



# sommaire

**Message du Président** 2

**Profil** 4

## **1** **Présentation du Groupe** RFA 9

- 1.1. Historique 10
- 1.2. Secteur d'activité 11
- 1.3. Une stratégie de croissance rentable 13
- 1.4. Facteurs de risques 20

## **2** **Gouvernement d'entreprise** 29

- 2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise 30
- 2.2. Organisation des pouvoirs 30
- 2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 31
- 2.4. Organes de direction du Groupe 58
- 2.5. Politique de rémunération 59
- 2.6. Rapport du Président sur le contrôle interne 81
- 2.7. Rapport des Commissaires aux comptes 88

## **3** **Responsabilité sociale, sociétale et environnementale** 89

- 3.1. Engagement et pilotage 90
- 3.2. Parties prenantes 93
- 3.3. Enjeux et feuille de route 97
- 3.4. Processus de *reporting* 99
- 3.5. Le respect de l'éthique 100
- 3.6. Une politique sociale responsable 104
- 3.7. Une entreprise citoyenne 119
- 3.8. Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs 122
- 3.9. La réduction des impacts environnementaux 127
- 3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion 136

## **4** **Commentaires sur l'exercice** RFA 139

- 4.1. Faits marquants 2016 140
- 4.2. Commentaires sur les ventes consolidées 145
- 4.3. Commentaires sur les résultats consolidés 149
- 4.4. Perspectives 151
- 4.5. Événements postérieurs à la clôture 152

## **5** **Comptes consolidés** RFA 153

- 5.1. Éléments consolidés significatifs 154
- 5.2. Ratios consolidés 155
- 5.3. États financiers 156
- 5.4. Notes sur les comptes consolidés 161
- 5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 223

## **6** **Comptes sociaux** RFA 225

- 6.1. États financiers 226
- 6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A. 228
- 6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices 241
- 6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 242

## **7** **Informations sur la société et le capital** RFA 245

- 7.1. Renseignements sur la société 246
- 7.2. Renseignements sur le capital 249
- 7.3. Autorisations financières 254
- 7.4. Actionnariat du personnel 255
- 7.5. Marché des titres, dividende 258

## **8** **Assemblée générale** 261

- 8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017 262
- 8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017 RFA 263
- 8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 280

## **9** **Informations complémentaires** 283

- 9.1. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel RFA 284
- 9.2. Responsables du contrôle des comptes et honoraires RFA 285
- 9.3. Table de concordance du Rapport financier annuel et du Rapport de gestion 287
- 9.4. Table de concordance du Document de référence 289
- 9.5. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial 292

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

# Document de référence 2016

## & Rapport financier annuel



**8**

PRODUITS VENDUS  
DANS LE MONDE  
PAR SECONDE

**250**

MILLIONS DE PRODUITS  
COMMERCIALISÉS PAR AN

**5 000 M€**

DE CHIFFRE D'AFFAIRES  
EN 2016

**32 900**

COLLABORATEURS  
AU 31/12/2016 DANS LE MONDE\*

*\*après acquisitions*

## 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.**

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**

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 20 avril 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le Document de référence est en ligne sur le site Internet du Groupe SEB [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com) et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).



**Message du**  
**président**

# Thierry de La Tour d'Artaise

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



NOUS RESTONS  
CONVAINCUS QUE  
NOTRE MODÈLE  
ÉCONOMIQUE  
ÉQUILIBRÉ, ASSOCIANT  
CROISSANCE RENTABLE  
ET DÉMARCHE  
RÉSOLUMENT  
RESPONSABLE, EST  
CRÉATEUR DE VALEUR  
POUR TOUS ET S'INSCRIT  
PLEINEMENT DANS  
NOTRE CONTRIBUTION  
AU MIEUX-VIVRE DANS  
LES FOYERS DU MONDE  
ENTIER.



## 2016 : une grande année pour le Groupe !

Le Groupe a réalisé en 2016 des performances record. Nous avons atteint le seuil de **5 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, franchi la barre de **500 M€** de Résultat Opérationnel d'Activité, généré **26 %** de croissance du Résultat net et **plus de 450 M€** de trésorerie d'exploitation. Nous devons ces excellents résultats à une activité très robuste, portée par une forte dynamique d'innovation, par la puissance de nos marques, solidement ancrées dans la vie quotidienne des consommateurs, par de nouvelles avancées dans plusieurs grands marchés et par des investissements intensifiés en publicité, notamment digitale, et marketing opérationnel. S'y ajoute le développement rapide, continu, du e-commerce, qui représente aujourd'hui quelque **20 % de nos ventes**. Ces excellents résultats sont aussi à mettre au compte de nos performances industrielles et de l'amélioration permanente de notre compétitivité. Ils témoignent, une fois encore, de la solidité de notre modèle économique, qui permet, au-delà des aléas conjoncturels de tenir notre cap.

## Une année d'acquisitions stratégiques et structurantes

Outre les progrès réalisés par le Groupe dans son activité et une nouvelle montée au capital de Supor, les acquisitions de WMF et d'EMSA donnent au Groupe une **nouvelle dimension**. WMF nous permet de devenir le **leader mondial** du marché très porteur et rentable des machines à café professionnelles, renforce très significativement nos positions dans l'activité grand public en Allemagne - qui devient notre **3<sup>e</sup> pays en ventes** - et consolide notre **leadership mondial en petit équipement domestique**, en particulier dans les **articles culinaires**, avec un positionnement premium. EMSA nous apporte un savoir-faire spécifique et une présence incontournable en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes de conservation, s'appuyant sur une excellente notoriété de marque. Conjuguées, WMF et EMSA ouvrent au Groupe de nouveaux réseaux de distribution et lui donnent un poids significatif sur le marché mondial des ustensiles et accessoires de cuisine. Dans sa nouvelle configuration, le Groupe SEB représente un chiffre d'affaires **supérieur à 6 milliards d'euros** et un Résultat Opérationnel d'Activité de **600 M€**.

