Conditions de santé et de sécurité au travail (actions de prévention) ;
- Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et de lutte contre le changement climatique ;
- Actions de mécénat (dons financiers et de produits) ;
- Promotion des Droits Humains ;
- Lutte contre la corruption.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

- Effectif au 31 décembre 2019 ;
- Taux de fréquence des accidents du travail ;
- Taux de déploiement formation E-Learning Code éthique ;
- Part des sites avec un score global de conformité supérieur à 80 % ;
- Emissions de gaz à effet de serre par produit fini fabriqué (scopes 1 et 2) ;
- Consommation d'électricité ;
- Consommation de gaz naturel ;
- Quantité de déchets générés.

3

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale



4 Commentaires sur l'exercice

4.1. Faits marquants 2019	186	4.3. Commentaires sur les résultats consolidés	197
Environnement général	186	Compte de résultat	197
Devises	186	Bilan	197
Matières premières et transport	187	Investissements	198
Évolutions dans la composition du Conseil d'administration	187	4.4. Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	198
Nomination d'une nouvelle Directrice Générale Adjointe	187	Présentation des résultats de SEB S.A.	198
Acquisition de Wilbur Curtis	188	Prises de participation	199
Le concert familial réaffirme son engagement de long terme en faveur de SEB	188	Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux	199
Nouveau plan d'actionnariat salarié	188	Analyse par échéance des dettes fournisseurs	199
Acquisition de Krampouz	189	Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement	199
Plan de renforcement de la compétitivité de WMF	189	4.5. Perspectives	200
Développement en Indonésie	189	Impacts COVID-19	200
Financement	189	4.6. Événements postérieurs à la clôture	200
Le Groupe SEB récompensé	190		
4.2. Commentaires sur les ventes consolidées	191		
Performances produits	193		
Performances géographiques	195		

4.1. Faits marquants 2019

ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

En 2019, l'environnement macroéconomique et géopolitique est resté incertain, du fait, notamment, des tensions commerciales entre la Chine et les États-Unis et diplomatiques (Iran-États-Unis, Japon-Corée du Sud).

En Europe, les niveaux de confiance des ménages comme des entreprises ont peiné à se stabiliser tout au long de l'année. Les incertitudes spécifiques à certains pays (Brexit au Royaume-Uni, dégradation sensible de la conjoncture en Allemagne, grèves en France) ont par ailleurs quelque peu affecté la demande intérieure de la zone, notamment en fin d'année.

Aux États-Unis, l'essor du commerce en ligne a bousculé la distribution physique, et en particulier la grande distribution. Si certains acteurs ont achevé avec succès leur transformation – en intégrant à leur modèle une activité en ligne à travers le *click&mortar*, en optimisant leur parc de magasin ou leur portefeuille de produits – d'autres sont toujours en difficulté. Il en résulte pour ces derniers une gestion plus serrée des stocks, des déstockages massifs, des fermetures de magasins et des difficultés financières pouvant amener jusqu'à la faillite.

En Chine, les tensions commerciales avec les États-Unis ont impacté négativement les indicateurs économiques en 2019, ces derniers s'établissant néanmoins toujours sur des niveaux élevés. Les tensions Chine/États-Unis ont par ailleurs été quelque peu atténuées, en fin d'année, avec l'annonce d'un accord commercial de phase 1 entre les deux parties. La demande intérieure s'est maintenue à un bon

niveau et le marché du Petit Équipement Domestique reste notamment dynamisé par une urbanisation croissante et des gains de pouvoir d'achat d'une classe moyenne toujours en pleine expansion. Au Japon, la croissance est demeurée modeste et l'année 2019 a été notamment marquée par les tensions avec la Corée du Sud, l'augmentation de la TVA de 8 % à 10 % en octobre et l'annonce d'un plan de relance budgétaire en toute fin d'année.

Enfin, les autres pays émergents ont continué d'afficher une certaine fébrilité et hétérogénéité. En Russie, 2019 a notamment été marquée par une hausse de TVA en début d'année et une politique monétaire plus accommodante afin de contrer le ralentissement plus rapide qu'anticipé de l'inflation. En Turquie, malgré des signaux encourageants, les investissements demeurent faibles. L'inflation reste élevée et une nouvelle baisse du taux directeur a été annoncée par la Banque Centrale en décembre dernier. Au Brésil, la situation demeure contrastée. Si l'inflation est restée faible, les taux directeurs ont une nouvelle fois été abaissés en décembre dernier à des niveaux historiquement bas. La fin d'année a néanmoins été marquée par des résultats encourageants sur le front de l'emploi, et par l'approbation de la mise en place de la réforme des retraites, qui devrait être suivie d'autres réformes structurelles en 2020.

Enfin, l'année 2019 a également été marquée par de nombreux mouvements de protestations sociales notamment en Amérique du Sud (Colombie, Chili), en Asie (Hong Kong, Liban) en France (réforme des retraites).

DEVISES

Il convient de rappeler que le dollar américain et le yuan chinois sont les devises pour lesquelles le Groupe est « court » c'est-à-dire que le poids des achats libellés dans ces devises est supérieur à celui de ses ventes. En 2019, le dollar s'est apprécié d'environ 5 % par rapport à l'euro, en moyenne. Pour sa part, et en comparaison de l'euro, le yuan s'est légèrement apprécié en 2019, d'environ 1 %, en moyenne.

Par ailleurs, du fait de sa présence dans environ 150 pays, le Groupe est exposé à de nombreuses autres devises, toutes « longues » (dans lesquelles le Groupe a des ventes supérieures à ses coûts). Pour ces devises, les mouvements ont été relativement hétérogènes entre les affaiblissements de certaines (peso argentin - 64 %, livre turque - 12 %, peso colombien - 5 %) et le renforcement d'autres (livre égyptienne + 11 %, yen japonais + 6 %, peso mexicain + 5 %).

Face à la volatilité constante des parités monétaires, le Groupe a mis en place des couvertures sur certaines devises, afin de limiter les à-coups sur ses performances ou d'en lisser l'impact dans le temps. En parallèle, il met en œuvre une politique de prix agile, passant des hausses de prix pour compenser les effets pénalisants sur la rentabilité locale d'une monnaie affaiblie.

Sur l'année 2019, la variation des parités monétaires a eu, au total, un impact positif de 71 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe (contre un effet de - 211 millions d'euros sur 2018) et de - 5 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité (- 45 millions d'euros en 2018).

MATIÈRES PREMIÈRES ET TRANSPORT

Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel, qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques utilisées dans la fabrication des produits de petit électroménager, ou du papier/carton pour les emballages. Ces expositions sont directes (dans le cas d'une production interne) ou indirectes pour les produits dont la fabrication est externalisée auprès de sous-traitants. Afin de lisser dans la durée les effets de variations parfois brutales des cours des métaux, le Groupe procède à des couvertures partielles de ses besoins (sur l'aluminium, le nickel, le cuivre et sur certains composants entrant dans la fabrication des matières plastiques) qui le protègent en cas de hausse marquée des cours, mais qui se traduisent par une certaine inertie en cas de baisse.

Le prix de l'aluminium a affiché, en 2019, une baisse de l'ordre de 15 % (i.e. prix moyen de 1 795 dollars par tonne contre 2 110 dollars en 2018). De façon similaire, le prix du cuivre a enregistré une baisse de l'ordre de 8 % en 2019, soit un prix moyen de 6 005 dollars par tonne contre 6 525 dollars en 2018. Le nickel a quant à lui confirmé sa volatilité : après une baisse de l'ordre de 11 % au premier semestre,

son prix s'est envolé sur le second semestre de l'année (+ 25 %) principalement du fait de l'annonce de l'avancement de l'embargo indonésien contre les exportations de minerai non affiné (dès 2020 contre 2022 initialement prévu). Sur l'année 2019, le prix du nickel est in fine en hausse de près de 6 %, soit un prix moyen de 13 945 dollars contre 13 120 dollars un an plus tôt.

Le prix moyen du baril de pétrole a atteint 64 dollars en 2019, en baisse d'environ 10 % par rapport au prix moyen de 2018. Sur l'année 2019, le prix du baril a augmenté d'environ 11 % par rapport à décembre 2018, terminant l'exercice à 66 dollars, au gré d'une année notamment marquée par des tensions persistantes dans le Golfe et des interrogations autour de l'OPEP. A contrario, les prix des matières plastiques ont été orientés à la baisse à partir de mi-2019.

Concernant le transport maritime, le coût du fret n'a progressé que modestement sur 2019. Le prix du carburant étant resté stable entre 2018 et 2019, et les pénuries de chauffeurs dans certaines régions s'étant résorbées, le coût du transport routier est resté stable également.

ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée générale de SEB S.A. du 22 mai 2019 a procédé à/au :

- la nomination d'un nouvel administrateur indépendant, M. Jean-Pierre Duprieu ;
- la nomination d'un administrateur adhérent à GÉNÉRACTION, M. Thierry Lescure ;
- la nomination d'un administrateur, GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley ;
- la nomination d'un administrateur adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, Mme Aude de Vassart ;
- renouvellement du mandat de M. William Gairard.

Les mandats de M. Cédric Lescure et de M. Hubert Fèvre, arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 n'ont pas été renouvelés.

Par ailleurs, le Comité européen du Groupe SEB a procédé, le 27 juin 2019, à la nomination d'un second administrateur salarié, Mme Nora Bey, en application de l'article 16 des statuts.

En conséquence, le Conseil d'administration est composé au 30 juin 2019 de 17 membres :

- le Président ;
- 8 administrateurs représentant le Groupe Fondateur :
 - 4 administrateurs adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - 2 administrateurs adhérent à GÉNÉRACTION, et
 - 2 administrateurs adhérent à FÉDÉRACTIVE ;
- 5 administrateurs indépendants ;
- 2 administrateurs représentant les salariés ; et
- 1 administrateur représentant les salariés actionnaires.

NOMINATION D'UNE NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE

Le 3 septembre 2019, le Groupe SEB a nommé Nathalie Lomon au poste de Directrice Générale Adjointe du Groupe en charge des Finances, devenant également membre du Comité exécutif et du Comité de direction générale.

Depuis 2010, Nathalie Lomon occupait le poste de Directrice Financière Groupe et membre du Comité exécutif chez Ingenico. Elle est également administratrice de la Coface depuis 2017.

Nathalie Lomon succède ainsi à Vincent Léonard qui, après plus de six années passées dans le Groupe, a souhaité donner une nouvelle orientation à sa carrière, en mettant son expérience professionnelle au service d'activités sociales et solidaires.

ACQUISITION DE WILBUR CURTIS

Le 8 janvier 2019, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de 100 % des activités de Wilbur Curtis, n° 2 américain des machines à café filtre professionnelles. L'opération a obtenu les approbations réglementaires d'usage et a été finalisée le 8 février 2019.

Fondée en 1941, Wilbur Curtis produit et commercialise des équipements de préparation de boissons chaudes et froides, principalement des machines à café filtre et à cappuccino.

Ses investissements soutenus, notamment en matière d'innovation, lui permettent de proposer une offre parmi les plus avancées du marché, et de toute première qualité. Les ventes, en croissance régulière, s'élèvent à plus de 90 millions de dollars américains et sont réalisées majoritairement aux États-Unis.

Les principaux clients sont des torréfacteurs, diverses enseignes de *coffee shop*, magasins de proximité, chaînes de restauration rapide, hôtels et restaurants. Wilbur Curtis entretient avec ses clients une relation sur le long terme et s'appuie sur une force de vente aguerrie lui donnant une couverture nationale. Son site industriel performant emploie 300 personnes à Montebello (Californie).

Déjà présent dans le Café professionnel avec les machines expresso automatiques Schaerer et WMF, le Groupe confirme avec cette acquisition sa détermination à poursuivre son expansion dans ce secteur, très porteur. Wilbur Curtis, spécialiste du café filtre aux États-Unis, apporte au Groupe une complémentarité stratégique majeure en termes d'offre produits, de gammes de prix et de portefeuille clients.

L'objectif est le *leadership* du Café professionnel aux États-Unis.

LE CONCERT FAMILIAL RÉAFFIRME SON ENGAGEMENT DE LONG TERME EN FAVEUR DE SEB

Des actionnaires familiaux réunissant plus de 260 personnes (soit ¾ de la détention en capital du Groupe Fondateur), regroupés autour de leurs entités VENELLE INVESTISSEMENT et de leurs associés et GÉNÉRATION⁽¹⁾ et de leurs adhérents et la société *holding* HPP, ont signé un nouveau pacte d'actionnaires remplaçant les divers pactes d'actionnaires existants, afin de renforcer leurs liens et la stabilité du capital de SEB.

Ce pacte a été communiqué à l'AMF qui en a assuré la publicité réglementaire le 7 mars 2019⁽²⁾.

Les signataires de ce pacte, avec d'autres actionnaires familiaux, poursuivent ainsi l'action de concert déclarée, confirmant leur volonté

de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB, en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle.

FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents n'ont pas souhaité signer ce pacte et ont déclaré quitter le concert. Toutefois, FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, qui ont mis fin au pacte d'actionnaires FÉDÉRACTIVE conclu le 9 juillet 2008⁽³⁾, ont déclaré poursuivre ensemble leur action de concert en maintenant leur volonté de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB⁽²⁾.

En conséquence, le concert familial détient 32,27 % du capital et 40,15 % des droits de vote de SEB à la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019⁽⁴⁾.

NOUVEAU PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

À l'issue d'une très belle année 2018, le Groupe a souhaité reconnaître l'engagement et la contribution majeure de ses équipes à l'accélération de sa transformation (intégration de nouvelles marques, croissance à l'international, digitalisation des activités) et donner l'opportunité à ses salariés de l'accompagner, de façon capitalistique, dans ses projets stratégiques.

Ainsi le 27 mai 2019, le Groupe SEB a annoncé le lancement d'un nouveau plan d'actionnariat salarié, qui a permis à ses collaborateurs

de souscrire à une augmentation de capital réservée à des conditions préférentielles.

L'opération a couvert plus de 30 pays où le Groupe est implanté et a concerné 20 000 collaborateurs.

L'opération, intitulée « Horizon 2019 », a affiché un taux de souscription de 22 %, avec un montant moyen investi par salarié de 4 440 euros.

À la suite de cette opération, l'actionnariat salarié du Groupe est passé de 2,74 % du capital à 3,04 %.

(1) Association d'actionnaires familiaux, créée en mai 2017.

(2) Avis de l'Autorité des marchés financiers n° 219C0415 du 7 mars 2019.

(3) Avis de l'Autorité des marchés financiers n° 208C1659 du 11 septembre 2008.

(4) Sur base du capital et des droits de vote théoriques en AGE à la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019.

ACQUISITION DE KRAMPOUZ

Le 7 octobre 2019, le Groupe SEB a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Krampouz S.A.S.

Krampouz est une société française spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de crêpières, gaufriers, planchas et grills à destination des professionnels et des particuliers.

Krampouz est une marque bretonne iconique. Basée à Pluguffan, l'entreprise s'appuie sur un site industriel compétitif et compte près de 90 collaborateurs

La société réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 18 millions d'euros. Elle est présente et distribuée sur les cinq continents.

Krampouz vient compléter à la fois l'offre professionnelle et la gamme Grand Public *premium* du Groupe et bénéficie désormais du réseau de distribution extensif du Groupe, en France comme à l'international, qu'elle enrichit avec les enseignes de bricolage et de jardinage où elle est commercialisée.

PLAN DE RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DE WMF

Deux ans et demi après l'intégration de WMF, des progrès remarquables ont été réalisés dans l'activité des machines à café professionnelles (PCM) qui a dépassé les objectifs initiaux et offre des perspectives de croissance très prometteuses. À l'inverse, l'activité Grand Public a sous-performé en dépit d'investissements continus et son retour à un niveau de rentabilité durable doit être accéléré.

C'est pourquoi WMF a lancé en juillet 2019 un programme visant à améliorer la compétitivité et la performance globale de l'entreprise. Ce programme repose sur :

- l'accélération continue de la croissance de l'activité PCM à travers des investissements accrus en R&D, le lancement de nouveaux produits, l'extension de la capacité de production ainsi que des investissements logistiques à Geislingen, en Allemagne.
- un plan d'actions correctives pour l'activité Grand Public :
 - reprise de la croissance : des initiatives ont déjà été lancées en Allemagne, capitalisant sur l'excellente notoriété de la marque WMF. La croissance sera alimentée par un développement

international plus rapide et des investissements plus importants en innovation pour optimiser le portefeuille produits ;

- relance de la compétitivité industrielle : la production d'articles culinaires en inox de Geislingen étant déficitaire, il est prévu de la transférer vers d'autres sites industriels du Groupe SEB en Europe d'ici fin 2020, permettant une amélioration sensible de la compétitivité,
- consolidation des opérations logistiques en Allemagne dans l'entrepôt de Dornstadt.
- la mise en œuvre de processus plus efficaces et d'une révision en profondeur des organisations, conduisant à une réduction des frais généraux.

Cette réorganisation pourrait impacter jusqu'à 400 postes, sur 6 200 au total. WMF offrira un ensemble large de mesures : programme de départs volontaires, retraites anticipées et l'accès aux nouveaux postes créés grâce à l'extension de la production de machines à café à Geislingen ainsi qu'à l'augmentation de la capacité de stockage dans l'entrepôt voisin de Dornstadt.

DÉVELOPPEMENT EN INDONÉSIE

Le 13 juin 2019, le Groupe SEB a créé une joint-venture avec MultiFortuna, son distributeur historique en Indonésie, qui sera localisée à Java.

Ce projet, qui constitue la première implantation directe du Groupe SEB en Indonésie, a pour objectif de renforcer la présence du Groupe dans ce pays et de donner une impulsion forte aux ventes, au travers de cette nouvelle société commerciale.

La nouvelle entité – PT Groupe SEB Indonesia MSD – contrôlée à 67 % par le Groupe SEB et à 33 % par le propriétaire de MultiFortuna, sera

opérationnelle d'ici la fin de l'année, et commercialisera les produits incontournables du Groupe sous marque Tefal (cuisers à riz, articles culinaires, *blenders*, etc.)

L'Indonésie est le pays le plus peuplé d'Asie du Sud-Est et la première puissance économique de la zone. Sa classe moyenne devrait croître fortement dans les années à venir pour représenter près de 50 % de la population, ce qui représente un fort potentiel de développement pour le Groupe.

FINANCEMENT

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, approuvé par l'Assemblée générale mixte (15^e résolution) du 22 mai 2019, SEB S.A. a conclu une transaction de 19 000 options sur actions

propres (tunnel). Cette transaction intervient pour couvrir partiellement le plan d'attribution d'actions gratuites à ses salariés d'échéance 2022 approuvé par la 22^e résolution de cette même Assemblée.

LE GROUPE SEB RÉCOMPENSÉ

LE GROUPE DANS LES 1 % D'ENTREPRISES LES PLUS RESPECTUEUSES DES DROITS HUMAINS

À l'occasion des 70 ans de Déclaration des Droits de l'Homme, l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris a fait paraître une étude intitulée « Entreprises et Droits de l'Homme : les risques de la négligence » qui décrypte l'engagement de sociétés partout dans le monde en matière de respect des droits humains fondamentaux.

Le Groupe SEB se démarque et apparaît dans les 1 % des entreprises les plus performantes au niveau du respect des droits syndicaux, respect de la vie privée et du droit de la propriété, lutte contre le travail des enfants, non-discrimination...

En moyenne, les entreprises obtiennent la note de 33/100 en matière d'engagements vis-à-vis des droits humains dans leurs activités et leurs chaînes d'approvisionnement. Avec un score sensiblement supérieur de 74/100, le Groupe démontre une fois de plus ses engagements tangibles au niveau des Droits Humains.

En 2018 le Groupe s'était déjà hissé à la première place du classement européen Vigeo-Eiris pour ses performances environnementales, sociétales et de gouvernance.

JANUS DE L'INDUSTRIE POUR STEAM'UP

Après le Prix « Coup de Cœur du Jury » à la Foire de Paris en avril 2019, le succès de Steam'up continue. Ce cuiseur vapeur Made in France permet de conserver les saveurs et les nutriments des ingrédients grâce à sa technologie inédite et brevetée de cuisson vapeur inversée.

Fin juillet, Steam'up a reçu le label JANUS de l'Industrie 2019 pour son design intégré. Ce label d'excellence, reconnu par les professionnels du design, récompense les Entreprises et les Collectivités qui s'inscrivent durablement dans une démarche de progrès au service de « la Personne, l'Industrie et la Cité » et valorise le couple marque-produit auprès des médias et du grand public.

LE PROJET DES ÉCOLES SUPOR EN CHINE RÉCOMPENSÉ

Cette année le Groupe SEB a été récompensé par la CCI Paris Île-de-France pour son projet philanthropique d'écoles primaires en Chine.

Depuis 2006, Supor a mis en place le programme « Supor Schools », dans le but de permettre aux enfants défavorisés, issus des régions reculées du centre-est de la Chine, d'accéder à une éducation de qualité. Supor a ainsi financé la construction de 26 écoles primaires (dont quatre en construction) mais aussi d'équipements associés tels que bibliothèques et cantines ainsi que la formation des professeurs locaux, permettant la scolarisation de près de 20 000 enfants.

LE GROUPE SEB RÉCOMPENSÉ POUR SON TRAVAIL COLLABORATIF SUR LE DESIGN INCLUSIF

Décernés pour la 3^e année consécutive par Cegos et l'école Mines ParisTech, les Prix RSE-développement durable sont l'occasion de valoriser les entreprises ayant prouvé leur engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale au travers de projets inspirants et créateurs de valeur. Nos équipes Design, qui collaborent avec des associations de type Handicap International et APF France Handicap pour tester les produits et les rendre accessibles au plus grand nombre, ont remporté cette année le prix pour leurs travaux sur l'inclusivité de nos produits. Au-delà du handicap permanent, chacun, à un moment de sa vie, peut se retrouver avec une capacité physique limitée : blessure, maladie, âge avancé... Il est donc important que les produits du Groupe soient conçus afin que chacun puisse les utiliser quels que soient ses besoins particuliers, liés à l'âge ou la condition physique.

LE GROUPE SEB REÇOIT LE PRIX DE LA SAGA FAMILIALE

À l'occasion de la 15^e édition des *BFM Awards*, le Groupe SEB a reçu le prix de la saga familiale.

Cette cérémonie récompense à travers 10 catégories ceux qui œuvrent chaque jour au développement de l'attractivité de la France.

À l'occasion de la remise du prix, Thierry de La Tour d'Artaise, actuel PDG du Groupe et Jacques Gairard, PDG du Groupe de 1990 à 2000, sont revenus sur l'histoire de l'entreprise, sur sa stratégie de croissance et d'innovation de long terme ainsi que sur ses valeurs profondes.

LE GROUPE SEB DÉCROCHE UNE NOUVELLE FOIS LE LABEL HAPPY TRAINEES

Le 9 octobre, le Groupe SEB a reçu le label *Happy Trainees* pour la 6^e année consécutive.

Le label *Happy Trainees* est la reconnaissance de l'engagement du Groupe dans l'accueil et la formation des stagiaires et alternants.

Plus de 8 étudiants sur 10 ont jugé leur expérience au sein du Groupe comme une étape importante dans leur carrière, mettant en avant la confiance accordée, l'apprentissage et la forte progression qui en découlent.

La Politique Jeunes Talents reste une priorité pour le Groupe qui vise à consolider son image auprès des étudiants et à développer son vivier de jeunes talents.

4.2. Commentaires sur les ventes consolidées

DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – ANNÉE 2019

Ventes (en millions €)	2018	2019	Variation 2019/2018	
			Parités courantes	tpc [*]
EMEA	3 223	3 339	+ 3,6 %	+ 3,3 %
Europe occidentale	2 430	2 442	+ 0,5 %	+ 0,3 %
Autres pays	793	897	+ 13,1 %	+ 12,4 %
AMÉRIQUES	887	915	+ 3,2 %	+ 2,1 %
Amérique du Nord	547	589	+ 7,8 %	+ 2,9 %
Amérique du Sud	340	326	- 4,3 %	+ 0,7 %
ASIE	2 067	2 301	+ 11,3 %	+ 9,4 %
Chine	1 554	1 762	+ 13,3 %	+ 12,2 %
Autres pays	513	539	+ 5,1 %	+ 1,2 %
TOTAL GRAND PUBLIC	6 177	6 555	+ 6,1 %	+ 5,2 %
Professionnel	635	799	+ 25,9 %	+ 12,1 %
GROUPE SEB	6 812	7 354	+ 8,0 %	+ 5,8 %

* tpc : taux de change et périmètre constants.

Chiffres arrondis en M€.

% calculés sur chiffres non arrondis.

DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – 4^e TRIMESTRE 2019

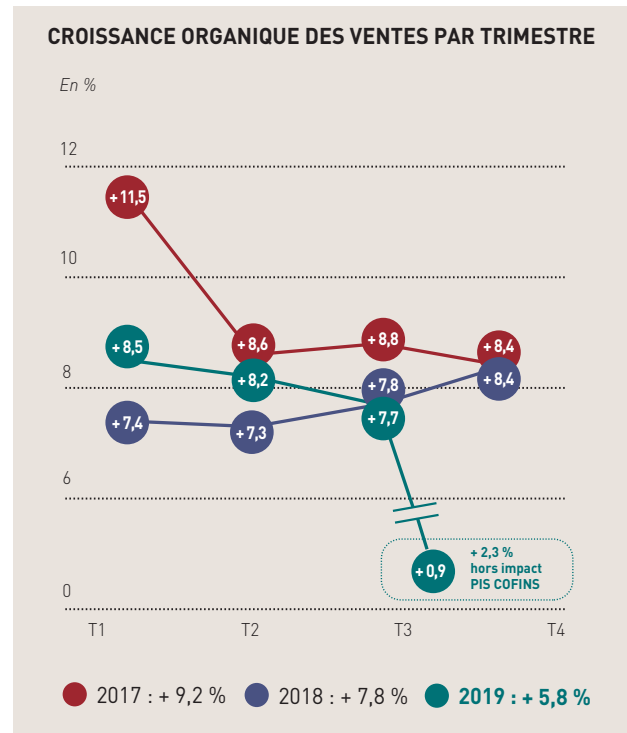
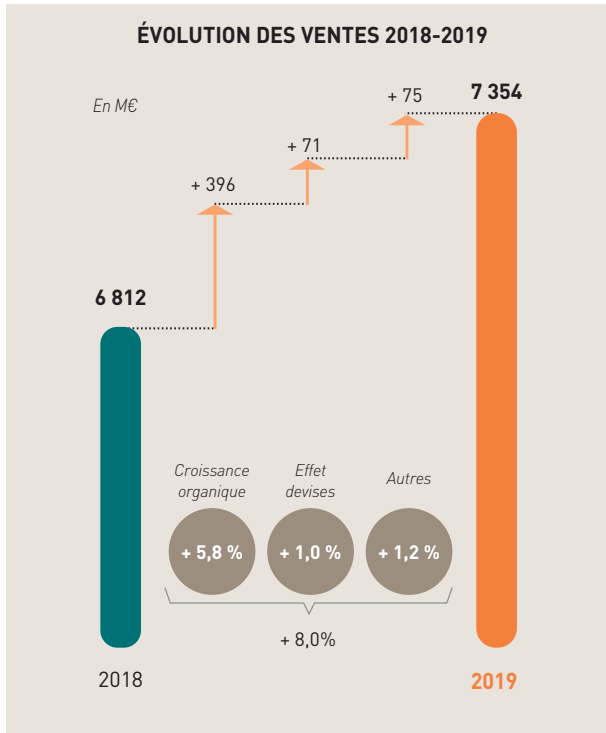
Ventes (en millions €)	4 ^e trimestre 2018	4 ^e trimestre 2019	Variation 2019/2018	
			Parités courantes	tpc [*]
EMEA	1 171	1 159	- 1,0 %	- 1,1 %
Europe occidentale	894	856	- 4,2 %	- 4,8 %
Autres pays	277	303	+ 9,5 %	+ 10,7 %
AMÉRIQUES	314	285	- 9,5 %	- 9,8 %
Amérique du Nord	190	190	- 0,5 %	- 3,8 %
Amérique du Sud	124	95	- 23,4 %	- 19,0 %
ASIE	523	586	+ 12,0 %	+ 9,9 %
Chine	362	423	+ 16,8 %	+ 15,4 %
Autres pays	161	163	+ 1,1 %	- 2,6 %
TOTAL GRAND PUBLIC	2 008	2 030	+ 1,1 %	+ 0,4 %
Professionnel	176	210	+ 18,8 %	+ 6,3 %
GROUPE SEB	2 184	2 240	+ 2,5 %	+ 0,9 %

* tpc : taux de change et périmètre constants.

Chiffres arrondis en M€.

% calculés sur chiffres non arrondis.

Le Groupe SEB a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 7 354 millions d'euros, en progression de 8,0 %, incluant une croissance organique de 5,8 %, un effet devises de + 1,0 % (71 millions d'euros) et un effet périmètre de + 1,2 % (75 millions d'euros), qui reflète la consolidation de Wilbur Curtis sur 11 mois et de Krampouz sur trois mois.



Cette solide dynamique provient :

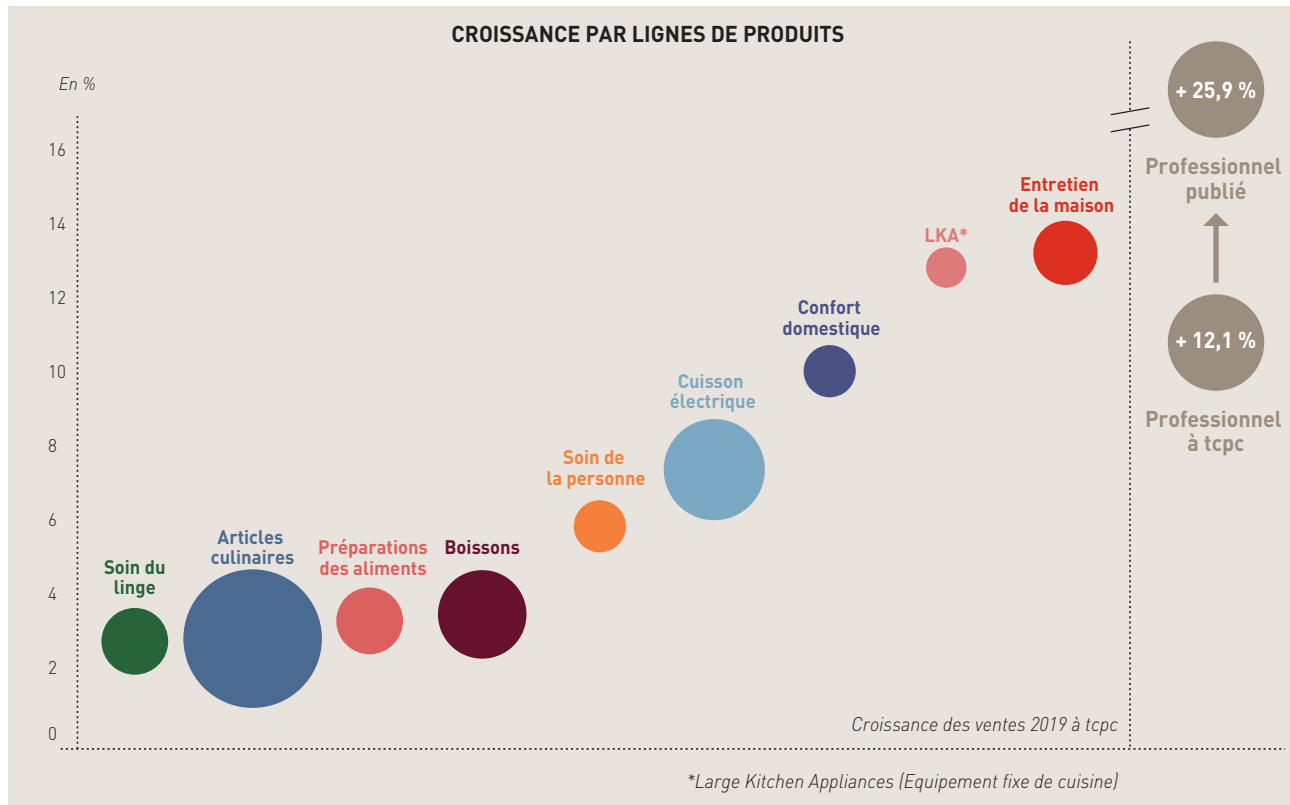
- **de ventes Grand Public en croissance ferme, de 5,2 % à tpcp**, nourrie par toutes les zones géographiques et toutes les lignes de produits ;
- **d'une activité professionnelle qui a poursuivi son développement rapide, à + 12,1 % à tpcp**, malgré une base 2018 exigeante.

Cette performance de qualité a été réalisée dans un environnement général compliqué et volatil. Elle constitue **la 6^e année consécutive de croissance organique supérieure à 5 %** et reflète la pertinence de la stratégie du Groupe SEB.

Le chiffre d'affaires du 4^e trimestre s'est élevé à 2 240 millions d'euros, en progression de 2,5 % avec une croissance organique de 0,9 %. Celle-ci aurait été de + 2,3 % ajustée des éléments non récurrents positifs ⁽¹⁾ au Brésil au dernier trimestre 2018. La vitalité des ventes s'est maintenue en Eurasie, en Chine (croissance organique supérieure à 15 %) et dans le Café professionnel. En revanche, l'activité s'est finalement avérée moins soutenue qu'anticipé en fin d'année en Europe occidentale, en particulier en Allemagne et en France.

(1) Reconnaissance en revenu de créances fiscales.

PERFORMANCES PRODUITS



Les ventes Grand public s'établissent à 6 555 millions d'euros et sont en progression de 5,2 % à parités et structure constantes.

Toutes les lignes de produits ont contribué à la croissance.

Les **Articles culinaires**, représentant environ 30 % du chiffre d'affaires, regroupent plusieurs catégories de produits allant de l'autocuiseur aux mugs isothermes, en passant par les poêles et casseroles – en divers matériaux, revêtus ou non, à poignée fixe ou amovible –, les woks, les boîtes de conservation, les ustensiles de cuisine ou les moules à pâtisserie. La catégorie se caractérise par une solide résilience de l'activité courante, année après année, en réponse à un besoin d'équipement ou de renouvellement, selon les marchés. Le phasage des programmes de fidélisation organisés par les distributeurs peut toutefois se traduire par une certaine volatilité – trimestrielle, semestrielle voire annuelle – de nos ventes, en particulier à l'échelle d'un pays (Pays-Bas en 2019).

Cela a été le cas en 2019, où le Groupe a réalisé sur l'année un chiffre d'affaires en croissance organique, avec cependant un séquençement beaucoup plus favorable au 1^{er} semestre – dynamisé par plusieurs programmes de fidélisation d'ampleur supérieure à celle de 2018 – qu'au second. La croissance a été nourrie par de nombreux pays, à commencer par la Chine (bonnes performances des woks et des sets Supor, poursuite de l'essor rapide des mugs et bouteilles isothermes ainsi que des boîtes de conservation). L'activité a également été très bien orientée en France, Belgique, Europe centrale et Russie, Turquie, Japon, États-Unis, Mexique, Colombie... où, malgré un durcissement de l'environnement concurrentiel et promotionnel, nos marques

Tefal/T-fal, Lagostina, All-Clad ou encore Imusa ont continué à s'imposer comme des incontournables.

En 2019, Le Groupe a réalisé en **Électrique culinaire** de solides performances, qui s'appuient sur les trois grandes catégories composant ce segment d'activité.

En **Cuisson électrique**, sur un historique 2018 déjà élevé, la vitalité de l'activité s'est confirmée, nourrie par une tendance de fond porteuse, le fait maison. Parmi les grands gagnants de l'année 2019 figurent les autocuiseurs électriques et multi-cuiseurs (y compris la gamme Cookeo), les grills – dont Optigrill, qui poursuit son déploiement international – ainsi que l'appareil à gâteau *Cake Factory*, qui, après un lancement digital réussi en 2018, a multiplié ses ventes par 2. Avec une croissance continue des ventes de cuiseurs à riz et le lancement de produits innovants tels que des fours électriques, Supor a participé à la dynamique de la catégorie et continué à progresser sur son marché domestique. L'activité a en revanche été plus compliquée en friteuses malgré de belles avancées des modèles « sans huile » en Amérique Latine.

Dans le domaine de la **Préparation des boissons**, les ventes ont été bien orientées. En café, hors partenariat, toutes nos catégories ont contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires : poursuite du développement en machines expresso, avec notamment une croissance à deux chiffres des modèles à broyeur automatiques, légère progression en cafetières filtre grâce au succès de nouvelles gammes brunch et au très bon accueil d'une machine à café traditionnel en Turquie. Concernant le café portionné, la croissance en machines

multi-boissons Dolce Gusto n'a pas compensé la baisse de nos ventes Nespresso, négativement impactées par la reprise en propre de la commercialisation dans les boutiques – où l'activation marketing a été intense autour des nouveautés produits (Vertuo). En bouilloire, la solide dynamique de l'activité a été portée par la Chine et le Japon, grâce au lancement des *health tea pot*.

En **Préparation des aliments**, les *blenders* constituent la famille phare, qui a imprimé en 2019 sa dynamique aux ventes de l'ensemble de la catégorie, au plan mondial, y compris en Chine, où les produits multifonctions, premium (extracteurs de jus, *blenders high-speed...*), se substituent progressivement aux *blenders* classiques et aux extracteurs à lait de soja. Les ventes de robots pâtisseries se sont inscrites en retrait, en particulier au Brésil où ce marché est resté très promotionnel et compétitif. En robots cuiseurs, l'activité s'est ralentie au second semestre sous l'effet d'une intensification de la pression concurrentielle, notamment en France, Espagne et Italie. A contrario, les ventes de mixeurs plongeants ont continué à progresser – en particulier grâce au lancement réussi du modèle Quickchef, en France et en Allemagne.

Le **Soin de la maison et de la personne** est la catégorie qui affiche le plus fort taux de croissance, tiré notamment par l'entretien de la maison et le confort domestique.

En **Soin du linge**, les ventes sont en légère progression à parités et structure constantes, dans un marché mondial du repassage en retrait, qui reflète à la fois les nouvelles tendances (habillement plus *casual*) et les évolutions des textiles (tissus infroissables). Si le retrait a été marqué pour les fers à repasser, l'activité en générateurs vapeur a montré une certaine résilience et les nouvelles catégories (défroisseurs à main ou sur pied, appareils « combinés » comme IXEO) ont vu le développement de leurs ventes s'accélérer dans de nombreux pays avec à la clé, un renforcement des positions concurrentielles du Groupe dans le monde.

Dans un marché de l'**Entretien de la Maison** très hétérogène, où le segment des traîneaux est en baisse face à une forte dynamique pour les aspirateurs versatiles et robots, le Groupe affiche une croissance à deux chiffres de ses ventes en 2019. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans un historique exigeant. Elle a été portée par les aspirateurs versatiles, dont le chiffre d'affaires a doublé en 2019, principalement grâce aux gammes Air Force et X-Pert, dont le déploiement international s'amplifie, en particulier en Europe (occidentale et centrale). Par ailleurs, les ventes d'aspirateurs robots sont en forte progression, en Espagne mais également en Europe de l'Est (Russie) où ils ont été lancés en fin d'année.

L'activité **Confort domestique** a été en croissance à deux chiffres à taux de change et périmètre constants. Les ventilateurs sont restés le principal moteur de cette dynamique : après une performance exceptionnelle au deuxième trimestre, liée notamment à la météorologie très favorable en Europe (canicule en juin) et au Brésil (été 2019 chaud) leur croissance s'est poursuivie sur le deuxième semestre.

En **Soin de la personne**, l'activité affiche une solide croissance organique. Si les appareils de coiffure représentent la majorité des revenus de ce segment, la hausse des ventes est largement tirée par le lisseur professionnel Steampod, conçu en partenariat avec L'Oréal, qui confirme son succès commercial, notamment en France et en Espagne. Les performances en beauté masculine ont également été bonnes, portées par des innovations produits telle que la tondeuse à barbe Forever Sharp de Rowenta.

Avec une progression de 12,1 % à taux de change et périmètre constants, l'activité professionnelle du Groupe réalise une nouvelle année très dynamique, sur un historique pourtant élevé (+ 14 % en 2018). On rappellera qu'au-delà de cette robuste croissance organique, l'activité professionnelle intègre en 2019 la contribution de Wilbur Curtis (71 millions d'euros), société américaine spécialisée dans les machines à café filtre professionnelles, consolidée depuis le 8 février 2019. Son intégration conduit à une progression des ventes publiées de 25,9 % sur l'année.

En Café professionnel (PCM), l'année 2019 a été marquée par un séquençement particulier de l'activité, contraire à celui de 2018. En effet, et pour mémoire, en 2018 les livraisons d'importants contrats signés avec des chaînes de restauration rapide, *coffee shops* et commerce de proximité aux États-Unis et en Asie se sont concentrées au second semestre. L'exécution de ces contrats s'est poursuivie jusqu'en juin 2019. Ainsi, les ventes de machines à café WMF - Schaerer ont été en très forte progression au 1^{er} semestre 2019, sur une base 2018 standard, et en croissance plus modérée au second semestre, sur un historique 2018 élevé. Malgré la non-récurrence de ces deals majeurs, le 4^e trimestre, en croissance de + 7,8 %, reflète une activité courante tonique sur la fin de l'année.

En parallèle, l'intégration de Wilbur Curtis s'est poursuivie et se concrétise de façon opérationnelle. L'année 2019 a ainsi été celle de la mise en place par le Groupe d'une organisation dédiée à l'activité PCM, SEB Professional, pour optimiser sa stratégie de développement sur le marché nord-américain.

PERFORMANCES GÉOGRAPHIQUES

Ventes (en millions €)	2018	2019	Variation 2019/2018		
			Parités courantes	tcpc *	T4 2019 tcpc
EMEA	3 223	3 339	+ 3,6 %	+ 3,3 %	- 1,1 %
Europe occidentale	2 430	2 442	+ 0,5 %	+ 0,3 %	- 4,8 %
Autres pays	793	897	+ 13,1 %	+ 12,4 %	+ 10,7 %

* tcpc : taux de change et périmètre constants.