Je tiens ici à remercier tous ceux qui, en 2016, ont œuvré à la réalisation des performances record du Groupe, à la réussite des acquisitions et à leur financement rapide et à des conditions très attractives. Leur professionnalisme et leur implication sans faille ont été déterminants dans notre succès. Je souhaite également la bienvenue à tous les collaborateurs d'EMSA et WMF qui ont rejoint le Groupe en 2016.

## Des objectifs ambitieux pour 2017

Enthousiastes et confiants dans le potentiel du « nouveau » Groupe SEB, nous abordons 2017 comme une **année de transformation**, avec l'intégration de WMF à partir du 1<sup>er</sup> janvier : il nous faudra rapidement arrimer WMF au Groupe et engager la mise en œuvre des synergies. Je sais pouvoir compter sur la mobilisation et l'engagement de toutes les équipes dans ce projet passionnant.

Par ailleurs, le Groupe continuera en 2017 à alimenter sa dynamique de croissance à travers l'innovation, la poursuite de son développement dans les marchés, la digitalisation accrue de son activité et l'amélioration de sa compétitivité. Il vise ainsi une **nouvelle croissance organique de ses ventes et une nouvelle progression de son Résultat Opérationnel d'Activité**, tant sur son périmètre 2016 que dans sa nouvelle configuration.

T de la Tour d'Artaise

# Profil du Groupe SEB

RÉFÉRENCE MONDIALE DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

## Une offre large et diversifiée

### Articles culinaires :

- Poêles, casseroles, autocuiseurs, moules, ustensiles de cuisine, boîtes de conservation

### Petit Électroménager :

#### CULINAIRE :

- Cuisson électrique : friteuses, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, appareils de repas conviviaux, gaufriers, gril viandes, grille-pain, multicuiseurs
- Préparation de boissons : cafetières filtre ou à dosettes, machines expresso, bouilloires électriques, machines à bière, extracteurs de lait de soja
- Préparation des aliments : robots pâtisseries, mixeurs, batteurs, blenders, robots cuiseurs

#### NON CULINAIRE :

- Soins du linge : fers et générateurs vapeur, défroisseurs
- Soins de la personne : appareils de coiffure, d'épilation, pèse-personnes
- Soins de la maison : aspirateurs traîneaux avec ou sans sac, vapeur, balais
- Confort domestique : ventilateurs, appareils de chauffage, traitement de l'air



**Un développement soutenu par une dynamique d'innovation**

**+ 150 M€**

INVESTIS CHAQUE ANNÉE EN INNOVATION

**+ 1 300**

PERSONNES DANS LA COMMUNAUTÉ D'INNOVATION

**+ 1 000**

BREVETS ACTIFS

## Une présence sur toute la chaîne de valeur, de la production à la distribution

- **29 sites de production** dans le monde, qui fabriquent **71 %** des produits vendus, 40 sites après les acquisitions 2016
- **Une distribution multicanale** : grande distribution, spécialistes, magasins traditionnels, magasins en propre et e-commerce
- Des positions de premier plan dans plus de **25 pays**
- **32 900 collaborateurs répartis dans 150 pays** (31 décembre 2016, post acquisitions)
- Une démarche de développement long terme, à la fois **éthique, socialement équitable et écologiquement responsable**



## Des acquisitions clés en 2016



### 3 activités

MACHINES À CAFÉ PROFESSIONNELLES, PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE, ÉQUIPEMENT HÔTELIER

### N° 1 mondial

DES MACHINES À CAFÉ AUTOMATIQUES PROFESSIONNELLES

### Leader

DES ARTICLES CULINAIRES EN ALLEMAGNE

### 5 marques

WMF, SILIT, KAISER, SCHAEERER, HEPP

### 1 100 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2016 (PROFORMA)

### 5 700

COLLABORATEURS

### 8

SITES DE PRODUCTION : ALLEMAGNE (4), SUISSE, RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, CHINE, INDE



### Leader

EN ALLEMAGNE SUR LES SEGMENTS DES BOÎTES DE CONSERVATION ALIMENTAIRES ET DES ARTICLES ISOTHERMES

### 81%

DE NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE EMSA EN ALLEMAGNE

### 85 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2016

### 800

COLLABORATEURS

### 3

SITES DE PRODUCTION : ALLEMAGNE, CHINE, VIETNAM

\*Consolidé sur 6 mois en 2016.

## Un portefeuille de marques inégalé

AIR BAKE

ALL-CLAD

ARNO

ASIAVINA

CALOR

CLOCK

EMSA

HEPP

IMUSA

KAISER

KRUPS

LAGOSTINA

MAHARAJA WHITELINE

MIRRO

MOULINEX

OBH NORDICA

PANEX

ROCHEDO

ROWENTA

SAMURAI

SCHAEERER

SEB

SILIT

SUPOR

TEFAL

T-FAL

UMCO

WEAREVER

WMF

## Le Comité Exécutif, instance de Direction du Groupe



**Thierry de La Tour d'Artaise,**  
Président-Directeur Général



**Harry Touret**  
Directeur Général  
Ressources Humaines,  
Directeur Général Adjoint



**Cyril Buxtorf,**  
Directeur Général  
EMEA



**Bertrand Neuschwander,**  
Directeur Général  
Délégué



**Stéphane Lafèche,**  
Directeur Général  
Industrie



**Luc Gaudemard,**  
Directeur Général  
Amériques



**Vincent Léonard,**  
Directeur Général  
Finance, Directeur  
Général Adjoint

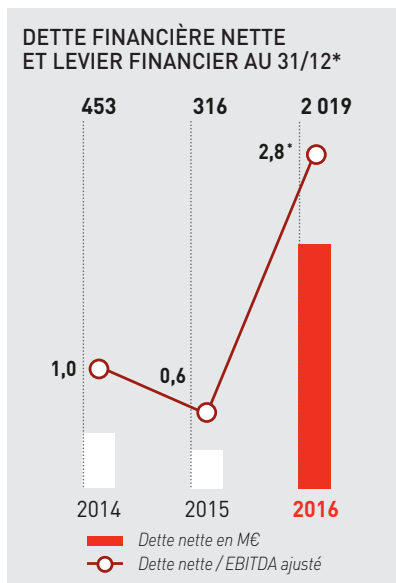
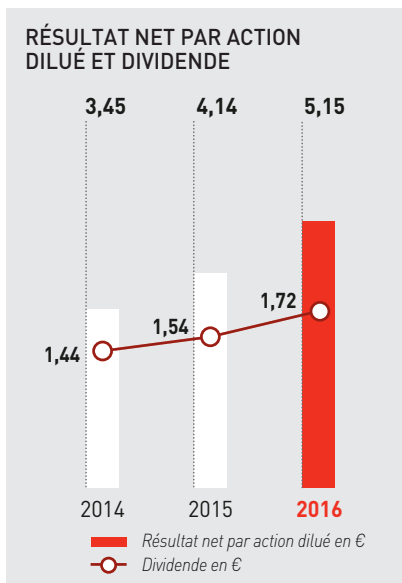
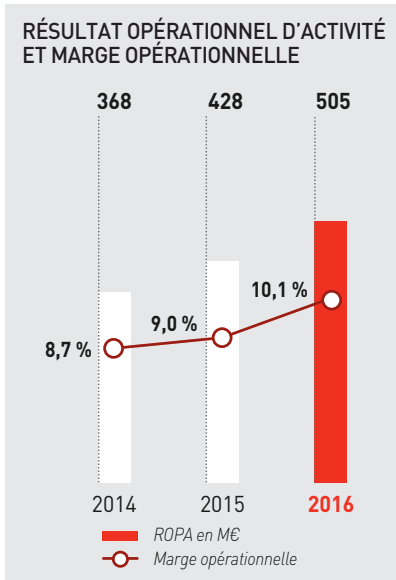
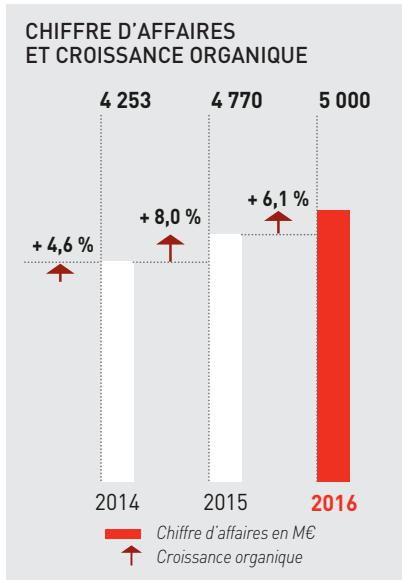


**Philippe Crevoisier,**  
Directeur Général  
Produits et Innovation



**Frédéric Verwaerde,**  
Directeur Général  
Asie

# Chiffres clés 2016



\* Dette nette / EBITDA proforma ajusté (avec WMF)