EUROPE OCCIDENTALE

Le Groupe a enregistré en 2019 un chiffre d'affaires en très légère progression sur la zone, accélérant la croissance de ses ventes en e-commerce, réalisant de belles performances dans son réseau de magasins Home & Cook et développant l'activité WMF. La fin d'année a cependant été en retrait sensible, avec des situations hétérogènes selon les pays.

En France, les ventes annuelles sont stables à l'issue d'un 4^e trimestre qui s'est avéré plus compliqué que prévu, en dépit d'un historique 2018 faible. Dans un marché tendu et impacté par les grèves en décembre, l'activité a été affectée par des reports de commandes ou de réassorts de certains distributeurs. Les difficultés se sont concentrées sur le PEM – malgré le succès confirmé des aspirateurs versatiles, machines expresso automatiques, défroisseurs ou *Cake Factory* – tandis que les ventes d'Articles culinaires bénéficiaient d'une très solide dynamique au 4^e trimestre, nourrie notamment par un programme de fidélisation.

En Allemagne, le chiffre d'affaires 2019 est en repli, pénalisé par la mise en conformité des pratiques commerciales de Groupe SEB Deutschland avec les principes du Groupe. Hors ces régularisations, et dans un marché tendu, l'activité est restée stable grâce aux Articles culinaires, à Optigrill, Cook4me, etc.

Dans les autres pays européens, l'activité du 4^e trimestre a été contrastée : baisse marquée aux Pays-Bas sur un historique élevé (LP en 2018), malgré un fort développement en aspirateurs et machines à café expresso automatiques ; stable en Espagne, en dépit de bonnes performances en partenariat café et en Soins de la personne ; progression au Royaume-Uni ainsi qu'en Italie, où la dynamique est portée en particulier par le Soins du linge et Optigrill ; croissance robuste en Belgique, grâce notamment à un programme de fidélisation en Articles culinaires Lagostina.

AUTRES PAYS EMEA

Le Groupe a réalisé sur la zone une très belle année, avec des ventes en croissance organique de 12,4 % (+ 10,7 % au 4^e trimestre), nourrie par la quasi-totalité des pays. À une demande en plein essor s'est ajoutée la poursuite de la politique énergétique du Groupe, structurée autour de la dynamique produits (nouvelautés, extension de l'offre), de partenariats forts avec de grands comptes clés, d'une présence intensifiée en e-commerce, du développement du *Retail* Groupe et de WMF. Nos avancées se sont concrétisées par de nouveaux gains de parts de marché en Eurasie.

Si l'ensemble des lignes de produits a contribué à la vitalité de l'activité, les principaux moteurs de croissance ont été les innovations et les produits champions : aspirateurs versatiles Air Force Flex et robots, Optigrill, machines à café expresso automatiques (notamment le modèle Evidence), défroisseurs et IXEO, Articles culinaires Ingenio...

La Russie a été le premier moteur de croissance de la zone, alimenté par l'ensemble des catégories, avec à la clé le renforcement de notre leadership en Petit électroménager. En parallèle, la dynamique est restée très forte en Europe centrale notamment en Pologne ainsi qu'en Ukraine, où le Groupe est devenu leader en PEM.

En Turquie, dans un environnement toujours très volatil, nous maintenons globalement nos positions en capitalisant notamment sur nos succès en Articles culinaires (Titanium, Ingenio). La base de comparaison favorable de 2018 permet néanmoins d'afficher une croissance organique à deux chiffres sur le dernier trimestre.

Enfin, au Moyen-Orient, le Groupe a renoué avec la croissance en Arabie Saoudite après deux années très difficiles et poursuit ses avancées en Égypte.

Ventes (en millions €)	2018	2019	Variation 2019/2018		
			Parités courantes	tcpc *	T4 2019 tcpc
AMÉRIQUE	887	915	+ 3,2 %	+ 2,1 %	- 9,8 %
Amérique du Nord	547	589	+ 7,8 %	+ 2,9 %	- 3,8 %
Amérique du Sud	340	326	- 4,3 %	+ 0,7 %	- 19,0 %

* tcpc : taux de change et périmètre constants.

AMÉRIQUE DU NORD

Le Groupe a réalisé en 2019 une progression de ses ventes favorisée par un environnement monétaire globalement propice depuis le début de l'année pour les trois devises de la zone. À l'issue d'un 4^e trimestre en repli de 3,8 % à tcpc, la croissance organique annuelle s'établit à + 2,9 %, avec des situations contrastées entre les trois pays de la zone.

Aux États-Unis dans un environnement de distribution toujours très tendu, l'activité est quasiment stable sur l'année mais en recul au 4^e trimestre à taux de change et périmètre constants. La progression des ventes en Soins du linge, alimentée notamment par l'élargissement de la distribution des produits Rowenta initiée au 3^e trimestre, n'a pas permis de compenser un retrait en Articles culinaires sur la fin de l'exercice.

4

Commentaires sur l'exercice

Commentaires sur les ventes consolidées

Pour autant, sur l'année, dans un marché difficile, le Groupe signe une performance satisfaisante, marquée par un renforcement de ses positions concurrentielles en Articles culinaires et en Soins du linge. On mentionnera que la signature d'un premier accord commercial avec la Chine a partiellement allégé les hausses de tarifs douaniers intervenues depuis septembre sur les articles culinaires et le PEM.

AMÉRIQUE DU SUD

On rappellera que la lecture de l'évolution de nos ventes pour cette zone est perturbée par la reconnaissance de créances fiscales au Brésil : + 32 millions d'euros au 4^e trimestre 2018 et + 8 millions d'euros au 3^e trimestre 2019. Hors ces éléments non récurrents, la croissance des ventes à taux de change et périmètre constants en Amérique du Sud serait de 8,7 % au 4^e trimestre et de 8,3 % sur l'année 2019. De fait, les ventes publiées sur la zone restent pénalisées par la dépréciation continue du real et des pesos colombien et argentin.

Au Brésil, en excluant l'effet positif susmentionné, le Groupe a réalisé une croissance organique de son chiffre d'affaires de près de 5 % au

Au Canada, à l'instar des États-Unis, le contexte de distribution et de consommation a été tendu sur l'ensemble de l'année. La poursuite d'une opération commerciale démarrée au 3^e trimestre a toutefois permis de réaliser une robuste croissance des ventes.

Au Mexique, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires record au 4^e trimestre, porté à la fois par l'activité courante et par un programme de fidélisation en Articles culinaires et ustensiles avec l'un de nos comptes clés.

4^e trimestre et de plus de 10 % sur l'ensemble de l'exercice. Sur le dernier trimestre, la dynamique des ventes a été portée par les Articles culinaires (bonne performance, notamment, des autocuiseurs) ainsi que par certaines familles de produits de Petit électroménager : friteuses « sans huile », grills, Dolce Gusto, machines à laver, ventilateurs...

En Colombie, le Groupe a terminé l'année sur une solide dynamique, tirée notamment par les Articles culinaires – grâce à une forte activation marketing en points de vente –, les ventilateurs, et par la poursuite du déploiement commercial des friteuses « sans huile ».

Ventes (en millions €)	2018	2019	Variation 2019/2018		
			Parités courantes	tcpc *	T4 2019 tcpc
ASIE	2 067	2 301	+ 11,3 %	+ 9,4 %	+ 9,9 %
Chine	1 554	1 762	+ 13,3 %	+ 12,2 %	+ 15,4 %
Autres pays	513	539	+ 5,1 %	+ 1,2 %	- 2,6 %

* tcpc : taux de change et périmètre constants.

CHINE

L'année 2019 a été marquée par une croissance économique chinoise plus modérée et par la guerre commerciale avec les États-Unis. Dans un contexte de consommation ralenti, Supor a maintenu une solide dynamique de ses ventes, sur la base d'un historique élevé : à tcpc, elles ont progressé de 12,2 % sur l'année et de 15,4 % au 4^e trimestre. La vitalité du dernier trimestre est à mettre au compte d'une activité courante soutenue et du *sell-in* lié au Nouvel An chinois (25 janvier 2020). Elle a permis à Supor de continuer à surperformer le marché et de conforter ses positions concurrentielles dans la très grande majorité des lignes de produits.

C'est le cas en Articles culinaires et accessoires de cuisine, où la croissance est restée très ferme, alimentée en particulier par les woks

(nouveaux modèles), les casseroles et les mugs isothermes (extension continue de la gamme et élargissement de l'offre à de nouvelles cibles de consommateurs).

C'est également le cas en Petit électroménager, où Supor a globalement poursuivi ses gains de parts de marché. L'accélération de la croissance au 4^e trimestre est portée par l'électrique culinaire avec une dynamique particulière pour les cuiseurs à riz, les *blenders* à grande vitesse, les bouilloires *health pots*, les grills et *baking pans*... Dans les nouvelles catégories, la poursuite de la croissance robuste s'est appuyée notamment sur les défroisseurs, les aspirateurs et les purificateurs d'air. En Équipement fixe de cuisine, l'activité vigoureuse a été nourrie par l'essor très rapide des ventes de purificateurs d'eau.

AUTRES PAYS D'ASIE

En Asie hors Chine, à l'issue d'un 4^e trimestre en baisse de 2,6 % à taux de change et périmètre constants, le Groupe affiche sur l'année une légère croissance organique de ses ventes.

Au Japon, il réalise une belle année, avec des ventes en yen en progression solide. Pour autant, comme prévu, l'activité du 4^e trimestre a été en repli, freinée par les achats d'anticipation qui ont précédé l'augmentation de la TVA du 1^{er} octobre. Corrigée de cet effet, la performance reste tirée par les produits emblématiques (Articles culinaires, bouilloires, défroisseurs...) et par le développement continu du réseau de magasins en propre ; à fin 2019, après l'ouverture de deux nouveaux *T-fal stores*, le Groupe comptait 39 magasins dans le pays.

En Corée du Sud, dans un environnement de consommation difficile, marqué par la guerre tarifaire avec le Japon, le chiffre d'affaires est en retrait sur l'année. Le Groupe a cependant stabilisé les ventes au 4^e trimestre grâce à une activité ferme en Articles culinaires, aspirateurs et défroisseurs, portée principalement par le *e-commerce*.

Dans les autres pays, les situations sont variées : confirmation du retour à la croissance en Australie, malgré un mois de décembre pénalisé par l'impact des incendies ; dynamique toujours solide en Thaïlande ; accélération du développement en Malaisie ; performances en revanche plus mitigées à Singapour et Hong Kong, et ventes en baisse marquée au Vietnam.

4.3. Commentaires sur les résultats consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROPA)

Le Groupe a réalisé en 2019 un Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) de **740 millions d'euros**. En cinq ans, le Groupe a ainsi doublé son ROPA publié. En croissance de **6,5 %** par rapport au ROPA 2018, il intègre un effet devises légèrement négatif (- 5 millions d'euros, contre - 45 millions d'euros en 2018) ainsi que des effets périmètre (+ 9 millions d'euros, pour Wilbur Curtis et Krampouz) et méthode (IFRS 16, pour + 9 millions d'euros).

La croissance organique du ROPA 2019 s'établit donc à 4,7 % et peut être détaillée comme suit :

- un effet volume de + **141 millions d'euros** lié à l'évolution favorable de l'activité, tant pour l'activité Grand Public qu'en Professionnel ;
- un effet prix-mix de + **8 millions d'euros**, qui intègre à la fois une montée en gamme continue portée par les nouveaux produits, de moindres hausses de prix du fait d'effets devises modérés et une forte intensité promotionnelle ;
- une augmentation limitée (**5 millions d'euros**) du coût des ventes grâce à l'allègement des coûts des matières premières en 2019 et à la poursuite des gains de productivité ;
- un accroissement de **37 millions d'euros** des investissements en moyens moteurs (innovation, marketing opérationnel et publicité) qui sont maintenus à environ 10 % du chiffre d'affaires ;
- une augmentation maîtrisée des frais commerciaux et administratifs ; de **31 millions d'euros**, elle est en ligne avec la progression du chiffre d'affaires et reflète principalement des investissements dans le réseau de magasins en propre ainsi que le renforcement continu du dispositif commercial en Café professionnel.

Par ailleurs, le passage de 2018 à 2019 en ROPA, tout comme en ventes, est impacté négativement par deux événements spécifiques : (i) pour 20 millions d'euros au titre de Groupe SEB Deutschland (prise en compte de conditions commerciales dérogatoires aux principes du Groupe) et (ii) pour 24 millions d'euros au titre des PIS-COFINS au Brésil (reconnaissance de créance fiscale sur exercices antérieurs pour 32 millions d'euros en 2018 et pour 8 millions d'euros en 2019).

BILAN

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres s'élevaient à **2 628 millions d'euros**, en augmentation de 321 millions d'euros par rapport à fin 2018.

La dette nette s'élevait au 31 décembre 2019 à **1 997 millions d'euros**, contre 1 578 millions d'euros un an auparavant, soit une hausse de 419 millions d'euros, à mettre principalement au compte de l'effet IFRS 16, pour 334 millions d'euros. Hors cet effet, l'augmentation de la dette, de l'ordre de 85 millions d'euros, s'explique par les acquisitions de l'exercice (Wilbur Curtis et Krampouz) et par le versement du dividende, de 137 millions d'euros. Le *cash flow* libre est resté robuste, s'élevant en 2019 à 367 millions d'euros ; il intègre en particulier un

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET

Le Résultat d'exploitation du Groupe pour 2019 s'élève à **621 millions d'euros**, contre 625 millions d'euros en 2018. Il intègre une charge d'Intéressement et de Participation de **35 millions d'euros**, contre 34 millions d'euros en 2018, et l'abondement du Groupe au plan d'actionnariat salarié de 2019 pour 2 millions d'euros. Il inclut également d'autres produits et charges, à hauteur de - **82 millions d'euros** (- 36 millions d'euros en 2018) avec notamment :

- des provisions pour restructuration de l'activité Grand Public de WMF, pour environ 40 millions d'euros, couvrant principalement des dépréciations d'actifs industriels (fermeture du site d'Articles culinaires de Geislingen) et les coûts sociaux estimés (plan de départs volontaires) ;
- des régularisations comptables liées à des pratiques commerciales de Groupe SEB Deutschland dérogatoires aux principes du Groupe. D'un montant proche de 20 millions d'euros, elles sont passées au titre de l'exercice 2018.

Le Résultat financier s'établit à - **61 millions d'euros** en 2019 (contre - 32 millions d'euros en 2018), incluant la prise en compte d'une charge liée à IFRS 16 pour 15 millions d'euros. Pour mémoire, en 2018, le Résultat financier intégrait également un produit de 13 millions d'euros lié à la juste valeur de la partie optionnelle de l'ORNAE (effet neutre en 2019) et la reconnaissance d'intérêts moratoires positifs relatifs à la créance fiscale au Brésil pour 21 millions d'euros (3 millions d'euros cette année).

Reflétant notamment un niveau plus élevé de charges non récurrentes, le Résultat net part du Groupe s'élève à **380 millions d'euros**, contre 419 millions d'euros en 2018. Il s'entend après charge d'impôt de 131 millions d'euros, représentant un taux d'impôt effectif pour l'exercice 2019 de 23,5 %, et après intérêts des minoritaires de 49 millions d'euros (43 millions d'euros en 2018), dont l'accroissement reflète les performances de Supor en Chine.

accroissement des investissements ainsi que des charges financières et d'impôt sur l'exercice. Le besoin en fonds de roulement (BFR) à fin 2019 s'est, quant à lui, établi à 1 215 millions d'euros, soit 16,5 % des ventes, en ligne avec la solide performance de 2018. Malgré des conditions de marché souvent durcies, le Groupe a en effet poursuivi ses efforts en matière de gestion des stocks et du poste clients.

Au 31 décembre 2019, le taux de dette nette/capitaux propres du Groupe était de **76 %** (63 % hors IFRS 16) contre 68 % à fin 2018 et le ratio dette nette/EBITDA ajusté de 2,1 x. La mise en place d'IFRS 16 impacte en 2019 le levier à hauteur de 0,2 x. Hors effet IFRS 16 et hors acquisitions, le ratio se serait élevé en fin d'année 2019 à **1,6 x**.

INVESTISSEMENTS

Les capex se sont élevés à 266 millions d'euros, contre 213 millions d'euros en 2018 ; ils sont, comme annoncés, supérieurs aux années précédentes, représentant environ 3,6 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les investissements en 2019 concernent principalement des projets en France (transfert de la plasturgie de St-Jean-de-Bourney sur le site de Pont-Evêque, construction du centre de Recherche sur le CAMPUS SEB) et en Chine (extension du site de Shaoxing - Petit électroménager - construction de sites de production pour l'activité LKA* - proche du site de Shaoxing - et pour WMF - à Yuhuan).

Comme les années passées, les moules et outillages dédiés aux nouveaux produits, les équipements de production (presses à injecter et machines, nouvelles lignes d'assemblage...) et la rénovation de certains bâtiments représentent des investissements significatifs pour le Groupe. S'y ajoutent les investissements en logiciels informatiques de production, les frais de développement capitalisés et le réaménagement des magasins en propre du Groupe.

4.4. Commentaires sur les résultats de SEB S.A.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE SEB S.A.

La société SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a une activité de *holding*. À ce titre, elle définit et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe. Elle détient des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct et indirect des sociétés du Groupe. SEB S.A. assure également la gestion de la trésorerie du Groupe, elle met en œuvre la politique de financement et centralise la gestion des risques de marché auxquels les filiales et le Groupe sont exposés.

Les états financiers de SEB S.A. au 31 décembre 2019 se caractérisent par les montants et opérations suivants :

Les produits et charges d'exploitation dégagent une perte de 19,8 millions d'euros en 2019, contre une perte 18,8 millions d'euros en 2018.

Le Résultat financier est stable, il s'élève à 102,2 millions d'euros en 2019 contre 101,2 millions en 2018. Ce Résultat financier est composé essentiellement :

- des dividendes reçus, d'un montant de 122,5 millions d'euros en baisse sur l'exercice, contre 148,9 millions d'euros en 2018 ;
- des effets de change défavorables en 2019 à hauteur de 25,0 millions d'euros contre une perte de 22,8 millions d'euros en 2018 ;
- et des dotations aux provisions nettes de dépréciation des titres de participations, pour 15,8 millions d'euros dont 21,6 millions d'euros au titre de la période contre 36,2 millions d'euros en 2018.

Le résultat courant avant impôts ressort à 82,4 millions d'euros en 2019 contre 82,5 millions d'euros en 2018. Le résultat exceptionnel est un gain de 19,1 millions d'euros, contre une charge de 12,8 millions d'euros en 2018.

SEB S.A. étant la société tête de groupe de l'intégration fiscale, elle comptabilise un produit d'impôt de 29,2 millions d'euros en 2019 (contre 29,9 millions d'euros en 2018), correspondant principalement à l'économie d'impôt liée à l'imputation des déficits des filiales en perte sur le résultat fiscal d'ensemble, pour un montant de 18,5 millions d'euros en 2019.

Le Résultat net de l'exercice 2019 de SEB S.A. est un bénéfice de 130,4 millions d'euros contre 99,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2018.

Au 31 décembre 2019, le total du bilan s'élève à 4 720,8 millions d'euros contre 4 680,4 millions d'euros à fin 2018, soit une hausse de 40,3 millions d'euros.

L'actif immobilisé s'élève à 4 420,0 millions d'euros, en hausse de 115,1 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Il est constitué principalement des titres de participation qui totalisent un montant net de 1 587,8 millions d'euros contre 1 609,0 millions d'euros en 2018, et des prêts à longs et moyens termes octroyés pour 2 829,1 millions d'euros contre 2 693,4 millions d'euros en 2018.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 1 255,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 220,2 millions d'euros en 2018. Le total des emprunts et dettes financières de la société SEB S.A. s'élève à 3 207,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 3 193,2 millions d'euros en 2018.

* Large kitchen appliance.

PRISES DE PARTICIPATION

SEB S.A. a pris le contrôle de Krampouz via sa filiale SEB Internationale.

DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

	Dividendes	Primes
2017	85 347 160	3 236 360
2018	99 677 218	3 727 112
2019	106 554 007	4 072 106

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS

Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						26
Montant total des factures concernées TTC.		(0,1)			-	(0,1)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						17
Montant total des factures exclues						0
(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : pour les fournisseurs Français, les délais de paiements s'échelonnent de 15 jours à 60 jours, pour les fournisseurs étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 30 jours à 60 jours. Délais contractuels : Les délais de paiement respectent les délais légaux.					

DÉPENSES SOMPTUAIRES ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses somptuaires d'un montant

de 17 702,35 euros correspondant au montant des amortissements de véhicules de tourisme. Cette charge est non déductible du résultat fiscal selon l'article 39-4 du Code général des impôts.

4.5. Perspectives

(Complément postérieur à la réunion du Conseil d'administration du 25 février 2020)

L'année 2020 s'ouvre sur un contexte d'incertitudes inédit du fait de la propagation de l'épidémie de Covid-19 à travers le monde et notamment dans les principaux marchés du Groupe.

Au cours des dernières semaines, la situation s'est particulièrement dégradée en Europe Occidentale et, plus récemment, sur le continent américain. L'Europe centrale, la Russie ou la Turquie ont à ce stade été moins atteintes. L'élargissement des mesures de confinement et la fermeture de l'essentiel des magasins physiques se sont traduits par un recul de la consommation non alimentaire et une détérioration brutale de l'activité Grand Public du Groupe en mars dans les zones géographiques touchées. Certes plus résistantes, les ventes en ligne ne permettent toutefois pas de compenser cet impact.

En Asie hors Chine, les situations sont diverses selon les pays mais globalement mieux orientées, avec une sortie graduelle de crise en Corée ainsi qu'une reprise de la demande et une relative tenue de la consommation au Japon malgré les mesures de fermeture de magasins. En Chine, la sortie de crise semble engagée. Après environ trois semaines d'arrêt, la production a repris et nos usines fonctionnent à pleine capacité à l'exception du site de Wuhan, qui a redémarré et pour lequel un retour à la normale est visé courant avril. Du côté de la demande, le marché final chinois montre des signes d'amélioration progressive, essentiellement tirée par le e-commerce, tandis que la fréquentation des magasins reste encore modeste à ce jour.

L'activité Professionnelle est aussi affectée du fait de la fermeture de nombreuses enseignes de la restauration, entraînant l'arrêt de certaines livraisons et le report de certains contrats.

Dans ce contexte critique, la trajectoire de croissance organique des ventes et de progression du Résultat Opérationnel d'Activité hors Covid-19 mentionnée préalablement n'est plus de mise. L'ampleur et la complexité de cette crise sanitaire sans précédent ainsi que les incertitudes significatives concernant la sortie de crise ne permettent pas encore d'en quantifier précisément les impacts sur l'ensemble de l'exercice, mais le chiffre d'affaires et le Résultat Opérationnel d'Activité 2020 seront en baisse sensible.

À plus court terme, le Groupe estime que la perte de chiffre d'affaires (Grand Public et Professionnel) devrait être de l'ordre de 270 M€ sur le premier trimestre, intégrant :

- 180 M€, provenant très majoritairement de Chine (comprenant l'impact très pénalisant de Covid-19 et l'effet de l'historique élevé du Chinese New Year de début 2019) soit significativement moins que l'estimation communiquée fin février (250 M€) ;
- 90 M€ provenant essentiellement de l'Europe et des Amériques, en particulier au mois de mars.

Compte tenu de la propagation en cours de l'épidémie, le Groupe anticipe une perte de chiffre d'affaires qui devrait être sensiblement supérieure à ce montant au 2^e trimestre.

Le Groupe s'adapte au contexte et aux impératifs de court terme à travers des mesures de réduction de coûts, d'ajustements de ses investissements et de strict contrôle de sa trésorerie, notamment de son besoin en fonds de roulement. La structure de financement est saine, équilibrée en termes d'instruments et de maturité, et dépourvue de covenants financiers. Le Groupe dispose en outre d'une ligne de crédit syndiquée de 960 M€ non tirée à ce jour.

Dans une optique de solidarité et de responsabilité envers toutes les parties prenantes et de préservation des ressources du Groupe, le Conseil d'administration du 8 avril 2020 a décidé de réduire d'un tiers, par rapport au dividende versé en 2019, le montant qui sera versé aux actionnaires en 2020 au titre de l'exercice 2019. Le dividende proposé à l'Assemblée générale du 19 mai sera donc de 1,43 € par action.

Les dirigeants mandataires sociaux réduiront leur rémunération versée en 2020 conformément à la recommandation publiée par l'AFEP le 29 mars dernier (réduction de 25 % au prorata de la durée d'application en 2020 des mesures du chômage partiel) et le conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle due en 2020 dans les mêmes conditions.

4.6. Événements postérieurs à la clôture

ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE CONCURRENCE EN TURQUIE

L'Autorité de la concurrence turque a ouvert une enquête le 7 janvier 2020 au siège de GS Istanbul, d'un distributeur, dans plusieurs magasins, d'un grossiste et d'un concurrent. Cette enquête porte sur des faits relatifs à trois pratiques (prix de revente imposés, refus de vente, utilisation interdite d'informations confidentielles).

La notification des griefs devrait être reçue fin février 2020. Le risque maximal est une amende allant de 5 pour mille à 3 pour cent du chiffre d'affaires de Groupe SEB Istanbul au titre de l'année 2019. Compte tenu de l'issue incertaine de la procédure, aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2019. À la date d'arrêtés des comptes par le Conseil d'administration, le 25 février 2020, aucun autre événement significatif n'est intervenu.



5 Comptes consolidés

5.1. États financiers	202	5.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	270
Compte de résultat consolidé	202		
État du résultat global consolidé	202		
Bilan consolidé	203		
Tableau des flux de trésorerie consolidés	204	5.4. Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	275
Évolution des capitaux propres consolidés	205	Historique des éléments consolidés significatifs	275
5.2. Notes sur les comptes consolidés	207	Historique des ratios consolidés	276

5.1. États financiers

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Produits des activités ordinaires (note 3)	7 353,9	6 812,2	6 484,6
Frais opérationnels (note 4)	(6 614,1)	(6 117,4)	(5 824,0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	739,8	694,8	660,6
Intéressement et participation (note 5)	(37,2)	(33,6)	(37,6)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	702,6	661,2	623,1
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(82,1)	(35,6)	(43,6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	620,5	625,6	579,5
Coût de l'endettement financier (note 7)	(41,1)	(32,8)	(34,9)
Autres produits et charges financiers (note 7)	(19,6)	0,9	(36,7)
Résultat des entreprises associées			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	559,8	593,7	507,9
Impôt sur les résultats (note 8)	(131,5)	(131,2)	(99,3)
RÉSULTAT NET	428,3	462,5	408,6
Part des minoritaires (note 20)	(48,6)	(43,5)	(33,6)
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	379,7	419,0	375,0
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)			
Résultat net de base par action (note 9)	7,63	8,44	7,56
Résultat net dilué par action (note 9)	7,58	8,38	7,50

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net avant part des minoritaires	428,3	462,5	408,6
Écarts de conversion	27,9	(18,7)	(147,9)
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(13,1)	8,1	(21,1)
Réévaluation des avantages au personnel nette d'impôts ^{(a) (b)}	(27,3)	(0,7)	14,0
Variation de juste valeur des actifs financiers ^(a)	6,5	13,3	
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(6,0)	2,0	(155,0)
TOTAL DES GAINS ET PERTES	422,3	464,5	253,6
Part des minoritaires	(51,3)	(42,9)	(24,2)
TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE	371,0	421,6	229,4

(a) Éléments non recyclables en résultat.

(b) L'effet avant impôt de cette réévaluation est disponible dans la note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres.

BILAN CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF <i>(en millions €)</i>	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<i>Goodwill</i> (note 10)	1 611,3	1 484,9	1 467,5
Autres immobilisations incorporelles (note 10)	1 261,9	1 183,2	1 170,6
Immobilisations corporelles (note 11)	1 248,0	839,5	820,5
Participations dans les entreprises associées (note 13)			
Autres participations (note 13)	100,4	51,0	33,8
Autres actifs financiers non courants (note 13)	38,6	16,9	15,4
Impôts différés (note 8)	96,3	79,2	62,9
Autres créances non courantes (note 17)	58,0	57,1	10,6
Instruments dérivés actifs non courants (note 25)	3,4	2,5	3,4
ACTIFS NON COURANTS	4 417,9	3 714,3	3 584,7
Stocks et en-cours (note 15)	1 189,1	1 180,5	1 112,1
Clients (note 16)	1 159,7	1 087,2	1 015,8
Autres créances courantes (note 17)	175,1	144,7	100,0
Impôt courant	57,4	36,3	73,5
Instruments dérivés actifs courants (note 25)	20,5	40,1	45,6
Autres placements financiers (note 24)	10,2	260,7	216,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	785,5	612,7	538,7
ACTIFS COURANTS	3 397,5	3 362,2	3 102,5
TOTAL ACTIF	7 815,4	7 076,5	6 687,2

PASSIF <i>(en millions €)</i>	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Capital (note 19)	50,3	50,2	50,2
Réserves consolidées (note 19)	2 395,1	2 130,2	1 806,6
Actions propres (note 19)	(52,8)	(82,4)	(67,3)
Capitaux propres Groupe	2 392,6	2 098,0	1 789,5
Intérêts minoritaires (note 20)	234,9	208,6	174,8
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	2 627,5	2 306,6	1 964,3
Impôts différés (note 8)	222,3	235,8	216,7
Provisions non courantes (note 21)	339,5	334,1	354,0
Dettes financières non courantes (note 24)	2 301,8	1 857,9	2 067,3
Autres passifs non courants (note 23)	55,2	45,8	47,3
Instruments dérivés passifs non courants (note 25)	17,1	7,9	20,7
PASSIFS NON COURANTS	2 935,9	2 481,5	2 706,0
Provisions courantes (note 21)	107,8	73,9	90,0
Fournisseurs (note 23)	1 044,8	1 029,9	905,8
Autres passifs courants (note 23)	527,6	519,3	351,7
Impôt exigible	74,1	52,6	51,7
Instruments dérivés passifs courants (note 25)	27,1	25,7	39,5
Dettes financières courantes (note 24)	470,6	587,0	578,2
PASSIFS COURANTS	2 252,0	2 288,4	2 016,9
TOTAL PASSIF	7 815,4	7 076,5	6 687,2

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	379,7	419,0	375,0
Amortissements et dotations aux provisions sur immobilisations	278,1	179,0	177,9
Variation des provisions	(3,5)	(29,2)	(11,4)
Pertes et gains latents sur instruments financiers	13,2	(7,7)	(0,4)
Charges et produits liés aux stock-options et actions gratuites	35,3	29,4	17,7
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	1,3	0,7	1,8
Autres éléments ^(c)	(17,5)		0,1
Résultat part des minoritaires	48,6	43,5	33,6
Charge d'impôt (exigible et différé)	131,5	139,2	98,2
Coût de l'endettement financier net	41,3	32,5	34,3
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT ^{(a)(d)}	908,0	806,4	726,9
Variation des stocks et en-cours	19,8	(73,9)	(109,9)
Variation des clients	(51,5)	72,6	(12,0)
Variation des fournisseurs	(18,8)	74,7	38,6
Variation autres dettes et autres créances	7,8	(21,8)	(40,8)
Impôts versés	(145,9)	(105,8)	(116,9)
Intérêts versés	(37,3)	(28,4)	(29,1)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	682,1	723,8	456,8
Encaissements sur cessions d'actifs	32,4	11,1	13,7
Investissements corporels	(218,2)	(175,8)	(165,0)
Investissements logiciels et incorporels	(48,1)	(37,7)	(27,4)
Autres investissements financiers	248,8	(60,0)	(30,7)
Acquisitions (nettes de la trésorerie des sociétés acquises)	(292,5)	(19,4)	(8,1)
Incidence des autres variations de périmètre			
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(277,6)	(281,8)	(217,4)
Augmentation de la dette financière ^{(b)(d)}	599,3	557,2	515,5
Diminution de la dette financière ^{(b)(d)}	(715,4)	(758,7)	(487,9)
Augmentation de capital	15,7		
Transactions entre actionnaires	0,2		(27,5)
Mouvements sur actions propres	1,9	(35,0)	(27,2)
Dividendes versés (y compris minoritaires)	(137,3)	(126,6)	(101,1)
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(235,6)	(363,1)	(128,3)
Incidence des variations de taux de change	3,8	(4,9)	13,0
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	172,7	74,0	124,2
Trésorerie en début d'exercice	612,7	538,7	414,5
Trésorerie en fin d'exercice	785,5	612,7	538,7

(a) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

(b) À partir de 2018, la présentation de l'augmentation et de la diminution de la dette financière a été modifiée en raison du changement d'outil de consolidation statutaire. Pour les périodes comparatives du 31/12/2017 les données n'ont pas été retraitées. Les montants correspondent donc à l'ancienne présentation du TFT.

(c) Recyclage en résultat des écarts de conversion lors de la sortie de périmètre de Grain Harvest pour 17,5 millions d'euros.

(d) L'application d'IFRS 16 a eu un impact favorable sur la CAF de 95,7 millions d'euros. Ce montant correspond au paiement des loyers sur la période désormais analysés comme des remboursements de dette IFRS 16.

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
AU 31 DÉCEMBRE 2016	50,2	88,1	1 435,1	154,5	(56,6)	1 671,0	165,2	1 836,2
Résultat net de la période			375,0			375,0	33,6	408,6
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(7,1)	(138,5)		(145,6)	(9,4)	(155,0)
TOTAL DES GAINS ET PERTES			367,9	(138,5)		229,4	24,2	253,6
Distribution de dividendes			(88,6)			(88,6)	(12,4)	(101,0)
Augmentation de capital								
Mouvements actions propres					(10,6)	(10,6)		(10,6)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(12,9)			(12,9)		(12,9)
Option de souscription ou d'achat d'actions			17,7			17,7		17,7
Autres mouvements			(16,5)			(16,5)	(2,1)	(18,6)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	50,2	88,1	1 702,6	16,0	(67,2)	1 789,4	174,9	1 964,3
Résultat net de la période			419,0			419,0	43,5	462,5
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			20,7	(18,1)		2,6	(0,6)	2,0
TOTAL DES GAINS ET PERTES			439,7	(18,1)		421,6	42,9	464,5
Distribution de dividendes			(103,3)			(103,3)	(23,3)	(126,6)
Augmentation de capital								
Mouvements actions propres					(15,2)	(15,2)		(15,2)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(19,4)			(19,4)		(19,4)
Option de souscription ou d'achat d'actions			27,6			27,6	1,8	29,4
Autres mouvements ^(a)			(35,1)	32,4		(2,7)	12,3	9,6
AU 31 DÉCEMBRE 2018	50,2	88,1	2 011,8	30,3	(82,4)	2 098,0	208,6	2 306,6
Résultat net de la période			379,7			379,7	48,6	428,3
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(33,9)	25,2		(8,7)	2,7	(6,0)
TOTAL DES GAINS ET PERTES			345,8	25,2		371,0	51,3	422,3
Distribution de dividendes			(110,6)			(110,6)	(26,7)	(137,3)
Augmentation de capital	0,1	15,6				15,7		15,7
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					29,7	29,7		29,7
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(26,8)			(26,8)		(26,8)
Option de souscription ou d'achat d'actions			34,3			34,3	1,1	35,4
Autres mouvements ^(b)			(18,7)			(18,7)	0,6	(18,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2019 (NOTE 19)	50,3	103,7	2 235,8	55,5	(52,7)	2 392,6	234,9	2 627,5
DIVIDENDES PROPOSÉS AU TITRE DE 2019			(118,3)			(118,3)		(118,3)
SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	50,3	103,7	2 117,5	55,5	(52,7)	2 274,3	234,9	2 509,2

(a) Reclassement de 32 millions d'euros effectué lors du changement d'outil de consolidation statutaire.

(b) Recyclage en résultat des écarts de conversion lors de la sortie de périmètre de la holding Grain Harvest pour (17,5 millions d'euros).

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES	207	NOTE 20. INTÉRÊTS MINORITAIRES	241
Note 1.1. Périmètre et critères de consolidation	208	NOTE 21. AUTRES PROVISIONS	242
Note 1.2. Conversion des États financiers et des transactions en devises	208	Note 21.1. Garantie après-vente	242
Note 1.3. Recours à des estimations	209	Note 21.2. Litiges en cours et autres risques	243
Note 1.4. Principes et méthodes d'évaluation appliqués	209	Note 21.3. Provision pour restructuration	243
Note 1.5. Présentation du compte de résultat	214	NOTE 22. AVANTAGES AU PERSONNEL	244
NOTE 2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	215	Note 22.1. Hypothèses retenues	244
Note 2.1. Opérations de l'année 2019	215	Note 22.2. Détails des engagements	245
Note 2.2. Opérations des années 2018 et 2017	216	Note 22.3. Charges comptabilisées	245
NOTE 3. INFORMATION SECTORIELLE	218	Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres	246
Note 3.1. Par zone d'implantation d'actifs	218	Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice	247
Note 3.2. Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation et par secteurs d'activité	221	Note 22.6. Évolution des engagements	247
NOTE 4. FRAIS OPÉRATIONNELS	221	Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis	248
NOTE 5. FRAIS DE PERSONNEL	222	Note 22.8. Autres informations	249
NOTE 6. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	223	NOTE 23. FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS	249
Note 6.1. Charges de restructuration et d'adaptation	223	NOTE 24. DETTES FINANCIÈRES	250
Note 6.2. Dépréciation d'actifs	223	Note 24.1. Endettement financier brut	250
Note 6.3. Divers et réalisation d'actifs	223	Note 24.2. Endettement financier net	252
NOTE 7. RÉSULTAT FINANCIER	224	NOTE 25. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	253
NOTE 8. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	224	Note 25.1. Instruments Financiers	253
Note 8.1. Charge d'impôt	224	Note 25.2. Dérivés	255
Note 8.2. Analyse de la charge d'impôt	225	Note 25.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	256
Note 8.3. Impôts différés au bilan	225	NOTE 26. GESTION DES RISQUES FINANCIERS	257
Note 8.4. Autres informations	226	Note 26.1. Gestion des risques	257
NOTE 9. RÉSULTAT NET PAR ACTION	227	Note 26.2. Risque de marché	257
NOTE 10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	227	Note 26.3. Risque de liquidité	260
NOTE 11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	231	Note 26.4. Risque de crédit	260
NOTE 12. CONTRATS DE LOCATION	234	NOTE 27. DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES	261
NOTE 13. PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	235	NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN	261
Note 13.1. Participations	235	Note 28.1. Opérations spécifiques	261
Note 13.2. Autres actifs financiers non courants	235	Note 28.2. Opérations courantes	261
NOTE 14. FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS	236	NOTE 29. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS	262
NOTE 15. STOCKS ET EN-COURS NETS	236	Note 29.1. Faits exceptionnels et litiges	262
NOTE 16. CLIENTS	236	Note 29.2. Passifs éventuels	262
NOTE 17. AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES	237	NOTE 30. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	263
NOTE 18. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	237	Note 30.1. Entreprises associées et non consolidées	263
NOTE 19. CAPITAUX PROPRES	237	Note 30.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	263
Note 19.1. Composition du capital social	237	NOTE 31. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS	265
Note 19.2. Paiements fondés sur des actions	238	NOTE 32. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)	266
Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	240	Note 32.1. Sociétés consolidées par intégration globale	266
Note 19.4. Actions propres	240	Note 32.2. Entreprises associées	269
		Note 32.3. Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 %	269
		NOTE 33. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	269

5.2. Notes sur les comptes consolidés

CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS €)

Le « Groupe SEB » constitué de SEB S.A. et de ses filiales est la référence mondiale de la conception, fabrication et commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager : autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cafetières, friteuses, grille-pain et préparateurs culinaires notamment. Le Groupe est également le leader mondial du marché des machines à café automatiques professionnelles.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Moulin Carron à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709).

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 25 février 2020.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2019 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2018 et 2017 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2019.

Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm). Il comprend les normes publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

Nouveaux textes d'application obligatoire

La norme IFRS 16 « Contrats de location » a été appliquée pour la première fois en date du 1^{er} janvier 2019. Les travaux réalisés lors de la première application de cette norme nous ont permis de mettre en évidence :

- une absence de contrats de location complexes et une typologie de contrats assez homogène au sein du Groupe concernant principalement des locations de bureaux, de magasins, entrepôts, de véhicules et de quelques actifs industriels ;
- des durées de location relativement courtes à l'exception de certains magasins ;
- des loyers fixes dans leur grande majorité.

Le Groupe a décidé d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée. Les taux d'actualisation ont été déterminés en fonction de la durée résiduelle des contrats existants au 1^{er} janvier 2019. Le montant estimé au 1^{er} janvier 2019 de la dette et, de l'actif représentatif du droit d'utilisation des biens concernés, est très proche de l'engagement de location simple présenté en note 12 des états financiers annuels 2018. La différence (inférieure à 1,5 %) avec l'engagement présenté fin 2018

s'explique principalement par des loyers variables exclus de la base de calcul de la dette. Les principaux impacts de cette nouvelle norme sont présentés dans la note 12 du présent document.

Le Groupe a également adopté les normes, amendements et interprétations suivants qui sont applicables au 1^{er} janvier 2019. Leur date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- améliorations annuelles des normes IFRS (cycle 2015-2017) applicables au 1^{er} janvier 2019 : ces amendements concernent principalement, une clarification du traitement des opérations de prises de contrôle ou de contrôle conjoint de *joint operation*, opérations à la jonction des normes IFRS 3 et IFRS 11 ; les conséquences fiscales liées aux distributions de dividendes selon IAS 12 ; l'application de IAS 23 en cas d'actif disponible à la vente ;
- amendement à IAS 19 « Avantage au personnel » permettant de clarifier le traitement des modifications, réductions ou liquidation de régime ;
- amendement à IAS 28 « Investissement à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises » permettant de clarifier l'application de IFRS 9 aux investissements qui ne sont pas comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence ;
- IFRIC 23 relative à la « comptabilisation des positions fiscales incertaines ».

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Nouveaux textes appliqués par anticipation

Le Groupe a fait le choix d'appliquer par anticipation dès 2019 l'amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 publié par l'IASB en septembre 2019 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence. Cet amendement permet au Groupe de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couverture existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 26.2.2. Le Groupe est en cours d'analyse des impacts liés à la modification à venir des indices de référence.