Autres indicateurs non financiers 2016

**32 900**

COLLABORATEURS

**+ 1 220**

MAGASINS EN PROPRE, DONT LA MOITIÉ EN CHINE

**+ 153**

AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE NOS FOURNISSEURS

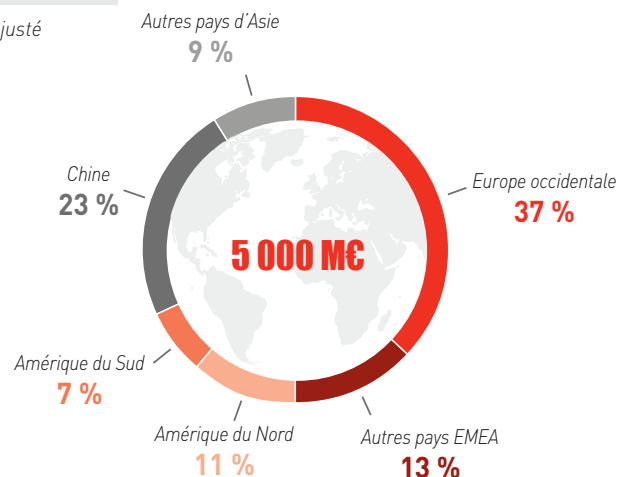
**95 %**

DES PRODUITS ÉLECTROMÉNAGERS COMMERCIALISÉS SONT MAJORITAIREMENT RÉPARABLES

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

**54 %**  
PAYS MATURES

**46 %**  
PAYS ÉMERGENTS





# Actionnariat & informations boursières



## Fiche signalétique

### PLACE DE COTATION

Euronext Paris, Compartiment A

### CODE ISIN

FR0000121709

### CODE LEI

969500WP61NBK098AC47

### DATE D'INTRODUCTION

27 mai 1975

### INDICES BOURSIERS

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

### AUTRES INFORMATIONS

Indice IAS – Éligible au SRD

### NOMBRE D' ACTIONS

50 169 049 actions de 1 € de nominal

### TICKERS

Reuters : SEBF.PA

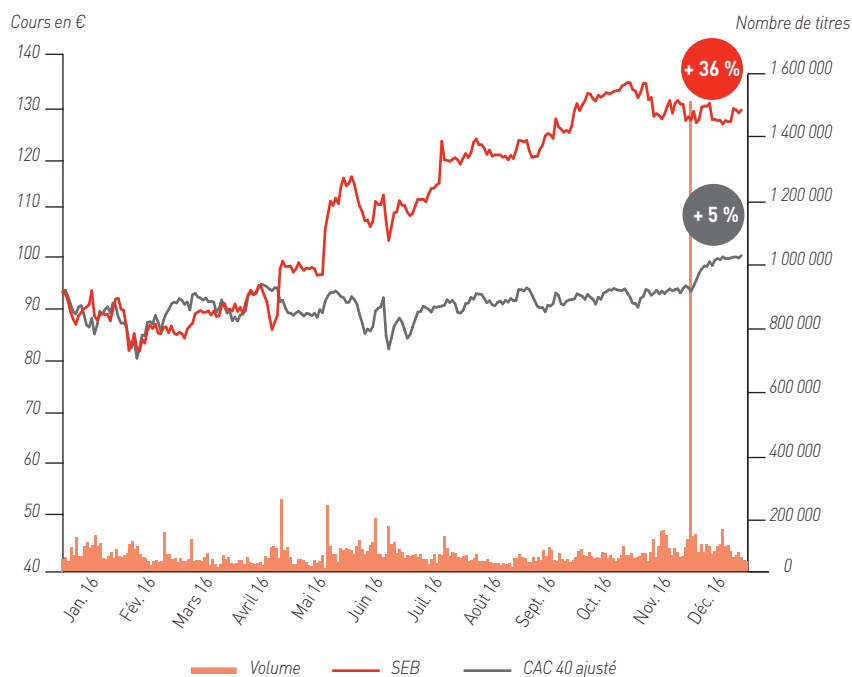
Bloomberg : SK.FP

### CAPITALISATION BOURSIERE

AU 31/12/2016

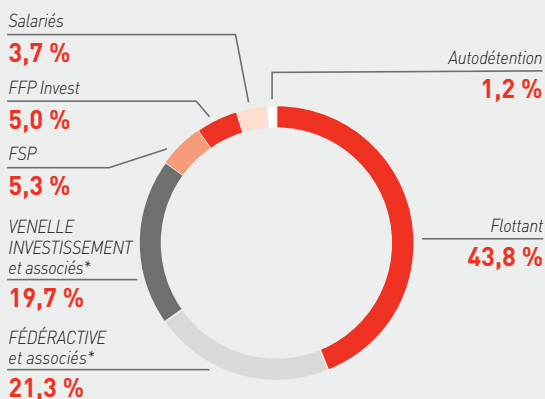
6 460 M€

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2016



## STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT :

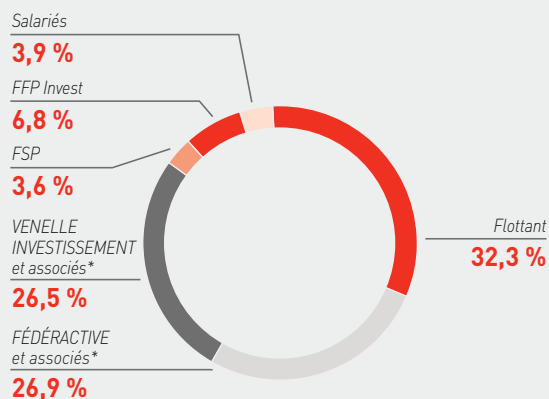
Au 31/12/2016, en % du capital (AGE)



\* Groupe Fondateur **41,0 %**

## RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE :

Au 31/12/2016, en % des votes effectifs (AGE)



\* Groupe Fondateur **53,4 %**





# 1

<b>1.1. Historique</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Secteur d'activité</b>	<b>11</b>
Le marché du Petit Équipement Domestique	11
Une concurrence multiple	12
<b>1.3. Une stratégie de croissance rentable</b>	<b>13</b>
Une dynamique forte d'innovation produit	13
Un portefeuille de marques inégalé	15
Une présence globale et diversifiée	15
Une stratégie de distribution multicanale	16
Une politique de croissance externe active	17
Compétitivité	18
<b>1.4. Facteurs de risques</b>	<b>20</b>
Risques exogènes	21
Risques opérationnels	22
Risques industriels et environnementaux	24
Risques juridiques	25
Risques financiers et de marché	25
Analyse de sensibilité	27
Assurances	27
Faits exceptionnels et litiges	28



## Présentation du Groupe

## 1.1. Historique

● Acquisitions    ● Croissance organique    ● Innovations

●	1857	Création d'un atelier de ferblanterie à Selongey en Bourgogne		
●	1932	Premier moulin à légumes par Moulinex		
	1944	L'entreprise prend le nom de SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne)		
●	1953	Lancement de la Super Cocotte à l'origine de l'essor de la marque Seb		
●	1954	Première poêle antiadhésive par Tefal et premier fer à vapeur par Calor		
●	1967	Friteuse électrique sans odeur Seb		
●	1968	Acquisition de Tefal et de ses filiales européennes (Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Italie)		
●	1972	Acquisition de Calor		
●	1972	Ouverture de filiales en Angleterre et aux États-Unis		
	1973	Création du Groupe SEB		
	1975	Introduction en Bourse de SEB S.A.		
●	1975	Ouverture d'une filiale au Japon		
●	1978	Premier appareil à raclette Tefal		
●	1981	Premier fer à repasser électronique Calor		
●	1988	Acquisition de la société Rowenta en Allemagne		
●	1991-93	Ouverture de filiales : Mexique, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie, Turquie, Canada et Portugal		
●	1994	Clipso Seb, autocuiseur avec système d'ouverture innovant		
●	1994	Aspirateur Dymbo de Rowenta		
●	1994-96	Poursuite du développement international (Russie, Emirats Arabes Unis, Brésil, Argentine)		
●	1995	Poignées amovibles Ingenio de Tefal pour poêles et casseroles		
●	1997-98	Ouverture de filiales en Australie et en Corée du Sud		
●	1997-98	Acquisition de la société Arno au Brésil et de Volmo en Colombie (marque Samurai)		
●	2000	Thermospot Tefal (indicateur de chaleur intégré au revêtement antiadhésif)		
●	2001	Reprise de Moulinex-Krups		
●	2003-04	Poursuite du développement en Asie (Thaïlande et Malaisie)		
●	2004	Acquisition d'All-Clad, spécialiste des articles culinaires haut de gamme aux États-Unis		
●	2004	Ventilateur antimoustiques Repelente d'Arno		
●	2005	Acquisitions de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie		
●	2006	Actifry, friteuse avec une cuillère d'huile		
●	2007	Acquisition d'une participation majoritaire dans Supor en Chine		
●	2007	Aspirateur Silence Force Rowenta		
●	2011	Acquisition d'Imusa en Colombie et d'AsiaFan au Vietnam		
●	2011	Prise de participation majoritaire dans Maharaja Whiteline en Inde		
●	2011	Création du fonds d'investissement SEB Alliance		
●	2011	Acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor		
●	2012	Multicuiseur Cookeo, fer sans fil Freemove et Steampod, solution de lissage professionnel avec L'Oréal		
●	2013	Cuisine Companion, premier robot cuiseur de Moulinex et Optigrill, le gril intelligent		
●	2014	Cookeo Connect : la version connectée de Cookeo		
●	2015	Acquisition de la société scandinave OBH Nordica		
●	2016	Montée à 81 % au capital de Supor		
●	2016	Acquisition en Allemagne d'EMSA, spécialiste des ustensiles et accessoires de cuisine		
●	2016	Acquisition de WMF, n° 1 mondial des machines à café automatiques professionnelles et leader des articles culinaires en Allemagne		

## 1.2. Secteur d'activité

### LE MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

1

Le Groupe SEB s'est forgé au fil des années **une position de leadership et de référence mondiale sur le marché du Petit Équipement Domestique** qui regroupe les **articles culinaires** et le **petit électroménager**, représentant respectivement environ 30 % et 70 % de son chiffre d'affaires.

Le marché mondial du Petit Équipement Domestique est constitué de segments très différents et ne présente pas de réelle homogénéité géographique car il est fragmenté en de nombreux marchés nationaux/régionaux avec leurs spécificités liées aux habitudes locales de consommation, d'alimentation et d'utilisation des produits. De ce fait, 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. Ainsi, sur la base des dernières statistiques disponibles et des estimations du Groupe incluant certains changements de périmètre pour intégrer des catégories et des pays non pris en compte auparavant, la taille du marché adressé du Groupe SEB a été actualisée. Elle est estimée actuellement autour de 38 milliards d'euros pour le **petit électroménager** (revu à la hausse par rapport aux 34 milliards d'euros communiqués dans le DDR 2015) et de 22 milliards d'euros pour les articles culinaires et les ustensiles de cuisine (contre 14 milliards en 2015).

■ **Le marché du petit électroménager adressé par le Groupe SEB** comprend plusieurs segments, de tailles sensiblement différentes, classés ci-dessous selon leur poids global :

- **le confort domestique** : ventilateurs, appareils de chauffage et de traitement de l'air ;
- **l'entretien de la maison** : aspirateurs ;
- **la préparation des aliments** : *blenders*, robots pâtisseries, robots chauffants / cuiseurs, batteurs, mixers, presse-agrumes et centrifugeuses, etc. ;
- **la cuisson électrique** : cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques et multicuiseurs, grille-pain, friteuses, grils et barbecues, appareils à sandwiches, fours, plaques à induction mobiles, etc. ;
- **la préparation des boissons** : bouilloires et cafetières (filtre, expresso, à dosettes) ;
- **le soin de la personne** : articles de coiffure (sèche-cheveux, brosses soufflantes, lisseurs), tondeuses, épilateurs, pèse-personnes. Le Groupe n'est pas présent dans le soin dentaire ni le rasage masculin, qui sont donc exclus de son marché de référence ;
- **le soin du linge** : repassage (fers secs et à vapeur, générateurs vapeur, défroisseurs), machines à laver semi-automatiques, etc.