Les autres normes, amendements et interprétations applicables de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020 ou applicables malgré leur non-adoption par l'UE en l'absence de conflit avec des textes existants, n'ont pas donné lieu à une application anticipée en 2019.

Note 1.1. Périmètre et critères de consolidation

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée en note 32.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

Note 1.2. Conversion des États financiers et des transactions en devises

1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est significative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise fonctionnelle du Groupe est l'euro qui est également retenu comme devise de présentation des comptes consolidés.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;

- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;
- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou provisions concernant des actifs non monétaires ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis selon la méthode du taux de clôture.

Conformément à la norme IFRS 1, le Groupe SEB a retenu la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

1.2.2. Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés dans ces autres monnaies sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en autres éléments du résultat global, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date à laquelle cette juste valeur a été évaluée.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est directement comptabilisée en autres éléments du résultat global. À l'inverse, lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans le résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée dans le résultat.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (voir ci-dessous la présentation des méthodes comptables applicables aux instruments financiers dérivés).

Note 1.3. Recours à des estimations

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêté des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, précisé dans l'annexe des comptes consolidés les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations, notamment dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (*impairment*).

Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22.1), des impôts différés (note 1.4.11), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.4) et incorporels (notes 1.4.1 et 11), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.6 et 1.4.7), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.12 et 1.4.13), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.5 – Instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.12 – Paiements en actions).

Note 1.4. Principes et méthodes d'évaluation appliqués

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

1.4.1. Immobilisations incorporelles

A) FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des

critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas *exhaustive*) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de recherche et les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (3 à 5 ans).

B) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans. Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges.

Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte, sans excéder quinze ans.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

Lors des regroupements d'entreprises, des carnets de commandes et des relations clients sont comptabilisés au titre des opérations récurrentes réalisées avec des clients existants en date d'acquisition.

C) GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les *goodwill* relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « *Goodwill* ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique « autres produits et charges d'exploitation ».

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les intérêts minoritaires soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs et passifs identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par unités génératrices de trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 1.4.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Les pertes de valeur relatives aux *goodwill* ne sont pas réversibles.

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.

1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine net de l'amortissement qui est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

- constructions : 10 à 40 ans ;
- matériel, installation et équipement industriels : 10 ans ;
- matériel et équipement de bureau : 3 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 à 5 ans ;
- outillage : 1 à 5 ans.

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les immobilisations ne font l'objet d'aucune réévaluation.

1.4.3. Contrats de location

Selon la norme IFRS 16 « contrats de location » tous les contrats de location (sauf cas d'exemption prévus par la norme) doivent donner lieu à la comptabilisation au bilan d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers).

À la date de prise d'effet du contrat, le droit d'utilisation est évalué à son coût comprenant le montant initial de la dette, les paiements d'avance faits au bailleur et les coûts directs initiaux encourus pour la conclusion du contrat. Cet actif comprend également, le cas échéant, une estimation des coûts de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

À la prise d'effet du contrat, la dette de loyers correspond à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat. Cette actualisation des loyers est effectuée au taux d'intérêt implicite du contrat, ou, le cas échéant, au taux d'endettement marginal du preneur.

Les loyers pris en compte pour l'évaluation de la dette comprennent les loyers fixes (y compris les loyers considérés comme fixes en substance), les loyers variables basés sur un taux ou un index (en

utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat), les garanties de valeur résiduelle, le prix d'exercice des options d'achat, les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement de contrats. La durée du contrat correspond à la période non résiliable durant laquelle le Groupe a le droit d'utiliser l'actif ainsi que les périodes couvertes par des options de renouvellement du contrat dont l'exercice est considéré comme raisonnablement certain et les périodes couvertes par des options de résiliations que le Groupe n'anticipe pas d'exercer.

Lors de la première application de cette norme, l'analyse des contrats existants a mis en évidence :

- une absence de contrats de location complexes et une typologie de contrats assez homogène au sein du Groupe concernant principalement des locations de bureaux, de magasins, entrepôts, de véhicules et de quelques actifs industriels ;
- des durées de location relativement courtes à l'exception de certains magasins ;
- des loyers fixes dans leur grande majorité.

Le Groupe a appliqué pour la première fois la norme IFRS 16 en date du 1^{er} janvier 2019 selon la méthode rétrospective simplifiée. Les taux d'actualisation utilisés pour déterminer la valeur de la dette de location ont été déterminés en fonction de la durée résiduelle des contrats existants au 1^{er} janvier 2019.

1.4.4. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques.

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur nette comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs.

Par ailleurs, les projets de développement en cours donnent aussi lieu à des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation.

À la suite de l'acquisition du groupe WMF fin 2016 et compte tenu de son impact sur l'organisation générale du Groupe, la définition des UGT a été revue.

Le Groupe SEB a ainsi défini trois catégories d'UGT distinctes :

- une UGT dénommée « Professionnel » regroupant les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à l'activité professionnelle (café et hôtel) à laquelle une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée ;
- une UGT dénommée « Grand Public EMEA » regroupant les activités relatives aux articles culinaires et à l'électrique culinaire de la zone EMEA. Cette nouvelle UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités Grand Public dans la zone EMEA auxquelles une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée. Ce regroupement est en ligne avec les synergies identifiées sur la zone EMEA lors de l'acquisition de WMF ;
- des UGT indépendantes pour les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens et pour les entités du Groupe en dehors de la zone EMEA ayant à la fois une activité industrielle et commerciale étroitement liée.

Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

1.4.5. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif et du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement.

La classification des actifs financiers dans chaque catégorie définie par la norme IFRS 9 (coût amorti, juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global, juste valeur par résultat), est fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels.

Instruments de capitaux propres détenus

Ces actifs sont évalués à la juste valeur par résultat ou, sur option, pour ceux qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (sans possibilité de recyclage par le résultat). Cette classification fait alors l'objet d'un choix irrévocable.

Ces actifs sont présentés sur la ligne du bilan « titres de participation non consolidés ».

Actifs comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances ainsi que les actifs détenus jusqu'à l'échéance.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que la société a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

B) PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation.

Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les éventuels passifs financiers couverts par des *swaps* de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur du *swap* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace.

C) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés.

Conformément aux dispositions des normes IFRS 9 et IAS 32, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'utilisation future de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de l'actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le Résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine et tant qu'elle perdure.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture que tout au long de la durée de vie de l'instrument, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

Les changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils surviennent.

Les modifications apportées par IFRS 9 sur la comptabilité de couverture ont principalement pour objet de rapprocher les règles de comptabilisation de la gestion des risques des entreprises. La principale modification concerne notamment la méthode de comptabilisation de la valeur temps des options de change et des options de taux d'intérêt. Les ajustements de valeur temps constatés pendant la vie de l'option sont désormais comptabilisés en contrepartie des autres éléments du résultat global.

1.4.6. Stocks et en-cours nets

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

1.4.7. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Ces créances sont dépréciées, en fonction des pertes de crédit attendues à maturité conformément au modèle de dépréciation des actifs introduits par IFRS 9.

1.4.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée suite à la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement. Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

1.4.9. Endettement financier net

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie

et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois.

1.4.10. Titres autodétenus

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation des titres autodétenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

1.4.11. Impôts sur les résultats

La rubrique « Impôts sur les résultats » représente l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- a) soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;
- b) soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une forte probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

1.4.12. Avantages au personnel

A) PLANS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraite dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets des modifications ou réductions de régimes sont comptabilisés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

B) AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

En application de la norme IAS 19 révisée par anticipation au 1^{er} janvier 2012, les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies non reconnus au 31 décembre 2009 et les coûts des services passés ont été comptabilisés en réserves consolidées à partir du 1^{er} janvier 2010.

C) PAIEMENTS EN ACTIONS

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites

sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ». L'attribution de stock-options ou d'actions gratuites représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les attributions de stock-options portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options). La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits et le cas échéant d'une prime d'incessibilité.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine avec maintien de ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.

D) PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉS

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

1.4.13. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

A) PROVISION POUR GARANTIE

Le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

B) PROVISION POUR LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, un passif éventuel sera comptabilisé dès lors qu'il s'agit d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être évaluée de manière fiable.

1.4.14. Engagements hors bilan

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

- sûretés personnelles (avals, cautions et garanties) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations simples (contrats exclus du périmètre d'application de IFRS 16), obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

1.4.15. Transactions entre actionnaires

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

Note 1.5. Présentation du compte de résultat

1.5.1. Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date du transfert du contrôle du bien ou des services, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

ACTIVITÉ "GRAND PUBLIC"

Cette activité regroupe la commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager. Le chiffre d'affaires de cette activité est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et les revenus divers répondant à la définition des produits des activités ordinaires sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients est compris dans le chiffre d'affaires.

Le Groupe évalue ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture.

ACTIVITÉ "PROFESSIONNEL"

Cette activité regroupe la commercialisation de machines à café professionnelles et d'équipement hôtelier.

Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation des machines est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation de contrats de maintenance annuels ou pluriannuels est comptabilisé lors du transfert progressif du service.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients est compris dans le chiffre d'affaires.

1.5.2. Résultat opérationnel d'activité et frais opérationnels

Le Groupe utilise le Résultat Opérationnel d'Activité comme principal indicateur de performance. Le Résultat Opérationnel d'Activité correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus. Ces derniers sont définis dans le paragraphe 1.5.4.

1.5.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement net, de la participation.

1.5.4. Résultat d'exploitation

Le Résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants qui font l'objet, le cas échéant, d'une description en note annexe (note 6) :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ainsi que les frais non récurrents et significatifs liés à l'intégration de nouvelles entités au sein du Groupe ;
- les charges d'impairment des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;
- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du

regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;

- le résultat de cession en cas de perte du contrôle exclusif d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;
- les pertes et profits relatifs à des événements très inhabituels, anormaux et peu fréquents (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

1.5.5. Autres éléments du compte de résultat

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif basé sur le prix d'acquisition.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

1.5.6. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au Résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

5

NOTE 2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Note 2.1. Opérations de l'année 2019

Wilbur Curtis

Le 8 janvier 2019, Le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de 100 % des activités de Wilbur Curtis, n° 2 américain des machines à café filtre professionnelles. L'opération étant soumise aux approbations réglementaires d'usage, celle-ci a été finalisée le 8 février 2019. Fondée en 1941, Wilbur Curtis produit et commercialise des équipements de préparation de boissons chaudes et froides, principalement des machines à café filtre et à cappuccino. Ses investissements soutenus, notamment en matière d'innovation, lui permettent de proposer une offre parmi les plus avancées du marché, et de toute première qualité. Les ventes, en croissance régulière, s'élevaient en 2018 à plus de 90 millions de USD et sont réalisées majoritairement aux États-Unis. Les principaux clients sont des torréfacteurs, diverses enseignes de *coffee shop*, magasins de proximité, chaînes de restauration rapide, hôtels et restaurants. Wilbur Curtis entretient avec ses clients une relation sur le long terme et s'appuie sur une force de vente aguerrie lui donnant une couverture nationale. Son site industriel performant emploie 300 personnes à Montebello (Californie).

Après finalisation des travaux d'allocation du prix d'acquisition, la juste valeur nette définitive des actifs et passifs identifiables en date du 8 février 2019 qui se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	08/02/2019
Actifs immobilisés	87,9
Stocks	13,6
Clients	10,2
Dette nette	0
Fournisseurs	(2,4)
Autres passifs nets	0,3
ACTIF NET TOTAL	109,6
POURCENTAGE DE DÉTENTION	100 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	109,6
Intérêts minoritaires	
DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DU BUSINESS	234
<i>Goodwill définitif</i>	124,4

Les travaux d'allocation du prix d'acquisition effectués par un expert indépendant ont permis d'identifier les actifs incorporels suivants :

- une Marque dont la juste valeur a été estimée à 37,3 millions d'euros ;
- des relations clients dont la juste valeur a été estimée à 17,5 millions d'euros.

Krampouz

En date du 7 octobre 2019, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de la société Krampouz. Spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de crêpières, gaufriers, planchas et grills, Krampouz vient compléter à la fois l'offre professionnelle et la gamme Grand Public premium du Groupe SEB. Krampouz bénéficie désormais du réseau de distribution extensif du Groupe, en France comme à l'international, qu'elle enrichit avec les enseignes de bricolage et de jardinage où elle est commercialisée.

Compte tenu de la date de prise de contrôle, les travaux d'allocation du prix d'acquisition n'ont pu être finalisés. La totalité du prix d'acquisition est présentée au 31 décembre 2019 sur la ligne « autres participations ».

Liquidation de Grain Harvest basée à Hong Kong

Dans le cadre du processus de liquidation de la *holding* intermédiaire Grain Harvest (société dormante depuis 2016), le recyclage dans le compte de résultat des écarts de conversion de cette société a donné lieu à l'enregistrement d'un produit financier de 17,5 millions d'euros.

Par ailleurs dans le cadre du rapprochement des activités *consumer* de WMF et du Groupe SEB, certaines réorganisations juridiques se sont poursuivies notamment en Suisse et en Autriche. Ces réorganisations ont été sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Note 2.2. Opérations des années 2018 et 2017

2.2.1. Suivi des opérations significatives de 2018

Égypte

Le 8 janvier 2018, le Groupe SEB avait annoncé avoir signé avec son partenaire historique en Égypte, la famille Zahran, un accord de regroupement des activités petit électroménager et articles culinaires, afin de consolider sa base industrielle en Égypte pour servir le marché local et l'export.

Fondé en 1967, le groupe Zahran est le leader de la fabrication d'articles culinaires en Égypte. Il possède deux sites industriels et 11 magasins et emploie plus de 700 personnes. Depuis 1973, il produit et distribue des articles culinaires sous marques Tefal et Zahran en Égypte. Par ailleurs, en 2013, le Groupe SEB avait créé avec Zahran une joint-venture, Groupe SEB Egypt, qu'il contrôle à hauteur de 75 %, portant sur la fabrication et la commercialisation, majoritairement sous marques Moulinex et Tefal, de produits de petit électroménager (aspirateurs, *blenders*, petits robots culinaires...).

Dans l'optique de renforcer la collaboration existante, le Groupe SEB et la famille Zahran avaient décidé de mettre en place une nouvelle entité, Groupe SEB Egypt Zahran, détenue à 55 % par le Groupe SEB

et à 45 % par Zahran. Cette société réunit les deux activités, petit électroménager et articles culinaires, et a pour objectif :

- d'accélérer le développement des ventes en Égypte et de tirer le meilleur parti du fort potentiel de ce marché ;
- de capitaliser sur la relation de confiance établie depuis de nombreuses années avec la famille Zahran ;
- de renforcer l'outil industriel du Groupe dans la région pour faciliter l'accès à certains marchés, en Afrique et au Moyen-Orient.

Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition, la juste valeur nette définitive des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 1^{er} janvier 2018 se sont décomposés de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	01/01/2018
Actifs immobilisés	4,5
Stocks	2,9
Clients	2,5
Trésorerie nette	0,9
Fournisseurs	(0,7)
Autres actifs nets	(1,1)
ACTIF NET TOTAL	9,0
POURCENTAGE DE DÉTENTION	55 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	5,0
Intérêts minoritaires	4,1
DÉCAISSEMENT ET REMISE D' ACTIONS DE LA JV	25,3
<i>Goodwill</i>	20,4

750G INTERNATIONAL

Le Groupe SEB avait annoncé le 13 novembre 2018, l'acquisition de 750g International, éditeur de sites et services culinaires en Allemagne, Espagne, Italie, Portugal, Brésil, USA et Royaume-Uni. Il confirmait ainsi sa volonté d'accélérer le déploiement de ses marques dans l'univers du digital culinaire, en s'appuyant sur l'expertise de 750g International autour de quatre domaines clés :

- des technologies de diffusion de contenus digitaux ;
- un portefeuille de 90 000 recettes publiées en cinq langues dans sept pays générant plus de 10 millions de visites par mois ;
- les services, avec notamment l'impression de livres de recettes ou la création de contenus sur des plateformes digitales mondiales ;
- une communauté de 10 millions de fans Facebook, 450 000 membres et 5 000 blogueurs.

Cette acquisition permettra de créer des convergences avec les produits, sites internet et applications développés par le Groupe. L'objectif est double : enrichir notre écosystème digital et renforcer l'attractivité de nos marques à l'international.

Compte tenu du caractère non significatif, la participation dans cette société est présentée depuis 31 décembre 2018 sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé. Cette société a changé en 2019 de dénomination sociale et s'appelle désormais Groupe SEB Media.

2.2.2. Autres opérations de 2017

BHS TABLETOP AG

Au cours du premier semestre 2017, WMF avait cédé sa participation de 24,9 % dans la société BHS Tabletop AG. Cette société était mise en équivalence dans les états financiers du 31 décembre 2016. Compte tenu du caractère non significatif de la participation résiduelle dans la société Bauscher Hepp Inc., également mise en équivalence au 31 décembre 2016, celle-ci a été déconsolidée au cours du 1^{er} semestre 2017.

ETHERA

En date du 31 mai 2017, le Groupe SEB avait pris le contrôle de la société Ethera via l'exercice des obligations convertibles qu'elle détenait sur cette société. Avant la réalisation de cette opération, Ethera était une participation de SEB Alliance, société d'investissement du Groupe SEB. Ethera développe et commercialise des solutions de hautes performances pour le diagnostic, la surveillance et le traitement de la pollution de l'air intérieur. Le *goodwill* généré lors de cette prise de contrôle s'élève à environ 1,4 million d'euros. Après rachat de quelques minoritaires, le Groupe détient désormais 95,4 % de cette société.

SWIZZZ PROZZZ

Le Groupe SEB avait finalisé en date du 1^{er} juin 2017, l'acquisition de la société suisse Swizzz Prozzz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels, équipés de systèmes multi-lames très performants. Compte tenu du caractère non significatif de cette acquisition, la participation dans cette société avait été provisoirement présentée au 31 décembre 2017 sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé. Le *goodwill* généré par cette acquisition s'élève à 8 millions d'euros. Ce *goodwill* est alloué à la nouvelle UGT « Grand Public EMEA ».

REORGANISATIONS JURIDIQUES

Des réorganisations juridiques débutées courant 2016 dans les pays scandinaves ont été finalisées au cours du 1^{er} semestre 2017. Ces opérations n'ont eu aucun impact sur les comptes consolidés.

Par ailleurs dans le cadre du rapprochement des activités Grand Public de WMF et du Groupe SEB, certaines réorganisations juridiques ont débuté sur le second semestre 2017. Ces réorganisations ont été sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 3. INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité exécutif), c'est-à-dire selon une présentation par zone géographique.

En 2017, les données relatives au groupe WMF étaient présentées de façon distincte. Depuis le 1^{er} janvier 2018, celles-ci sont réparties au sein de chaque zone auxquelles elles appartiennent.

Note 3.1. Par zone d'implantation d'actifs

(en millions €)	Activité Grand Public			Activité Professionnel	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	AMÉRIQUE	ASIE			
31/12/2019						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits inter-secteurs	3 308,2	866,2	2 288,5	798,5		7 261,4
Produits externes	267,7	0,2	1 516,5		(1 691,9)	92,5
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES						7 353,9
<i>Résultat</i>						
Résultat opérationnel d'activité	141,6	64,4	420,9	121,1	(8,2)	739,8
Résultat d'exploitation	27,4	66,5	417,4	117,4	(8,2)	620,5
Résultat financier						(60,7)
Part du Résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(131,5)
RÉSULTAT NET						428,3
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	3 580,7	867,4	1 583,6	971,1	(299,7)	6 703,1
Actifs financiers						958,7
Actifs d'impôts						153,6
ACTIF TOTAL						7 815,4
Passifs sectoriels	(1 045,4)	(201,9)	(855,4)	(202,8)	230,6	(2 074,9)
Dettes financières						(2 816,6)
Passifs d'impôts						(296,4)
Capitaux propres						(2 627,5)
PASSIF TOTAL						(7 815,4)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels *	467,5	47,5	160,1	21,7		696,8
Dotations aux amortissements *	(155,3)	(22,4)	(55,3)	(31,5)		(264,5)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(14,4)					(14,4)

* Y compris IFRS 16

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone par les sociétés basées dans la zone.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

<i>(en millions €)</i>	Activité Grand Public			Activité Professionnel	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	Amériques	Asie			
31/12/2018						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits inter-secteurs	3 198,3	862,0	2 058,5	634,6		6 753,4
Produits externes	323,6	0,3	1 231,8		(1 496,9)	58,8
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES						6 812,2
<i>Résultat</i>						
Résultat Opérationnel d'Activité	206,7	72,8	313,4	98,2	3,7	694,8
Résultat d'exploitation	151,0	60,9	313,3	96,6	3,7	625,5
Résultat financier						(31,8)
Part du Résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(131,2)
RÉSULTAT NET						462,5
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	3 294,1	823,1	1 457,7	695,5	(293,3)	5 977,1
Actifs financiers						983,9
Actifs d'impôts						115,5
ACTIF TOTAL						7 076,5
Passifs sectoriels	(994,3)	(224,0)	(819,9)	(187,9)	223,1	(2 003,0)
Dettes financières						(2 478,5)
Passifs d'impôts						(288,4)
Capitaux propres						(2 306,6)
PASSIF TOTAL						(7 076,5)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	120,0	15,7	47,1	30,7		213,5
Dotations aux amortissements	(98,2)	(15,1)	(34,5)	(20,9)		(168,7)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(12,3)					(12,3)

(en millions €)	EMEA	Amériques	Asie	WMF	Transactions intra-Groupe	Total
31/12/2017						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits intersecteurs	2 685	921,8	1 700,9	1 147,7		6 455,4
Produits externes	214,6	1,4	1 143,4		(1 330,2)	29,2
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	2 899,6	923,2	2 844,3	1 147,7	(1 330,2)	6 484,6
<i>Résultat</i>						
Résultat Opérationnel d'Activité	190,9	65,8	331,1	77,6	(4,8)	660,6
Résultat d'exploitation	137,3	48,9	330,8	67,4	(4,9)	579,5
Résultat financier						(71,8)
Part du Résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(99,2)
RÉSULTAT NET						408,6
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	1 799,2	822,3	1 212,2	2 168,7	(305,3)	5 697,1
Actifs financiers						853,6
Actifs d'impôts						136,5
ACTIF TOTAL						6 687,2
Passifs sectoriels	(333,3)	(231,7)	(471,5)	(971,0)	258,8	(1 748,7)
Dettes financières						(2 705,7)
Passifs d'impôts						(268,4)
Capitaux propres						(1 964,4)
PASSIF TOTAL						(6 687,2)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	93,0	17,1	42,5	39,7		192,3
Dotations aux amortissements	(78,2)	(17,7)	(31,5)	(41,3)		(168,7)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(5,6)	(2,9)		(0,7)		(9,2)

En 2017, les données relatives au groupe WMF étaient présentées de façon distincte. Depuis le 1^{er} janvier 2018, celles-ci sont réparties au sein de chaque zone auxquelles elles appartiennent.

Note 3.2. Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation et par secteurs d'activité

(en millions €)	2019	2018	2017 *
Europe occidentale	2 442,2	2 429,9	2 424,5
Autres pays	897,2	793,4	745,9
TOTAL EMEA	3 339,4	3 223,3	3 170,3
Amérique du Nord	589,2	546,7	578,6
Amérique du Sud	325,6	340,1	367,4
TOTAL AMÉRIQUES	914,8	886,8	945,9
Chine	1 761,8	1 554,4	1 286,2
Autres pays	539,2	513,1	519,6
TOTAL ASIE	2 301,0	2 067,5	1 805,8
TOTAL GRAND PUBLIC	6 555,2	6 177,6	5 922,0
TOTAL PROFESSIONNEL	798,7	634,6	562,6
TOTAL	7 353,9	6 812,2	6 484,7

(en millions €)	2019	2018	2017
Articles culinaires	2 296,0	2 196,1	2 231,2
Petit électroménager	4 259,2	3 981,5	3 690,8
Machines à café professionnelles et hôtel	798,7	634,6	562,6
TOTAL	7 353,9	6 812,2	6 484,7

* Les données 2017 ont été retraitées pour inclure WMF.

NOTE 4. FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions €)	2019	2018 *	2017 *
Achats (matières et marchandises)	(3 619,9)	(3 265,5)	(3 069,1)
Main-d'œuvre directe	(316,2)	(314,7)	(322,8)
Frais de transport	(166,8)	(148,2)	(150,3)
Autres frais industriels	(419,1)	(393,6)	(324,6)
SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES	(4 522,0)	(4 122,0)	(3 866,8)
Frais de recherche et développement	(137,4)	(131,9)	(128,9)
Publicité	(114,9)	(123,5)	(134,4)
Frais commerciaux et administratifs	(1 839,8)	(1 740,0)	(1 693,9)
FRAIS OPÉRATIONNELS	(6 614,1)	(6 117,4)	(5 824,0)

* Des reclassements au sein des frais opérationnels de 2017 et 2018 ont été réalisés suite à la désopacification du palier WMF.

NOTE 5. FRAIS DE PERSONNEL

<i>(en millions €)</i>	2019	2018	2017
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(1 007,9)	(951,3)	(921,1)
Charges sociales	(219,7)	(181,3)	(185,8)
Charges de retraite	(63,1)	(70,4)	(56,9)
Services rendus pour la période	(11,6)	(12,9)	(15,7)
Intéressement et participation des salariés	(37,2)	(33,6)	(37,6)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(1 339,6)	(1 249,5)	(1 217,1)

* Hors Krampouz

Répartition par zone géographique 2019	EMEA *	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(940,6)	(134,2)	(264,8)	(1 339,6)
Effectif moyen inscrit <i>(en unités)</i>	16 089	2 925	14 923	33 937

* Hors Krampouz

Répartition par zone géographique 2018	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(896,0)	(105,3)	(248,2)	(1 249,5)
Effectif moyen inscrit <i>(en unités)</i>	15 365	2 712	14 291	32 368

Répartition par zone géographique 2017	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(905,9)	(101,2)	(210,0)	(1 217,1)
Effectif moyen inscrit <i>(en unités)</i>	14 364	2 892	14 252	31 508

Classifications <i>(en %)</i>	2019	2018	2017
Main-d'œuvre directe	37,0	39,0	40,0
Main-d'œuvre indirecte	7,0	7,0	9,0
Employés	42,0	40,0	40,0
Managers	14,0	13,0	12,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0

NOTE 6. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions €)	2019	2018	2017
Charges de restructuration et d'adaptation	(32,8)	(15,8)	(30,6)
Dépréciation d'actifs	(14,6)	(9,7)	(6,1)
Divers et réalisation d'actifs	(34,7)	(10,1)	(6,9)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(82,1)	(35,6)	(43,6)

Note 6.1. Charges de restructuration et d'adaptation

2019

Les charges de restructuration en 2019 se sont élevées à 32,8 millions d'euros et concernent notamment :

- le plan de réorganisation de WMF annoncé en juillet 2019 et destiné à renforcer sa compétitivité pour 29 millions d'euros ;
- la poursuite du plan d'optimisation de l'activité *retail* de WMF pour 2,7 millions d'euros ;
- des frais de réorganisation aux États-Unis, en Italie, en Chine pour des montants non significatifs pris isolément.

En 2018 et 2017 les charges de restructuration concernaient principalement :

- la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne avec notamment le transfert progressif des lignes de production de petit électroménager et des lignes de production d'articles culinaires vers une nouvelle usine située à Itatiaia dans l'État de Rio de Janeiro pour respectivement pour 8,6 millions d'euros en 2018 et 15 millions d'euros en 2017 ;
- des frais liés à l'intégration de WMF avec notamment un plan d'optimisation de l'activité *retail* de WMF en 2018 pour 1,3 million d'euros et des dépenses en 2017 liées aux rapprochements des activités *consumer* de WMF avec celles des entités historiques du Groupe SEB pour environ 8 millions d'euros ;
- des frais liés au transfert de l'activité de Saint Jean de Bournay vers le site de Pont-Évêque en 2018 pour 2,4 millions d'euros ;
- des dépenses liées au transfert des activités de marketing stratégique et recherche de Selongey vers Écully pour environ 4,7 millions d'euros en 2017.

Note 6.2. Dépréciation d'actifs

Conformément au principe énoncé en note 1.4.4, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 10 – Immobilisations incorporelles.

Nos activités en Inde avaient été confrontées à une vaste réforme fiscale de la TVA « GST » ainsi qu'à une loi de démonétisation qui avaient impacté fortement la consommation de l'année 2017. À la clôture 2017, le Groupe avait pris en compte cet impact dans le *business plan* servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'avait conduit à constater une dépréciation partielle du *goodwill* de 5,4 millions

d'euros. Ces perturbations ayant perduré, les hypothèses du *business plan* avaient de nouveau dû être amendées à la clôture 2018 et avaient conduit le Groupe à constater une dépréciation complémentaire de 9,7 millions d'euros. Compte tenu du contexte toujours difficile dans ce pays, le Groupe a décidé en 2019 de déprécier intégralement le *goodwill* résiduel lié à ses activités en Inde. La charge ainsi constatée en 2019 s'est élevée à 6,6 millions d'euros.

Dans le cadre du plan de réorganisation de WMF, et notamment de la réorganisation de ses activités Articles culinaires, une dépréciation des actifs industriels de 7,9 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes de 2019.

Note 6.3. Divers et réalisation d'actifs

2019

En 2019, ce poste comprend notamment :

- des régularisations comptables enregistrées dans les comptes de la filiale Groupe SEB Deutschland relatives à des exercices antérieurs (2018 très essentiellement) pour un montant d'environ 20 millions d'euros (cf. note 29.1) ainsi que des frais liés aux investigations internes menées pour environ 2 millions d'euros ;
- des frais liés au départ de plusieurs membres du Comité exécutif du Groupe pour environ 8 millions d'euros ;
- la quote-part des dépenses non prises en charge par notre assureur, liées à l'incendie qui s'était déroulé en juin 2018 chez un de nos prestataires logistiques en Chine pour 1,3 million d'euros (cf. note 29.1) ;
- des frais liés à l'acquisition de l'activité Articles culinaires de notre partenaire égyptien, à l'acquisition de Wilbur Curtis et à l'acquisition de Krampouz pour un montant total de 6 millions d'euros ;
- divers litiges non significatifs pris isolément compensés par la reprise d'un passif éventuel enregistré lors de l'acquisition de WMF à hauteur de 3,5 millions d'euros (cf. note 29.2).

2018

En 2018, ce poste comprenait principalement les frais liés à l'intégration de WMF dans les *process* et outils du Groupe pour environ 4 millions d'euros, les frais liés au départ du Directeur Général Délégué et divers frais non significatifs pris isolément.

2017

En 2017, des frais résiduels relatifs à l'acquisition de WMF avaient été supportés ainsi que des frais relatifs à l'intégration de WMF dans les *process* et outils du Groupe pour environ 4 millions d'euros.

NOTE 7. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)	2019	2018	2017
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER *	(41,1)	(32,8)	(34,9)
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(4,9)	(3,9)	(3,5)
Pertes, gains de change et instruments financiers	(24,6)	(18,5)	(13,7)
Autres	9,9	23,3	(19,5)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(19,6)	0,9	(36,7)

* Dont charge financière liée à l'application de IFRS 16 pour 14,8 millions d'euros.

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont enregistrés en Résultat Opérationnel d'Activité. Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en Résultat financier. Les écarts de change liés au financement intra-Groupe ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisées dans les autres produits et charges financiers.

La ligne « autres » comprend la variation de juste valeur de la part optionnelle de l'ORNAE nette des effets de sa couverture partielle soit une charge de 0,6 million d'euros contre un produit de 12,5 millions d'euros en 2018 et une charge de 9,3 millions d'euros en 2017. Cette ligne comprend également des intérêts moratoires liés à la créance fiscale de PIS COFINS enregistrée au Brésil (note 29.1.1. Faits exceptionnels) pour 3,4 millions d'euros en 2019 et 20 millions d'euros en 2018. Par ailleurs, la sortie du périmètre de consolidation de la holding Grain Harvest a donné lieu à l'enregistrement d'un produit financier de 17,5 millions d'euros au titre du recyclage dans le compte de résultat des écarts de conversion de cette société.

NOTE 8. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Note 8.1. Charge d'impôt

(en millions €)	2019	2018	2017
Impôts courants	147,1	134,4	120,4
Impôts différés nets	(15,6)	(3,2)	(21,1)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	131,5	131,2	99,3

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Italie et USA). Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

Note 8.2. Analyse de la charge d'impôt

La différence entre le taux effectif d'imposition de 23,5 % (22,1 % en 2018 et 19,5 % en 2017) et le taux normal en France au titre de 2019 de 34,43 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2019	2018	2017
TAUX NORMAL D'IMPÔTS	34,4	34,4	34,4
Effet des différences de taux ^(a)	(15,4)	(15,9)	(18,4)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	4,1	2,0	5,3
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs ^(b)	(0,6)	(2,9)	(3,2)
Autres ^(c)	1,0	4,5	1,4
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	23,5	22,1	19,5

(a) La ligne « Effet des différences de taux » est impactée par la part importante du résultat réalisé en Chine. En 2017, la réforme fiscale aux USA avait également entraîné une forte diminution des impôts différés passifs localisés dans ce pays (3,3 %).

(b) L'évolution de cette ligne s'explique principalement par la reconnaissance partielle de nos pertes reportables en Allemagne en 2018 et 2017.

(c) La ligne « Autres » comprend notamment les retenues à la source pour 1,1 % et la non-déductibilité de la dépréciation du goodwill de Maharaja 0,3 %. En 2018, la ligne « Autres » comprenait notamment les retenues à la source pour 1,8 %, la non-déductibilité de la dépréciation du goodwill de Maharaja 0,6 %, la dépréciation des différences temporaires au Brésil pour 1 % et la non-déductibilité de la variation de juste valeur de la part optionnelle de l'ORNAE pour - 0,7 %. En 2017, celle ligne comprenait notamment la restitution de la taxe sur les dividendes des années 2011 à 2017 (1,9 %), les retenues à la source pour 1,3 %, des risques fiscaux non significatifs pris isolément 0,6 %, la non-déductibilité de la dépréciation du goodwill de Maharaja 0,4 % et la non-déductibilité de la variation de juste valeur de la part optionnelle de l'ORNAE pour 0,8 %.

Le résultat avant impôt s'élève à 559,8 millions d'euros contre 593,7 millions d'euros en 2018 et 507,9 millions d'euros en 2017.

Note 8.3. Impôts différés au bilan

(en millions €)	2019	2018	2017
Actifs incorporels (marques)	(296,8)	(297,3)	(302,6)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(9,9)	(7,3)	(6,6)
Immobilisations corporelles	(39,3)	(36,1)	(38,8)
Sur pertes reportables nettes	43,5	31,2	28,6
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	61,6	60,0	64,1
Élimination des profits intra-Groupe	32,2	31,7	32,5
IFRS 16	1,5		
Sur autres différences temporaires	81,2	61,2	69,0
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(126,0)	(156,6)	(153,8)
Dont :			
Impôts différés actifs	96,3	79,2	62,9
Impôts différés passifs	(222,3)	(235,8)	(216,7)

Les « autres passifs sociaux » correspondent majoritairement à l'impôt différé sur la participation pour une valeur d'environ 3,7 millions d'euros.

Les impôts différés sur les « autres différences temporaires » sont essentiellement les impôts différés sur la partie des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions €)

IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2017		(153,8)
Impôts différés de la période constatés en résultat		3,2
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres		(3,8)
Effet des variations de taux de change		(1,6)
Effet des variations de périmètre		(1,0)
Autres		0,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2018		(156,6)
Impôts différés de la période constatés en résultat		15,6
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres		15,0
Effet des variations de taux de change		0,7
Effet des variations de périmètre		(0,4)
Autres		(0,3)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2019		(126,0)

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

Note 8.4. Autres informations

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

Au 31/12/2019 (en millions €)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2020	0,5	2,0	2,5
2021	0,1	1,1	1,2
2022	2,5	0,7	3,2
2023		1,0	1,0
2024 et au-delà	0,1	7,1	7,2
Sans limite	7,6	91,8	99,4
TOTAL	10,8	103,7	114,5

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 75,8 millions en 2018 à 103,7 millions en 2019. Il concerne essentiellement l'Allemagne (30,8 millions d'euros en 2019, 12,7 millions d'euros en 2018 et 20,4 millions d'euros en 2017), le Brésil (43,3 millions

d'euros en 2019, 42,2 millions d'euros en 2018 et 45,7 millions d'euros en 2017), et l'Inde (5,9 millions d'euros en 2019, 4,7 millions d'euros en 2018 et 3,9 millions d'euros en 2017).

NOTE 9. RÉSULTAT NET PAR ACTION

(en millions €)	2019	2018	2017
<i>Numérateur</i>			
Résultat net revenant à SEB S.A.	379,7	419,0	375,0
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	379,7	419,0	375,0
<i>Dénominateur</i>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	49 778 922	49 661 283	49 596 964
Effets des actions ordinaires dilutives	319 773	341 958	407 581
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	50 098 695	50 003 241	50 004 546
Résultat par action de base (en €)	7,63	8,44	7,56
Résultat par action dilué (en €)	7,58	8,38	7,50

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stock-options existants et aux plans d'octroi d'actions de performance (cf. note 19.2.).

NOTE 10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité.

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées en Résultat Opérationnel d'Activité.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques non valorisées, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou SEB et Calor à vocation régionale.

2019 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	40,7	1 021,7	1 553,8	114,4	26,2	142,0	2 898,8
Acquisitions/augmentations				10,8	12,5	24,8	48,1
Cessions	(0,8)			(5,2)	(2,5)	(0,4)	(8,9)
Autres mouvements *		37,3	124,4	8,3	0,6	15,9	186,5
Écart de conversion	1,3	3,9	9,5	0,1	0,1	0,8	15,7
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	41,2	1 062,9	1 687,7	128,4	36,9	183,1	3 140,2
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	26,4	10,0	68,9	74,3	13,0	38,1	230,7
Écart de conversion	0,9	0,1	0,8	0,1		0,3	2,2
Dotations	3,9		6,7	15,2	4,7	10,6	41,1
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties	(0,8)			(5,2)	(2,5)	(0,2)	(7,0)
Autres mouvements *				1,7	0,1	(0,1)	
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	30,4	10,1	76,4	86,1	15,3	48,7	267,0
Valeur nette à l'ouverture	14,3	1 011,7	1 484,9	40,1	13,2	103,9	2 668,1
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	10,8	1 052,8	1 611,3	42,3	21,6	134,4	2 873,2

* Mouvements de périmètre inclus.

2018 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	37,9	1 018,2	1 524,4	107,5	24,9	122,1	2 835,0
Acquisitions/augmentations	0,1			10,8	5,4	21,4	37,7
Cessions				(5,8)	(2,9)	(1,7)	(10,4)
Autres mouvements *	3,4	1,8	28,3	3,2	(1,0)	0,1	35,8
Écart de conversion	(0,7)	1,7	1,1	(1,3)	(0,2)	0,1	0,7
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	40,7	1 021,7	1 553,8	114,4	26,2	142,0	2 898,8
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,5	9,8	56,9	68,7	11,6	30,5	197,0
Écart de conversion	(0,3)	0,2	2,3	(1,0)	(0,1)	0,4	1,5
Dotations	3,9			15,0	4,6	8,7	32,2
Pertes de valeur			9,7				9,7
Sorties				(5,5)	(2,9)	(1,7)	(10,1)
Autres mouvements *	3,3			(2,9)	(0,2)	0,2	0,4
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	26,4	10,0	68,9	74,3	13,0	38,1	230,7
Valeur nette à l'ouverture	18,4	1 008,4	1 467,5	38,8	13,3	91,7	2 638,1
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	14,3	1 011,7	1 484,9	40,1	13,2	103,9	2 668,1

* Mouvements de périmètre inclus.

2017 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	48,1	1 042,2	1 573,6	94,5	30,1	116,0	2 904,5
Acquisitions/augmentations	0,1			9,4	3,6	14,3	27,4
Cessions	(8,6)			(3,8)	(7,7)	(0,4)	(20,5)
Autres mouvements ^(a)	0,1	10,7	(3,9)	11,0	(0,7)	(2,9)	14,3
Écart de conversion	(1,9)	(34,6)	(45,3)	(3,5)	(0,4)	(4,9)	(90,6)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	37,9	1 018,2	1 524,4	107,5	24,9	122,1	2 835,1
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	26,0	11,2	58,6	57,5	14,6	20,5	188,2
Écart de conversion	(1,1)	(1,4)	(7,2)	(2,7)	(0,2)	(1,9)	(14,5)
Dotations	3,4			15,3	5,0	12,3	35,9
Pertes de valeur			5,5				5,5
Sorties	(8,6)			(3,8)	(7,7)	(0,3)	(20,4)
Autres mouvements ^(a)	(0,2)			2,4	(0,1)		2,3
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	19,5	9,8	56,9	68,7	11,6	30,5	197,0
Valeur nette à l'ouverture	22,1	1 031,0	1 515,0	37,0	15,6	95,5	2 716,2
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	18,4	1 008,4	1 467,5	38,8	13,3	91,7	2 638,1

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF.

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et *goodwill*) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en note 1.4.4, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité, à l'exception des marques mentionnées ci-après, testées par la méthode des redevances.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par DAMODARAN. La prime de risque pays mature retenue en 2019 s'établit à 5,96 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0 % et 5,0 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

D'une façon générale, les tests 2019 ont été réalisés sur la base d'un budget 2020 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2019.

UGT « Professionnel » telle que définie en note 1.4.4

Le test de cette UGT incluant des marques à hauteur de 350,4 millions d'euros et des *goodwill* à hauteur de 837,4 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF et de Wilbur Curtis) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon le *business plan* d'acquisition et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 7,76 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation de 1 point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme, de même que des changements significatifs d'hypothèses du *business plan* tant en matière de chiffre d'affaires ou de rentabilité, ne remettraient pas en cause la valorisation de cette UGT.