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. A contrario, dans le marché, très fragmenté mais très porteur, des ustensiles et accessoires de cuisine (qui est estimé à une taille équivalente à celui des articles culinaires), sa position est pour le moment relativement faible. Ce marché comprend par exemple les spatules, maryses, louches, écumoirs, couteaux de cuisine, gagdets, bouteilles et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments... Grâce à une croissance organique soutenue et à sa démarche de consolidation du secteur, avec les acquisitions récentes d'EMSA et de WMF, le Groupe SEB se positionne dorénavant dans le Top 5 mondial des intervenants sur ce segment.

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 un développement plutôt ferme dans une conjoncture neutre ou favorable**. Il s'appuie en cela sur divers facteurs qui se conjuguent :

- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, qui se caractérisent 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 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 et au pouvoir d'achat plus élevé, à une urbanisation accrue et au développement de la distribution moderne, notamment du e-commerce ;
- la co-existence de produits « globaux », qui répondent à des besoins universels ou qui sont facilement déclinables à l'échelle des pays, 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 50 euros pour un produit de petit électroménager en Europe, 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 dans une optique de cadeaux, en petit électroménager

notamment, au moment des fêtes (4<sup>e</sup> trimestre pour de nombreux marchés occidentaux, janvier/février pour la Chine, autour du Nouvel An chinois, etc.) ;

- la contribution forte, depuis plusieurs années, de produits et solutions développés en partenariat avec des acteurs de la grande consommation, comme c'est le cas pour le café portionné par exemple ;
- l'émergence de nouvelles tendances de consommation dans le monde : plus occidentales dans les pays asiatiques ou sud-américains, plus ethniques dans les pays occidentaux, retour au « fait maison » et à la maîtrise de l'alimentation en Europe, prise de conscience environnementale accrue, etc.

## 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 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 six marques à vocation mondiale et sur un portefeuille riche de marques au leadership local. Cela lui donne un avantage stratégique sur une concurrence très hétéroclite composée de :

- grands groupes internationaux dont une partie de l'activité est axée sur le petit électroménager : Philips et Electrolux, qui s'appuient sur une offre large et une présence mondiale ; Bosch-Siemens et Conair, avec une gamme étoffée largement déployée en Europe et aux États-Unis ; Newell, très essentiellement présent en Amérique du Nord ; s'ajoute à ces intervenants internationaux De Longhi, acteur majeur du café et de la préparation des aliments, qui élargit sa présence sectorielle et internationale ;
- grands acteurs en articles culinaires, commercialisant une gamme étendue et présents à l'international comme le groupe américain Meyer, les Allemands Fissler ou encore Zwilling-Staub ;
- groupes ou sociétés présents principalement sur leur marché domestique ou dans quelques marchés de référence : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, notamment, dans divers pays européens ; Arcelik en Turquie ; Bork et Redmond en Russie ; Spectrum Brands et NACCO sur le continent américain ; Mallory, Mondial, Britania ou encore Tramontina (en articles culinaires) en Amérique du Sud ; Panasonic en Asie ;
- spécialistes haut de gamme se focalisant sur une ou deux catégories de produits ; c'est le cas par exemple de Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar en petit électroménager, qui se démarquent grâce à une

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). 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, Nova Pontocom...) ainsi que les sites internet de distributeurs initialement « physiques ».

offre produits innovante ; c'est aussi le cas de Le Creuset, qui s'appuie sur une expertise particulière dans les articles culinaires en fonte ;

- concurrents locaux, notamment dans les pays émergents asiatiques en plein essor (Chine, Inde, Indonésie), dont la progression est alimentée par le dynamisme de leur marché intérieur et – pour ce qui est de la Chine – par le développement de leurs exportations, à l'échelle régionale (sud-est asiatique notamment) et internationale. Ainsi, en Chine, Midea et Joyoung sont les principaux concurrents du Groupe en petit électrique culinaire tandis qu'ASD est son premier rival en articles culinaires ;
- marques de distributeurs ou produits sans marque qui proposent une offre essentiellement d'entrée de gamme, offensive en prix. En petit électroménager, leur présence est souvent liée à des opérations promotionnelles, alimentées par des produits issus de contrats ponctuels avec des sous-traitants chinois et visant essentiellement à générer du trafic dans les points de vente. Toutefois, leur part de marché reste globalement faible. En articles culinaires, a contrario, les marques de distributeurs sont, au plan international, souvent le principal concurrent du Groupe ;
- enfin, il est à noter que certaines sociétés ont une activité et des marques qui sont à cheval entre les débouchés professionnels et grand public ou consommateur final : c'est le cas de Kitchen Aid (Conair), de Magimix (Robot-Coupe) et Vorwerk, notamment.

D'une manière générale, en petit électroménager comme en articles culinaires, la concurrence s'est avivée au cours des dernières années. Elle est 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 des ventes en ligne.

Dans cet environnement concurrentiel et promotionnel, la dynamique du marché reste très largement portée par les grands groupes européens comme le Groupe SEB, Philips, Bosch Siemens ou De Longhi, qui développent de nouveaux produits et concepts, ouvrent de nouvelles catégories et s'implantent sur de nouveaux territoires.

## 1.3. Une stratégie de croissance rentable

Le développement du Groupe SEB s'appuie d'une part, sur une stratégie de croissance soutenue, menée au travers d'une dynamique forte 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 une recherche permanente de compétitivité grâce à un dispositif industriel équilibré et sur une politique d'achat rigoureuse et responsable.