UGT « Consumer EMEA » telle que définie en note 1.4.4

Le test de cette UGT incluant des marques à hauteur de 359,0 millions d'euros et des *goodwill* à hauteur de 400,7 millions d'euros (dont respectivement 311 millions d'euros et 240 millions d'euros issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 7,76 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation de 1 point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme, de même que des changements significatifs d'hypothèses du *business plan* tant en matière de chiffre d'affaires ou de rentabilité, ne remettraient pas en cause la valorisation de cette UGT.

Autres UGT testées de manières distinctes

ALL-CLAD

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 128,8 et 49,8 millions d'euros au 31 décembre 2019) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 7,11 % (contre 6,76 % en 2018 et 6,82 % en 2017) ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test n'a pas donné lieu en 2019 à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill*. En effet, les performances économiques d'All-Clad ont été conformes en 2019 aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2019 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 12,11 % (soit + 5 points) ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- l'utilisation d'un Résultat Opérationnel d'Activité stable sur toutes les années du *business plan*, n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 3 % sur la période 2020-2024. Par rapport à ces prévisions, une stagnation des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition.

IMUSA

Le test de l'UGT Imusa (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 14,4 et 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2019) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 13,01 % (contre 12,66 % en 2018 et 12,75 % en 2017) ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2019 de la valeur d'utilité de l'UGT Imusa est la suivante :

- l'utilisation d'un taux actualisation de 18,01 % (soit plus 5 points) ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- l'utilisation d'un Résultat Opérationnel d'Activité stable sur toutes les années du *business plan* n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 5,5 % sur la période 2020-2024. Par rapport à ces prévisions, une stagnation des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

SUPOR

Au 31 décembre 2019, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 129,6 et 368,7 millions d'euros) a été comparée à sa valeur de marché. En effet, ZJ Supor est cotée à la Bourse de Shenzhen et la liquidité du titre justifie pleinement la comparaison à cette valeur. Le cours de l'action Supor au 31 décembre 2019 est de 76,78 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 23,85 CNY par action.

PRINCIPALES MARQUES TESTÉES SELON LA MÉTHODE DES REDEVANCES OU RATTACHÉES À DES UGT CONSIDÉRÉES COMME NON SIGNIFICATIVES

Les marques suivantes ont été allouées à la nouvelle UGT « Consumer EMEA » :

- Lagostina 30,4 millions d'euros ;
- OBH Nordica 12,1 millions d'euros ;
- EMSA 10,7 millions d'euros ;
- Zahran 2,1 millions d'euros.

La marque Arno (24,6 millions d'euros) a été testée spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces marques.

Par ailleurs, les marques Maharaja Whiteline, Rowenta, Krups, Moulinex, Panex, Clock, Rochedo, Penedo, Imusa USA, Umco, MiroWearEver, AsiaVina sont valorisées dans les comptes consolidés pour un montant total de 68,8 millions d'euros.

Les principales hypothèses retenues pour les tests de 2019 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2,0 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2018 et 2017) ;
- taux d'actualisation après impôt : 5,99 % (Rowenta) à 18,0 % (Arno) (fourchette comprise entre 5,12 % et 18,41 % en 2018) ;
- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2018 et 2017).

Pour l'ensemble de ces actifs, le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénarios d'évolution des flux futurs pour les exercices 2020 à 2024. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %). Les baisses des valeurs d'utilité qui seraient consécutives à ces simulations prises isolément ne remettraient pas en cause la valorisation des marques au bilan. Par ailleurs la marge de ces tests est significative à l'exception des tests de dépréciation des marques brésiliennes d'articles culinaires. Celles-ci ont été dépréciées partiellement en 2015. Les montants résiduels en jeu sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

NOTE 11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2019 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	62,7	678,1	1 263,0	412,5	87,4	2 503,7
Acquisitions/augmentations ^(a)	6,7	400,0	82,7	69,2	93,9	652,5
Cessions	(0,5)	(37,0)	(42,0)	(13,9)	(6,8)	(100,2)
Autres mouvements ^(b)	14,9	18,3	24,9	7,3	(60,8)	4,6
Écart de conversion	0,3	1,7	3,5	2,1	0,4	8,0
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	84,1	1 061,1	1 332,1	477,2	114,1	3 068,6
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,6	356,4	1 000,9	299,3		1 664,2
Écart de conversion		0,6	2,7	1,4		4,7
Dotations d'amortissement	0,9	98,4	83,1	47,8		230,2
Pertes de valeur		2,3	5,0	0,5		7,8
Sorties	(0,2)	(17,4)	(37,5)	(12,3)		(67,4)
Autres mouvements ^(b)	(0,1)	(8,0)	(7,0)	(3,8)		(18,9)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	8,2	432,3	1 047,2	332,9		1 820,6
Valeur nette à l'ouverture	55,1	321,7	262,1	113,2	87,4	839,5
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	75,9	628,8	284,9	144,3	114,1	1 248,0

(a) Dont 362 millions d'euros liés à la première application de la norme IFRS 16 (cf. note 12 contrats de location).

(b) Mouvements de périmètre inclus.

2018 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	65,6	669,9	1 219,0	397,6	68,5	2 420,6
Acquisitions/augmentations	0,4	11,0	56,4	34,7	74,3	176,8
Cessions	(2,2)	(13,3)	(40,0)	(24,4)	(2,3)	(82,2)
Autres mouvements *	0,2	15,2	30,1	5,0	(52,3)	(1,8)
Écart de conversion	(1,3)	(4,7)	(2,5)	(0,4)	(0,8)	(9,7)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	62,7	678,1	1 263,0	412,5	87,4	2 503,7
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,2	339,0	959,4	294,6		1 600,2
Écart de conversion		(0,6)	(0,9)	(0,1)		(1,6)
Dotations d'amortissement	0,3	26,0	77,5	32,7		136,5
Pertes de valeur			2,5	0,1		2,6
Sorties		(9,3)	(40,3)	(22,9)		(72,5)
Autres mouvements *	0,1	1,3	2,7	(5,1)		(1,0)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	7,6	356,4	1 000,9	299,3		1 664,2
Valeur nette à l'ouverture	58,5	330,9	259,6	103,0	68,5	820,5
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	55,1	321,7	262,1	113,2	87,4	839,5

* Mouvements de périmètre inclus.

2017 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	67,7	664,5	1 174,8	390,0	70,4	2 367,4
Acquisitions/augmentations	1,7	17,0	58,8	29,4	58,0	165,0
Cessions	(1,2)	(16,9)	(43,8)	(26,0)	(0,5)	(88,4)
Autres mouvements ^(a)	0,1	26,6	64,4	12,3	(57,1)	46,3
Écart de conversion	(2,6)	(21,3)	(35,2)	(8,2)	(2,3)	(69,7)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	65,6	669,9	1 219,1	397,6	68,5	2 420,7
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	7,4	315,6	920,9	286,8		1 530,6
Écart de conversion	(0,1)	(6,9)	(25,8)	(5,8)		(38,6)
Dotations	0,3	26,5	74,8	33,9		135,4
Pertes de valeur			1,8			1,8
Sorties	(0,4)	(11,8)	(42,2)	(24,3)		(78,8)
Autres mouvements ^(a)		15,6	29,9	4,1		49,7
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	7,2	339,0	959,3	294,7		1 600,2
Valeur nette à l'ouverture	60,2	348,9	254,0	103,3	70,4	836,8
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	58,5	330,9	259,7	102,9	68,5	820,5

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF.

Le Groupe opère essentiellement avec 42 sites industriels majeurs. La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

Zone géographique	Pays	Site industriel	Principaux produits	
France	France	Rumilly	Articles culinaires, repas conviviaux	
		Marigny	Repas conviviaux	
		Tournus	Articles culinaires	
		Selongey	Autocuiseurs	
		Pont-Évêque	Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs	
		Is-sur-Tille	Friteuses, fours	
		Saint-Jean de Bournay	Pièces plastiques	
		Lourdes	Hachoirs, petits préparateurs culinaires	
		Mayenne	Robots culinaires, <i>blenders</i> , cafetières espresso <i>full-automat</i>	
		Saint-Lô	Composants électroniques	
		Vernon	Aspirateurs	
		Pluguffan	Crêpière, gaufrier, gril, <i>plancha</i>	
Europe occidentale	Allemagne	Erbach	Fers vapeur	
		Emsdetten	<i>Kitchenware</i>	
		Geislingen an der Steige	Articles culinaires ; machines à café professionnelles	
		Diez	Articles culinaires	
		Riedlingen	Articles culinaires	
		Hayingen	Coutellerie	
		Suisse	Zuchwill	Machines à café professionnelles
		Italie	Omegna	Articles culinaires
		République tchèque	Domazlice	Articles d'hôtellerie, composants
		Amérique du Nord	États-Unis	Canonsburg
Montebello	Machines à café professionnelles			
Amérique du Sud	Brésil	Recife	Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i>	
		Itatiaia (Rio de Janeiro)	<i>Blenders</i> , laveuses, ventilateurs, articles culinaires	
		Colombie	Cajica	<i>Blenders</i> , ventilateurs
Asie	Chine	Rionegro	Articles en plastique, articles culinaires	
		Shanghai	Fers vapeur, cuiseurs vapeur	
		Yuhuan	Articles culinaires	
		Wuhan	Articles culinaires	
		Hangzhou	Cuiseurs à riz	
		Shaoxing	Bouilloires, autocuiseurs électriques, plaques à induction, friteuses, machines à pain, machines à café, extracteurs de lait de soja	
		TaiCang	<i>Kitchenware</i>	
		Heshan	Coutellerie	
		Inde	Baddi	Robots culinaires, <i>blenders</i> , ventilateurs
			Bengalore	Machines à café professionnelles
		Vietnam	Vinh Loc	Ventilateurs
			Binh Duong-Asia Fans	Composants (Moteurs)
			Ho Chi Minh-Supor	Articles culinaires
			Binh Duong-EMSA	Articles de jardin
			Saint-Pétersbourg	Articles culinaires
Autres pays	Russie	Saint-Pétersbourg	Articles culinaires	
	Égypte	Borg el Arab	<i>Blenders</i> , petits préparateurs culinaires, fers à repasser, articles culinaires	

Le Groupe est propriétaire de toutes ses usines à l'exception du site de Shanghai (Chine).

Par ailleurs, le Groupe est généralement locataire de ses entrepôts logistiques et des bureaux commerciaux et administratifs, à l'exception de son siège social à Écully.

Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché.

NOTE 12. CONTRATS DE LOCATION

Le Groupe a appliqué pour la première fois la norme IFRS 16 en date du 1^{er} janvier 2019 selon la méthode rétrospective simplifiée. Le Groupe n'a pas eu recours à des méthodes de simplification à l'exception de la mise en place de flottes pour les véhicules de tourisme et le matériel informatique. Les impacts de ces mesures de simplification ne sont pas matériels. Par ailleurs, la décision finale de l'IFRS IC le 16 décembre 2019 portant sur la durée des contrats de location ne devrait pas impacter les comptes du Groupe de manière significative. En effet, la majorité des baux contiennent des options de renouvellement mais peu de contrats prévoient des clauses de tacite reconduction.

Les taux d'actualisation ont été déterminés en fonction de la durée résiduelle des contrats existants au 1^{er} janvier 2019. Le montant

estimé au 1^{er} janvier 2019 de la dette et de l'actif représentatif du droit d'utilisation des biens concernés a été estimé à 362,2 millions d'euros. Ce montant est très proche de l'engagement de location simple qui était présenté en note 12 des états financiers consolidés annuels 2018. La différence (inférieure à 1,5 %) avec l'engagement présenté fin 2018 s'explique principalement par la part variable des contrats de location et quelques contrats de courtes durées.

La durée moyenne des contrats de location entrant dans le champ d'application de IFRS 16 en date du 31 décembre 2019 s'élève à 3,5 ans. Le taux d'emprunt marginal moyen au 31 décembre 2019 est de 4 %.

La charge de location résiduelle liée à la part variable des contrats et autres exemptions s'élève au 31 décembre 2019 à 40 millions d'euros.

ÉVOLUTION DE LA DETTE DE LOCATION SUR LA PÉRIODE

(en millions €)	1 ^{er} janvier 2019	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Fin et annulation de contrats	Écarts de conversion	31/12/2019
Dette de location	362,2	50,0	(95,7)	14,8		2,4	333,7

La part court terme de la dette de location s'élève à 71,5 millions d'euros.

ÉVOLUTION DU DROIT D'UTILISATION SUR LA PÉRIODE

(en millions €)	1 ^{er} janvier 2019	Nouveaux contrats et modification de contrats	Dotations aux amortissements	Fin et annulation de contrats	Écarts de conversion	31/12/2019
Terrain	3,7		(0,5)		0,4	3,5
Bâtiments	323,2	37,5	(68,7)		1,5	293,5
Autres actifs corporels	35,3	12,5	(17,6)		1,6	31,8
TOTAL	362,2	50,0	(86,8)		3,4	328,8

Ces montants sont inclus dans la note 11 « Immobilisations corporelles ».

TYPLOGIE DE BIENS PRIS EN LOCATION

(en millions €)	31/12/2019
Magasins	157,2
Bureaux	79,9
Entrepôts	40,4
Véhicules	16,0
Équipement industriel	11,2
Autres	24,1
TOTAL	328,8

La charge de location résiduelle après application de IFRS 16 se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	Répartition de la charge de location résiduelle					
	Avant application de IFRS 16	Retraitement IFRS 16	Charge de location résiduelle	Loyers de courte durée	Loyers portant sur des biens de faible valeur	Part variable des loyers
Charge de location	(135,7)	95,7	(40,0)	(12,0)	(5,0)	(23,0)

Engagements hors bilan relatifs à la charge de location résiduelle :

<i>(en millions €)</i>	À moins d'un an	À plus d'un an mais moins de 5 ans	À plus de cinq ans	Total des engagements
Loyers de courte durée	6,5	-	-	6,5
Loyers portant sur des biens de faible valeur	3,2	6,4	0,2	9,8
Part variable des loyers	19,5	7,3	0,5	27,3
TOTAL DES ENGAGEMENTS	29,2	13,7	0,7	43,6

NOTE 13. PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Note 13.1. Participations

13.1.1. Participations dans les entreprises associées

Depuis 2017, le Groupe ne détient plus de participation dans des entreprises associées.

13.1.2. Autres participations

La ligne « participations » s'élève au 31 décembre 2019 à 100,4 millions d'euros contre 51 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 33,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités et de détention dans des sociétés non consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe. Cette ligne comprend également les titres et comptes courants liés à l'acquisition de Krampouz fin septembre 2019 dont l'exercice d'allocation du prix d'acquisition est en cours.

En 2017, cette ligne comprenait les titres des entités SwizzzProzzz qui ont été fusionnées depuis au sein de Groupe SEB Schweiz GmbH.

Conformément à IFRS 9, ces actifs financiers non courants pour lesquels le modèle de gestion est de collecter des flux de trésorerie contractuels et les flux résultant d'une cession sont enregistrés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession. La variation de juste valeur de ces participations s'est élevée sur 2019 à 6,4 millions d'euros contre 13,3 millions d'euros en 2018.

Note 13.2. Autres actifs financiers non courants

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

NOTE 14. FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS

(en millions €)	2019	2018	2017
DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(156,4)	(143,6)	(138,5)
Crédit d'impôt recherche	6,5	6,9	6,1
DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(149,9)	(136,7)	(132,4)
en % du chiffre d'affaires	2,0 %	2,0 %	2,0 %
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS	12,5	4,9	3,5
en % des dépenses de R&D	8,3 %	3,6 %	2,7 %
FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 4)	(137,4)	(131,9)	(128,9)
AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES	(4,7)	(4,6)	(5,0)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(142,1)	(136,5)	(133,9)
en % du chiffre d'affaires	1,9 %	2,0 %	2,1 %

En 2019, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 149,9 millions d'euros (contre 136,7 millions d'euros en 2018 et 132,4 millions d'euros en 2017).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 12,5 millions d'euros (contre 4,9 millions d'euros en 2018 et 3,5 millions d'euros en 2017).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 142,1 millions d'euros (contre 136,5 millions d'euros en 2018 et 133,9 millions d'euros en 2017).

NOTE 15. STOCKS ET EN-COURS NETS

(en millions €)	2019			2018			2017		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	308,3	(23,2)	285,1	280,7	(18,5)	262,2	257,7	(18,3)	239,4
En-cours de production	20,2	(1,5)	18,7	22,9	(2,1)	20,8	22,7	(2,4)	20,3
Produits finis et marchandises	916,9	(31,6)	885,3	927,8	(30,3)	897,5	886,7	(34,4)	852,3
TOTAL	1 245,4	(56,3)	1 189,1	1 231,4	(50,9)	1 180,5	1 167,1	(55,1)	1 112,0

NOTE 16. CLIENTS

(en millions €)	2019	2018	2017
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	1 182,2	1 119,7	1 032,4
Dépréciation créances douteuses	(22,5)	(32,5)	(16,6)
TOTAL	1 159,7	1 087,2	1 015,8

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a procédé à la cession de créances commerciales à la Société Générale et a adhéré aux programmes de *reverse factoring* de certains de ces clients pour un montant cumulé

de l'ordre de 120 millions d'euros (contre 115 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces cessions de créances étant sans recours, les créances concernées ont été déconsolidées.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

NOTE 17. AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

(en millions €)	2019	2018	2017
AUTRES CRÉANCES NON COURANTES	58,0	57,1	10,6
Charges constatées d'avance courantes	12,7	11,1	8,7
Avances et acomptes versés	53,7	31,1	
Créances fiscales et autres créances courantes *	108,7	102,5	91,3
AUTRES CRÉANCES COURANTES	175,1	144,7	100,0

* Dont créances de TVA à hauteur de 86,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (69,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 78,8 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

(en millions €)	Courantes	Non courantes	Total
Charges constatées d'avance	12,7	0,1	12,8
Avances et acomptes versés (a)	53,7		53,7
Créances fiscales et autres créances	108,7	57,9	166,5
TOTAL	175,1	58,0	233,0

(a) Dont 50,0 millions d'euros provenant de Supor.

La hausse des créances fiscales non courantes est directement liée à l'enregistrement de la créance de PIS COFINS au Brésil (note 29.1.1 Faits exceptionnels).

Au 31 décembre 2018, le Groupe avait procédé à la cession de ses créances de Crédit d'impôt Recherche et de Crédit d'impôt pour la Compétitivité et l'Emploi pour un montant total de 23,5 millions d'euros.

5

NOTE 18. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions €)	2019	2018	2017
Disponibilités en banque	632,1	574,6	439,8
Valeurs mobilières de placement	153,4	38,1	98,9
TOTAL	785,5	612,7	538,7

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

NOTE 19. CAPITAUX PROPRES

Note 19.1. Composition du capital social

Au 31 décembre 2019, le capital se composait de 50 307 064 actions d'un montant nominal de 1 euro contre 50 169 049 actions d'un montant nominal de 1 euro au 31 décembre 2018 et 2017.

Certaines actions bénéficient d'un droit de vote double (article 35 des Statuts) et d'un dividende majoré (article 46 des Statuts). Le droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. Le complément de dividende de 10 % du montant unitaire du dividende de référence

est accordé aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue au nominatif pendant les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour de détachement du coupon. Cette majoration ne pourra porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital pour un seul et même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2019 est de 49 778 922 (49 661 283 pour 2018 et 49 596 964 pour 2017).

Au 31 décembre 2019, le Concert familial détient 32,14 % du capital AGE, ces actions représentent 40,41 % des droits de vote AGE théoriques.

Note 19.2. Paiements fondés sur des actions

19.2.1. Options d'achats ou de souscription

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2019 est la suivante :

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Types	Dates			Nombre d'options				Prix d'exercice (en €)
	d'attribution *	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	Solde	
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	359 287	17 621	32 017	54,12
TOTAL				408 925	359 287	17 621	32 017	

* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

19.2.2. Actions de performance

En 2016, 2017, 2018 et 2019, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions de performance existantes au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Ces plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de trois ans (plans 2016, 2017, 2018 et 2019). En outre, l'acquisition définitive

des actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le Résultat Opérationnel d'Activité. Au-delà de cette période d'acquisition, les actions de performance demeuraient indisponibles pour une nouvelle période de deux ans. Les plans 2017, 2018 et 2019 ne prévoient plus de période d'incessibilité.

Types	Dates			Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution ^(b)
	d'attribution ^(a)	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	19/05/2016	19/05/2019	19/05/2021	168 605	163 385	5 220		96,63
Actions de performance	11/05/2017	11/05/2020	11/05/2020	193 450		7 020	186 430	151,60
Actions de performance	16/05/2018	16/05/2021	16/05/2021	185 330		5 930	179 400	160,90
Actions de performance	22/05/2019	22/05/2022	22/05/2022	226 700			226 700	155,90
TOTAL				774 085	163 385	18 170	592 530	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

Pour le plan 2016, la juste valeur des plans d'actions de performance a été calculée en intégrant l'effet de la période d'incessibilité. Pour calculer cette décote, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la période d'incessibilité et achèterait immédiatement un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financée par un emprunt non affecté remboursable à la fin

de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Les actions attribuées pour les plans 2017, 2018 et 2019 n'étant assorties d'aucune clause d'incessibilité, la juste valeur tient uniquement compte de l'absence de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2019	Plan 2018	Plan 2017	Plan 2016
Prix de l'action à la date d'attribution (en €)	155,9	160,9	151,6	96,63
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans)	0,00 %	1,28 %	1,63 %	- 0,16 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés				6,13 %
Taux de dividende	2,45 %	2,25 %	1,92 %	1,96 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix à la date d'acquisition)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,30 %
VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS €)	34,8	30,2	28,6	14,0
Charge de l'exercice 2019 (en millions €)	7,2	10,6	8,4	1,4

19.2.3. Plan d'actionnariat salariés

Le Groupe SEB a offert à ses salariés la possibilité de devenir actionnaires grâce à une émission d'actions réservées. Cette opération, intitulée « Horizon 2019 », permettait aux salariés d'environ 30 pays où le Groupe est implanté de souscrire des actions de la société, par l'intermédiaire d'un FCPE ou directement – selon la législation en vigueur dans les différents pays. L'opération portait sur un nombre maximum de 501 690 actions nouvelles de 1 euro de nominal.

Le prix d'achat était fixé à 123,04 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action SEB des 20 derniers jours précédant l'ouverture de la période de souscription par les salariés. Par ailleurs, un abondement dont la proportion varie en fonction du pays souscripteur et du nombre d'actions souscrites est versé en actions existantes par le Groupe. Les actions acquises sont bloquées cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé prévu par la loi.

L'augmentation de capital résultant de ce plan est de 138 015 actions nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. De façon similaire à ce qui est fait pour les plans d'actions de performance, pour évaluer la décote d'incessibilité, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la période d'incessibilité et achèterait immédiatement un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financées par un emprunt non affecté remboursable à la fin de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Dans la mesure où il n'existe aucune condition d'acquisition des droits, l'intégralité de la charge est reconnue au cours de l'exercice pendant lequel la souscription a lieu sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur du plan d'actionnariat salariés sont les suivantes :

Hypothèses	
Prix de référence (en €)	153,79
Maturité du plan	5 ans
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans	- 0,31 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés	3,50 %
Taux de dividende	2,58 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix de référence)	15,60 %
Charge de l'exercice 2019 (en millions €)	2,1

Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 1 182,5 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2019 contre 1 147,2 millions au 31 décembre 2018 et 1 151 millions au 31 décembre 2017), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalisations 2019	Réalisations 2018	Réalisations 2017
Détentions à l'ouverture	575 888	534 706	622 110
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat		258 109	228 914
Contrats de liquidité	280 577	459 651	313 440
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(278 719)	(447 771)	(314 817)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(215 303)	(228 807)	(314 941)
<i>Annulation d'actions</i>			
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	362 443	575 888	534 706

Le groupe a mis en place en juillet 2019 des collars sur actions propres destinés à couvrir ses obligations liées aux plans d'attribution d'actions de performance.

Sur le second semestre 2019, 187200 options d'achats ont été acquises pour un montant total de 3,6 millions d'euros. Ces options d'achat ont été qualifiées d'instruments de capitaux propres.

Note 19.4. Actions propres

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

En 2019, le Groupe a acquis 280 577 actions au prix moyen pondéré de 144,43 euros et a cédé 494 022 actions au prix moyen de 85,91 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 26,8 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 362 443 actions propres au cours moyen de 145,69 euros.

Simultanément à ces options d'achats, 187200 options de vente ont été vendues pour un montant identique. Ces options de ventes ont été qualifiées d'instruments financiers et font partie intégrante de la dette financière nette du groupe. Au 31 décembre 2019, la variation de juste valeur de ces options de vente n'a pas impacté de manière significative le résultat financier.

NOTE 20. INTÉRÊTS MINORITAIRES

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en millions €)	2019	2018	2017
À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	208,6	175	165,2
Part du résultat des filiales	48,6	43,5	33,6
Distribution de dividendes	(26,7)	(23,3)	(12,4)
Option de souscription ou d'achat d'actions	1,1	1,7	
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales	0,4		
Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires	0,2	12,3	(2,0)
Mouvements des écarts de conversion	2,7	(0,6)	(9,4)
TOTAL À LA CLÔTURE	234,9	208,6	175,0

Les mouvements de périmètre de 2018 étaient liés pour environ 10 millions aux opérations de regroupement des activités petit électroménager et articles culinaires en Égypte ayant ainsi conduit le Groupe à revoir à la baisse son taux de détention de 75 % à 55 % dans ses activités égyptiennes (note 2.2.1).

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (Résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor, d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire

en capital de SEB sur ZJ Supor. Le taux de détention du Groupe SEB dans le capital de Supor au 31 décembre 2019 s'élève à 81,19 %.

Le groupe ZJ Supor est composé de différentes filiales dont le nom, l'activité, la localisation et le pourcentage de détention sont présentés en note 32 de la présente annexe. Les dividendes 2018 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2019 se sont élevés à 25,8 millions d'euros. Le Résultat net 2019 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 200,6 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 424,5 millions d'euros. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

Bilan synthétique 2019 du sous-groupe Supor (en millions €)

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	730	Fonds propres	1 332
Stocks	272		
Créances clients	295	Provisions non courantes	4
		Dettes IFRS 16	24
Autres créances	65	Dettes fournisseurs	329
Trésorerie	526	Autres passifs courants	199
TOTAL	1 888	TOTAL	1 888

TFT synthétique 2019 du sous-groupe Supor (en millions €)

Trésorerie provenant de l'exploitation	253
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(64)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(143)

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE BRUTE

46

Les opérations de financement de la période ont principalement concerné le versement des dividendes au Groupe et aux minoritaires. Ce Groupe étant localisé sur le sol chinois, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

NOTE 21. AUTRES PROVISIONS

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

(en millions €)	2019		2018		2017	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	283,3	25,3	274,8	16,1	279,6	14,3
Garantie après-vente (21.1)	9,2	37,0	8,0	32,0	8,3	33,2
Litiges en cours et autres risques (21.2)	43,7	17,3	46,4	22,5	60,7	31,0
Provision pour restructuration (21.3)	3,3	28,3	4,9	3,3	5,4	11,5
TOTAL	339,5	107,9	334,1	73,9	354,0	90,0

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2019	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements *	31/12/2019
Garantie après-vente (21.1)	40,0	13,2	(0,9)	(12,1)	6,0	46,2
Litiges en cours et autres risques (21.2)	69,0	9,7	(7,5)	(9,1)	(1,1)	61,0
Provision pour restructuration (21.3)	8,1	28,6	(0,2)	(5,3)	0,4	31,6
TOTAL	117,1	51,5	(8,6)	(26,5)	5,3	138,8

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2018	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements *	31/12/2018
Garantie après-vente (21.1)	41,5	13,3	(0,9)	(11,9)	(2,0)	40,0
Litiges en cours et autres risques (21.2)	91,7	8,0	(19,1)	(8,9)	(2,7)	69,0
Provision pour restructuration (21.3)	16,9	9,0	(2,6)	(14,5)	(0,7)	8,1
TOTAL	150,1	30,3	(22,6)	(35,3)	(5,4)	117,1

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2017	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements *	31/12/2017
Garantie après-vente (21.1)	43,4	16,6	(0,9)	(16,4)	(1,2)	41,5
Litiges en cours et autres risques (21.2)	104,5	15,0	(2,8)	(19,9)	(5,1)	91,7
Provision pour restructuration (21.3)	22,7	18,1	(1,1)	(21,0)	(1,8)	16,9
TOTAL	170,6	49,7	(4,8)	(57,3)	(8,1)	150,1

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

Note 21.1. Garantie après-vente

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Note 21.2. Litiges en cours et autres risques

Certaines filiales font l'objet de litiges et de réclamations de la part des tiers. Les provisions correspondantes ont été estimées conformément au principe décrit en note 1.4.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions €)	2019	2018	2017
Litiges/fournisseurs	1,8	2,5	2,4
Litiges et risques/administrations locales	6,4	8,5	20,0
Litiges et risques/commerciaux			1,1
Litiges et risques/personnel	4,9	3,9	12,1
Retours sur ventes			
Autres litiges et risques	47,9	54,1	56,1
TOTAL	61,0	69,0	91,7

À l'exception des litiges présentés en note 29.1.2. et des passifs éventuels en note 29.2, les « autres litiges et risques » ne sont constitués que de provisions individuellement non significatives.

En 2018, des passifs éventuels enregistrés lors des acquisitions de Supor et de WMF avaient donné lieu à une reprise sans objet pour un

montant global de 11 millions d'euros. Ces passifs concernaient des risques fiscaux et sociaux.

En 2019, un passif éventuel né de l'acquisition de WMF a donné lieu à une reprise sans objet pour 3,5 millions d'euros.

Note 21.3. Provision pour restructuration

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions €)	2019	2018	2017
Frais de personnel	30,5	7,4	15,9
Frais d'arrêt	1,1	0,7	1,0
TOTAL	31,6	8,1	16,9

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 28,3 millions d'euros et concerne principalement le plan de réorganisation de WMF annoncé en juillet 2019 et destiné à renforcer sa compétitivité.

NOTE 22. AVANTAGES AU PERSONNEL

Note 22.1. Hypothèses retenues

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2019	Allemagne 2019
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 1,50 % et 4,00 %	entre 1,75 % et 2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	0,15 % et 0,75 %	- 0,10 % et 0,75 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	15,6	15,7
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	62 à 65 ans *	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 13,7 %	0 % à 7,5 %
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2013-2015	HEUBECK RT 2018 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2018	Allemagne 2018
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 4,00 %	entre 1,75 % et 2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	1,15 % et 1,60 %	1,60 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	15,3	14,6
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	62 à 65 ans *	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 13,7 %	0 % à 7,5 %
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2012-2014	HEUBECK RT 2018 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2017	Allemagne 2017
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 4,00 %	entre 1,75 % et 2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	0,90 % et 1,50 %	1,5 % et 2 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	14,7	variable
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans *	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 13,3 %	0 % à 7,5 %
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2012-2014	HEUBECK RT 2005 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Note 22.2. Détails des engagements

L'engagement total se décompose comme suit :

<i>(en millions €)</i>	2019			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	144,4	223,6	75,7	443,7
Valeur actuelle des fonds	(68,8)	(7,4)	(58,9)	(135,1)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	75,6	216,2	16,8	308,6
Passif comptabilisé au bilan	75,6	216,2	16,8	308,6
Actif comptabilisé au bilan				
NET	75,6	216,2	16,8	308,6

<i>(en millions €)</i>	2018			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	132,1	204,9	67,8	404,8
Valeur actuelle des fonds	(63,9)	(6,4)	(43,5)	(113,8)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	68,2	198,5	24,3	291,0
Passif comptabilisé au bilan	68,2	198,5	24,3	291,0
Actif comptabilisé au bilan				
NET	68,2	198,5	24,3	291,0

<i>(en millions €)</i>	2017				
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	137,7	84,8	134,8	17,2	374,5
Valeur actuelle des fonds	(70,3)	(5,0)		(5,3)	(80,6)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	67,4	79,8	134,8	11,9	293,9
Passif comptabilisé au bilan	67,4	79,8	134,8	11,9	293,9
Actif comptabilisé au bilan					
NET	67,4	79,8	134,8	11,9	293,9

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 9,1 millions au 31 décembre 2019 (de 8,4 millions au 31 décembre 2018 et 8,3 millions au 31 décembre 2017).

Note 22.3. Charges comptabilisées

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions €)</i>	2019			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,9	5,7	4,4	16,0
Frais financiers sur engagements	1,6	3,1	0,8	5,5
Produits financiers sur fonds investis	(0,7)	(0,1)	(0,4)	(1,2)
Autres	(1,5)	0,1	(2,6)	(4,0)
COÛT DE LA PÉRIODE	5,3	8,8	2,2	16,3

	2018			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	7,6	4,0	3,8	15,4
Frais financiers sur engagements	1,7	3,0	0,7	5,4
Produits financiers sur fonds investis	(0,8)	(0,1)	(0,4)	(1,3)
Autres	(0,6)	2,3	0,1	1,8
COÛT DE LA PÉRIODE	7,9	9,2	4,2	21,3

	2017				
(en millions €)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	8,3	0,7	8,6	1,6	19,2
Frais financiers sur engagements	1,2	0,9	1,7	0,5	4,3
Produits financiers sur fonds investis	(0,5)			(0,1)	(0,6)
Autres	(1,1)			0,1	(1,0)
COÛT DE LA PÉRIODE	7,9	1,6	10,3	2,1	21,9

Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres

	2019			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(45,6)	(25,0)	(5,5)	(76,1)
Écarts actuariels	(10,1)	(23,2)	(8,5)	(41,8)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	4,1		0,3	4,4
Autres		0,2	0,3	0,5
MONTANT À LA CLÔTURE	(51,6)	(48,0)	(13,4)	(113,0)

Les écarts actuariels de la période sont principalement liés à la variation du taux d'actualisation.

	2018			
(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture ^(a)	(48,1)	(26,5)	(2,8)	(77,4)
Écarts actuariels	3,5	1,5	(2,9)	2,1
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	(1,0)		(0,2)	(1,2)
Autres			0,4	0,4
MONTANT À LA CLÔTURE	(45,6)	(25,0)	(5,5)	(76,1)

* Reclassement après désopacification du palier WMF.

	2017				
(en millions €)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(61,5)	(32,4)		(4,4)	(98,3)
Écarts actuariels	9,1	4,8	2,9	(0,4)	16,4
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	4,3	0,1			4,4
Autres			(0,1)	0,2	0,1
MONTANT À LA CLÔTURE	(48,1)	(27,5)	2,8	(4,6)	(77,4)

Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en millions €)	2019	2018	2017
Montant net à l'ouverture	291,0	293,9	326,0
Coût de la période	16,3	21,3	21,9
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(34,5)	(23,0)	(34,8)
Écarts actuariels et autres variations	35,8	(1,2)	(19,2)
MONTANT NET À LA CLÔTURE	308,6	291,0	293,9

Note 22.6. Évolution des engagements

Évolution des engagements 2019

(en millions €)	2019			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2019	132,1	204,9	67,8	404,8
Coût des services rendus	5,9	5,7	4,4	16,0
Frais financiers sur engagements	1,6	3,1	0,8	5,5
Prestations versées	(3,8)	(13,5)	(3,2)	(20,5)
Modifications de régime			(2,0)	(2,0)
Écarts actuariels	10,5	23,3	8,7	42,5
Réductions/cessions	(1,9)			(1,9)
Autres		0,1	(0,8)	(0,7)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2019	144,4	223,6	75,7	443,7

Évolution des engagements 2018

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2018 ^{(a)(b)}	138,0	210,8	61,5	410,3
Coût des services rendus	7,6	4,0	3,8	15,4
Frais financiers sur engagements	1,7	3,0	0,7	5,4
Prestations versées	(11,0)	(14,1)	(2,0)	(27,1)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	(3,8)	0,2	3,0	(0,6)
Réductions/cessions	(0,5)			(0,5)
Autres	0,1	1,0	0,8	1,9
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2018	132,1	204,9	67,8	404,8

(a) Reclassement après désopacification du palier WMF.

(b) Après ventilation de l'obligation et des fonds investis en Suisse pour 36 millions d'euros.

Évolution des engagements 2017

(en millions €)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2017	144,1	89,5	140,7	16,8	391,1
Coût des services rendus	8,3	0,7	8,6	1,6	19,2
Frais financiers sur engagements	1,2	0,9	1,7	0,5	4,3
Prestations versées	(5,8)	(4,4)	(12,8)	(1,4)	(24,4)
Modifications de régime					
Écarts actuariels	(9,4)	(4,8)	(2,9)	0,4	(16,7)
Réductions/cessions	(0,7)				(0,7)
Autres		2,9	(0,5)	(0,7)	1,7
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2017	137,7	84,8	134,8	17,2	374,5

Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis

Variation 2019 des actifs investis

(en millions €)	2019			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2019	63,9	6,4	43,5	113,8
Rendement attendu des fonds	0,8	0,1	0,4	1,3
Contributions versées aux fonds		1,0	15,1	16,1
Prestations payées par le fonds		(0,1)	(2,0)	(2,1)
Écarts actuariels et autres	4,1		1,9	6,0
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2019	68,8	7,4	58,9	135,1

Variation 2018 des actifs investis

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2018 *	70,3	5,0	40,7	116,0
Rendement attendu des fonds	0,8	0,1	0,3	1,2
Contributions versées aux fonds		0,4	2,6	3,0
Prestations payées par le fonds	(6,1)	(0,1)	(1,0)	(7,2)
Écarts actuariels et autres	(1,1)	1,0	0,9	0,8
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2018	63,9	6,4	43,5	113,8

* Après ventilation de l'obligation et des fonds investis en Suisse pour 36 millions d'euros.

Variation 2017 des actifs investis

(en millions €)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2017	55,5	4,6		5,0	65,1
Rendement attendu des fonds	0,5			0,1	0,6
Contributions versées aux fonds	10,0	0,4		0,6	11,0
Prestations payées par le fonds		(0,1)		(0,4)	(0,5)
Écarts actuariels et autres	4,3	0,1			4,4
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2017	70,3	5,0		5,3	80,6

Les actifs en France sont placés auprès de deux compagnies d'assurances et investis dans :

- l'actif général de ces assureurs composés essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA ou AA, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier de bureau à haut rendement pour 46 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 11 % du total ;
- des fonds actions pour le solde.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à + 10,98 % en 2019.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2019 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2020.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

Note 22.8. Autres informations

22.8.1. Décaissements attendus lors des exercices futurs

Décaissements attendus (en millions €)	France	Allemagne	Autres	Total
< 1 an	12,1	12,5	0,8	25,4
De 1 à 5 ans	63,5	203,7	16,0	283,2
TOTAL À 5 ANS	75,6	216,2	16,8	308,6

22.8.2. Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

22.8.3. Analyse de sensibilité des engagements

Une diminution du taux d'actualisation de 0,25 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 11,7 millions d'euros et une augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % une diminution de l'engagement d'environ 11,6 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2019 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

NOTE 23. FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

(en millions €)	2019	2018	2017
FOURNISSEURS	1 044,8	1 029,9	905,8
Dettes fiscales et sociales	370,9	338,7	346,4
Fournisseurs d'immobilisations	17,9	17,8	15,9
Avances et acomptes reçus *	142,7	148,0	
Autres dettes	51,3	60,6	36,7
AUTRES PASSIFS	582,8	565,1	399,0

* Dont 140,7 millions d'euros provenant de Supor.

S'ils avaient été présentés de manière distincte, les avances et acomptes reçus au titre des années 2017 se seraient élevés à 154,3 millions d'euros.

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
FOURNISSEURS	1 044,8		1 044,8
Dettes fiscales et sociales	321,7	49,2	370,9
Fournisseurs d'immobilisations	17,9		17,9
Avances et acomptes reçus	142,7		142,7
Autres dettes	45,3	6,0	51,3
AUTRES PASSIFS	527,6	55,2	582,8

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

NOTE 24. DETTES FINANCIÈRES

Note 24.1. Endettement financier brut

(en millions €)	2019	2018	2017
Dettes obligataires	1 150,7	1 148,5	1 146,2
Dettes bancaires	5,8	4,2	
Dettes IFRS 16	262,2	2,7	3,7
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	212,9	30,0	
Autres dettes financières (y compris placements privés)	656,3	657,0	900,2
Participation des salariés	13,9	15,5	17,1
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	2 301,8	1 857,9	2 067,3
Dettes obligataires			
Dettes bancaires	12,7	17,5	84,6
Dettes IFRS 16	71,5		
Titres négociables à court et moyen terme (NEU CP et NEU MTN)	347,0	300,0	447,0
Part à moins d'un an des dettes non courantes	39,4	269,5	46,6
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	470,6	587,0	578,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	2 772,4	2 444,9	2 645,5

Au 31 décembre 2019, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment de :

- financements par placements privés (*Schuldschein*) pour 625 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2022 ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2024 ;
- une émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) de 150 millions d'euros à échéance 2021 ;

- un tirage de 317 millions d'euros de titres négociables à court terme (NEU CP) (tiré dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's) ;

- un tirage de 241,5 millions d'euros de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (tiré dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an en tenant compte de sa maturité, ressort à 1,68 %.

Caractéristiques et échéances des emprunts (valeurs nominales)

Au 31 décembre 2019 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans	
Schuldschein	EUR	2021	130,0		130,0		Variable ^(a)
Schuldschein	EUR	2021	146,5		146,5		Fixe
Schuldschein	EUR	2023	102,5		102,5		Variable ^(a)
Schuldschein	EUR	2023	180,0		180,0		Fixe
Schuldschein	EUR	2024	18,0		18,0		Variable ^(a)
Schuldschein	EUR	2026	48,0			48,0	Fixe
ORNAE ^(b)	EUR	2021	150,0		150,0		Fixe
Emprunt obligataire 1	EUR	2022	500,0		500,0		Fixe
Emprunt obligataire 2	EUR	2024	500,0		500,0		Fixe
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2020	317,0	317,0			Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR		100,0		20,0	80,0	Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR		141,5	30,0	111,5		Variable
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			87,2	48,0	38,1	1,1	Variable
Dette IFRS 16			333,7	71,5	194,9	67,3	
Participation des salariés	EUR		18,0	4,1	13,9		
TOTAL			2 772,4	470,6	2 105,4	196,4	

(a) Une partie est couverte par des swaps de taux variables contre taux fixes.

(b) Hors part optionnelle de l'ORNAE.

5

Échéances des emprunts (valeur nominale et intérêts inclus, valeurs non actualisées)

Au 31 décembre 2019 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans
Schuldschein	EUR	2021	132,6	1,3	131,3	
Schuldschein	EUR	2021	149,8	1,6	148,2	
Schuldschein	EUR	2023	107,7	1,3	106,4	
Schuldschein	EUR	2023	191,6	2,9	188,7	
Schuldschein	EUR	2024	18,9	0,2	18,7	
Schuldschein	EUR	2026	55,6	1,1	4,4	50,1
ORNAE	EUR	2021	150,0		150,0	
Emprunt obligataire 1	EUR	2022	535,6	11,9	523,7	
Emprunt obligataire 2	EUR	2024	537,5	7,5	530,0	
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2020	317,0	317,0		
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR		253,8	32,2	138,6	83,0
TOTAL			2 450,1	377,0	1 940,0	133,1

Crédits confirmés

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

Au 31 décembre 2019 (en millions €)	Emprunts et crédits confirmés 2019 *
2020	1 010
2021	1 010
2022	50
2023	
2024	

- * En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :
- un crédit syndiqué d'un montant de 960,0 millions d'euros échéance juillet 2021 ;
 - un emprunt bilatéral d'un montant de 50,0 millions d'euros échéance 2022.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

Note 24.2. Endettement financier net

(en millions €)	2019	2018	2017
Dettes financières non courantes	2 301,8	1 857,9	2 067,3
Dettes financières courantes	470,6	587,0	578,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	2 772,4	2 444,9	2 645,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets *	(785,5)	(612,7)	(538,7)
Autres placements financiers courants *	(7,7)	(258,0)	(213,1)
Instruments dérivés (nets)	18,1	3,3	10,8
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 997,3	1 577,5	1 904,6

* Dont 530 millions d'euros en Chine contre 488 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 393 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également des placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois

mois. Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'endettement financier net comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location ».

Au 31 décembre 2019, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

Variations des passifs inclus dans les activités de financement du Groupe

(en millions €)	2019
Endettement brut à l'ouverture	2 444,9
Instruments dérivés nets à l'ouverture	3,3
Nouveaux emprunts de la période	836,8
Remboursements de la période	(844,0)
Variation découlant de l'application de la norme IFRS 16 (note 12)	333,7
Variation de juste valeur	11,2
Variations découlant de l'obtention ou de la perte de contrôle de filiales	
Effet de change	4,6
Endettement brut à la clôture	2 772,4
Instruments dérivés nets à la clôture	18,1

NOTE 25. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Note 25.1. Instruments Financiers

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement. La juste valeur des créances clients et autres créances courantes est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an. Ils étaient classés avant la première application de IFRS 9 en actifs disponibles à la vente et s'élevaient au 31 décembre 2017 à 24,3 millions d'euros. Conformément à IFRS 9, ces actifs financiers non courants pour

lesquels le modèle de gestion est de collecter des flux de trésorerie contractuels et les flux résultant d'une cession sont enregistrés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales).

Les emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, sont évalués à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

(en millions €)	2019		Ventilation par catégorie d'instruments				
	valeur comptable	juste valeur	juste valeur par résultat (hors dérivés)	juste valeur par autres éléments du résultat global	actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations *	49,5	49,5		49,5			
Autres actifs financiers non courants	19,4	19,4			19,4		
Autres actifs non courants	2,5	2,5			2,5		
Clients	1 159,7	1 159,7			1 159,7		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	70,4	70,4			70,4		
Instruments dérivés	23,9	23,9					23,9
Autres placements financiers	10,2	10,2	10,2				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	785,5	785,5	785,5				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	2 121,1	2 121,1	795,7	49,5	1 252,0		23,9
PASSIFS							
Emprunts et dettes financières non courantes	2 301,8	2 362,5				2 362,5	
Autres passifs non courants	2,0	2,0				2,0	
Fournisseurs	1 044,8	1 044,8				1 044,8	
Autres passifs courants	187,4	187,4				187,4	
Instruments dérivés	44,2	44,2					44,2
Dettes financières courantes	470,6	470,6				470,6	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 050,8	4 111,5				4 067,3	44,2

* Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf. État du Résultat global.

(en millions €)	2018		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations *	47,6	47,6		47,6			
Autres actifs financiers non courants	16,9	16,9			16,9		
Autres actifs non courants	1,8	1,8			1,8		
Clients	1 087,2	1 087,2			1 087,2		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	58,4	58,4			58,4		
Instruments dérivés	42,6	42,6					42,6
Autres placements financiers	258,0	258,0	258,0				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	612,7	612,7	612,7				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	2 125,2	2 125,2	870,7	47,6	1 164,3		42,6
PASSIFS							
Emprunts et dettes financières non courantes	1 857,9	1 898,4				1 898,4	
Autres passifs non courants	2,0	2,0				2,0	
Fournisseurs	1 029,9	1 029,9				1 029,9	
Autres passifs courants	196,4	196,4				196,4	
Instruments dérivés	33,6	33,6					33,6
Dettes financières courantes	587,0	588,1				588,1	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	3 706,8	3 748,4				3 714,8	33,6

* Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf. État du Résultat global.

(en millions €)	2017		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations	24,3	24,3		24,3			
Autres actifs financiers non courants	15,3	15,3			15,3		
Autres actifs non courants	1,7	1,7			1,7		
Clients	1 015,8	1 015,8			1 015,8		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	8,5	8,5			8,5		
Instruments dérivés	49,1	49,1					49,1
Autres placements financiers	213,1	213,1	213,1				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	538,7	538,7	538,7				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 866,5	1 866,5	751,8	24,3	1 041,3		49,1
PASSIFS							
Emprunts et dettes financières non courantes	2 067,3	2 134,1				2 134,1	
Autres passifs non courants	2,3	2,3				2,3	
Fournisseurs	905,8	905,8				905,8	
Autres passifs courants	50,3	50,3				50,3	
Instruments dérivés	60,2	60,2					60,2
Dettes financières courantes	578,2	578,2				578,2	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	3 664,2	3 730,9				3 670,7	60,2

Note 25.2. Dérivés

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2019				2018			
	Actif		Passif		Actif		Passif	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR								
Ventes à terme de devises	37,4	0,5	149,3	(3,4)	75,6	1,9	123,2	(2,5)
Achats à terme de devises	154,5	1,9	130,8	(1,4)	206,9	4,2	98,0	(1,0)
Couverture optionnelle d'achat de devises	49,0	1,3	3,1		56,5	1,8		
Couverture optionnelle de vente de devises			23,2	(0,6)	11,6	0,1	19,8	(0,5)
Revalorisation des transactions intra-groupes		3,2		(2,2)		1,5		(2,4)
TOTAL		6,9		(7,6)		9,5		(6,4)
TRADING								
AUD	12,0	0,2	25,1	(0,4)	13,9	0,1		
ARS					0,6		7,0	(0,3)
BRL	5,1	0,6	126,0	(2,4)	10,4		100,6	(0,2)
CAD	30,5	0,3	13,8	(0,5)	14,7	0,1		
CLP			14,3	(0,3)	12,7	0,2		
GBP	2,0		18,5		2,6		13,8	(0,1)
JPY	47,0	0,2			0,6		33,1	
MXN	20,0	0,1	0,2		15,4			
RUB	0,6		32,1		26,6	1,5		
SEK	19,0						16,3	(0,2)
THB	2,2		27,3	(0,2)	1,6		22,9	(0,1)
TRY	21,8	0,7	7,1	(0,2)			27,7	(0,4)
UAH			11,4	(0,3)				
USD	72,0		165,0	(0,5)	44,2	0,1	154,7	(0,4)
Autres devises	10,0		29,1	(0,1)	12,1		19,4	
TOTAL		2,1		(4,9)		2,0		(1,7)
COUVERTURES DE FLUX FUTURS								
Ventes et Achats à terme de devises	411,3	6,7	540,4	(7,6)	510,8	10,1	395,2	(4,8)
Couvertures optionnelles (devises)	199,4	5,9	265,8	(6,1)	418,6	18,8	259,2	(9,1)
Swap de taux variable/fixe			393,5	(4,5)			185,5	(1,9)
Cross currency swap		(0,2)	208,0	(2,4)				
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	11,9	0,8	40,2	(1,0)	6,8		81,5	(4,9)
TOTAL		13,2		(21,6)		28,9		(20,7)
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS								
Couvertures d'investissements nets	1,4	0,4	235,2	(0,7)	27,4	0,9		
TOTAL		0,4		(0,7)		0,9		
ORNAE								
Option de remboursement				(5,5)				(4,8)
Call sur ORNAE		1,4				1,3		
TOTAL		1,4		(5,5)		1,3		(4,8)
ACTIONS PROPRES								
Put sur Actions propres				(3,8)				
TOTAL				(3,8)				
TOTAL DÉRIVÉS		24,0		(44,1)		42,6		(33,6)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)				(20,1)		9,0		

Les instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à 1 an sont principalement ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Ils comprennent également la valeur optionnelle de l'option de remboursement en numéraire et/ou en actions existantes (ORNAE) ainsi qu'un *cross currency swap* et un *put* sur actions propres.

Au 31 décembre 2019, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2019 (en millions €)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Cross currency swap		(2,6)		(2,6)
Ventes et achats à terme de devises	(0,3)	(0,6)		(0,9)
Tunnels à prime nulle (devises)	0,1	(0,3)		(0,2)
Swap de taux variable/fixe		(4,5)		(4,5)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	(0,2)			(0,2)
ORNAE		(4,1)		(4,1)
Put sur actions propres		(3,8)		(3,8)
TOTAL	(0,4)	(15,9)		(16,3)

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium, du cuivre, du nickel et du plastique au 31 décembre 2019.

Note 25.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur

Conformément à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

(en millions €)	31 décembre 2019			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Autres participations	49,5		49,5	
Instruments dérivés	23,9		23,9	
Autres placements financiers	10,2	10,2		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	785,5	785,5		
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	869,1	795,7	73,4	
PASSIFS				
Instruments dérivés	44,2		44,2	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR	44,2		44,2	

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des stratégies optionnelles, des *swaps* de taux, des *swaps* de change et des *swaps* sur matières premières. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

NOTE 26. GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 26.1. Gestion des risques

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Note 26.2. Risque de marché

26.2.1. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le yuan chinois, le rouble russe, le réal brésilien, le yen japonais et le won Coréen. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain ou en yuan chinois sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels et de produits finis auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain ou yuan chinois par les sites de production du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments fermes ou optionnels.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIÉS AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES ET HORS GROUPE

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2019 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	JPY	CAD	Autres
Position intercompagnies	(116)	(107)	30	11	15	7	8	3	81
Position hors Groupe	(17)	(65)							
POSITION NETTE AVANT GESTION	(133)	(172)	30	11	15	7	8	3	81
Achats à terme de devises	99	135		2	10	6	14	9	10
Ventes à terme de devises	(25)		(26)	(10)	(23)	(3)	(8)	(9)	(83)
Couverture optionnelle d'achat de devises	24	28							
Couverture optionnelle de vente de devises						(9)	(12)	(2)	
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(35)	(9)	4	3	2	1	2	1	8

En 2018 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	JPY	CAD	Autres
Position intercompagnies	(109)	(128)	13	14	19	7	8	5	91
Position hors Groupe		(47)							
POSITION NETTE AVANT GESTION	(109)	(175)	13	14	19	7	8	5	91
Achats à terme de devises	66	187		15			9	9	19
Ventes à terme de devises	(2)	(29)	(12)	(13)	(15)	(6)	(6)	(15)	(101)
Couverture optionnelle d'achat de devises	34	23							
Couverture optionnelle de vente de devises	(5)			(11)		(4)	(9)	(2)	
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(16)	6	1	5	4	(3)	2	(3)	9

En 2017 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	JPY	CAD	Autres
Position intercompagnies	(131)	(132)	28	14	14	9	9	8	78
Position hors Groupe									
POSITION NETTE AVANT GESTION	(131)	(132)	28	14	14	9	9	8	78
Achats à terme	121	144						3	1
Ventes à terme	(12)	(7)	(23)	(11)	(12)	(3)	(14)	(10)	(72)
Achats options achat	7								
Achats options vente						(4)	(1)	(3)	
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(15)	5	5	3	2	2	(6)	(2)	7

Au 31 décembre 2019, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,1234 dollar, 69,9563 roubles, 7,82347 yuans chinois et 121,94 yens.

Au 31 décembre 2019, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	JPY	CAD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(3,9)	(1,0)	0,4	0,3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,6

RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des comptes courants ou prêts long terme. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse en utilisant des *swaps* de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement dès lors que des instruments dérivés compétitifs sont disponibles sur le marché.

Le Groupe n'applique toutefois pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

En 2019 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	414	356
Total passifs	(406)	(18)
POSITION NETTE AVANT GESTION	8	338
Instruments financiers dérivés	(43)	(338)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(35)	

En 2018 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	278	332
Total passifs	(365)	(28)
POSITION NETTE AVANT GESTION	(87)	304
Instruments financiers dérivés	67	(306)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(20)	(2)

En 2017 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	210	269
Total passifs	(273)	(69)
POSITION NETTE AVANT GESTION	(63)	200
Instruments financiers dérivés	50	(207)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(13)	(7)

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2019, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(3,9)	0,1

RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS NETS

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.).

Au 31 décembre 2019, les nominaux de couvertures qualifiés de NIH et les justes valeurs comptabilisées en capitaux propres sont :

<i>En 2019 (en millions €)</i>	COP	EGP	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	16,4	1,4	218,8	236,6
Juste valeur en capitaux propres	(0,3)	0,3	(0,3)	(0,3)

26.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêt en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2019 des dates de révision de taux :

<i>En 2019 (en millions €)</i>	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans		Supérieur à 5 ans	
	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe
Total actifs	793,2					
Total passifs	(78,0)	(392,6)	(400,1)	(1 705,3)	(1,1)	(195,3)
VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION	715,2	(392,6)	(400,1)	(1 705,3)	(1,1)	(195,3)

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables d'ici janvier 2024 des swaps taux variable/taux fixe ont été mis en place.

Le Groupe se couvre principalement sur l'indice de référence monétaire, Euribor 6 mois.

<i>En 2019 (en millions €)</i>	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe		52,0	341,5
Cross currency swap			208,0

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2019, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des

taux d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire estimée à 2,1 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du swap de taux au 31 décembre 2019 est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	31/12/2019
JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE	(1,9)
Variation de juste valeur	(3,0)
Montants recyclés en résultat	
JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE	(4,9)

26.2.3. Risque matières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre, nickel et plastique entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins (hors Chine) pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ses besoins (environ 80 % des volumes prévisionnels des douze prochains mois).

Au 31 décembre 2019, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 25 810 tonnes pour l'aluminium, 459 tonnes pour le cuivre, 297 tonnes pour le nickel, 2 700 tonnes pour le propylène et 564 tonnes de styrène.

Le Groupe utilise des swaps pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2019, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 0,3 million d'euros. En 2018, la perte latente s'élevait à 4,9 millions d'euros. Et en 2017, le gain latent s'élevait à 4,1 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2019 ont généré une perte de 4,0 millions d'euros (gain de 1,4 million d'euros en 2018 et gain de 4,1 millions d'euros en 2017).

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Sur le portefeuille de dérivés matières, une augmentation de 10 % des cours des matières au 31 décembre 2019 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 5,0 millions d'euros. Une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Hors dérivés, une variation de 10 % des cours des matières par rapport à leur niveau moyen 2019 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 18,4 millions d'euros du Résultat Opérationnel d'Activité.

26.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stock-options et d'actions de performances accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2019 (133,8 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 48,5 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 4,8 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Note 26.4. Risque de crédit

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions €)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	907,4	195,1	15,6	41,6	1 159,7

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 81,19 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2019, le cours de l'action cote 76,78 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 6 542,9 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale.

Note 26.3. Risque de liquidité

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie, équivalents de trésorerie et autres placements financiers) s'élevant à 793,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- auquel s'ajoutent notamment :
- des titres négociables à court terme (NEU CP) dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2019 est de 317 millions d'euros ;
 - des titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2019 est de 241,5 millions d'euros ;
 - des emprunts et crédits :
 - une ligne de crédit syndiqué de 960 millions d'euros à échéance 2021,
 - une ligne bilatérale d'un montant de 50 millions d'euros à échéance 2022,
 - plusieurs lignes de crédit de type *Schuldschein* pour 625 millions d'euros à échéances 2021, 2023, 2024 et 2026,
 - un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2022,
 - un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2024,
 - une émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) de 150 millions d'euros à échéance 2021.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 24.

NOTE 27. DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2019, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 12,1 millions d'euros (11 millions d'euros en 2018 et 2017).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais ne comprend pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

(en millions €)	2019			2018			2017		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,6	1,8	2,4	0,5	1,8	2,3	0,5	0,4	0,9
Gestion des eaux usées et économie d'eau	2,2	1,2	3,4	2,1	0,8	3,0	2,2	0,6	2,8
Gestion des déchets	3,2		3,2	2,6		2,6	2,3		2,3
Protection et assainissement du sol	0,6	1,1	1,7	0,8	0,2	1,0	2,9	0,3	3,2
Autres activités de protection de l'environnement	1,2	0,2	1,4	1,5	0,6	2,1	1,3	0,5	1,8
TOTAL	7,8	4,3	12,1	7,6	3,4	11,0	9,2	1,8	11,0

Au 31 décembre 2017, le montant total des provisions pour risque environnemental s'élevait à 1,4 million d'euros et concernait principalement les frais de dépollution du site « plant 3 » au Brésil.

Depuis le 31 décembre 2018, il n'existe plus de provision pour risque environnemental significative.

5

NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Note 28.1. Opérations spécifiques

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 22 : avantages au personnel ;
- note 24 : dettes financières ;
- note 25 : juste valeur des instruments financiers.

Note 28.2. Opérations courantes

Engagements liés aux activités opérationnelles de l'entreprise.

(en millions €)	2019	2018	2017
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	50,5	42,5	34,2
Cautions et avals donnés			0,1
Contrats de location simple non résiliables *	43,6	367,6	353,3
Engagements financiers divers	16,8	14,0	18,7
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	110,9	424,1	406,3
Garanties clients (assurance-crédit)	719,3	734,2	805,7
Engagements financiers divers	0,5		
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	719,8	734,2	805,7

* Après 1re application de la norme IFRS 16 en 2019.

NOTE 29. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS

Note 29.1. Faits exceptionnels et litiges

29.1.1. Faits exceptionnels

BRÉSIL

Le 15 mars 2017, la Cour suprême fédérale brésilienne a déclaré inconstitutionnelle l'inclusion de l'ICMS dans la base de calcul des taxes PIS et COFINS. Notre filiale industrielle SEB do Brasil avait, dès 2009, saisi la justice à ce sujet et obtenu gain de cause le 6 septembre 2018 aux termes d'une décision définitive confirmant la position de la Cour Suprême et ouvrant ainsi droit au remboursement du surplus de taxe payé depuis 2004 par SEB do Brasil. À ce titre, une créance fiscale de 32 millions d'euros avait été reconnue en 2018 dans les « produits des activités ordinaires » de la période au Brésil. Outre ce revenu, des intérêts moratoires de l'ordre de 20 millions d'euros avaient été enregistrés.

En juillet 2019, la justice brésilienne a également rendu une décision définitive en faveur de SEB Comercial, ouvrant droit au remboursement du surplus de taxe payé depuis 2013. À ce titre une créance fiscale de 8 millions d'euros a été reconnue dans les « produits des activités ordinaires » de la période au Brésil. Outre ce revenu, des intérêts moratoires de l'ordre de 3 millions d'euros ont été enregistrés.

Suite à une saisine du FRB (Federal Revenue of Brazil), la Cour Suprême doit clarifier la base de calcul des taxes PIS et COFINS, sa décision est attendue pour le 1^{er} avril 2020.

Par ailleurs, le Groupe avait été confronté en 2018 à la défaillance d'un distributeur significatif dans ce pays. Au regard des informations obtenues courant 2019, le Groupe a revu son analyse du risque et a décidé de diminuer le niveau de dépréciation de sa créance envers ce distributeur.

ALLEMAGNE

Courant 2019, le Groupe a identifié chez Groupe SEB Deutschland des pratiques commerciales dérogatoires aux principes du Groupe. Les investigations menées en interne ont conduit le Groupe à comptabiliser des régularisations comptables relatives à des exercices antérieurs (2018 très essentiellement) pour un montant d'environ 20 millions d'euros. (cf. note 6.3).

AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

Le Groupe a mis en œuvre une opération d'actionnariat salarié permettant à ses collaborateurs de souscrire à une augmentation de capital à des conditions préférentielles. Cette opération d'envergure mondiale intitulée « Horizon 2019 » a couvert environ 30 pays où le Groupe est implanté et a concerné 20 000 collaborateurs.

L'augmentation de capital réalisée en date du 23 juillet 2019 au titre de ce plan a été de 138 015 actions nouvelles soit 0,3 % du capital.

29.1.2. Litiges

A) ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE

L'Autorité de la concurrence a diligenté une enquête sur les pratiques de prix et de référencement de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing, à l'égard de certains distributeurs du commerce en ligne.

Compte tenu de l'issue incertaine de la procédure, aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2019.

B) LITIGE DOUANIER EN TURQUIE

Groupe SEB Istanbul, la filiale turque du Groupe, avait reçu en date du 1^{er} février 2016 une notification des Autorités douanières indiquant que, selon leur interprétation, nos importations sont soumises à une taxe additionnelle non acquittée à ce jour. La notification reçue couvrait la période comprise entre le 1^{er} janvier 2013 et le 28 septembre 2015 et faisait état d'un redressement en base de 4,5 millions d'euros et de pénalités de 13,5 millions d'euros. Le Groupe a contesté l'intégralité de ce redressement, toutefois, le Groupe a adhéré au programme d'amnistie proposé par le gouvernement turc ce qui a permis de limiter le risque à environ 6 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le solde de la provision s'élevait à 2,3 millions d'euros. L'intégralité de ce montant ayant été payée en 2018, le solde de cette provision est désormais nul.

C) INCENDIE CHEZ UN PRESTATAIRE LOGISTIQUE EN CHINE

Le 28 juin 2018, l'incendie qui s'est déroulé chez un prestataire logistique à Hangzhou a entraîné la destruction d'un stock de produits finis d'une valeur approximative de 12 millions d'euros. L'indemnité de notre assureur a été perçue au cours du 1^{er} semestre 2019. La quote-part des dépenses restant à notre charge s'est élevée à 1,3 million d'euros.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

Note 29.2. Passifs éventuels

Des provisions pour risque et des passifs éventuels estimés à 48 millions d'euros avaient été provisionnés dans le cadre de l'acquisition de WMF au titre de litiges, risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires. Le montant fin 2018, s'élevait à 39,7 millions d'euros conformément au dénouement des contrôles fiscaux.

En 2019, une reprise complémentaire au titre d'un litige désormais éteint a été enregistrée à hauteur de 3,5 millions d'euros. (cf. note 6.3)

Aucun autre passif éventuel n'a été identifié à ce jour.

NOTE 30. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Note 30.1. Entreprises associées et non consolidées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions €)	2019	2018	2017
Produits des activités ordinaires			
Autres produits			
Achats et frais	2,5	1,8	2,0
Autres actifs financiers non courants			
Clients			
Fournisseurs	0,1	0,4	1,1

En 2019 le Groupe SEB a versé à la société Robart 0,2 million d'euros au titre d'études et recherches (même montant qu'en 2018) et 2,3 millions d'euros à la société 1 000 Mercis au titre de prestation de service (1,6 million en 2018).

Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 34,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 21,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 25,3 millions au 31 décembre 2017).

Note 30.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif partis en retraite courant 2019 ou ayant quitté le Groupe sur la période.

Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2019	2018	2017
AVANTAGES À COURT TERME			
Rémunérations fixes	5,5	4,7	4,1
Rémunérations variables	4,5	4,4	3,9
Rémunérations allouées aux administrateurs	0,5	0,5	0,5
AUTRES AVANTAGES			
Avantages postérieurs à l'emploi		2,6	3,1
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	11,0	9,5	7,3
TOTAL	21,5	21,7	18,9

Les variations des rémunérations et autres avantages sont directement liées aux mouvements opérés au sein du Comité exécutif sur l'exercice 2019.

Engagements de retraite et assimilés

Les mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de

référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;

- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence.

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

Un nouveau dispositif sera mis en place, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues (Circulaire Ministérielle de la Direction de la Sécurité Sociale SD3C en cours d'établissement)

Pour l'ancien dispositif le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

Pour le nouveau dispositif qui sera mis en place sur 2020 (régime à droits acquis), le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements annuels seront effectués.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 30,49 % de sa rémunération de référence, ce qui équivaldrait à un taux de remplacement de 22,71 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

Ces éléments seront calculés pour le nouveau Directeur Général Délégué, M. Stanislas de Gramont entré en fonction le 3 décembre 2018 quand le nouveau dispositif sera établi.

Aucune charge n'a été constatée afférente à l'avantage consenti à M. Thierry de La Tour d'Artaise dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019.

Aucune charge n'a été constatée afférente à l'avantage consenti à M. Stanislas de Gramont dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019.

Indemnité de départ et de non-concurrence

POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le Résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité ne puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient à l'issue des deux années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, pour la période postérieure à sa nomination et limitée aux quatre derniers exercices (en cas de durée de mandat supérieure à quatre ans) ;
- si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

Par exception à ce qui précède en cas de cessation pendant les 24 premiers mois du mandat social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs et fonction du temps passé dans l'entreprise.

Elle évoluera progressivement en fonction de paliers définis selon le temps de présence : entre 6 mois et 12 mois, puis de 12 mois à 24 mois avec un plafonnement établi à 24 mois de rémunération.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçus), clause de non-concurrence comprise.

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an (renouvelable une fois) de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB sur un périmètre mondial.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne

mensuelle de sa rémunération fixe et variable (perçue ou restant due selon les circonstances) au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration pourra libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de mandat social datée du 12 décembre 2018 y compris la clause de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées et aux procédures dites de *Say-on-Pay* ex-ante.

Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément

à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 ainsi que le Conseil d'administration du 19 mai 2016 ont, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et ont considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

S'agissant de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué nommé le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration du 23 octobre 2018 a décidé de l'embaucher uniquement sous mandat social (aucun contrat de travail applicable).

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes ont été approuvés lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure dite de *Say-on-Pay* ex-ante et seront détaillés dans la note 2.5 Politique de rémunérations. Ils ne sont pas repris dans la présente note.

NOTE 31. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

Enquête de l'Autorité de concurrence en Turquie

L'Autorité de la concurrence turque a ouvert une enquête le 7 janvier 2020 au siège de GS Istanbul, d'un distributeur, dans plusieurs magasins, d'un grossiste et d'un concurrent. Cette enquête porte sur des faits relatifs à trois pratiques (prix de revente imposés, refus de vente, utilisation interdite d'informations confidentielles). La notification des griefs devrait être reçue fin février 2020.

Le risque maximal est une amende allant de 5 pour mille à 3 pour cent du chiffre d'affaires de Groupe SEB Istanbul au titre de l'année 2019. Compte tenu de l'issue incertaine de la procédure, aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2019

À la date d'arrêtés des comptes par le Conseil d'administration, le 25 février 2020, aucun autre événement significatif n'est intervenu.

NOTE 32. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)

Note 32.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° SIREN	% de contrôle	% intérêt
EMEA					
EUROPE					
SEB S.A. ^(a)	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. ^(a)	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB ^(a)	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. ^(a)	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. ^(a)	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. ^(a)	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. ^(a)	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. ^(a)	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. ^(a)	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing S.A.S. ^(a)	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. ^(a)	<i> Holding</i>	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export S.A.S. ^(a)	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. ^(a)	<i> Holding</i>	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB S.A.S. ^(a)	***	France	799 230 388	100	100
Financière Billig S.A.S.	<i> Holding</i>	France	811 798 941	100	99,84
Krampouz S.A.S.	*	France	387 558 315	100	100
Ethera S.A. ^(a)	***	France	520 944 182	95,4	95,4
Rowenta Werke GmbH ^(c)	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH ^(c)	**	Allemagne		100	100
EMSA GmbH ^(c)	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB Österreich GmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Denmark AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		99,93	99,93
Groupe SEB Finland OY	**	Finlande		100	100
Groupe SEB UK Ltd	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK Ltd	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Casa Lagostina S.R.L.	**	Italie		100	100
Groupe SEB Norway AS	**	Norvège		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	<i> Holding</i>	Pays-Bas		100	100
SEB Portugal Electrodomesticos Ltda.	**	Portugal		100	100
Tefal – OBH Nordica Group AB	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
SEB Professional France SARL ^(a)	**	France	421 742 586	100	100
WMF France Consumer Goods SARL ^(a)	**	France	309 434 017	100	100
Schaerer France SARL	**	France	537 799 777	100	100
Finedening TopCo GmbH	<i> Holding</i>	Allemagne		100	100
WMF Group GmbH	*	Allemagne		100	100
Silit-Werke Beteiligungsgesellschaft GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit Haushaltswaren GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit-Werke GmbH & Co. KG	*	Allemagne		100	100

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° SIREN	% de contrôle	% intérêt
ProHeq GmbH	*	Allemagne		100	100
Boehringer Gastro Profi GmbH	**	Allemagne		100	100
W. F. Kaiser u. Co. GmbH	*	Allemagne		100	100
ProLOG – Brand Logistics GmbH & Co. KG	***	Allemagne		100	100
ProLOG – Logistics Services GmbH & Co. KG	***	Allemagne		100	100
ProLOG Temp GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Consumer-Electric GmbH	**	Allemagne		100	100
ProMONT Montage GmbH	*	Allemagne		100	100
Schaerer Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Immobilienverwaltungs GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF in Österreich Ges.m.b.H.	**	Autriche		100	100
SEB Professional Belux	**	Belgique		100	100
SEB Professional Iberia S.A.	**	Espagne		100	100
SEB Professional United Kingdom Ltd	**	Grande-Bretagne		100	100
SEB Professional Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
Schaerer Netherlands BV	**	Pays-Bas		100	100
Schaerer AG	*	Suisse		100	100
EURASIE					
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB MKU & P D.O.O.	**	Croatie		100	100
Groupe SEB for Trade and Consultancy	<i> Holding</i>	Égypte		100	100
Groupe SEB for Importation	**	Égypte		66,3	55
Groupe SEB Egypt for Household Appliances	**	Égypte		55	55
Groupe SEB Central Europe Ltd	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB India PVT Ltd	*	Inde		100	100
Groupe SEB Baltic OU	**	Lettonie		100	100
Groupe SEB Polska ZP Z.O.O.	**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o	**	République Tchèque		100	100
Groupe SEB Romania S.R.L.	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Vostok ZAO	*	Russie		100	100
Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	Slovaquie		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Istanbul EV A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100
WMF Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Coffee Day Schaerer Technologies p.l.	*	Inde		51	51
ProHeq (CZ) s.r.o.	*	République Tchèque		100	100
AMÉRIQUE					
AMÉRIQUE DU NORD					
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings Inc.	<i> Holding</i>	États-Unis		100	100
Imusa USA Corp.	**	États-Unis		100	100
Wilbur Curtis Co., Inc.	*	États-Unis		100	100
CEI RE Acquisition LLC	***	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico S.A. de C.V.	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios S.A. de C.V.	***	Mexique		100	100
SEB Professional North America	**	États-Unis		100	100
AMÉRIQUE DU SUD					
Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° SIREN	% de contrôle	% intérêt
SEB Do Brasil Produtos Domesticos Ltda.	*	Brésil		100	100
SEB Comercial de Produtos Domesticos Ltda.	**	Brésil		100	100
Lojas SEB de Produtos Domesticos Ltda.	**	Brésil		100	100
SEB Brazil Real Estate	***	Brésil		100	0
SEB Serviços Ltda.	***	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Andean S.A.	*	Colombie		100	99,5
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Venezuela		100	100

ASIE**CHINE**

Zhejiang Supor Co. Ltd	<i> Holding </i>	Chine		81,2	81,2
Zhejiang Shaoxing Supor Domestic Electrical Appliances	*	Chine		100	81,2
Wuhan Supor Co. Ltd	*	Chine		100	81,2
Wuhan Supor Pressure Cooker Co. Ltd	<i> Holding </i>	Chine		100	81,2
Wuhan Supor Cookware Co. Ltd	***	Chine		100	81,2
Wuhan Supor Recycling Co. Ltd	***	Chine		100	81,2
Yuhuan Supor Cookware Sales Co. Ltd	***	Chine		100	81,2
Zhejiang Supor Plastic & Rubber Co. Ltd	*	Chine		100	81,2
Zhejiang Supor Electrical Appliance Manufacturing Co. Ltd	*	Chine		100	81,2
Hangzhou Omega Commercial Trade Co. Ltd	**	Chine		100	81,2
Shanghai Supor Cookware Marketing Co. Ltd	**	Chine		100	81,2
SSEAC Co. Ltd	*	Chine		100	81,2
EMSA Taicang Co. Ltd	**	Chine		100	100
Zhejiang WMF Housewares Co., Ltd	*	Chine		100	81,2
Zhejiang Shaoxing Supor Housewares Co., Ltd	**	Chine		100	81,2
Zhejiang Supor Large Kitchen Appliance Manufacturing Co., Ltd	**	Chine		100	81,2
Shanghai WMF Enterprise Development Co. Ltd	*	Chine		100	81,2
Groupe SEB Innovation Center Co. Ltd	***	Chine		100	100
WMF Shanghai Co. Ltd	***	Chine		100	100
SEB Professional (Shanghai) Co. Ltd	**	Chine		100	100
WMF (He Shan) Manufacturing Co. Ltd	*	Chine		100	100
Groupe SEB (Shenzen) Co. Ltd	***	Chine		100	100

ASIE-PACIFIQUE

Groupe SEB Australia PTY Ltd.	**	Australie		100	100
Groupe SEB Korea Co. Ltd.	**	Corée du Sud		100	100
SEB Asia Ltd.	**/**	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.	**	Japon		100	100
Groupe SEB Malaysia SND. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Singapore PTE Ltd.	**	Singapour		100	100
South East Asia Domestic Appliances PTE, Ltd	***	Singapour		100	90,4
Groupe SEB Thailand Ltd.	**	Thaïlande		100	100
PT Groupe SEB Indonesia MSD	*	Indonésie		100	60,3
Vietnam Fan Joint Stock Company	*	Vietnam		100	100
Vietnam Supor	*	Vietnam		100	81,2
Emsa Vietnam Co. Ltd.	*	Vietnam		100	100
AFS Vietnam Management Co. Ltd.	***	Vietnam		100	90,4
WMF (Hong Kong) Manufacturing Co. Ltd.	<i> Holding </i>	Hong Kong		100	100
WMF Group Hong Kong Ltd.	***	Hong Kong		100	100
SEB Professional Japan Corporation K.K.	**	Japon		100	100

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

(c) Ces sociétés ont demandé l'application de l'exemption § 264.3 HGB (Code de commerce allemand). La publication des comptes consolidés du Groupe SEB les libère de l'obligation de publier des états financiers individuels.

Note 32.2. Entreprises associées

Sociétés	Activité principale ^(a)	Siège	N° Siren	% intérêt
Néant				

Note 32.3. Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 %

Sociétés	Activité principale ^(a)	Siège	N° Siren	% intérêt
Tefal India Household Appliances PVT Ltd	Dormant	India		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72
Wuhan ANZAI Cookware Co. Ltd (dont l'importance relative n'est pas significative)	*	Chine		30
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49
Invenido GmbH	***	Allemagne		30
Groupe SEB Media S.A.S.	***	France	539 534 792	100
Feeligreen S.A.	*	France	538 799 370	71,1
Billig Management S.A.S.	***	France	811 851 716	100
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100
4iTECH 4.0 S.A.S.	*	France	829 128 420	22,7

(a) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

5

NOTE 33. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	PricewaterhouseCoopers Audit				Mazars			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	218	221			251	207		
Filiales intégrées globalement	1 671	1 408			2 009	1 705		
SOUS-TOTAL	1 889	1 629	85 %	74 %	2 260	1 912	90 %	93 %
Services Autres que la Certification des Comptes								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	12	2			62	76		
Filiales intégrées globalement	331	558			200	71		
SOUS-TOTAL	343	560	15 %	26 %	262	147	10 %	7 %
TOTAL	2 232	2 189	100 %	100 %	2 522	2 059	100 %	100 %

5.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

SEB SA

112 chemin du Moulin Carron
69130 Ecully

À l'Assemblée générale de la société SEB SA

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SEB SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 25 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité Audit et Conformité.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- pour PricewaterhouseCoopers Audit : un rapport sur une opération relative au capital, la réalisation de services autres que la certification des comptes requis par les textes (rapport sur les conventions réglementées, lettre de fin de travaux...);
- pour Mazars : une due diligence d'acquisition, un rapport sur une opération relative au capital, la réalisation de services autres que la certification des comptes requis par les textes (rapport sur les conventions réglementées, lettre de fin de travaux...) ainsi que l'émission d'attestations portant sur les informations comptables d'entités.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la section « Nouveaux textes d'application obligatoire » de la note 1 « Principes comptables » et la note 12 « Contrats de location » de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent l'incidence de la première application de la norme IFRS 16 relative au traitement des contrats de location.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES *GOODWILL* ET DES MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

(Notes 1.4.1 b, 1.4.1 c, 1.4.4 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, SEB a effectué des opérations de croissance externe ciblées et reconnu à ce titre plusieurs *goodwill* représentant l'excédent, à la date de prise de contrôle, entre le prix d'acquisition et la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables acquis. Le Groupe possède également plusieurs marques à son actif.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie et les *goodwill* présentent des valeurs nettes comptables qui s'élèvent respectivement à 1 052,8 millions d'euros et 1 611,3 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit en cumulé 34 % du total bilan consolidé. Ces actifs immobilisés font l'objet annuellement ainsi qu'à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur, d'un test de dépréciation. Pour ce test, les *goodwill* et les marques, sont regroupés en unités génératrices de trésorerie (UGT) tel que décrit en note 1.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable de ces actifs devient inférieure à leur valeur nette comptable.

La valeur recouvrable de l'actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité de l'UGT. La valeur de ces UGT est déterminée sur la base d'une actualisation des flux nets de trésorerie futurs, à l'exception des marques qui sont testées par la méthode de l'actualisation des redevances. Par conséquent, les résultats du test de dépréciation sont sensibles aux hypothèses utilisées, en particulier, celles relatives à la détermination du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs estimés, aux modalités de regroupement des UGT et à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur.

L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs immobilisés constitue un point clé de notre audit compte tenu, d'une part, du caractère significatif des marques et des *goodwill* dans le bilan consolidé de SEB et, d'autre part, du degré élevé de jugement de la direction requis pour déterminer les hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par SEB avec les normes comptables en vigueur, notamment, en ce qui concerne l'approche retenue par la direction pour définir les UGT ;
- corroborer le caractère raisonnable des hypothèses clés utilisées par la direction pour l'actualisation des flux nets de trésorerie futurs des UGT (comme le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme) par référence à des données de marchés externes compte tenu du contexte économique et financier propre à chaque UGT et à des analyses sur des sociétés comparables ;
- apprécier, notamment par entretiens avec la Direction du Contrôle de Gestion de SEB, la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs des UGT ou des redevances futures des marques au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités ;
- réaliser nos propres calculs de sensibilité de la valeur des différents actifs calculée par la Direction à une variation des principales hypothèses utilisées.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

ÉVALUATION ET RECONNAISSANCE DES PROVISIONS POUR RISTOURNES DIFFÉRÉES

(Note 1.5.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le chiffre d'affaires consolidé de SEB est comptabilisé après déduction des remises ou rabais commerciaux mais également des participations publicitaires facturées par les clients ou des promotions consommateurs appelées globalement « ristournes différées ».

La Direction évalue le montant des provisions pour ristournes différées, accordées aux clients et comptabilisées en diminution des créances clients, sur la base des engagements contractuels ou implicites des entités du Groupe SEB identifiés à la clôture.

Compte tenu de la complexité et la diversité des accords en vigueur avec les distributeurs au sein de pays aux législations variées, il existe un risque que la provision ne soit pas correctement estimée.

Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour ristournes différées constitue un point clé de notre audit en raison de la complexité de détermination des provisions.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne instaurées par la direction sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et l'estimation des ristournes et tester l'efficacité des contrôles clés relatifs à ces procédures ;
- analyser les écarts entre les montants provisionnés au titre de l'exercice précédent et les montants réellement versés sur l'exercice pour apprécier la fiabilité de l'évaluation des ristournes différées ;
- tester, sur la base de sondage, le correct calcul des provisions pour ristournes différées estimées à la date de clôture sur la base des termes contractuels (base de chiffre d'affaires, taux de ristournes).