1

### UNE DYNAMIQUE FORTE D'INNOVATION PRODUIT

Ancrée dans les valeurs du Groupe, l'innovation constitue un des facteurs forts de développement et de différenciation. Elle lui procure la longueur d'avance nécessaire face à la concurrence et lui permet de lutter contre la banalisation du marché. Par sa capacité à offrir des nouveautés produits, des designs ou des approches marketing différenciés, l'innovation apporte une réelle valeur ajoutée aux consommateurs, permet de se démarquer efficacement et ainsi de renforcer les positions du Groupe et de conquérir de nouveaux marchés.

#### 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 chez Seb ou le moulin à légumes 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, robots 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 : pése-personnes, cafetières programmables... C'est aussi le départ 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 simplifiés, 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...

Les années 2000 marquent une nouvelle accélération du processus de renouvellement de l'offre produits à travers :

- les premiers partenariats que le Groupe développe à partir de 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les machines à bière à usage domestique ;

- l'introduction de plusieurs concepts novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, facilité, bien-être...) avec à la clé, souvent, de grands succès commerciaux : la friteuse presque sans huile Actifry, les aspirateurs Silence Force 4A et Silence Force Extrême qui couplent puissance et très faible niveau sonore, les ventilateurs silencieux, antimoustiques, les appareils intelligents (Cookeo, Optigrill) et/ou connectés, le robot cuiseur Cuisine Companion, les fers avec dispositif anticalcaire, les générateurs vapeur haute pression à pilotage électronique, etc. ;
- le développement de nouvelles fonctionnalités comme par exemple en soin du linge, la semelle autonettoyante des fers ou les générateurs de vapeur à chauffe rapide ; en préparation des aliments, les blenders chauffants et cuiseurs ; en confort domestique, les ventilateurs anti-moustiques...

#### UNE STRATÉGIE VERTUEUSE

La stratégie d'innovation du Groupe SEB s'inscrit dans une démarche raisonnée de création de l'offre produits et implique aussi bien les équipes des activités que les services du siège issus de la recherche, du développement, de l'industrie, des achats, de la logistique, du marketing stratégique, du design ou de la qualité. 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 : créatrice de valeur pour les clients-distributeurs et source de progrès et de satisfaction pour les consommateurs, elle génère de la croissance rentable qui permet de réinvestir de nouveau en innovation pour réamorcer le cycle.

La démarche d'innovation est partagée et collaborative en interne de même qu'ouverte à des partenaires extérieurs. Le Groupe a ainsi structuré les relations de sa communauté de l'innovation, composée de 1 300 salariés, autour d'outils collaboratifs qui permettent d'enrichir la vision collective sur les thématiques stratégiques et de favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques.

Parallèlement, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des universités ou des écoles, des bureaux d'études, des laboratoires d'analyses, des instituts de recherche ou d'autres sociétés avec lesquels il collabore sur des projets d'envergure. L'enrichissement et la maîtrise de ces réseaux de recherche lui permettent d'accélérer son

# 1

## Présentation du Groupe

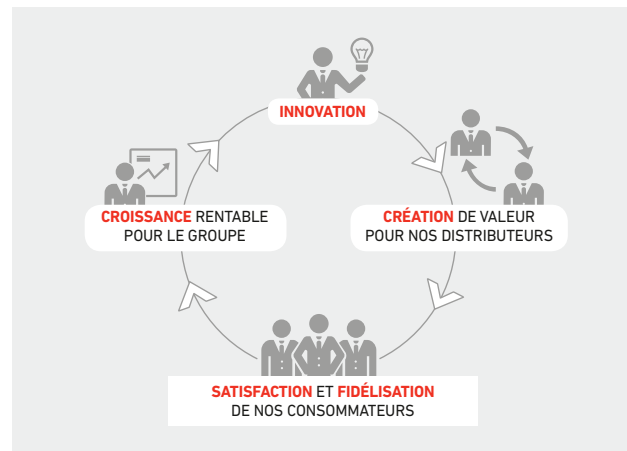
Une stratégie de croissance rentable

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. En attestent par exemple les projets autour de la nutrition et de la santé avec Nutrition-Santé-Longévité, Vitagora ou Q@limed. 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](http://www.foodle.fr) et le déploiement de partenariats avec de grands groupes ou des startups.

En 2014, le Groupe a lancé un site dédié aux innovateurs « Innovate with Groupe SEB », destiné à tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent proposer une innovation au Groupe. 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 le Groupe.

Le Groupe a créé en mai 2011 une 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, le développement durable. Ces entreprises apportent des « briques » technologiques que le Groupe peut intégrer dans le développement de ses produits. Depuis sa création, SEB Alliance a investi directement dans 10 sociétés dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB – big data, traitement de l'air, filtration de l'eau, santé et beauté, produits connectés, robotique...- et pouvant aboutir à des applications grand public, ainsi que dans 2 fonds d'investissement : Cathay Innovation et Innovacom Technocom 2.

## UNE STRATÉGIE VERTUEUSE



## UNE POLITIQUE D'INNOVATION SOUTENUE PAR DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS

Le Groupe investit chaque année en R&D, dans la conception de ses produits, en marketing stratégique 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 2016, l'investissement R&D brut (avant CIR et capitalisation) s'est élevé à 104 millions d'euros (100 millions en 2015). L'investissement en marketing stratégique s'est quant à lui élevé à 75 millions d'euros en 2016 (68 millions d'euros en 2015). 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 produits connectés, les batteries, les moteurs, l'agroalimentaire, les capteurs, etc.