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 25 février 2020

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SEB SA par votre assemblée générale du 15 juin 1985 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 12 mai 2015 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 35^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 5^e année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

Nous remettons au comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Lyon et Courbevoie, le 02 avril 2020,

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Elisabeth L'hermite

Mazars

Thierry Colin

5.4. Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés

5.4.1. HISTORIQUE DES ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions €)	2019 ^(g) et ^(h)	2018	2017	2016 ^(f)	2015	2014	2013	2012	2011 ^(f)	2010 ^(f)
RÉSULTATS										
Ventes France	780	775	804	779	739	700	666	689	705	712
Ventes hors de France	6 571	6 037	5 681	4 221	4 031	3 553	3 495	3 371	3 258	2 940
Ventes totales	7 354	6 812	6 485	5 000	4 770	4 253	4 161	4 060	3 963	3 652
Résultat opérationnel des activités	740	695	661	505	428	368	410	415	455	438
Résultat d'exploitation	620	626	580	426	371	314	364	368	402	349
Résultat net revenant à SEB S.A.	380	420	375	259	206	170	200	194	236	220
Amortissements et provisions pour dépréciation	278	179	178	123	146	123	112	109	115	117
Frais de personnel ^(b)	1 373	1 286	1 250	831	802	753	737	698	665	627
Intéressement, participation et abondement	37	34	38	37	31	33	37	48	44	50
EBITDA ^(c)	803	805	765	550	508	434	475	475	516	468
EBITDA ajusté ^(e)	967	829	808	591	533	455	485	474	511	488
BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)										
Capitaux propres après affectation	2 553	2 196	1 861	1 747	1 829	1 650	1 460	1 395	1 279	1 487
Dette financière nette	1 997	1 578	1 905	2 019	316	453	416	556	673	131
Actif immobilisé	4 260	3 576	3 508	3 583	1 654	1 593	1 413	1 434	1 453	1 249
Investissements	701	215	192	181	153	201	127	128	131	140
Stocks et en-cours	1 189	1 181	1 112	1 067	821	823	731	681	702	635
Clients nets des avances et acomptes reçus	1 017	939	1 016	1 053	886	768	740	836	828	733
Fournisseurs nets des avances et acomptes versés	991	999	906	915	695	637	525	508	516	494
Trésorerie provenant de l'exploitation	682	724	457	576	376	271	298	313	242	256
Effectifs au 31 décembre (en unités)	34 263	33 974	32 319	32 871	26 024	25 759	24 682	24 758	24 927	23 058
ACTIONS (EN €) ^(a)										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	50 307	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	49 952	49 952
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	49 778	49 661	49 597	49 749	49 037	48 694	48 344	47 718	47 886	47 414
Résultat net ajusté dilué par action	7,58	8,38	7,50	5,15	4,14	3,45	4,08	4,01	4,81	4,54
Revenu net	1,43	2,14	2,00	1,72	1,54	1,44	1,39	1,32	1,25	1,17
Rendement net de l'action (en %) ^(d)	1,08	1,90	1,29	1,34	1,63	2,34	2,12	2,37	2,15	1,51
Cours extrêmes :										
+ haut	166,80	175,90	169,90	136,00	97,45	68,99	69,50	67,85	82,15	82,78
+ bas	107,00	105,60	115,70	79,90	58,01	56,85	51,50	46,70	52,00	39,15
Cours au 31 décembre	132,40	112,80	154,45	128,75	94,60	61,57	65,70	55,71	58,12	77,73
Capitalisation boursière (en millions €)	6 660,7	5 659,1	7 748,6	6 459,3	4 746,0	3 088,9	3 296,1	2 794,9	2 903,2	3 882,8
Moyenne des transactions journalières en actions	53 796	56 108	53 452	60 252	79 811	56 210	75 245	90 232	143 151	107 282

(a) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action.

(b) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

(c) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), Résultat financier et impôts sur le résultat.

(d) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(e) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(f) Les bilans et comptes de résultat 2010, 2011 et 2016 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

(g) Après 1^{re} application de la norme IFRS 16.

(h) Hors Krampouz.

5.4.2. HISTORIQUE DES RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2019 ^(d)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 ^(b)	2010 ^(b)
RATIOS DE RENTABILITÉ										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	16,46	21,36	20,43	13,55	11,94	11,09	13,66	14,47	15,27	18,04
Résultat net/Ventes	5,16	6,16	5,78	5,17	4,32	4,00	4,80	4,78	5,96	6,03
RATIOS FINANCIERS										
Endettement financier net/Capitaux propres avant affectation ^(c)	76,02	68,39	96,96	109,98	16,57	26,27	27,14	38,04	50,14	8,48
Résultat financier net/Ventes	0,83	0,47	1,11	1,16	1,00	1,15	1,32	1,54	0,68	0,44
Endettement financier net/EBITDA ajusté (en valeur) ^(c)	2,07	1,90	2,36	3,42	0,59	1,00	0,86	1,17	1,32	0,27
RATIOS D'INVESTISSEMENT ^(a)										
Investissement/Ventes	9,53	3,15	2,97	3,63	3,23	4,73	3,05	3,14	3,55	3,86

(a) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(b) Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

(c) Selon la définition de l'endettement financier net, note 1.4.8.

(d) Après 1^{re} application de la norme IFRS 16.

6 Comptes sociaux



6.1. États financiers	278	6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	294
Compte de résultat au 31 décembre	278		
Bilan SEB S.A. au 31 décembre	279		
6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	280	6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	295
Faits marquants de l'exercice	280		
Autres informations	289		

6.1. États financiers

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en millions €)</i>	Notes	2019	2018
Autres produits		2,8	0,8
Produits d'exploitation		2,8	0,8
Autres achats et charges externes		8,1	10,2
Impôts, taxes et versements assimilés		4,2	3,4
Salaires et traitements		6,0	2,5
Charges sociales		1,7	1,0
Dotations aux amortissements		1,8	1,8
Autres charges		0,8	0,7
Charges d'exploitation		22,6	19,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(19,8)	(18,8)
Produits financiers		285,3	337,6
Charges financières		183,1	236,3
RÉSULTAT FINANCIER	3	102,2	101,2
RÉSULTAT COURANT		82,4	82,5
Produits exceptionnels		98,9	56,5
Charges exceptionnelles		79,8	69,3
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	4	19,1	(12,8)
Impôts sur les bénéfices (produit)	5	(28,9)	(29,9)
RÉSULTAT NET		130,4	99,6

BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF (en millions €)	Notes	2019			2018
		BRUT	AMORT.	NET	Net
Concessions, brevets et droits similaires		0,2	0,1	0,1	0,1
Participations		1 842,7	254,9	1 587,8	1 609,0
Créances rattachées à des participations		2 829,5	0,5	2 829,1	2 693,4
Autres titres immobilisés		3,0		3,0	2,5
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	6	4 675,4	255,4	4 420,0	4 305,0
Clients et comptes rattachés		5,3	-	5,3	6,5
Autres créances	7	82,1	-	82,1	55,1
Valeurs mobilières de placement	8	50,1	-	50,1	80,4
Disponibilités		155,5	-	155,5	225,5
Charges constatées d'avance		0,1	-	0,1	0,1
TOTAL ACTIF CIRCULANT		293,2	-	293,2	367,6
Frais d'émission d'emprunts à étaler	12	4,4	-	4,4	6,2
Écart de conversion actif		3,2	-	3,2	1,6
TOTAL ACTIF		4 976,2	255,4	4 720,8	4 680,4

PASSIF (avant affectation des résultats) (en millions €)	Notes	2019	2018
Capital social		50,3	50,2
Primes d'émission et de fusion		114,9	99,3
Écarts de réévaluation		16,9	16,9
Réserve légale		5,2	5,2
Réserves réglementées		0,8	0,8
Réserves ordinaires		7,9	7,9
Report à nouveau		929,3	940,4
Résultat de l'exercice		130,4	99,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES	9	1 255,7	1 220,2
Provisions pour risques		84,7	48,2
Provisions pour charges		134,2	184,7
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	10	218,8	232,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11	1 796,2	2 026,8
Emprunts et dettes financières divers	11	1 411,7	1 166,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1,7	1,9
Dettes fiscales et sociales		4,5	3,7
Autres dettes		29,7	23,4
TOTAL DETTES		3 243,7	3 222,3
Écart de conversion passif		2,6	5,0
TOTAL PASSIF		4 720,8	4 680,4

6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

LE CONCERT FAMILIAL RÉAFFIRME SON ENGAGEMENT DE LONG TERME EN FAVEUR DE SEB

Des actionnaires familiaux réunissant plus de 260 personnes regroupées autour de leurs entités VENELLE INVESTISSEMENT et de leurs associés et GÉNÉRACTION et de leurs adhérents et la société *holding* HPP, ont signé un nouveau pacte d'actionnaires remplaçant les divers pactes d'actionnaires existants, afin de renforcer leurs liens et la stabilité du capital de la société SEB S.A.

Ce pacte a été communiqué à l'AMF qui en a assuré la publicité réglementaire le 7 mars 2019.

Les signataires de ce pacte, avec d'autres actionnaires familiaux, poursuivent ainsi l'action de concert déclarée, confirmant leur volonté de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB S.A., en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle.

FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents n'ont pas souhaité signer ce pacte et ont déclaré quitter le concert. Toutefois, FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, qui ont mis fin au pacte d'actionnaires FÉDÉRACTIVE conclu le 9 juillet 2008, ont déclaré poursuivre ensemble leur action de concert en maintenant leur volonté de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB.

En conséquence, le concert familial détient 32,27 % du capital et 40,15 % des droits de vote de SEB S.A. à la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019.

ÉVOLUTION DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée générale de SEB S.A. du 22 mai 2019 a procédé à/au :

- la nomination d'un nouvel administrateur indépendant, M. Jean-Pierre Duprieu ;
- la nomination d'un administrateur adhérent à GÉNÉRACTION, M. Thierry Lescure ;
- la nomination d'un administrateur, GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley ;
- la nomination d'un administrateur adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, Mme Aude de Vassart ;
- renouvellement du mandat de M. William Gairard.

Les mandats de M. Cédric Lescure et de M. Hubert Fèvre, arrivés à échéance lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019 n'ont pas été renouvelés. Par ailleurs, le Comité européen du Groupe SEB a procédé, le 27 juin 2019, à la nomination d'un second administrateur salarié, Mme Nora Bey, en application de l'article 16 des statuts.

NOMINATION D'UNE NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE

Le 3 septembre 2019, le Groupe SEB a nommé Nathalie Lomon au poste de Directrice Générale Adjointe du Groupe en charge des Finances, devenant également membre du Comité exécutif et du Comité de direction générale.

Depuis 2010, Nathalie Lomon occupait le poste de Directrice Financière Groupe et membre du Comité exécutif chez Ingenico. Elle est également administratrice de la Coface depuis 2017.

Nathalie succède ainsi à Vincent Léonard qui, après plus de six années passées dans le Groupe, a souhaité donner une nouvelle orientation à sa carrière, en mettant son expérience professionnelle au service d'activités sociales et solidaires.

NOUVEAU PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Le 27 mai 2019, la société a mis en œuvre une nouvelle opération d'actionnariat salariés permettant aux collaborateurs du Groupe de souscrire à une augmentation de capital de la société SEB S.A. à des conditions préférentielles. Cette opération d'envergure mondiale a couvert plus de 30 pays et a concerné 20 000 collaborateurs.

Ainsi l'opération, intitulée « Horizon 2019 », a affiché un taux de souscription de 22 %, avec un taux moyen investi par salarié de 4 440 euros. L'augmentation de capital s'est soldée par l'émission de 138 015 actions nouvelles de la société, au prix unitaire de 123,04 euros. Un montant net de prime d'émission liée à l'opération a été enregistré pour 15 565 495 euros.

À l'issue de l'opération, le nouveau capital social de SEB S.A. s'élève à 50 307 064 euros contre 50 169 049 euros au 31 décembre 2018.

FINANCEMENT

Acquisition d'options d'achat

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019, la société SEB S.A. a conclu une nouvelle transaction de 187 500 options sur actions propres (tunnel). Cette transaction est dédiée à couvrir partiellement le plan d'attribution d'actions gratuites à ses salariés d'échéance 2022 approuvé par la 22^e résolution de cette même Assemblée.

Ce plan portant sur un nombre maximal de 234 000 actions, SEB S.A. pourrait conclure d'autres opérations du même type dans la limite du montant du plan afin d'augmenter le niveau de sa couverture.

Poursuite du programme de NEU MTN

Au cours de l'exercice, la société a placé de nouveaux programmes de NEU MTN pour un montant total de 211,5 millions d'euros, portant la totalité de l'en-cours à 241,5 millions d'euros.

Cette émission a été réalisée dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros.

Cet instrument lancé pour la première fois en 2018, permet à la société de diversifier ses sources de financement.

FILIALES

Acquisition des activités de l'Américain Wilbur Curtis

Le 8 janvier 2019, la société SEB S.A. par l'intermédiaire de ses filiales a annoncé l'acquisition de 100 % des activités de Wilbur Curtis, n° 2 américains des machines à café filtre professionnelles. L'opération a obtenu les approbations réglementaires d'usage et a été finalisée le 8 février 2019.

Fondée en 1941, Wilbur Curtis produit et commercialise des équipements de préparation de boissons chaudes et froides, principalement des machines à café filtre et à cappuccino.

Ses investissements soutenus, notamment en matière d'innovation, lui permettent de proposer une offre parmi les plus avancées du marché, et de toute première qualité. Les ventes, en croissance régulière, s'élevèrent à plus de 90 millions de dollars américains et sont réalisées majoritairement aux États-Unis.

Les principaux clients sont des torréfacteurs, diverses enseignes de *coffee shop*, magasins de proximité, chaînes de restauration rapide, hôtels et restaurants. Wilbur Curtis entretient avec ses clients une relation sur le long terme et s'appuie sur une force de vente aguerrie lui donnant une couverture nationale. Son site industriel performant emploie 300 personnes à Montebello (Californie).

Acquisition de Krampouz par sa filiale SEB Internationale

Le 7 octobre 2019, la société SEB S.A. par l'intermédiaire de sa filiale a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Krampouz S.A.S.

Krampouz est une société française spécialisée dans la conception, fabrication et commercialisation de crêpières, gaufriers, planchas et grills à destination des professionnels et des particuliers.

Krampouz est une marque bretonne iconique. Basée à Pluguffan, l'entreprise s'appuie sur un site industriel compétitif et compte près de 90 collaborateurs.

La société réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 18 millions d'euros. Elle est présente et distribuée sur les cinq continents.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. Principes

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et selon le plan comptable général régi par le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014.

Note 1.2. Évaluation des titres de participation

La valeur brute des titres de participation figurant au bilan, est constituée par leur coût d'acquisition (après réévaluation légale le cas échéant) y compris les frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'inventaire est une valeur d'utilité, qui correspond à la quote-part de l'actif net qui peut être, le cas échéant, réévaluée en fonction des perspectives financières qui intègrent les *business model* et les environnements économiques de chaque filiale.

Note 1.3. Actions propres

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;

- tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice et dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne des actions autodétenues du portefeuille est supérieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

Note 1.4. Trésorerie et instruments financiers

La société assure la gestion de la trésorerie et des risques financiers du Groupe.

- SEB S.A. assure les besoins de financements long terme et court terme du Groupe. Concernant le financement des filiales, SEB S.A. a mis en place avec certaines de ses filiales des systèmes de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens, pour d'autres filiales les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Le taux d'intérêt appliqué aux prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. est le taux de base journalier des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation.
- Pour les filiales qui font l'objet d'un financement moyen ou long terme, notamment SEB Internationale, WMF GmbH, les filiales Colombiennes, Brésiliennes, GS Holdings, et Immobilière Groupe SEB, le taux appliqué est le taux fixe ou de la devise 3 mois plus une marge d'intermédiation.

- SEB S.A. se finance sur le marché financier et/ou auprès des institutions financières en euro. SEB S.A. traite, donc, des *swaps* de change lui permettant de transformer son financement euro dans la devise locale des filiales. L'exposition aux risques de change est ainsi couverte sur les financements des filiales non-euro. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.
- Afin de couvrir la prime de remboursement sur les ORNAE, la société a acheté des *call* qui sont documentés en couverture. La prime payée sur les achats de *call* est comptabilisée au bilan et amortie en résultat sur la durée de la couverture. Le résultat de la couverture sera comptabilisé à maturité en cas d'exercice de l'option, de manière symétrique au risque couvert.
- La société met en place des couvertures de compétitivité et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change de ses filiales. Les opérations couvertes sont enregistrées par les filiales de production au cours garanti donné par SEB S.A. et dans leur devise pour les filiales de marché.

Précisions relatives au règlement de l'ANC n° 2015-05 :

- les *swaps* de change adossés aux comptes courants, prêts/emprunts intra-Groupe et comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan afin de compenser la revalorisation au cours de clôture de ces éléments. Le report/déport impacte le résultat sur la durée de la couverture ;
- les couvertures de compétitivité et transactionnelles souscrites auprès des contreparties bancaires sont adossées sur le plan comptable aux couvertures de change accordées aux filiales du Groupe. En cas d'écart significatif entre les cours réalisés avec les contreparties bancaires et les cours accordés aux filiales, les gains et les pertes qui seraient réalisés par SEB S.A. seront refacturés aux filiales à l'origine des demandes de couverture ;
- les effets de change sur les couvertures et les éléments couverts sont classés au compte de résultat en Résultat financier. La société ne pratique pas d'opérations d'optimisation avec prise de risques supplémentaires pour l'entreprise ;
- les charges et les produits financiers relatifs aux *swaps* de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert ;
- dans le cadre de la gestion centralisée des risques de hausse de prix des matières premières, la société souscrit des dérivés de matières premières pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- la juste valeur des instruments, les indications sur le volume, la nature des instruments (types de produits/sous-jacents) et le montant des gains et pertes réalisés différé au bilan sont précisés dans la note 16 de l'annexe.

Note 1.5. Mode de conversion et d'évaluation des disponibilités, concours bancaires et comptes courants en devises

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte « Pertes de change » ou « Gains de change ».

Note 1.6. Provisions pour risques et charges

La société constitue une provision pour risques au titre des moins-values attendues sur stock-options et actions gratuites relatifs aux plans d'actions gratuites octroyés aux salariés de l'ensemble du Groupe.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôt générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de sortie du groupe d'intégration

Note 1.7. Impôt sur les sociétés

Depuis 2015, la société SEB S.A. a signé une convention d'intégration fiscale, avec toutes ses filiales bénéficiant du régime fiscal de Groupe, afin de fixer les règles au sein de l'intégration fiscale. Il est prévu contractuellement de donner à cette dernière un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013 et, conformément aux dispositions de l'article 223 A et suivants du Code général des impôts (CGI) un renouvellement par tacite reconduction par période de cinq années.

La convention prévoit en outre que les sociétés filles, membres du Groupe, soient placées pendant l'intégration dans une situation comparable à celle qui aurait été la leur en l'absence de Groupe.

Concernant la détermination de l'imposition, il est prévu que chaque société fille « versera à la société mère, à titre de contribution de l'impôt sur les sociétés du Groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration, y compris ses reports déficitaires. »

La convention précise également qu'à la « clôture d'un exercice déficitaire, la société fille ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la société mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constitué une créance sur le trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble ».

Concernant les crédits d'impôts, il est précisé que l'imposition versée par les filles à la mère sera réduite :

- des créances non reportables et non restituables de la société fille. En cas de situation déficitaire de la société fille, ces créances seront imputées par la société mère sur l'impôt sur les sociétés dû par le Groupe ;
- de l'ensemble des créances non reportables et restituables de la société fille. La fraction de la créance qui excède le montant de l'impôt sur les sociétés dû par la fille sera remboursée à la société fille par la société mère.

Enfin, en cas de sortie de la société fille du groupe d'intégration, la convention prévoit qu'une indemnisation sera envisageable dans la mesure où il peut être déterminé, d'un commun accord, si la société fille a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe.

NOTE 2. CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions €)	2019	2018
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		
Royalties	2,6	0,6
Frais dépôts marque	(0,2)	(0,2)
Management fees	(4,5)	(4,7)
RÉSULTAT FINANCIER		
Produits de participations	122,5	148,9
Produits de créances	61,9	48,5
Intérêts et charges assimilées	(6,6)	(4,4)
Résultat de change	(37,9)	(18,7)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		
Transferts de charges	40,9	11,8

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)	2019	2018
Dividendes	122,5	148,9
Produits d'intérêts	62,8	50,0
Intérêts et Charges financières assimilées	(42,2)	(37,7)
Dotation/reprises nettes sur dépréciation d'éléments financiers	(15,8)	(36,2)
Autres produits et charges financiers	(25,0)	(23,8)
TOTAL	102,2	101,2

Les dividendes encaissés au cours de l'exercice s'élèvent à 122,5 millions d'euros et proviennent essentiellement des filiales SEB Internationale, Groupe SEB France et de Tefal, pour respectivement 50,0 millions d'euros, 30,5 millions d'euros et 23,4 millions d'euros.

Par ailleurs, l'évaluation du portefeuille des filiales a conduit la société à procéder à de nouvelles provisions pour dépréciation des éléments

financiers pour un montant net de 21,6 millions d'euros, telles que commentées en note 6.

Les autres produits et charges financiers sont composés principalement du résultat change dégagée au cours de l'exercice pour 25,0 millions d'euros contre 23,8 millions d'euros en 2018.

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions €)	2019	2018
Plus-values/(Moins-values) sur cessions d'actions propres	(27,7)	(19,8)
Reprise (dotation) de provision pour moins-values sur actions propres	(35,5)	(5,7)
Transferts de charges exceptionnelles	40,9	11,8
Autres produits (et charges) exceptionnels	(6,8)	(2,4)
Reprise (dotation) de provision pour charges sur intégration fiscale	48,2	3,3
TOTAL	19,1	(12,8)

Sur l'exercice, les cessions de 494 022 actions propres (dont 278 719 dans le cadre du contrat de liquidité et 215 303 dans le cadre des programmes de stock-options et actions gratuites), ont dégagé des moins-values nettes totales de 27,7 millions d'euros contre 19,8 millions d'euros en 2018.

L'actualisation de la dotation aux provisions pour moins-value latente représente une dotation nette de 35,5 millions d'euros sur l'exercice, contre une charge nette de 5,7 millions d'euros.

Sur l'année, les transferts de charges exceptionnelles sont composés essentiellement de la refacturation aux filiales des moins-values réalisées sur l'exercice lors des levées de stock-options pour 16,3 millions d'euros (contre 10,5 millions d'euros en 2018), et de l'actualisation du produit à recevoir au titre des moins-values latentes pour 22,0 millions d'euros (contre 1,3 million d'euros en 2018).

Par ailleurs, la société a procédé au cours de l'exercice à une reprise significative de la provision pour charge d'impôt restituable dans le cadre de l'intégration fiscale, pour un montant de 49,2 millions d'euros, conformément au principe d'estimation énoncé en note 10.

NOTE 5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 5.1. Ventilation de l'impôt sur les sociétés

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2019, est la suivante :

(en millions €)	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	82,4	(4,0)	78,4
Résultat exceptionnel	19,1	16,1	35,2
Création/(utilisation) de déficit reportable		(12,1)	(12,1)
Intégration fiscale		29,8	29,8
Autres produits et charges		(0,9)	(0,9)
TOTAL	101,5	28,9	130,4

Note 5.2. Régime fiscal de Groupe

Au titre de l'exercice 2019, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire.

L'économie d'intégration fiscale d'un montant de 29,8 millions d'euros est enregistrée dans les comptes de la société sous la forme d'un produit d'impôt courant, qui se ventile ainsi :

- un produit de 18,5 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- un produit lié aux crédits d'impôts non imputés par les filiales déficitaires pour 5,2 millions d'euros ;
- un produit de 2,4 millions d'euros au titre des économies définitives de l'année ;
- une économie d'impôt résultant de l'application des règles spécifiques de l'intégration fiscale pour la détermination du résultat individuel : 3,1 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application de la convention fiscale signée avec les sociétés membre, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées par la société mère.

Dorénavant, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., cessent d'être provisionnés dans les comptes de SEB S.A. Seules les reprises de provisions sont constatées lors de l'utilisation de déficits. À ce titre, la société a enregistré une reprise d'impôt restituée de 0,4 million d'euros (contre 3,3 millions d'euros pour l'exercice précédent).

Note 5.3 Dette ou créance future d'impôts

Il s'agit d'une dette de 0,8 million d'euros au 31 décembre 2019 (1,5 million d'euros au 31 décembre 2018), correspondant à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

NOTE 6. ACTIF IMMOBILISÉ

Note 6.1. Évolution par nature

(en millions €)	2018	Augmentations	Diminutions	2019
Concessions, brevets et droits similaires	0,2	0,0	0,0	0,2
Participations	1 842,7	0,0	0,0	1 842,7
Créances rattachées à des participations	2 700,4	570,9	441,8	2 829,5
Autres immobilisations financières	2,5	0,6	0,1	3,0
TOTAL VALEUR BRUTE	4 545,7	571,5	441,9	4 675,4
Concessions, brevets et droits similaires	(0,1)	0,0	0,0	(0,1)
Provisions sur participations	(233,7)	(23,1)	(2,0)	(254,8)
Créances rattachées à des participations	(6,9)	(0,5)	(6,9)	(0,5)
TOTAL PROVISIONS	(240,7)	(23,6)	(8,9)	(255,4)
TOTAL VALEUR NETTE	4 305,0	547,9	433,0	4 420,0

Les créances rattachées à des participations sont constituées des avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. note 1.5).

Au cours de l'exercice, la société a octroyé de nouvelles avances financières pour un montant total de 570,9 millions d'euros, réparties entre de nouveaux prêts long terme pour 264,9 millions d'euros, principalement aux entités Wilbur Curtis pour 210,4 millions d'euros et Groupe SEB Mexico (11,8 millions d'euros), et une hausse des comptes courants avec ses filiales pour 306,0 millions d'euros – dont WMF Group GmbH (86,4 millions d'euros), Groupe SEB Deutschland (29,5 millions d'euros) et Calor (21,4 millions d'euros).

Par ailleurs, la société a reçu le remboursement de ses avances financières pour un montant total de 441,8 millions d'euros, relatifs, essentiellement à des prêts long terme pour 271,4 millions d'euros de WMF Group GmbH (111,9 millions d'euros), et SEB Internationale (96,7 millions d'euros). Des avances en comptes courants ont également été remboursées pour 170,4 millions d'euros, notamment de la part de SEB Professional North America (46,9 millions d'euros) et Groupe SEB Slovensko (20,1 millions d'euros).

L'évaluation du portefeuille titres a conduit la société à procéder à une dépréciation complémentaire des titres de ses filiales pour un montant de 23,1 millions d'euros, dont 13,0 millions d'euros pour Calor, 6,8 millions pour SEB S.A.S., 2,5 millions d'euros pour Rowenta

France. La société a également enregistré une reprise de provision de 2,0 millions d'euros pour les titres de Groupe SEB Moulinex.

Les autres immobilisations financières sont composées des actions propres relatives au contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, 280 577 actions ont été achetées au cours moyen de 144,43 euros et 278 719 actions ont été cédées au cours moyen de 144,01 euros. Au 31 décembre 2019, la société SEB S.A. détient en totalité 362 443 actions propres au prix moyen de 145,69 euros, pour couvrir notamment les plans d'options en cours.

Note 6.2. Échéanciers des créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations sont composées principalement des prêts intra-Groupe à moyen et long termes, détenus auprès des filiales pour un montant total de 1 904,3 millions d'euros (dont 290,3 millions d'euros à moins d'un an). Les prêts sont octroyés essentiellement à SEB Internationale pour 882,0 millions d'euros et WMF Group GmbH pour 321,6 millions d'euros. Le reste des créances rattachées à des participations, s'élève à 925,2 millions d'euros, et est relatif aux comptes courants dont l'échéance est à un moins d'un an.

NOTE 7. ÉCHÉANCIER DES AUTRES CRÉANCES

(en millions €)	2018	2019	Échéances au 31/12/2019		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Créances fiscales	11,0	22,4	3,4	13,9	5,1
Produits à recevoir des filiales	29,1	45,2	15,2	30,0	
Instruments financiers	15,0	14,5	9,8	4,7	
TOTAL AUTRES CRÉANCES	55,1	82,1	28,4	48,6	5,1

Les instruments financiers incluent des primes versées sur couvertures optionnelles (dont les primes sur call ORNAE 1,4 pour millions d'euros à échéance 2021 et la prime sur le *Collar* actions propres pour 3,6 millions d'euros à échéance 2022).

NOTE 8. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions €)	2019	2018
Actions propres	50,2	80,4
TOTAL	50,2	80,4

NOTE 9. CAPITAUX PROPRES

■ Capital social

Au 31 décembre 2019, le nouveau capital social s'élève à 50 307 064 euros contre 50 169 049 euros en 2018. Il est constitué de 50 307 064 actions, entièrement libérées, représentant 77 840 331 droits de vote totaux « théoriques » et 77 477 888 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

■ Variation des capitaux propres

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2018 AVANT AFFECTATION	1 220,2
Dividendes 2018 mis en paiement en 2019	(110,6)
Augmentation de capital – plan d'actionnariat salariés	15,7
Résultat de l'exercice	130,4
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2019	1 255,7

■ Capital potentiel au 31 décembre 2019

Le 17 novembre 2016, dans le cadre du financement de l'acquisition de WMF, la société a émis des Obligations à Options de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) pour un montant de 150 millions d'euros. Conformément aux termes du contrat d'émission si le cours de conversion était atteint, les titres de capital pouvant être délivrés aux porteurs de ces ORNAE ne pourraient être que des actions existantes de la société.

NOTE 10. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions €)	2018	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2019
Provisions pour risques de change	1,6	3,2		1,6	3,2
Provisions pour autres risques	46,5	39,9		4,9	81,5
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	48,1	43,1	-	6,6	84,7
Provisions pour intégration fiscale	182,4		49,2	(1,0)	134,2
Provisions pour autres charges	2,4			2,4	-
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	184,8	-	49,2	1,4	134,2
TOTAL	232,9	43,1	49,2	8,0	218,8

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

Conformément aux principes du règlement ANC n° 2015 05, la société comptabilise une provision pour risques de change, sur la base d'une position nette globale de change par devise. Cette provision s'élève à un montant net de 3,2 millions d'euros à fin 2019 (contre 1,6 million d'euros en 2018).

La provision pour autres risques correspond à la charge de moins-value attendue sur les attributions d'actions gratuites relatives aux optionnaires du Groupe. Le montant total de la provision s'élève

à 81,5 millions d'euros en 2019 contre 46,5 en 2018, et la variation à la hausse est commentée en note 4.

Enfin, la société conserve dans ses comptes une provision d'un montant de 134,2 millions d'euros, pour restitution d'un d'impôt aux filiales appartenant au groupe d'intégration fiscale.

Conformément à la note 4, la société a procédé au cours de l'exercice à une reprise significative de 49,2 millions d'euros. En effet le management a réestimé le risque et estime désormais que, dans le cas d'une négociation avec ses filiales pour une sortie du groupe d'intégration, l'économie d'impôt à considérer serait l'économie que pourrait, dans l'avenir réaliser la filiale.

NOTE 11. ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES

(en millions €)	2018	2019	Échéances au 31/12/2019		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	1 005,6	1 005,6	5,6	1 000,0	
Autres dettes financières (y compris placement privé)	1 014,0	777,4	2,4	727,0	48,0
Dettes bancaires	6,3	12,7	12,7		
Prime d'émission/remboursement des obligations	0,9	0,5	0,4	0,1	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 026,8	1 796,2	21,1	1 727,1	48,0
NEU CP	300,0	317,0	317,0		
NEU Medium Term Notes	30,0	241,5	30,0	131,5	80,0
Emprunts Groupe	816,1	835,2	835,2		
Participation des salariés	20,3	18,0	4,1	13,9	
Emprunts et dettes financières diverses	1 166,4	1 411,7	1 186,3	145,4	80,0
TOTAL	3 193,2	3 207,8	1 207,4	1 872,5	128,0

Les dettes financières de la société sont constituées de financements à court, moyen et long terme.

Les sources de financement sont diversifiées et leurs échéances sont principalement entre un et cinq ans. Cette part se répartie comme suit :

- d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros, remboursable in fine en 2022 ;
- d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros, remboursable in fine en 2024 ;
- des financements de placement privé *Schuldschein*, remboursable à hauteur de 276,5 millions d'euros en 2021, 282,5 millions d'euros en 2023, 18 millions d'euros en 2024 et 48 millions d'euros en 2026 ;

- d'une émission d'Obligations à Options de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) d'un montant de 150,0 millions d'euros, remboursable en novembre 2021 ;

- des salariés, pour lesquels les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 3,9 millions d'euros en 2021, 3,6 millions d'euros en 2022, 3,5 millions d'euros en 2023 et 2,8 millions d'euros en 2024.

Par ailleurs, la société a émis 317 millions d'euros de NEU CP de droit français (tiré dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors).

NOTE 12. CHARGES À RÉPARTIR

(en millions €)	2019	2018
Charges financières	4,4	6,2
TOTAL	4,4	6,2

Les charges à répartir sont composées principalement des frais et charges, amortissables sur les lignes de financement suivantes :

- sur emprunt obligataire pour 1,9 million d'euros (dont 1,4 million d'euros à plus d'un an) ;
- sur les lignes de placements *Schuldschein* pour 1,0 million d'euros (dont 0,7 million d'euros à plus d'un an) ;

- sur commissions de droits à tirage du Crédit Syndiqué de 960 millions d'euros pour 0,7 million d'euros (dont 0,2 million d'euros à plus d'un an) ;

- Et sur l'ORNAE pour 0,6 million d'euros (dont 0,3 million d'euros à plus d'un an).

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 13. EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à 2 personnes (contre un effectif moyen de 1,83 personne au cours de l'exercice dernier).

NOTE 14. ENTREPRISES LIÉES

Les montants compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société a un lien de participation sont les suivants :

(en millions €)	2019		2018	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	1 594,1	1 235,4	1 403,0	1 297,4
Créances	45,2	0,1	35,5	-
Dettes	(483,3)	(362,9)	(606,0)	(222,6)
TOTAL	1 156,0	872,6	832,5	1 074,8

NOTE 15. PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

La situation des plans d'option d'achat d'actions et d'actions gratuites au 31 décembre 2019 est la suivante :

Au 31/12/2019	Dates			Nombre d'options				Prix d'exercice (en €)
	Types	d'attribution ^(a)	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées *	annulées	
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	359 287	17 621	32 017	54,12
TOTAL *				408 925	359 287	17 621	32 017	

* Dont mouvements sur 2019.

42 591

-

Au 31/12/2019	Dates			Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution ^(b)
	Types	d'attribution ^(a)	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées	
Actions de performance	19/05/2016	19/05/2019	19/05/2021	168 605	163 385	5 220	0	96,63
Actions de performance	11/05/2017	11/05/2020	11/05/2020	193 450	0	7 020	186 430	151,60
Actions de performance	16/05/2018	16/05/2021	16/05/2021	185 330	0	5 930	179 400	160,90
Actions de performance	22/05/2019	22/05/2022	22/05/2022	226 700	0	0	226 700	155,90
TOTAL				774 085	163 385	18 170	592 530	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, approuvé par l'Assemblée générale mixte (15^e résolution) du 22 mai 2019, la société SEB S.A. a conclu une nouvelle transaction de 187 500 options sur actions propres (tunnel). Cette transaction est dédiée à couvrir partiellement le plan d'attribution d'actions gratuites à ses salariés d'échéance 2022 approuvé par la 22^e résolution de cette même Assemblée.

Ce plan portant sur un nombre maximal de 234 000 actions, SEB S.A. pourrait conclure d'autres opérations du même type dans la limite du montant du plan afin d'augmenter le niveau de sa couverture.

NOTE 16. ENGAGEMENTS FINANCIERS

(en millions €)	31/12/2019		31/12/2018	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
PAR RAPPORT AU MARCHÉ				
ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN				
Couvertures de change compétitivité et transactionnelles				
Ventes à terme de devises	186,7	(2,9)	198,8	(0,6)
Achats à terme de devises	(285,4)	0,5	(304,9)	3,3
Achats d'options vendeuses	23,2	0,0	25,9	0,0
Ventes d'options acheteuses	23,2	(0,6)	25,9	(0,5)
Achats d'options acheteuses	(52,1)	1,3	(56,5)	1,8
Ventes d'options vendeuses	(52,1)	(0,0)	(56,5)	0,0
Couvertures de change financières				
Swap de devises	122,0	(2,2)	523,9	1,6
Achats d'options vendeuses	36,6	0,3	-	-
Ventes d'options acheteuses	36,6	(0,7)	-	-
Cross Currency Swap	208,0	(2,2)	-	-
Ventes/achats à terme financiers	85,7	(0,2)	88,9	(0,3)
Options de remboursement ORNAE	na	(5,5)	na	(4,8)
Call sur ORNAE (yc primes versées)	na	1,4	na	1,3
Put sur Actions Propres (yc primes versées)	na	(3,9)	-	-
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
Couvertures de change compétitivité				
Ventes à terme de devises	350,3	(3,4)	303,3	(1,6)
Achats à terme de devises	(601,4)	2,7	(368,3)	6,7
Achats d'options vendeuses	107,9	1,2	185,6	2,6
Ventes d'options acheteuses	107,9	(2,5)	185,6	(4,3)
Achats d'options acheteuses	(357,3)	4,6	(511,2)	15,7
Ventes d'options vendeuses	(357,3)	(3,6)	(511,2)	(4,8)
Couvertures de change financières				
Ventes à terme financiers	16,4	(0,3)	235,2	(0,5)
Achat à terme financiers	(1,4)	0,3	(220,3)	0,2
Achats d'options vendeuses	218,8	0,1	-	-
Ventes d'options acheteuses	218,8	(0,4)	-	-
Autres couvertures				
Swap de taux payeur taux fixe	(393,5)	(4,7)	(185,5)	(1,9)
Cross currency swap	208,0	-0,3	-	-
Dérivés matières premières	52,1	(0,2)	88,3	(4,9)

(en millions €)	31/12/2019		31/12/2018	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
AUPRÈS DES FILIALES				
ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN				
Achats à terme de devises	214,8	0,2	237,7	(0,3)
Ventes à terme de devises	147,0	0,8	157,8	(0,6)
Ventes/achat à terme financiers différés	39,2	1,0	48,7	0,8
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
Dérivés matières premières	(52,1)	(0,2)	(88,3)	(4,9)

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans la note 1.5. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats. La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur le marché au 31 décembre 2019. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêt au 31 décembre 2019, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

Engagement relatif à l'emprunt ORNAE

S'agissant du tirage des Obligations à Options de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE), il est précisé que, en cas d'exercice du droit à l'attribution d'actions, s'agissant de la remise d'actions existantes, la société n'émettra aucune action nouvelle.

Les Obligations donnent droit, sous certaines conditions, à l'attribution d'actions SEB existantes, à tout moment pendant la période allant du 17 novembre 2016 jusqu'au vingt-huitième jour de Bourse (exclu) précédant la date d'échéance des Obligations ou, le cas échéant, la date de remboursement anticipé.

En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'Obligations recevront un montant en numéraire et, le cas échéant, un montant payable en actions SEB existantes. La société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions SEB existantes ou uniquement du cash.

Le nombre d'actions existantes remises, le cas échéant, aux porteurs sera notamment fonction du ratio d'échange des Obligations. Initialement d'une action pour une Obligation, ce ratio a été ajusté en 2019 à 1,002 action par obligation et pourra être ajusté de nouveau dans certains cas usuels pour ce type de titres financiers. Le ratio d'échange peut notamment être ajusté à la hausse ou à la baisse en cas de distribution de dividendes par la société entre la date d'émission et la date d'amortissement.

Engagement reçu par SEB S.A.

La société dispose de crédits confirmés non utilisés, et disponibles jusqu'aux termes suivants :

- crédit syndiqué de 960 millions d'euros à échéance en 2021 ;
- crédit confirmé de 50 millions d'euros à échéance en 2022.

NOTE 17. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Engagements de retraite et assimilés

Les mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la

moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence.

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

Un nouveau dispositif sera mis en place, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues (Circulaire Ministérielle de la Direction de la Sécurité Sociale SD3C en cours d'établissement)

Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués, pour l'ancien dispositif

Pour le nouveau dispositif qui sera mis en place sur 2020 (régime à droits acquis), le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements annuels seront effectués.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 30,49 % de sa rémunération de référence

Ce qui équivaldrait à un taux de remplacement de 22,71 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

Ces éléments seront calculés pour le nouveau Directeur Général Délégué, M. Stanislas de Gramont entré en fonction le 3 décembre 2018 quand le nouveau dispositif sera établi.

Indemnité de départ et de non-concurrence

Pour M. Thierry de La Tour d'Artaise

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le Résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité ne puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

Pour M. Stanislas de Gramont

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient à l'issue des deux années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, pour la période postérieure à sa nomination et limitée aux quatre derniers exercices (en cas de durée de mandat supérieure à quatre ans) ;
- si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

Par exception à ce qui précède en cas de cessation pendant les 24 premiers mois du mandat social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs et fonction du temps passé dans l'entreprise.

Elle évoluera progressivement en fonction de paliers définis selon le temps de présence : entre 6 mois et 12 mois, puis de 12 mois à 24 mois avec un plafonnement établi à 24 mois de rémunération.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçus), clause de non-concurrence comprise.

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an (renouvelable une fois) de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB sur un périmètre mondial.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable (perçue ou restant due selon les circonstances) au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration pourra libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de mandat social datée du 12 décembre 2018 y compris la clause de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées et aux procédures dites de *Say-on-Pay* ex-ante.

Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 ainsi que le Conseil d'administration du 19 mai 2016 ont, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et ont considéré qu'il convenait de maintenir

la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

S'agissant de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué nommé le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration du 23 octobre 2018 a décidé de l'embaucher uniquement sous mandat social (aucun contrat de travail applicable).

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes ont été approuvés lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure dite de *Say-on-Pay* ex-ante et seront détaillés dans la note 2.5 Politique de rémunérations. Ils ne sont pas repris dans la présente note.

NOTE 18. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

Néant

NOTE 19. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Note 19.1. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations

19.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux *	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis et reçus par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	(10,8)	100 %	39,0	67,2	-	
S.A.S. SEB	27,6	100 %	113,0	11,8	-	
Tefal S.A.S.	37,2	100 %	6,6	32,4	-	23,4
Rowenta France S.A.S.	4,8	100 %	12,5	4,2	-	
SEB Développement S.A.S.	5,1	100 %	18,0	0,0	-	1,3
Rowenta Invest BV	157,4	100 %	211,8	0,0	-	
SEB Internationale S.A.S.	1 584,4	100 %	949,4	1 002,1	-	50,0
Groupe SEB France	132,3	98 %	73,9	0,0	-	30,5
Groupe SEB Export	30,8	100 %	38,0	4,0	-	15,9
Groupe SEB Moulinex	21,6	100 %	71,2	2,6	-	
Groupe SEB Retailing	1,9	100 %	0,0	-	-	0,6
SEB Alliance	12,2	100 %	30,0	15,8	-	
Immobilière Groupe SEB	3,2	100 %	10,0	89,0	-	
Ethera	0,9	57 %	0,0	1,9	0,0	

* Les capitaux propres des filiales n'incluent pas le résultat net de l'exercice, les comptes sociaux n'étant pas arrêtés à la date de publication de ce document.

19.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
S.I.S.	3,5	46,81 %	0,5	10,2	-	0,8

Il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes s'élève à 7 353,9 millions d'euros et le Résultat net part du Groupe atteint 379,7 millions d'euros.

Note 19.2. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations

La valeur nette des titres concernant les autres filiales et participations s'élève 0,2 million d'euros.

6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2019	2018	2017	2016	2015
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) capital social	50 307	50 169	50 169	50 169	50 169
b) nombre d'actions émises	50 307 064	50 169 049	50 169 049	50 169 049	50 169 049
c) nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	103 580	111 271	178 787	42 155	249 746
c) impôt sur les bénéfices	(28 881)	(29 899)	(26 464)	(21 847)	(22 768)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	130 402	99 557	268 762	45 555	203 562
e) montant des bénéfices distribués *	74 824	110 377	103 288	88 589	79 161
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN UNITÉS)					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	2,63	2,81	4,09	1,27	4,52
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	2,59	1,98	5,4	0,91	4,06
c) dividende versé à chaque action *	1,43	2,14	2,00	1,72	1,54
PERSONNEL					
a) nombre de salariés	2,00	1,83	2,00	2,00	2,00
b) montant de la masse salariale	5 961,4	2 495,4	3 600,7	3 127	3 344
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	1 698,8	960,2	1 458,4	993,0	1 895

* Montants provisoires.

6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'assemblée générale de la société SEB SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SEB SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 25 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité Audit et Conformité.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- Pour PricewaterhouseCoopers Audit : un rapport sur une opération relative au capital, la réalisation de services autres que la certification des comptes requis par les textes (rapport sur les conventions réglementées, lettre de fin de travaux...).
- Pour Mazars : une due diligence d'acquisition, un rapport sur une opération relative au capital, la réalisation de services autres que la certification des comptes requis par les textes (rapport sur les conventions réglementées, lettre de fin de travaux...) ainsi que l'émission d'attestations portant sur les informations comptables d'entités.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

EVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

(Note 1.2 et 6.1 de l'annexe aux comptes annuels)

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans la note 1.2 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition (après réévaluation légale le cas échéant) y compris les frais accessoires. Au 31 décembre 2019, les titres de participations et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 416,9 millions d'euros soit 94 % du total actif.

À la clôture, la société évalue ses titres à leur valeur d'inventaire. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour le montant de cette différence.

La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la quote-part de l'actif net qui peut être, le cas échéant, réévaluée en fonction des perspectives financières qui intègrent les *business model* et les environnements économiques de chaque filiale.

Les créances rattachées à ces participations sont principalement constituées d'avances en comptes courants accordées par SEB à ses filiales directes ou indirectes dans le cadre de la politique financière du groupe.

Compte tenu de leur montant significatif et des incertitudes inhérentes à l'utilisation de certains éléments dont notamment les jugements et hypothèses retenus par la direction dans la détermination de certaines prévisions, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

PROCÉDURES D'AUDIT MISES EN ŒUVRE POUR RÉPONDRE À CE RISQUE

Pour apprécier le caractère raisonnable des valeurs d'inventaire des titres de participations, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à évaluer la pertinence de la méthode d'évaluation retenue par la direction et vérifier les éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :

- Vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les réévaluations opérées, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondées sur une documentation probante.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- Obtenir les prévisions de flux de trésorerie et apprécier la cohérence des hypothèses retenues par rapport aux performances historiques et à l'environnement économique, en particulier, la méthode de détermination des taux d'actualisation et taux de croissance à long terme.

Pour l'ensemble des actifs concernés :

- Vérifier l'exactitude arithmétique des valeurs d'inventaire retenues par la société ;
- Apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 25 février 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

6

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SEB SA par l'assemblée générale du 12 mai 2015 pour le cabinet Mazars et du 15 juin 1985 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la 5^e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 35^e année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

Nous remettons au comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Lyon et à Courbevoie, le 02 avril 2020,

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Elisabeth L'HERMITE

Mazars

Thierry COLIN

6

Comptes sociaux



7 Informations sur la société et le capital

7.1. Renseignements sur la société	302		
Dénomination : SEB S.A.	302		
Consultation des documents juridiques	302		
Objet social (article 3 des statuts)	302		
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	302		
Assemblées générales (article 28 et suivants des statuts)	303		
Droits de vote double (article 35 des statuts)	303		
Limitation des droits de vote	303		
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	303		
Titre au porteur identifiable (TPI)	303		
Capital au 31 décembre 2019	303		
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	304		
7.2. Renseignements sur le capital	305		
Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019	305		
Franchissement de seuils légaux	306		
Pactes d'actionnaires – action de concert	306		
Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur	307		
Nantissement d'actions de l'Émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2019	307		
Engagements collectifs de conservation	307		
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes	308		
		Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	309
		Capital potentiel au 31 décembre 2019	309
		Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	310
		7.3. Autorisations financières	311
		Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières	311
		Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	311
		7.4. Actionnariat du personnel	313
		Fonds communs de placement et actionnariat direct	313
		Intéressement et participation	313
		Politique d'attribution des options et des actions de performance	313
		Historique des attributions d'options d'achat d'actions	314
		Actions de performance allouées au personnel	315
		7.5. Marché des titres, dividende	316
		Marché des titres	316
		Éléments boursiers sur 3 ans	316
		Transactions 2019 sur NYSE Euronext	316
		Dividende – Prime de fidélité	317

7.1. Renseignements sur la société

DÉNOMINATION : SEB S.A.

Siège social : Campus SEB – 112, Chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Tél. : + 33 (0) 472 18 18 18 Fax : + 33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6 420 Z

Code LEI : 969500WP61NBK098AC47

Code valeur de l'action SEB : FR0000121709

Forme : société anonyme

Exercice social : 1^{er} janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater du 27 décembre 1973

CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : www.groupeseb.com

OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;

- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 46 DES STATUTS)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles dont le prix est préalablement fixé selon les modalités prévues par la loi.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux

exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 28 ET SUIVANTS DES STATUTS)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits

à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 35 DES STATUTS)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire. Cette durée de détention au nominatif, fixée par les fondateurs à deux ans à la constitution de la société en 1973, a été portée à 5 ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 1985. Le droit de vote double cesse lorsque l'action est

convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

LIMITATION DES DROITS DE VOTE

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Il existe une obligation d'information en cas de franchissement du seuil, au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, de 2,5 % (ou de tout multiple de ce pourcentage) du capital ou des droits de vote de la société.

TITRE AU PORTEUR IDENTIFIABLE (TPI)

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'année de naissance, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;

- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
 - le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.
- La société SEB S.A. a recours tous les ans à cette procédure le 31 décembre.

CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 50 307 064 euros et était constitué de 50 307 064 actions, entièrement libérées, représentant 77 840 331 droits de vote totaux « théoriques » et 77 477 888 droits de vote totaux « effectifs » (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019 ».

ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer au paragraphe : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société et à utiliser les délégations financières en matière d'augmentation de capital en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

7.2. Renseignements sur le capital

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2019	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR										
VENELLE INVESTISSEMENT	17 898	0,04 %	17 898	0,04 %	35 796	0,05 %	0,05 %	35 796	0,05 %	0,05 %
Associés	9 048 267	17,99 %	9 780 267	19,44 %	18 060 397	23,31 %	23,20 %	19 524 397	25,20 %	25,08 %
SOUS-TOTAL VENELLE	9 066 165	18,02 %	9 798 165	19,48 %	18 096 193	23,36 %	23,25 %	19 560 193	25,25 %	25,13 %
GÉNÉRACTION ^(a)	430	0,00 %	430	0,00 %	430	0,00 %	0,00 %	430	0,00 %	0,00 %
Adhérents	5 455 726	10,84 %	5 489 340	10,91 %	10 255 943	13,24 %	13,18 %	10 323 171	13,32 %	13,26 %
SOUS-TOTAL GÉNÉRACTION	5 456 156	10,85 %	5 489 770	10,91 %	10 256 373	13,24 %	13,18 %	10 323 601	13,32 %	13,26 %
SOUS-TOTAL AUTRES CONCERT^(b)	861 427	1,71 %	881 629	1,75 %	1 533 327	1,98 %	1,97 %	1 573 731	2,03 %	2,02 %
CONCERT	15 383 748	30,58 %	16 169 564	32,14 %	29 885 893	38,57 %	38,39 %	31 457 525	40,60 %	40,41 %
FÉDÉRACTIVE	4 133 387	8,22 %	3	0,00 %	8 244 697	10,64 %	10,59 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	636 638	1,27 %	4 716 206	9,37 %	1 242 030	1,60 %	1,60 %	9 379 089	12,11 %	12,05 %
SOUS-TOTAL FÉDÉRACTIVE	4 770 025	9,48 %	4 716 209	9,37 %	9 486 727	12,24 %	12,19 %	9 379 095	12,11 %	12,05 %
AUTRES ACTIONNAIRES										
FSP	2 633 876	5,24 %	2 633 876	5,24 %	5 267 752	6,80 %	6,77 %	5 267 752	6,80 %	6,77 %
FFP Invest	2 521 522	5,01 %	2 521 522	5,01 %	5 043 044	6,51 %	6,48 %	5 043 044	6,51 %	6,48 %
Salariés	1 445 093	2,87 %	1 445 093	2,87 %	2 219 524	2,86 %	2,85 %	2 219 524	2,86 %	2,85 %
Investisseurs	20 358 435	40,47 %	19 626 435	39,01 %	21 728 750	28,05 %	27,91 %	20 264 750	26,16 %	26,03 %
Individuels	2 831 922	5,63 %	2 831 922	5,63 %	3 846 198	4,96 %	4,94 %	3 846 198	4,96 %	4,94 %
Autodetention	362 443	0,72 %	362 443	0,72 %	362 443		0,47 %	362 443		0,47 %
TOTAL	50 307 064		50 307 064		77 477 888	77 840 331		77 477 888	77 840 331	

(a) GÉNÉRACTION est une association d'actionnaires de droit suisse qui regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB, membres du Groupe Fondateur.

(b) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe des actionnaires personnes physiques membres du Groupe Fondateur non affiliés à un des trois courants énumérés dans ce tableau.

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-proprétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »).

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

En dehors du droit de vote double, tous les actionnaires disposent du même droit de vote attaché à leurs actions.

Le nombre total de droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », représentant un total de 77 477 888, exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions détenues par SEB S.A. au 31 décembre 2019.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 77 840 331 au 31 décembre 2019. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « Actionnaires issus du Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'elles contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE et de VENELLE INVESTISSEMENT ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations. Ces actions figurent dans la catégorie « Investisseurs »

en AGO et dans la catégorie « Associés » de FÉDÉRACTIVE ou « Associés » de VENELLE INVESTISSEMENT en AGE.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX

Par courrier reçu le 11 décembre 2019, complété par un courrier reçu le 17 décembre, la société Invesco Ltd. (Invesco Head Quarters, Two Peachtree Pointe 1555 Peachtree, Suite 1800 Atlanta, Georgie, Etats-Unis), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi :

- en hausse, le 24 mai 2019, par suite de l'acquisition de la société OppenheimerFunds, Inc. par la société Invesco Ltd, le seuil 5 % du capital de la société SEB S.A. et détenir, à cette date, pour le compte desdits fonds, 2 856 925 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 5,69 % du capital et 3,70 % des droits de vote de cette société ;
- en baisse, le 10 octobre 2019, par suite d'une cession d'actions SEB S.A. sur le marché, le seuil 5 % du capital de la société SEB S.A. et détenir, à cette date, pour le compte desdits fonds, 2 477 452 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 4,92 % du capital et 3,20 % des droits de vote de cette société ;

- en hausse, le 31 octobre 2019, par suite d'une acquisition d'actions SEB S.A. sur le marché, le seuil 5 % du capital de la société SEB S.A. et détenir, à cette date, pour le compte desdits fonds, 2 522 695 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 3,26 % des droits de vote de cette société.

La société Invesco Ltd. a précisé détenir, au 16 décembre 2019, pour le compte desdits fonds, 2 574 318 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 5,12 % du capital et 3,32 % des droits de vote de cette société.

En dehors des actionnaires mentionnés dans les tableaux et le paragraphe ci-dessus, et à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2019.

PACTES D'ACTIONNAIRES – ACTION DE CONCERT

Le 27 février 2019, VENELLE INVESTISSEMENT, les associés de VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, les adhérents de GÉNÉRACTION et la société holding HPP ont conclu, en présence de SEB, un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») qui remplace pour les parties concernées les divers pactes d'actionnaires signés antérieurement (notamment le pacte du 19 novembre 2016).

À cette occasion, la holding familiale VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, ainsi que leurs associés et adhérents ont confirmé à l'Autorité des Marchés Financiers qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis du Groupe SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre des membres du Groupe Fondateur.

Le Pacte, d'une durée initiale de quatre ans et dont le périmètre est élargi par rapport aux pactes d'actionnaires précédents, vise à stabiliser le capital SEB en renforçant les liens entre ses signataires (plus de 260 personnes incluant la septième génération du Groupe Fondateur) et à pérenniser le contrôle des actionnaires familiaux sur le Groupe SEB, notamment au travers d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe totale.

Le Pacte vise également à préserver les valeurs et les intérêts patrimoniaux et renforce le processus de concertation de ses

signataires tout en améliorant le suivi de leurs participations à travers une procédure rapide et efficace.

Les principales dispositions du Pacte ont fait l'objet d'une notification auprès de l'Autorité des Marchés Financiers qui en a publié un résumé, conformément à la réglementation applicable.

Certains actionnaires du Groupe Fondateur signataires du Pacte envisagent par ailleurs de créer un noyau dur de titres SEB et d'engager ensemble un programme de diversification de leur patrimoine.

FÉDÉRACTIVE, ses associés et adhérents, qui ne sont pas parties au Pacte, ont décidé de ne pas poursuivre l'action de concert mentionnée ci-dessus. Toutefois, FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, qui ont mis fin au pacte d'actionnaires FÉDÉRACTIVE conclu le 9 juillet 2008, ont déclaré poursuivre ensemble leur action de concert en maintenant leur volonté de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB.

À la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019, les actionnaires issus du Groupe Fondateur se composent désormais du concert regroupant VENELLE INVESTISSEMENT et ses associés, GÉNÉRACTION et ses adhérents, et d'autres actionnaires familiaux d'une part, et d'autre part, du concert composé de FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents.

NOMBRE D'ACTIONNAIRES AU NOMINATIF ET AU PORTEUR

Au 31 décembre 2019, 6 975 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 22 276 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2019).

NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2019

Vingt-sept actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantissemements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemements portent sur une quantité globale de 592 521 actions, soit 1,18 % du capital.

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité durant l'exercice 2019	2013			2014			2016		
	Dutreil	Dutreil	Jacob	Dutreil	Jacob	Jacob	Dutreil	Jacob	Jacob
Régime	Art 885 I bis du CGI	Art 885 I bis du CGI	Art 787 Bdu CGI	Art 885 I bis du CGI	Art 787 Bdu CGI	Art 787 Bdu CGI	Art 885 I bis du CGI	Art 787 Bdu CGI	Art 787 Bdu CGI
Date de signature	12/12/2013	03/12/2014	03/12/2014	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016
Durée de l'engagement collectif	6 ans	5 ans	5 ans	6 ans	4 ans	6 ans	6 ans	4 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	12/12/2019	03/12/2019	03/12/2019	01/12/2022	01/12/2020	01/12/2022	01/12/2022	01/12/2020	01/12/2022
Modalités de reconduction	1 an par tacite reconduction	1 an par tacite reconduction	Aucune	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	22,78	27,34	27,34	26,48	26,48	26,48	26,48	26,48	26,48
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	29,06	36,15	36,15	36,43	36,43	36,43	36,43	36,43	36,43
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	FSP	FSP	FSP	-	-	-	-	-	-

Les actionnaires signataires ont décidé de ne pas renouveler les pactes de 2013 et 2014 qui ont donc expiré respectivement au 12/12/2019 et 03/12/2019.

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2018	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 073 872	18,09 %	9 805 872	19,55 %	18 099 076	23,56 %	23,39 %	19 563 076	25,47 %	25,28 %
SOUS-TOTAL VENELLE	9 091 774	18,12 %	9 823 774	19,58 %	18 134 880	23,61 %	23,44 %	19 598 880	25,52 %	25,33 %
SOUS-TOTAL GÉNÉRACTION ^(a)	5 477 628	10,92 %	5 511 242	10,99 %	9 982 522	13,00 %	12,90 %	10 049 750	13,08 %	12,99 %
FÉDÉRACTIVE	4 257 996	8,49 %	3	0,00 %	8 514 253	11,09 %	11,00 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	477 608	0,95 %	4 716 785	9,40 %	923 468	1,20 %	1,19 %	9 400 083	12,24 %	12,15 %
SOUS-TOTAL FÉDÉRACTIVE	4 735 604	9,44 %	4 716 788	9,40 %	9 437 721	12,29 %	12,20 %	9 400 089	12,24 %	12,15 %
SOUS-TOTAL AUTRES ^(b)	813 321	1,62 %	853 523	1,70 %	1 334 443	1,74 %	1,72 %	1 414 847	1,84 %	1,83 %
GRUPE FONDATEUR	20 118 327	40,10 %	20 905 327	41,67 %	38 889 566	50,63 %	50,26 %	40 463 566	52,68 %	52,29 %
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	5 267 752	6,86 %	6,81 %	5 267 752	6,86 %	6,81 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	5 043 044	6,57 %	6,52 %	5 043 044	6,57 %	6,52 %
Salariés	1 375 777	2,74 %	1 376 911	2,74 %	2 245 651	2,92 %	2,90 %	2 247 919	2,93 %	2,90 %
Investisseurs français	6 673 438	13,30 %	5 886 503	11,73 %	7 663 629	9,98 %	9,90 %	6 089 759	7,93 %	7,87 %
Actionnaires étrangers	13 824 066	27,55 %	13 824 173	27,56 %	14 347 441	18,68 %	18,54 %	14 347 656	18,68 %	18,54 %
Actionnaires individuels	2 446 156	4,88 %	2 444 849	4,87 %	3 350 281	4,36 %	4,33 %	3 347 668	4,36 %	4,33 %
Autodétention	575 888	1,15 %	575 888	1,15 %	575 888		0,74 %	575 888		0,74 %
TOTAL	50 169 049		50 169 049		76 807 364	77 383 252		76 807 364	77 383 252	

(a) GÉNÉRACTION est une association d'actionnaires de droit suisse qui regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB, membres du Groupe Fondateur.

(b) La catégorie AUTRES regroupe des actionnaires personnes physiques membres du Groupe Fondateur non affiliés à un des trois courants énumérés dans ce tableau.

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2017	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 088 086	18,11 %	9 820 086	19,57 %	18 084 442	24,51 %	24,34 %	19 548 442	26,50 %	26,31 %
SOUS-TOTAL VENELLE	9 105 988	18,15 %	9 837 988	19,61 %	18 120 246	24,56 %	24,38 %	19 584 246	26,54 %	26,35 %
FÉDÉRACTIVE	4 284 033	8,54 %	3	0,00 %	8 503 392	11,53 %	11,44 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	6 289 241	12,54 %	10 628 271	21,18 %	11 135 970	15,09 %	14,99 %	19 749 356	26,77 %	26,58 %
SOUS-TOTAL FÉDÉRACTIVE	10 573 274	21,08 %	10 628 274	21,18 %	19 639 362	26,62 %	26,43 %	19 749 362	26,77 %	26,58 %
GROUPE FONDATEUR	19 679 262	39,23 %	20 466 262	40,79 %	37 759 608	51,18 %	50,81 %	39 333 608	53,31 %	52,93 %
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	5 043 044	6,84 %	6,79 %	5 043 044	6,84 %	6,79 %
Salariés	1 884 105	3,76 %	1 884 105	3,76 %	2 988 359	4,05 %	4,02 %	2 988 359	4,05 %	4,02 %
Investisseurs français	5 973 687	11,91 %	5 186 752	10,34 %	7 051 155	9,56 %	9,49 %	5 477 220	7,42 %	7,37 %
Actionnaires étrangers	14 645 072	29,19 %	14 646 002	29,19 %	15 103 528	20,47 %	20,32 %	15 105 387	20,47 %	20,33 %
Actionnaires individuels	2 296 819	4,58 %	2 295 825	4,58 %	3 198 526	4,34 %	4,30 %	3 196 602	4,33 %	4,30 %
Autodétention	534 706	1,07 %	534 706	1,07 %	534 706		0,72 %			0,72 %
TOTAL	50 169 049		50 169 049		73 778 096	74 312 802		73 778 096	74 312 802	

ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (en €)	Prime d'émission (en €)	Montants successifs du capital (en €)
2015	Aucune modification du capital				50 169 049
2016	Aucune modification du capital				50 169 049
2017	Aucune modification du capital				50 169 049
2018	Aucune modification du capital				50 169 049
2019	Augmentation de capital réservée aux salariés	138 015	138 015	15 565 495	50 307 064

CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2019

Le 17 novembre 2016, dans le cadre du financement de l'acquisition de WMF, la société a émis des Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) pour un montant de 150 millions d'euros. Conformément aux termes du contrat

d'émission, si le cours de conversion était atteint, les titres de capital pouvant être délivrés aux porteurs de ces ORNAE ne pourraient être que des actions existantes de la société. La conversion n'aurait donc aucun impact dilutif pour les actionnaires.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

En 2017 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés.

En 2018 :

- en juillet, les droits de vote attachés aux actions détenues par FSP, à hauteur de 5,25 % du capital, ont été doublés après 5 années de détention au nominatif, ceci se traduisant par un léger effet dilutif sur le poids des droits de vote des autres actionnaires.
- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés ;
- autres évolutions dans la répartition du capital en 2019 : Se référer au paragraphe : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

En 2019 :

- en juillet, SEB S.A. a procédé à une augmentation de capital de 138 015 actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés (Horizon 2019) occasionnant une légère dilution du poids des autres actionnaires ;
- au cours de l'année, la société Invesco Ltd., agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse le seuil légal de 5 % du capital. En date du 16 décembre 2019, pour le compte desdits fonds, la société Invesco Ltd. a déclaré détenir 2 574 318 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 5,12 % du capital et 3,32 % des droits de vote de cette société ;
- en décembre, 314 000 droits de vote attachés aux actions détenues par FCL Investissements ont été doublés après 5 années de détention au nominatif, renforçant ainsi le poids des droits de vote du Courant GÉNÉRACTION auquel la Holding est rattachée ;
- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés.

7.3. Autorisations financières

AUTORISATIONS EN COURS DE VALIDITÉ RELATIVES AU CAPITAL ET VALEURS MOBILIÈRES

Type d'opération	N° de résolution	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2019
Achat, par la société, de ses propres actions en 2019 au cours maximum de 210 €	15	22/05/2019	22/07/2020	5 030 706 actions 1 053 550 029 €	0 (contrat de rachat) 280 577 actions (contrat de liquidité)
Annulation, par la société, de ses propres actions	16	22/05/2019	22/07/2020	5 030 706 actions	
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription ^(a)	17	22/05/2019	22/07/2020	Actions : 5 millions de nominal Titres de créances : 500 millions €	
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription ^(a)	18	22/05/2019	22/07/2020	Actions : 5 millions de nominal Titres de créances : 500 millions €	
^(a) Limitation globale des 2 autorisations d'émission de valeurs mobilières	20	22/05/2019	22/07/2020	10 millions € de nominal	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	21	22/05/2019	22/07/2020	10 millions € de nominal	
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe	22	22/05/2019	22/07/2020	0,465 % du capital 234 000 actions	226 700 actions
Augmentation de capital réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de Groupe	23	22/05/2019	22/07/2020	501 690 € de nominal	138 015 actions pour 138 015 € de nominal

AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société.

Dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'administration lors des Assemblées générales 2018 et 2019 et conformément à l'article 225-209 du Code de commerce, la société :

- a cédé 42 591 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 54,12 euros ;
- a définitivement attribué 163 385 actions gratuites de performance du plan de 2016 ;
- a utilisé 9 327 actions sous forme d'abondement à l'opération d'augmentation de capital réservée aux salariés.

En outre, dans le cadre de l'exécution du contrat de liquidité, la société :

- a acquis 280 577 actions au cours moyen de 144,43 euros ;
- a cédé 278 719 actions au cours moyen de 144,01 euros.

Dans le cadre du contrat de liquidité, la totalité des frais exposés s'est élevée à 33 420 euros TTC (en ce compris la rémunération annuelle du contrat de liquidité, les commissions, ainsi que la Taxe sur les Transactions Financières).

Par ailleurs, un avenant au contrat de liquidité a été conclu le 20 décembre 2019 avec Natixis ODDO BHF conformément au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, au Règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016 complétant le Règlement (UE) n° 596/2014, et à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 instaurant les contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au 31 décembre 2019, la société détenait 362 443 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 47 987 453,20 euros. Ces actions propres représentaient 0,72 % du capital de la société, dont 342 783 au titre du contrat de rachat et 19 660 au titre du contrat de liquidité.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2020, la société va soumettre à l'Assemblée générale du 19 mai 2020 une nouvelle autorisation en vue de l'achat par la société de ses propres actions (13^e résolution) pour une période de 14 mois pour un prix maximum d'achat par action de 210 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;

- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

7.4. Actionnariat du personnel

FONDS COMMUNS DE PLACEMENT ET ACTIONNARIAT DIRECT

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce le Rapport de gestion mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 du même Code présenté par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale rend compte annuellement de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et établit la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel

des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180. Au 31 décembre 2019, les salariés détenaient 1 053 319 actions, dont 805 008 par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 248 311 en direct, soit 2,09 % du capital et 2,29 % des droits de vote.

Les salariés détenaient en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui portait leur détention globale à 2,87 % du capital et 2,85 % des droits de vote.

INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

Afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs compétents et motivés à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser à long terme l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation dérogatoire Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont

notamment favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 0,5 et 2 fois le montant de la participation légale ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés françaises quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2019, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 35,6 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2015	2016	2017	2018	2019
Somme affectée	31,4	36,7	37,6	33,6	35,6
Dont forfait social	5,2	6,1	6,3	5,6	5,9

POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de Direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement, une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. La Charte de déontologie boursière rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Le Groupe a commencé à attribuer des actions de performance en 2009.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires des programmes 2015 et 2016 sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires. À compter du plan 2017, la période de conservation supplémentaire a été supprimée.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité sur la période d'acquisition.

CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012.

Le prix d'exercice est égal à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de huit ans. Elles ne peuvent être levées que quatre ans après leur attribution.

Les options attribuées au mandataire social et aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à des critères de performance liés à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité appréciés pour partie annuellement et pour partie sur une période de quatre ans.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS

Au 31 décembre 2019	Plan d'achat
Date d'Assemblée	10/05/2012
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	415 000
Durée de l'autorisation	14 mois
Date du Conseil d'administration	15/06/2012
Nombre d'options consenties	408 925
dont attribuées au Comité de direction	175 500
dont attribuées aux mandataires sociaux	54 000
dont attribuées aux premiers attributaires salariés	49 400
Nombre d'attributaires à l'origine	186
Point de départ de l'exercice des options	15/06/2016
Date d'expiration	15/06/2020
PRIX D'ACHAT (en €)	54,12
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €)	54,11
Nombre d'options exercées	359 287
Nombre d'options annulées	17 621
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER	32 017

ACTIONS DE PERFORMANCE ALLOUÉES AU PERSONNEL

Au 31 décembre 2019

Date d'Assemblée	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	171 075	196 000	196 000	234 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019
Nombre d'actions consenties :	168 605	193 450	185 330	226 700
dont aux mandataires sociaux	27 000	27 000	27 000	29 000
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	47 250	47 250	38 750	48 500
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	16 200	22 650	19 450	16 700
Nombre d'attributaires à l'origine :	199	245	249	473
dont aux mandataires sociaux	2	2	2	2
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	7	7	6	10
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	10	11	10	10
Date d'attribution	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019
Date d'acquisition	19/05/2019	11/05/2020	16/05/2021	22/05/2022
Échéance de la période de conservation	19/05/2021	11/05/2020	16/05/2021	22/05/2022
Nombre d'actions annulées	5 220	7 020	5 930	0
Nombre d'actions acquises	163 385	0	0	0
SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0	186 430	179 400	226 700

Options consenties en 2019

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Non applicable	N/A	N/A

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI LEVÉ EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date du plan	15/06/2012
Type d'options	Achat
Prix de l'option	54,12 €
Quantité d'options levées	31 570

Actions de performance consenties en 2019

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

Nombre total d'actions consenties	53 000
-----------------------------------	--------

Actions de performance acquises définitivement en 2019

ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES DÉFINITIVEMENT PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI ACQUIS EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date du plan	19/05/2016
Quantité	60 650

7.5. Marché des titres, dividende

MARCHÉ DES TITRES

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – Durable Household Products d'Euronext.

ÉLÉMENTS BOURSIERS SUR 3 ANS

	2019	2018	2017
Capitalisation boursière au 31 décembre (en M€)	6 661	5 659	7 749
Cours le plus haut en séance	166,80 €	175,90 €	169 900 €
Cours de plus bas en séance	107,00 €	105,60 €	115 700 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	132,40 €	112,80 €	154 450 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	136,94 €	116,92 €	154 185 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	144,13 €	149,66 €	145 896 €
Moyenne des transactions journalières en actions	53 796	56 108	53 452

TRANSACTIONS 2019 SUR NYSE EURONEXT

	Cours plus haut en séance (en €)	Cours plus bas en séance (en €)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en milliers €)
			Moyennes quotidiennes	
2019	166,8	107,0	53 796	7 748
Janvier	140,6	107	56 660	7 109
Février	151,4	132,2	49 013	6 795
Mars	154,4	140,5	50 128	7 480
Avril	165,8	151,9	65 856	10 609
Mai	164,5	144,1	48 878	7 556
Juin	159,2	144,5	45 591	6 982
Juillet	166,8	144,1	52 508	8 246
Août	145,3	130,5	65 451	8 988
Septembre	149,9	135,4	56 461	8 034
Octobre	141,3	130,2	51 018	6 911
Novembre	143,5	136	48 776	6 792
Décembre	143,5	132,4	55 164	7 529

DIVIDENDE – PRIME DE FIDÉLITÉ

La politique de SEB S.A. est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2020 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au

nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2017 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 22 mai 2020. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement. Passé ce délai, les dividendes non réclamés sont versés à l'État.

Années de versement	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
2015 sur exercice 2014		
Dividende	49 237 120	1,44
Prime de fidélité	18 902 996	0,144
2016 sur exercice 2015		
Dividende	49 283 700	1,54
Prime de fidélité	19 067 423	0,154
2017 sur exercice 2016		
Dividende	49 619 442	1,72
Prime de fidélité	18 816 050	0,172
2018 sur exercice 2017		
Dividende	49 838 609	2,00
Prime de fidélité	18 636 560	0,200
2019 sur exercice 2018		
Dividende	49 791 592	2,14
Prime de fidélité	19 028 534	0,214

Le montant du dividende net sur les résultats 2019, de 1,43 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

Le coupon sera détaché le 22 mai et la mise en paiement effectuée le 26 mai 2020.

7

Informations sur la société et le capital

8

Assemblée générale



8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	320	8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	340
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	320		
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	320		
8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	321		
Résolutions à caractère ordinaire	321		
Résolutions à caractère extraordinaire	328		

8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, en qualité d'administrateur.
5. Renouvellement du mandat du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP), en qualité d'administrateur.
6. Renouvellement du mandat de VENELLE INVESTISSEMENT, en qualité d'administrateur.
7. Renouvellement du mandat de M. Jérôme Lescure, en qualité d'administrateur.
8. Approbation du renouvellement des engagements conclus entre la société et le Président-Directeur Général du fait du renouvellement de son mandat conformément à la quatrième résolution.
9. Approbation de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux.
10. Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération visés à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce concernant l'ensemble des mandataires sociaux pour l'exercice 2019.
11. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président-Directeur Général.
12. Approbation des éléments fixes et variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Directeur Général Délégué.
13. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

14. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions.
15. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
16. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public.
17. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.
18. Limitation globale des autorisations.
19. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise.
20. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
21. Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de Groupe et/ou à des cessions de titres réservés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
22. Modification de l'article 46 des statuts : majoration de 10 %, en cas de distribution d'actions gratuites, pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins 2 ans.
23. Mise en conformité avec la loi de l'article 16 des statuts concernant le calcul de la parité au sein du Conseil d'administration.
24. Mise en conformité avec la loi de l'article 16 des statuts concernant la désignation des administrateurs représentant les salariés actionnaires.
25. Mise en conformité avec la loi de l'article 24 des statuts relatif à la rémunération des administrateurs.
26. Mise en conformité avec la loi des articles 33, 39 et 41 des statuts relatifs au vote à distance, au quorum et à la majorité des assemblées générales ordinaires et extraordinaires.
27. Pouvoirs pour formalités.

8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions, définitivement arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 8 avril 2020, ainsi que le texte complet des résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de SEB S.A. qui se tiendra le 19 mai 2020 à huis clos, sans la présence physique des actionnaires.

En tout état de cause, la Société invite ses actionnaires à consulter régulièrement le site internet de la Société «<http://www.groupeseb.com/fr>» pour se tenir au courant des actualités et modalités définitives relatives à l'Assemblée Générale mixte 2020 de SEB S.A.

L'ordre du jour et le projet de texte des résolutions de l'Assemblée générale mixte de SEB S.A. du 19 mai 2020 tels que publiés dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du mercredi 25 mars 2020, avaient été arrêtés par décision du Conseil d'administration du 25 février 2020. Au vu du contexte actuel lié au COVID-19, comme mentionné dans l'avis de réunion, le Conseil d'administration de la société, lors de sa réunion du 8 avril 2020, a décidé de tenir l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020, à huis clos, sans la présence physique des actionnaires. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également décidé de modifier la résolution n°3 sur l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et la fixation du dividende et de procéder à la suppression de la résolution relative à l'augmentation de l'enveloppe globale des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration (ancienne résolution n°8 de l'avis de réunion publié). Dans une optique de solidarité et de responsabilité envers toutes les parties prenantes et de préservation des ressources du Groupe, le Conseil d'administration, lors de cette même réunion du 8 avril 2020, a décidé de réduire d'un tiers, par rapport au dividende versé en 2019, le montant du dividende qui sera versé aux actionnaires en 2020 au titre de l'exercice 2019. Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux réduiront leur rémunération versée en 2020 conformément à la recommandation publiée par l'AFEP le 29 mars dernier (réduction de 25% au prorata de la durée d'application en 2020 des mesures du chômage partiel) et le Conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle due en 2020 dans les mêmes conditions.

L'ordre du jour et le projet de texte des résolutions définitivement arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 8 avril 2020 et soumis à l'Assemblée générale mixte de SEB S.A. du 19 mai 2020 sont repris ci-après :

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2019 ET FIXATION DU DIVIDENDE

Rapport du Conseil d'administration

Par le vote des 1^{er} et 2^e résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 130 402 297 euros contre 99 556 997 euros au titre de l'exercice 2018 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 379 716 101 euros contre 419 047 985 euros au titre de l'exercice 2018.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2019 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

La 3^e résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le résultat net de l'exercice 2019 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net de 1,43 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro, soit une baisse de 33,33 % par rapport au dividende de l'exercice 2018 ;

- un dividende majoré de 10 % soit 0,143 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative avant le 31 décembre 2017 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 22 mai 2020, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 68,33 % des actions composant le capital. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le détachement du coupon interviendra le 22 mai 2020. Le dividende sera mis en paiement à compter du 26 mai 2020.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

**Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 130 402 297 euros.

Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 379 716 101 euros.

Troisième résolution : Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice 2019 s'élevant à 130 402 297 euros comme suit :

Bénéfice net	130 402 297 euros
Report à nouveau créditeur	929 343 381 euros
Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau	218 916 euros
Total disponible	1 059 964 593 euros
Dividende	71 720 186 euros
Prime de fidélité	3 104 023 euros
Report à nouveau	985 140 384 euros

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende de 1,43 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le coupon sera détaché le 22 mai 2020 et le dividende sera mis en paiement à compter du 26 mai 2020.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,143 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2017 et

qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 22 mai 2020, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0.5 % du capital.

Le montant des dividendes distribués sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

L'Assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

Exercice	Dividende par action	Prime par action	Dividende éligible à l'abattement de 40 %		Dividende non-éligible à l'abattement de 40 %
			Dividende	Prime	
2016	1,72	0,172	1,72	0,172	-
2017	2,00	0,200	2,00	0,200	-
2018	2,14	0,214	2,14	0,214	-

RÉSOLUTIONS 4 À 7 : RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS**Rapport du Conseil d'administration**

Nous vous informons que votre Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme de quatre mandats d'administrateurs à l'issue de votre Assemblée générale.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations, a décidé de soumettre à votre approbation le renouvellement, pour 4 ans, des mandats d'administrateurs de M. Thierry de La Tour d'Artaise (**résolution n° 4**), du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP) (**résolution n° 5**), de VENELLE INVESTISSEMENT (**résolution n° 6**) et de M. Jérôme Lescure (**résolution n° 7**).

Nous vous rappelons que les informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement est proposé figure dans

le chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Le Conseil, par ces propositions de renouvellement, entend poursuivre la politique de croissance que l'entreprise a développée ces dernières années, tout en préservant les facteurs d'équilibre, de diversité et de complémentarité des profils qui le composent.

Lors de sa réunion du 17 décembre 2019, votre Conseil d'administration a estimé que M. Thierry de La Tour d'Artaise, le Fonds Stratégique de Participations (FSP), VENELLE INVESTISSEMENT et de M. Jérôme Lescure étaient en mesure d'assumer les tâches incombant à tout administrateur et de contribuer de manière effective aux travaux du Conseil d'administration.

Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat du FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP), en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participations (FSP) pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Sixième résolution : Renouvellement du mandat de VENELLE INVESTISSEMENT, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de VENELLE INVESTISSEMENT pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Septième résolution : Renouvellement du mandat de Jérôme Lescure, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Jérôme Lescure pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

RÉSOLUTION 8 : APPROBATION DU RENOUELEMENT DES ENGAGEMENTS CONCLUS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU FAIT DU RENOUELEMENT DE SON MANDAT

Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, la 8^e résolution a pour objet de soumettre à nouveau à votre approbation les engagements conclus de longue date entre la société et M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général sous réserve de l'approbation de la 4^e résolution et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'administration qui suivra la présente Assemblée générale, de son mandat social de Président-Directeur Général. Ces engagements, exposés dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes, concernent une indemnité de départ en retraite, une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail soumise à conditions de performance, les modalités de conservation de ses stock-options, un régime collectif de retraite supplémentaire et une assurance-vie individuelle.

Ces engagements, décrits dans le Chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019, ont été approuvés et revus en leur temps et de manière régulière depuis 2004, par le Conseil d'administration et successivement soumis à votre approbation à l'occasion de leur conclusion et, le cas échéant, de leur modification ou renouvellement. A cette occasion, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2020 a autorisé le renouvellement des engagements précités aux motifs que ceux-ci sont conclus dans l'intérêt de la société. Cette autorisation traduit la confiance renouvelée du Conseil d'administration en M. Thierry de La Tour d'Artaise pour continuer à mener à bien le développement du Groupe

Huitième résolution : Approbation du renouvellement des engagements conclus entre la société et le Président-Directeur Général du fait du renouvellement de son mandat

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions réglementées ainsi que du Rapport du Conseil d'administration, approuve les engagements qui y sont énoncés pris au bénéfice de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur

Général, établissant une indemnité de départ en retraite, une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail soumise à conditions de performance, les modalités de conservation de ses stock-options, le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire ainsi que d'une assurance-vie individuelle. Cette résolution est adoptée sous réserve de l'adoption de la 4^e résolution et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'administration qui suivra la présente Assemblée générale, du mandat social de Président-Directeur Général de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

RÉSOLUTION 9 : APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la 9^e résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la politique de rémunération des mandataires sociaux. Cette politique est conforme à l'intérêt social de la société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie globale. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Ces principes et critères sont arrêtés par votre Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Gouvernance et Rémunérations. L'ensemble de ces éléments vous est présenté en détail dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Neuvième résolution : Approbation de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux

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 de l'ensemble des mandataires sociaux telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

RÉSOLUTION 10 : APPROBATION DE L'ENSEMBLE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VISÉS À L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE CONCERNANT L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX POUR L'EXERCICE 2019

Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, l'Assemblée générale ordinaire statue sur un projet de résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 225-37-3. Ces éléments figurent dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Dans une optique de solidarité et de responsabilité envers toutes les parties prenantes et de préservation des ressources du Groupe, les dirigeants mandataires sociaux réduiront leur rémunération versée en 2020 conformément à la recommandation publiée par l'AFEP le 29 mars dernier (réduction de 25 % au prorata de la durée d'application en 2020 des mesures du chômage partiel) et le Conseil d'administration a décidé de réduire sa rémunération annuelle due en 2020 dans les mêmes conditions.

Dixième résolution : Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération visés à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce concernant l'ensemble des mandataires sociaux pour l'exercice 2019

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

RÉSOLUTIONS 11 ET 12 : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué doivent être approuvés par l'Assemblée générale.

Les différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel 2019, chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » sections « *Say on pay* – Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ».

Onzième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président-Directeur Général

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président Directeur Général tels qu'ils figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

Douzième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Directeur Général Délégué

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, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice au Directeur Général Délégué tels qu'ils figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2019.

RÉSOLUTION 13 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2019, la société a cédé 42 591 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 54,12 euros, 163 385 actions gratuites de performance du plan de 2016 ont été définitivement attribuées et 9 327 actions ont été utilisées dans le cadre de l'abondement du plan d'actionnariat salariés Horizon 2019. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 280 577 actions ont été acquises au cours moyen de 144,43 euros et 278 719 actions ont été cédées au cours moyen de 144,01 euros.

Au 31 décembre 2019, la société détient 362 443 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 47 987 453,20 euros. Ces actions propres représentent 0,72 % du capital de la société, dont 342 783 au titre du contrat de rachat et 19 660 au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le chapitre 7 « Informations sur la société et le capital » du Document d'Enregistrement Universel.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2020, il vous est proposé, dans la 13^e résolution, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration, pour une période de 14 mois, à intervenir sur les actions de la société à un prix maximum d'achat par action de 210 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

Treizième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration :

- décide de mettre fin au programme de rachat en cours décidé par l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019 ;
- décide d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
 - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la société,
 - décide que les actions pourront être achetées en vue :
 - i) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - ii) d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux

fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un Plan d'Épargne d'Entreprise,

- iii) d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
- iv) de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
- v) de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 210 euros hors frais,
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération),

- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 1 056 448 344,
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique,
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :
 - i) procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
 - ii) passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
 - iii) ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
 - iv) conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
 - v) effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tous autres organismes,
 - vi) effectuer toutes formalités ;
- décide que la présente autorisation est donnée pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 14 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé votre Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2020, il vous est proposé, dans la 14^e résolution, d'autoriser à nouveau votre

Conseil d'administration à annuler tout ou partie de ses actions, dans les mêmes limites et conditions.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

Quatorzième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et effectuer toutes formalités, faire toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire le nécessaire ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 15, 16, 17 ET 18 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR PLACEMENT PUBLIC OU RESTREINT ; LIMITE GLOBALE DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN VERTU DE CES DÉLÉGATIONS FIXÉE À 10 MILLIONS D'EUROS DE NOMINAL, SOIT ENVIRON 20 % DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2019

Rapport du Conseil d'administration

Nous vous demandons de déléguer à votre Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital permettant ainsi de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous vous demandons, par le vote de la 15^e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de votre société avec maintien de votre droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 5 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2019.

Afin de saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons, par le vote de la 16^e et de la 17^e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider de l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, dans le cadre d'offres au public ou à des publics plus restreints. Ces émissions auraient lieu sans droit préférentiel de souscription, étant précisé que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire à une telle émission, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

En application des dispositions légales, le prix d'émission est au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières

séances de Bourse précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %.

Eu égard à l'effet potentiellement dilutif de l'usage de ces délégations pour les actionnaires, votre Conseil d'administration ne pourra en faire usage que si la décision de mise en œuvre recueille la majorité qualifiée des 14/17^e des administrateurs. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de ces délégations serait fixé à 5 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social. Par ailleurs, le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourrait être supérieur à 1 000 millions d'euros. Les délégations de compétence seraient ainsi valables pour une durée de 14 mois.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, votre Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Dans ses précédentes délégations, l'Assemblée générale du 22 mai 2019 avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social dans les mêmes limites que celles mentionnées ci-dessus. Ces autorisations, données pour 14 mois, n'ont pas été utilisées.

Enfin, nous vous proposons, à la 18^e résolution, de fixer à 10 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par votre Conseil d'administration en vertu des délégations conférées par les 16^e, 17^e et 18^e résolutions.

Quinzième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

■ délègue au Conseil d'administration la compétence de décider à la majorité qualifiée des 14/17^e de ses membres présents ou

représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

■ décide que sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence ;

- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de décider l'augmentation de capital et déterminer les titres à émettre, déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les

montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Seizième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 14/17^e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission par une offre au public sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires applicables. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en application de la présente délégation de compétence pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 17^e résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet

notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-septième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 14/17^e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par voie d'offre(s) visée(s) à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
 - décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 000 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
 - décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution ;
 - décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
 - constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 - constate que les offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et décidées dans le cadre de la présente résolution pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres au public décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 16^e résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
 - prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
 - décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.
- Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;
- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-huitième résolution : Limitation globale des autorisations

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 10 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les 15^e, 16^e et 17^e résolutions, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément aux dispositions légales, réglementaires et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.

RÉSOLUTION 19 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES SOMMES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

Rapport du Conseil d'administration

Nous vous demandons, par le vote de la 19^e résolution, de permettre au Conseil d'administration d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites.

Cette délégation permettrait à votre Conseil d'administration de décider de procéder à des augmentations de capital dans la limite d'un montant maximal de 10 millions d'euros et serait valable pour une durée de 14 mois.

Dix-neuvième résolution : Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, délègue audit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou toutes autres sommes dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation ne pourra excéder 10 millions d'euros, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la 18^e résolution.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 20 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Rapport du Conseil d'administration

Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation de certains collaborateurs du Groupe en les associant durablement à son développement et à ses résultats, nous vous demandons, dans la 20^e résolution, d'autoriser votre Conseil d'administration dans la limite de 200 000 actions soit 0,3976 % du capital social, à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la société.

Toutes les actions gratuites attribuées seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité tels que fixés par le Conseil d'administration chaque année, sur la base d'objectifs budgétaires assignés au Groupe.

Le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux sera limité à 18 000 actions soit 0,0358 % du capital social s'agissant

de M. Thierry de La Tour d'Artaise, à 11 000 actions soit 0,0219 % du capital social s'agissant de M. Stanislas de Gramont. Nous vous demandons de fixer à trois ans la durée de la mesure de la performance opérationnelle au terme de laquelle l'attribution des actions sera définitivement acquise aux bénéficiaires.

Votre Conseil d'administration considère que l'appréciation des critères de performance sur une période suffisamment longue, à savoir trois exercices, s'inscrit en conformité avec les perspectives de long terme du Groupe tout en restant source de motivation pour les bénéficiaires.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions de performance.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

Vingtième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 200 000 actions (correspondant à 0,3976 % du capital à la date de la présente Assemblée générale), sachant que le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne devra pas excéder 18 000 actions, (correspondant à 0,0358 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale) s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et 11 000 actions, (correspondant à 0,0219 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale) s'agissant de M. Stanislas de Gramont.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée générale décide de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires

et de Résultat Opérationnel d'Activité, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 21 : AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE OU DE GROUPE

Rapport du Conseil d'administration

En application des dispositions du Code de commerce, nous vous proposons, par le vote de la 21^e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant maximum de 503 070 euros, soit 1 % du capital.

Il vous est ici rappelé que cette délégation n'est pas comprise dans le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être inférieur de plus de 30 % à une moyenne des cours cotés de l'action SEB sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, étant précisé que cette décote pourrait être portée à 40 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à dix ans.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et priverait d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019 dans sa 23^e résolution.

Vingt-et-unième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe et/ou à des cessions de titres réservés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, et notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, par l'émission d'actions ordinaires (autres que des actions de préférence) ou de titres de capital donnant accès au capital à émettre, de la société, réservée aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de Groupe : mandataires sociaux éligibles, salariés et anciens salariés de la société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 503 070 le montant nominal maximal de l'augmentation de capital qui pourra être réalisée par émission d'actions, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la 18^e résolution ;
- décide en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe, aux actions et titres de capital donnant accès au capital à émettre dans le cadre de la présente résolution, la présente décision emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres de capital émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- décide, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, que le prix de souscription pourra comprendre une décote de 30 %, appliquée à une moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette décote pouvant être portée à 40 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité

prévue par son règlement est supérieure ou égale à dix ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à substituer à tout ou partie de la décote une attribution gratuite d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre, à réduire ou à ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;

- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions, nouvelles ou existantes, ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre au titre de l'abondement, le cas échéant par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ;
- fixe à 14 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation et met fin à la précédente délégation ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet notamment d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
 - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
 - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre,
 - sur ses seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital,
 - accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de Groupe.

RÉSOLUTION 22 : MODIFICATION DE L'ARTICLE 46 DES STATUTS, MAJORATION DE 10 %, EN CAS DE DISTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES, POUR LES ACTIONS INSCRITES AU NOMINATIF DEPUIS AU MOINS DEUX ANS

Rapport du Conseil d'administration

Les statuts de la société prévoient, historiquement, l'attribution d'un dividende majoré de 10 % pour les actions inscrites en compte nominatif, de façon continue, depuis au moins les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon.

Nous vous proposons, par le vote de la 22^e résolution d'étendre ce régime à la distribution d'actions gratuites, conformément à ce qui est autorisé par les dispositions légales, en permettant l'octroi d'une attribution d'actions majorée de 10 %, pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

Vingt-deuxième résolution : Modification de l'article 46 des statuts, majoration de 10 %, en cas de distribution d'actions gratuites, pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de compléter comme suit les dispositions de l'article 46 des statuts de la société, afin d'octroyer une majoration de 10 %, en cas de distribution d'actions gratuites, pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins 2 ans :

« À compter du 1^{er} janvier 2023, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, déciderait d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, les actions inscrites au 31 décembre précédant l'opération sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la veille de la date d'attribution d'actions, donneront droit à leurs titulaires à une attribution d'actions majorée de 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompus. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées (dividende majoré et droit de vote double) aux actions anciennes dont elles sont issues. En application de la loi, le nombre de titres éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital de la société ».

RÉSOLUTION 23 : MISE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS CONCERNANT LE CALCUL DE LA PARITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport du Conseil d'administration

Les statuts de votre Société prévoient actuellement un calcul de la parité au sein du Conseil d'administration qui tient compte des administrateurs représentant les salariés actionnaires. Or, de nouvelles évolutions législatives issues de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite Loi PACTE, ont pour conséquence de venir

modifier l'assiette de calcul de la parité au sein du Conseil d'administration en excluant les administrateurs représentant les salariés actionnaires. Afin de se conformer à ces évolutions législatives, nous soumettons, par le vote de la 23^e résolution, la mise en conformité des statuts avec les nouvelles dispositions en vigueur à l'article L. 225-23 du Code de commerce.

Vingt-troisième résolution : Mise en conformité avec la loi de l'article 16 des statuts concernant le calcul de la parité au sein du Conseil d'administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 16 des statuts de la société, afin de se mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales en vigueur relatives au calcul de la parité au sein du Conseil d'administration. L'article 16 des statuts est ainsi modifié selon les dispositions suivantes :

Ancien texte

« [...]

À la différence des administrateurs désignés en application des dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de la parité.

[...] ».

Nouveau Texte

« [...]

Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires, désignés en application des dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce, ne sont pas pris en compte pour le calcul de la parité.

[...] ».

RÉSOLUTION 24 : MISE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS CONCERNANT LA DÉSIGNATION DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Rapport du Conseil d'administration

La Société n'était pas soumise aux dispositions de l'ancien alinéa 1 de l'article L. 225-23 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprenant d'ores et déjà un administrateur nommé conformément aux dispositions de l'ancien alinéa 4 de l'article L. 225-23 du Code de commerce instituant cette dérogation.

Or, de nouvelles évolutions législatives issues de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite Loi PACTE, ont supprimé cette dérogation antérieurement prévue. Cette suppression nécessite de compléter les dispositions de l'article 16 des statuts afin de mettre les statuts de la Société en conformité avec ces nouvelles dispositions législatives et ainsi de prévoir les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés actionnaires conformément à l'article L. 225-23 du Code de commerce.

Vingt-quatrième résolution : Mise en conformité avec la loi de l'article 16 des statuts concernant la désignation des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de compléter les dispositions de l'article 16 des statuts de la société, afin de se mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales en vigueur à l'article L. 225-23 du Code de commerce concernant la désignation d'administrateurs représentant les salariés actionnaires. L'article 16 des statuts est ainsi complété par les dispositions suivantes :

« En cas de dépassement du seuil prévu par les dispositions du Code de commerce et en application des dispositions prévues par la loi, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale ordinaire selon les modalités fixées par le Code de commerce et par les présents statuts.

Préalablement à la réunion de l'Assemblée générale devant nommer l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil de surveillance du fonds commun de placement investi en actions

de l'entreprise désigne un candidat parmi ses membres. Seule la candidature retenue par le Conseil de surveillance précité est transmise au Conseil d'administration qui en fait état lors de sa réunion visant à arrêter les résolutions de l'Assemblée générale. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un membre du Conseil d'administration.

Le mandat prend effet dès la désignation par l'Assemblée générale et pour une durée de 4 ans.

Toutefois, le mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les actionnaires salariés est réputé démissionnaire d'office en cas de perte : i) de sa qualité de salarié de la société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ii) de sa qualité d'actionnaire ou de porteur de parts d'un fonds commun de placement investi en actions de l'entreprise, ou iii) de sa qualité, le cas échéant, de membre du Conseil de surveillance du fonds commun de placement qui a proposé sa candidature. »

RÉSOLUTION 25 : MISE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI DE L'ARTICLE 24 DES STATUTS RELATIF À LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Rapport du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions issues de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, « les jetons de présence » sont à présent dénommés, en application de l'article L. 225-45 du Code de commerce, « les rémunérations allouées aux administrateurs ».

Cette modification nécessite de mettre en conformité les dispositions de l'article 24 des statuts avec ces nouvelles dispositions législatives.

Vingt-cinquième résolution : Mise en conformité avec la loi de l'article 24 des statuts, relatif à la rémunération des administrateurs.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de modifier comme suit les dispositions de l'article 24 des statuts de la société, afin de les mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales en vigueur à l'article L. 225-45 du Code de commerce :

Ancien texte	Nouveau Texte
« L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle que cette assemblée détermine sans être liée par des décisions antérieures. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation et demeure maintenu jusqu'à décision contraire. Le Conseil d'administration répartit librement entre ses membres la somme globale allouée aux administrateurs sous forme de jetons de présence. »	« 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 décisions antérieures. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation et demeure maintenu jusqu'à décision contraire. Le Conseil d'administration répartit librement entre ses membres la somme globale allouée aux administrateurs. »

RÉSOLUTION 26 : MISE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI DES ARTICLES 33, 39 ET 41 DES STATUTS RELATIFS AU VOTE À DISTANCE, AU QUORUM ET À LA MAJORITÉ DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES ET EXTRAORDINAIRES

Rapport du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions issues du décret d'application n° 2019-1486 du 27 décembre 2019 de la loi de simplification du droit des sociétés du 19 juillet 2019, les modalités de comptabilisation des abstentions d'actionnaires lors d'une

Assemblée générale ont été modifiées. Ces nouvelles dispositions législatives nécessitent une mise en conformité des dispositions des articles 33, 39 et 41 des statuts de la Société.

Vingt-sixième résolution : Mise en conformité avec la loi des articles 33, 39 et 41 des statuts relatifs au vote à distance, au quorum et à la majorité des Assemblées générales ordinaires et extraordinaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de modifier, comme suit, les dispositions des articles 33, 39 et 41 des statuts de la Société, afin de les mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales en vigueur :

ARTICLE 33 – REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES – VOTES À DISTANCE

Ancien texte	Nouveau Texte
« [...] Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions légales et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la Société avant la réunion de l'Assemblée, dans le délai fixé par les dispositions en vigueur. Les formulaires ne donnant aucun sens de vote ou exprimant une abstention sont considérés comme des votes négatifs. [...] »	« [...] Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions légales et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la Société avant la réunion de l'Assemblée, dans le délai fixé par les dispositions en vigueur. Toute abstention exprimée dans le formulaire ou résultant de l'absence d'indication de vote ne sera pas considérée comme un vote exprimé. [...] »

ARTICLE 39 – QUORUM ET MAJORITÉ DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES

Ancien texte	Nouveau Texte
« L'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si le quorum prévu par la loi est réuni. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. »	« L'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si le quorum prévu par la loi est réuni. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix exprimées dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul. »

ARTICLE 41 – QUORUM ET MAJORITÉ DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES ET DES ASSEMBLÉES À CARACTÈRE CONSTITUTIF**Ancien texte****Nouveau Texte**

« Sous réserve des dérogations prévues pour certaines augmentations du capital et pour les transformations, l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si, sur première ou sur deuxième convocation, le quorum prévu par la loi est réuni. À défaut de réunion du quorum prévu pour la deuxième convocation, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée. Sous ces mêmes réserves, elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. [...] »

« Sous réserve des dérogations prévues pour certaines augmentations du capital et pour les transformations, l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si, sur première ou sur deuxième convocation, le quorum prévu par la loi est réuni. À défaut de réunion du quorum prévu pour la deuxième convocation, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée. Sous ces mêmes réserves, elle statue à la majorité des deux tiers des voix exprimées dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul. [...] »

RÉSOLUTION 27 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS**Rapport du Conseil d'administration**

La 27^e résolution est une résolution usuelle qui a pour objet de soumettre à votre approbation les pouvoirs donnés aux fins

d'accomplir toutes publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.

Vingt-septième résolution : Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.

8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

À l'assemblée générale de la société SEB SA,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé, ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration du 25 février 2020 et qui seront applicables à partir de et sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE en qualité d'administrateur lors de cette Assemblée Générale, et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'Administration qui suivra cette Assemblée Générale, de son mandat social de Président-Directeur Général. Les conventions et engagements sont exposés dans la résolution N°9 du projet de résolutions à l'Assemblée Générale mixte 2020 de SEB S.A. relative à l'approbation des comptes annuels du 31 décembre 2019.

Avec Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE

Votre Conseil d'administration du 25 février 2020 a autorisé, sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE en qualité d'administrateur lors de cette Assemblée Générale, et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'administration qui suivra cette Assemblée Générale, de son mandat social de Président-Directeur Général, le renouvellement des conventions et engagements postérieurs au mandat, consentis en sa faveur par décision du Conseil d'administration du 4 mai 2000, puis ayant fait l'objet de diverses décisions du Conseil d'administration jusqu'au 12 décembre 2008, approuvés par différentes Assemblées Générales et dont la poursuite a été approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2016.

1. Nature : Indemnité de rupture et maintien des stocks options prévues dans le contrat de travail suspendu le 1er mars 2005 de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président Directeur Général de votre société.

Modalités :

- En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficiera d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité est soumis aux critères de performance décrits dans la convention ci-après.
- En cas de licenciement de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une décision du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

2. Nature : Fixation des critères de performance qui subordonnent le versement au Président de l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de travail.

Modalités : La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues, fixe plus bonus, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

Le conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité, si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au fixe plus bonus du dernier exercice clos, si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

3. Nature : Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président de votre société.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'élève à 78 984 euros.

4. Nature : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : Les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction, dont fait partie Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, bénéficiaient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté.

Ce dispositif garantissait une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation.

Ce versement était applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Pour les cadres dirigeants, dont fait partie Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

Un nouveau dispositif sera mis en place, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population dès que les conditions d'applications des dispositions seront connues (Circulaire Ministérielle de la Direction de la Sécurité Sociale SD3C en cours d'établissement). Pour l'ancien dispositif le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite sous condition d'achèvement de carrière au sein du Groupe de ce régime de retraite complémentaire et différentiel, bien que celui-ci ait été gelé.

Motifs retenus par le conseil d'administration justifiant de l'intérêt du renouvellement de ces engagements pour la société : Ces engagements sont conclus dans l'intérêt de la société. Cette décision traduit la confiance renouvelée du Conseil d'administration en Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE pour continuer à mener à bien le développement du Groupe.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Zheijiang Supor Co Ltd

Nature : Convention dite «Master Joint Research and Development Agreement» ayant pour objet de partager des projets de recherche et de développement sur des produits et technologies communs à votre société et à Zheijiang Supor Co Ltd, afin de bénéficier de l'expérience et des savoir-faire respectifs des parties en matière d'articles culinaires et d'articles électriques de cuisson ou de préparation alimentaire.

Modalités : Le «Master Joint Research and Development agreement» porte sur des exclusivités réciproques au titre des projets menés en commun. Les droits de propriété industrielle qui pourraient être déposés seront élaborés de manière concertée puis déposés par Zheijiang Supor Co Ltd et votre société dans les territoires dont ils ont la responsabilité respective. Votre société bénéficiera toutefois d'une licence gratuite et permanente des droits déposés dans les pays réservés à Zheijiang Supor Co Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par le conseil d'administration du 13 avril 2012 et concerne Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président Directeur Général de votre société et Président du Conseil d'Administration de la société Zheijiang Supor Co Ltd.

Au titre de l'exercice 2019, l'accord de coopération s'est traduit par la mise en commun de moyens et de personnels sur trois projets concernant la catégorie Home & Personal Care et cinq concernant la catégorie Cookware.

Avec Monsieur Stanislas BOUBÉE de GRAMONT

Suite à sa nomination aux fonctions de Directeur Général Délégué depuis le 3 décembre 2018, une convention de mandataire social a été conclue au bénéfice de M. Stanislas BOUBEE de GRAMONT :

1. Nature : Indemnité de rupture en cas de révocation de son mandat social.

Modalités : En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT bénéficiera d'une indemnité de rupture équivalente à deux années de rémunération (rémunérations fixes et variables incluses) sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence.

Le versement de cette indemnité est soumis aux conditions de performance décrites dans la convention ci-après.

2. Nature : Fixation des conditions de performance qui subordonnent le versement au Directeur Général Délégué de l'indemnité de rupture en cas de révocation.

Modalités : La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.
- si la révocation intervient au cours des deux premières années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social et s'agissant de la seule indemnité de rupture, celle-ci sera calculée de la façon suivante :
 - après 6 mois d'exercice et avant l'expiration du 12^e mois : une indemnité de rupture égale à six mois de rémunération (fixe et variable perçus) sera versée ;
 - après 12 mois d'exercice et avant l'expiration du 24^e mois : une indemnité de rupture égale à douze mois de rémunération (fixe et variable perçus) sera versée ;
 - ensuite, elle sera plafonnée à 24 mois de rémunération (fixe et variable perçus).

3. Nature : Indemnité de non-concurrence en cas de révocation ou de démission.

Modalités : Dans les cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT, Directeur Général Délégué s'engage à ne pas exercer d'activité professionnelle, sous quelque forme que ce soit, pour le compte d'une société, étudiant, fabriquant ou commercialisant des articles concurrents de ceux qui ont été, sont ou seront étudiés, fabriqués ou commercialisés par les sociétés du groupe SEB. En contrepartie de cette interdiction et pendant toute sa durée (un an renouvelable une fois), la société versera à Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT une indemnité de non concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT de cette obligation de non-concurrence.

4. Nature : Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT, Directeur Général Délégué.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance Groupe, Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT pourra bénéficier d'une assurance-décès individuelle.

5. Nature : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : Les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction, dont fait partie Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT, bénéficiaient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à un maximum de 25 % de la rémunération de référence (pour une ancienneté strictement supérieure à 18 ans) calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté.

Ce dispositif était plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires). Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, était limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation.

Ce versement était applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Pour les cadres dirigeants, dont fait partie Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT, présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

Ces éléments seront calculés pour le nouveau Directeur Général Délégué, Monsieur Stanislas BOUBEE de GRAMONT entré en fonction le 3 décembre 2018 quand le nouveau dispositif sera établi.

Fait à Lyon et à Courbevoie, le 2 avril 2020,

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Elisabeth L'HERMITE

Mazars

Thierry COLIN



9 Informations complémentaires

9.1. Glossaire	344	9.4. Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	349
9.2. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel	347	9.5. Table de concordance du Document d'enregistrement universel	351
9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires	348	9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	354

9.1. Glossaire

Actions de performance

Actions attribuées gratuitement par le Conseil d'Administration aux mandataires sociaux, membres du Comex, dirigeants et managers du Groupe, à l'issue d'une période d'acquisition et sous réserve de la réalisation des conditions de performances associées.

Ces actions récompensent la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et leur attribution est entièrement soumise à des conditions de performance.

Celles-ci portent sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité et sont appréciés annuellement, sur une période de trois ans. Les taux d'atteinte sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations.

Actionnaires familiaux

L'actionariat familial représente l'ensemble des actionnaires issus de la famille fondatrice du Groupe.

La majorité des actionnaires issus du Groupe fondateur sont représentés par trois *holdings* / associations familiales: VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION et FÉDÉRACTIVE.

Les actionnaires familiaux ont, par leur stratégie d'actionnaires, une influence sur la politique et la gouvernance de l'entreprise. Certains actionnaires familiaux mènent une action de concert au travers d'un pacte d'actionnaires : cf page 306 du Chapitre 7 du Document d'enregistrement universel : Pacte d'actionnaires - Action de concert.

Actions au nominatif

Par opposition à la détention des actions au porteur, la détention des actions au nominatif permet une meilleure connaissance des actionnaires et favorise un contact direct avec eux.

Il existe 2 types de détention au nominatif :

- Nominatif pur : actions inscrites au nom de l'actionnaire auprès du Service Titres SEB, qui les conserve et les gère gratuitement ;
- Nominatif administré : actions conservées et gérées par un intermédiaire financier. Elles sont également inscrites auprès du Service Titres du Groupe SEB.

La détention des titres au nominatif confère certains avantages, parmi lesquels l'octroi d'une prime de fidélité d'un montant égal à 10 % du dividende pour toute action inscrite au nominatif depuis plus de 2 ans.

Actions au porteur

Actions conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu du Groupe SEB. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

BtoB

Business to business : désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises, par opposition aux activités nouées entre une entreprise et un particulier.

Business Unit (BU) / Activité

Unité organisationnelle au sein de l'entreprise définie autour d'un domaine d'activité. Une BU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres.

Cash flow libre

Le cash flow libre correspond à la « trésorerie provenant de l'exploitation » telle que présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, retraitée des opérations non récurrentes ayant impacté l'endettement net du Groupe (par exemple, les restructurations décaissées) et après prise en compte des investissements récurrents (CAPEX).

Code éthique

Le Code éthique du Groupe SEB formalise, depuis 2012, les 18 principes éthiques fondamentaux que le Groupe souhaite voir respectés par l'ensemble de ses salariés, en toutes circonstances et dans tous les pays. Elle est consultable à l'adresse suivante : <https://www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique>

CIR - Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une mesure fiscale destinée à encourager l'innovation et la compétitivité des entreprises françaises. Grâce à ce crédit d'impôt, les entreprises peuvent engager des dépenses de recherche et développement et être en partie remboursées sur ces dépenses.

Click & Mortar

Se dit des distributeurs ayant ajouté des activités en ligne (*click*) à leur modèle classique (*mortar*). Ce modèle de distribution s'oppose à celui des *pure players*, comme Amazon, qui sont spécialisés dans la vente en ligne.

Client/consommateur

Dans le périmètre du Groupe dont le modèle est généralement BtoB, le terme client désigne un distributeur et le terme consommateur désigne le consommateur final. Pour les activités de vente directe au consommateur, notamment au travers des magasins en propre, le terme client désigne le consommateur.

Code Afep-Medef

Normes de gouvernance, développées en France depuis 1995 par l'Afep et le MEDEF. Elle permettent aux sociétés cotées d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public. Ce code, suivi par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un ensemble de recommandations sur le gouvernement d'entreprise et notamment sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs. La dernière révision du code est intervenue en janvier 2020.

Dette financière nette

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Devoir de vigilance

Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).

DPEF - Déclaration de performance extra-financière

La déclaration de performance extra-financière est le cadre légal et réglementaire actuel de la publication de l'information au développement durable pour les entreprises en France, fixée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises. Elle remplace le dispositif de publication d'informations de développement durable existant précédemment en France (reporting dit « Grenelle II », en référence à la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, et dite parfois loi « Grenelle II »).

Droit de vote double

Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire pour une période de 5 ans. Le droit de vote double est défini dans l'article 35 des statuts du Groupe. Cf page 303.

Droit préférentiel de souscription

Avantage conféré par l'article 225-132 du Code de commerce à l'actionnaire d'une société anonyme lui permettant, pendant un délai donné, de pouvoir, à l'occasion d'une augmentation de capital, faire valoir un droit de préférence à l'acquisition d'actions nouvelles dans les conditions prévues par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation, auquel on ajoute les amortissements et les dépréciations opérationnels.

Home & Cook

Home & Cook est un magasin du Groupe Seb et qui propose à la vente des produits de ses différentes marques (ex : Calor, Rowenta, Moulinex, Seb, Tefal, Krups, Lagostina...)

IFRS

International Financial Reporting Standards. Normes comptables devant être appliquées obligatoirement par les entreprises cotées lors de l'établissement de leurs comptes, afin d'harmoniser la présentation de leurs états financiers.

IFRS 16

Nouvelle norme comptable sur les des contrats de location qui impose la reconnaissance au bilan d'une dette et d'un droit d'utilisation pour les contrats de location qui respectent certains critères (durée de location, matérialité, etc.)

ISO 14001

La norme ISO 14001 est une norme appliquée aux systèmes de management environnemental pour répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs. Elle a été créée par l'International Organization for Standardization (ISO) ou l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle s'applique à tout organisme souhaitant mettre en œuvre un système qui respecte l'écologie. L'organisme sera ainsi tenu de mettre à jour sa politique environnementale afin d'améliorer sa performance à ce niveau et de s'assurer de sa conformité à la norme.

Mandataires sociaux

Il s'agit du Président Directeur Général, du Directeur Général Délégué, du Président du Conseil d'Administration ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A..

Dirigeants mandataires sociaux

Il s'agit du Président Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Moyens Moteurs

Les moyens moteurs rassemblent l'ensemble des leviers, incluant la publicité, le marketing, l'innovation, qu'une entreprise peut actionner pour réussir la commercialisation de son produit ou de sa marque.

MSCI

Agence de notation et de recherche financières et extra-financières reconnue mondialement et spécialisée dans l'analyse des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises.

www.msci.com

ORNAE

Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes.

Ces obligations ont été émises le 17 novembre 2016 (code ISIN FR0013218807), pour un montant de 150 M€, avec une échéance au 17 novembre 2021.

Cette forme d'obligations convertibles n'entraîne pas l'émission d'actions nouvelles puisque, en cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs recevront un montant en numéraire et, le cas échéant, un montant payable en actions existantes.

OTI

Organisme Tiers Indépendant chargé d'attester de l'exhaustivité et de la sincérité des informations publiées dans la déclaration de Performance extra-financière du Groupe. L'Organisme tiers indépendant du Groupe est Mazars, commissaire aux comptes de la société.

PED

Petit Equipement Domestique. Il intègre les articles et ustensiles culinaires ainsi que le petit électroménager.

PEM

Petit électroménager. Il intègre les produits d'électrique culinaire ainsi que le soin de la maison et de la personne.

Prime de fidélité

Elle est versée pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre d'une année et conservée sous cette forme pendant 2 exercices consécutifs au nom d'un même actionnaire, dans la limite légale de 0,5 % de détention du capital. Le montant de la prime de fidélité est égale à 10% du dividende ordinaire, montant maximal autorisé par la législation en vigueur.

Programme de fidélisation (ou LP ou Loyalty Program)

Ces programmes, portés par les enseignes de distribution, consistent à proposer des offres promotionnelles sur une catégorie de produits aux consommateurs fidèles accumulant plusieurs passages en caisse sur une courte période. Ces programmes promotionnels permettent aux distributeurs de favoriser la fréquentation de leurs magasins, et aux consommateurs d'accéder aux produits à des prix préférentiels.

Pure players

Un *pure player* est un acteur ou une entreprise exerçant son activité exclusivement sur Internet, par opposition aux acteurs présents sur plusieurs canaux de distribution.

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

Le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) est le principal indicateur de performance du Groupe SEB. Il correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels, à savoir, du coût des ventes, des frais d'innovation (R&D, marketing stratégique, design), de la publicité, du marketing opérationnel et des frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation, ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital.

SAPIN II

Loi no 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

SEB

Société d'Emboutissage de Bourgogne. SEB correspond au Groupe SEB, tandis que Seb correspond à la marque des produits du Groupe (Autocuiseur, Actify etc.)

Spécialistes

Grande surface spécialisée (GSS) désigne les grands magasins, généralement situés à proximité d'hypermarchés, spécialisés dans la vente d'électroménager ou d'articles d'équipement de la maison ou de la cuisine.

Traditionnels

Les magasins traditionnels sont des enseignes de proximité dans la majorité des cas, encore très présents dans les pays émergents. Compte tenu d'un espace de stockage limité, les assortiments y sont plus limités que dans des grandes surfaces spécialisées ou que dans le commerce en ligne. Le consommateur y cherche avant tout la proximité, la commodité et le contact humain, qui se sont maintenues malgré l'essor de nouveaux magasins.

URD

Universal Registration Document ou Document d'Enregistrement Universel (DEU) en français. Ce nouveau format de document, issu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 dit « Prospectus 3 », remplace le document de référence. Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en y ajoutant une information plus fournie sur :

- la stratégie,
- l'information extra-financière,
- les facteurs de risque.

9.2. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion référencé dans la table de concordance au chapitre 9.4 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 8 avril 2020.



Le Président-Directeur Général

Thierry de La Tour d'Artaise

9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

■ **PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par :**

Elisabeth L'Hermitte

Grand Hôtel-Dieu 3 Cour du Midi - 69287 LYON CEDEX 02,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **Mazars, représenté par :**

Thierry Colin

61, rue Henri-Regnault – 92075 Paris La Défense Cedex,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

■ **De PricewaterhouseCoopers Audit :**

Jean-Christophe Georghiou

63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **De Mazars :**

Gilles Rainaut

61, rue Henri-Regnault – 92075 Paris La Défense Cedex,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	PricewaterhouseCoopers Audit				Mazars			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	218	221			251	207		
Filiales intégrées globalement	1 671	1 408			2 009	1 705		
SOUS-TOTAL	1 889	1 629	85 %	74 %	2 260	1 912	90 %	93 %
Services Autres que la Certification des Comptes								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	12	2			62	76		
Filiales intégrées globalement	331	558			200	71		
SOUS-TOTAL	343	560	15 %	26 %	262	147	10 %	7 %
TOTAL	2 232	2 189	100 %	100 %	2 522	2 059	100 %	100 %

9.4. Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Commentaires sur l'exercice			
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe	185-200	X	X
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	111-180		X
Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	199	X	X
Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport	200	-	X
Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe	200	X	X*
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	317		X
Éléments de présentation du Groupe			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	40-55	X	X*
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	250-260	X	X
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	259-260	X	X
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	111-180		X
Activités en matière de recherche et développement	21-25	X	X
Informations sur la société et le capital			
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société	59, 78-83		X
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	311-312	X	X
Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	311-312	X	X
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	-	-	-
Structure et évolution du capital de la société	305-310	X	X
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société	303-307	X	X
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	302-310	X	X
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	313-315		X
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	-		-
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	-		-
Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	305-307	X	X
Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts	-		-
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	86-110, 264-265, 291-293		X
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	-		-

* Le rapport de gestion a été arrêté par le conseil d'administration lors de sa réunion du 25 février 2020 et n'intègre pas les éléments postérieurs à sa tenue.

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Éléments relatifs aux états financiers			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	207	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	294	X	
Comptes consolidés	201-269	X	
Comptes sociaux	277-294	X	
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	270-274 295-299	X	
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	348	X	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise			X
<i>Informations relatives à la composition, au fonctionnement, et aux pouvoirs du Conseil d'administration :</i>			
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise	58		
Composition, conditions de préparation et organisation du Conseil d'administration	59-84		
Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	59		
Liste des mandats et fonctions de chaque mandataire	61-73		
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	76		
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice			
Modalités d'exercice de la Direction Générale	58		
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	83		
<i>Informations sur la rémunération des mandataires sociaux :</i>	86-110		
Politique de rémunération (Say on Pay ex-ante)			
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social et référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante			
Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie			
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux			
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux			
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société			
Engagements de toute nature, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, 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 de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci			
<i>Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</i>	304		
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	297	X	X
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	181-183	X	X
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	339-342	X	
Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	349	X	

9.5. Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

Pages

1 – PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	347
2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	348
3 – FACTEURS DE RISQUES	40-54
4 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	302
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	302
4.3. Date de constitution de la société et durée de vie	302
4.4. Siège social et forme juridique	302
5 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1 Principales activités	6-7, 18-32, 193-196, 218-221
5.1.1. Principales activités	18-32
5.1.2. Principaux produits	6-7, 18
5.2 Principaux marchés	18-20, 218-221
5.3 Événements importants dans le développement des activités	41-42, 262
5.4 Stratégie et objectifs	3-9, 21-32
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	45
5.6 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	3-9, 19
5.7 Investissements	
5.7.1. Principaux investissements réalisés	198, 227-228, 231-232
5.7.2. Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	189
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	235
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	261
6 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1 Description sommaire du Groupe	33
6.2 Liste des filiales importantes	266-269
7 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1 Situation financière	197
7.1.1. Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur	14, 191-197, 275-276
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et de développement	22-25
7.2 Résultat d'exploitation	197
7.2.1. Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	N/A
7.2.2. Explication des changements importants du chiffre d'affaires	191-196
8 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1 Capitaux de l'émetteur	203, 205, 237-241
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	204
8.3 Besoins de financement et structure de financement	250-252
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	250-252, 257-260
8.5 Sources de financement attendues	250-252

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages
9 – ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	50-52, 122-123
10 – INFORMATION SUR LES TENDANCES	200
11 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
12 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1 Composition des organes d'administration et de direction	59-85
12.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	77-78
13 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	86-110
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	91-93
14 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	75
14.2 Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme de ces contrats	76
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	80-82
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	58, 76-77, 84
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	58-110
15 – SALARIÉS	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	133, 275
15.2 Participation dans le capital et stock-options détenues par les membres des organes d'administration et de direction	313-315
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	238-239, 313-315
16 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	305-310
16.2 Existence de droits de vote différents	302, 305
16.3 Contrôle de l'émetteur	305-307
16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	306
17 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	263-265
18 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
18.1 Informations financières historiques	275-276
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	202-204, 278-279
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	270-274, 295-299
18.4 Informations financières proforma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	317
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	262
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19 – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
19.1 Capital social	303-310
19.1.1. Capital social souscrit et nombre d'actions	303
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	305-310
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	310
19.1.5. Droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital autorisé mais non émis	N/A
19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7. Historique du capital social	303-310
19.2 Acte constitutif et statuts	302
19.2.1. Registre et objet social	302
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	303
19.2.3. Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	N/A

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

	Pages
20 – CONTRATS IMPORTANTS	N/A
21 – DOCUMENTS DISPONIBLES	302

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- le Document de référence de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 1^{er} avril 2019 sous le numéro D.19-0236. Les comptes consolidés figurent en pages 199 à 267 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 268 à 271 de ce document ;
- le Document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 29 mars 2018 sous le numéro D.18-0220. Les comptes consolidés figurent en pages 163 à 232 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 233 à 236 de ce document.

9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document d'enregistrement universel	Site internet rubrique développement durable
INFORMATIONS SOCIALES					
Emploi					
Effectif total	1.a-1	LA1		page 133	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 137	
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 138	
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		page 133	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 137	
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 135	
Embauches	1.a-2	LA2		page 134	
Licenciements	1.a-2	LA2		page 134	
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 145	
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 145	
Organisation du travail					
Organisation du temps de travail	1.b-1			page 149	
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 149	
Relations sociales					
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 139	
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 139	
Santé et sécurité					
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 141-144	Santé et sécurité
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	1.d-2	LA9		page 139	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		page 143	Santé et sécurité
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		page 144	Santé et sécurité
Formation					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 146-148	Compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 148	
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 132	
Égalité de traitement					
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	1.f-1	LA14		pages 136-138	Équité et diversité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		page 138	Équité et diversité
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		pages 136-137	Équité et diversité
Gouvernance					
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	Gouvernance
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	page 139	Respect de principes éthiques
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/LA14	6	pages 136-138	Équité et diversité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7		pages 128-129	Respect de principes éthiques
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6	4 - 5	pages 128-129	Respect de principes éthiques

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Document d'enregistrement universel	Références	
					Site internet rubrique développement durable	
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	3.e					Respect des Droits de l'Homme
Pratiques d'investissement et d'achat						Des achats responsables
Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des Droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises		HR2		pages 129-131		
Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux Droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés		HR3		pages 128		
Évaluation						Achats responsables et Droits de l'Homme
Pourcentage ou nombre d'activités pour lesquelles l'organisation a procédé à une analyse des pratiques ou à une analyse d'impact en matière de Droits de l'Homme		HR10	1 et 2	pages 129-131		
Mesures correctives						Achats responsables et Droits de l'Homme
Nombre de réclamations déposées en matière de Droits de l'Homme, puis traitées et résolues en suivant une procédure de gestion des réclamations en matière de Droits de l'Homme		HR11	1 et 2	page 130		
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES						
Politique générale en matière environnementale						Réduction des impacts environnementaux
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.a-1			pages 169-179		Empreinte environnementale
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.a-2			page 113		
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.a-3	EN30		pages 169-171		Éco-production
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	2.a-4	EN28/EC2	7 à 9	page 261		
Pollution						
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.b-1	EN22/EN23/EN24		pages 176-177		Éco-production
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.b-3	EN25		page 176		Éco-production
Total des rejets dans l'eau		EN21	7 à 9	page 177		
Économie Circulaire						
Prévention et gestion des déchets						
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27		page 166-168		Recycler en fin de vie
Masse totale de déchets		EN22/EN24		page 176		
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				page 161		
Économie circulaire au cœur des innovations durables						

Informations complémentaires

Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Document d'enregistrement universel	Références
					Site internet rubrique développement durable
Utilisation durable des ressources					
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21		page 175-176	
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		pages 175	
Consommation de matières recyclées		EN2		pages 166-167	Éco-conception
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		pages 172-173	Éco-conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 174-175	Éco-conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		pages 174-175	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3		7 à 9	page 177	
Le changement climatique					
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit.	2.d-1	EN16/EN17/EN19/EN20		pages 173-177	Empreinte environnementale
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2	7 à 9	pages 169-179	
Protection de la biodiversité					
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/EN25	7 à 9	pages 177-178	
Produits et services					
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	page 164-168 et 172-173	Éco-conception ; Fin de vie du produit
Transport					
Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel		EN29	7 à 9	pages 178-179	Éco-logistique
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE					
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société					
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		page 154	
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/SO9/SO10		page 154	
Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			page 122-124	
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 150-153	Entreprise citoyenne
Sous-traitance et fournisseurs					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/HR5 à 7		pages 129-131	Éthique, Achats responsables
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	3.c-2		1 et 2	pages 129-131	Éthique, Achats responsables
Loyauté des pratiques					
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/SO7/SO8	10	page 129	Respect de principes éthiques
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		pages 157-158	Respect des consommateurs
Comportement anticoncurrentiel					
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		-	

Groupe SEB

Campus SEB - 112 chemin du Moulin Carron

69130 Ecully - France

Tel.: +33 (0)4 72 18 18 18

2019
WWW.GROUPESEB.COM