## UN PORTEFEUILLE DE MARQUES INÉGALÉ

Le Groupe s'appuie depuis de nombreuses années sur le portefeuille de marques le plus vaste de son industrie et qui constitue un des piliers forts de sa stratégie de croissance rentable. Ce portefeuille est constitué de marques à vocation mondiale, telles que Tefal, Moulinex, Rowenta, Krups, Lagostina ou All-Clad et de marques régionales/locales leaders ou référentes sur leurs marchés domestiques comme Air Bake, Arno, AsiaVina, Calor, Clock, Imusa, Maharaja Whiteline, Mirro, OBH Nordica, Panex, Rochedo, Samurai, Seb, Supor, T-Fal, Umco, WearEver. Avec les acquisitions de 2016, les marques WMF, Silit, Kaiser, Schaerer, Hepp et EMSA viennent enrichir le portefeuille du Groupe.

Cette stratégie multimarques permet au Groupe :

- de mieux couvrir les attentes multiples des consommateurs à travers le monde, chacune des marques répondant à des attitudes consommateurs spécifiques ;
- d'apporter des réponses pertinentes et complémentaires aux stratégies des distributeurs.

Chaque marque possède une identité clairement définie avec des valeurs spécifiques qui s'expriment au travers de l'assortiment, de fonctionnalités, du design des produits, ainsi que d'une communication propre à chacune.

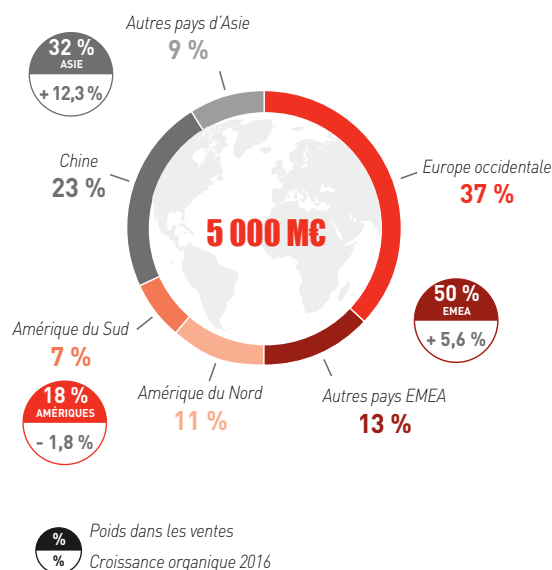
Au-delà de son portefeuille de marques, le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants de croissance et d'innovation pour le Groupe. Des contrats de distribution et de codéveloppement ont notamment été noués avec des 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 confèrent également à l'image, associant nos produits à d'autres marques ou organisations (WWF...), à des contrats de licence avec des marques comme Élite ou à des contrats de cautionnement où, par exemple, des gammes d'articles culinaires sont développées en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Thomas Keller.

## UNE PRÉSENCE GLOBALE ET DIVERSIFIÉE

Le Groupe a développé avec succès au cours des quarante dernières années de solides positions sur tous les continents avec une présence commerciale dans près de 150 pays, grâce à une stratégie d'expansion mêlant croissances interne et externe. Il détient notamment des positions de premier plan en Europe, Chine, Russie, Brésil, Colombie, Turquie, etc.

La présence locale forte du Groupe s'appuie sur la pertinence de son offre et sa capacité d'adaptation aux besoins des différents marchés. Sa présence globale lui permet de capter les opportunités de croissance rentable des pays où il est présent et de diversifier son exposition aux différentes économies. En 2016, il a réalisé 54 % de ses ventes dans les pays matures et 46 % dans les pays émergents.

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES EN 2016



## UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTICANALE

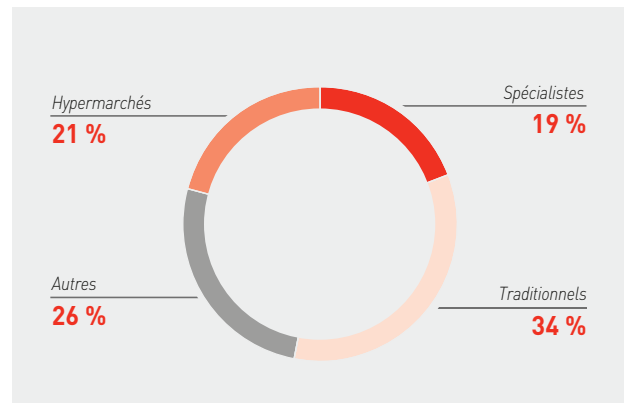
Le Groupe travaille avec un réseau de distributeurs extrêmement large et diversifié, ce qui constitue un avantage compétitif fort. Il développe avec ses clients une relation pérenne et constructive sur la base de l'offre produits la plus étendue du marché et de marques fortes, vecteurs de croissance 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 (elle représente autour de 20 % en 2016) grâce aux acteurs spécifiques de ventes en ligne (*Pure Players*) mais aussi aux distributeurs physiques, notamment les enseignes de spécialistes, de plus en plus présents sur internet (*Click & Mortar*). Le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre (Home&Cook, Tefal Shops, Supor Lifestores...) qui lui permet d'une part de se rapprocher des consommateurs de certains pays émergents où la distribution n'a pas une couverture suffisante du territoire, et d'autre part de favoriser l'écoulement des produits de fin de série dans les pays matures.

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 (435 millions d'euros en 2016 contre 390 millions d'euros en 2015) afin de :

- toujours mieux asseoir la notoriété de ses marques et de ses produits par la publicité ;
- continuer de mettre en œuvre la meilleure exécution possible en magasin par le *category management*, un *merchandising* efficace, la création de *corners* dédiés ou encore l'animation promotionnelle ;
- accompagner et soutenir les nouveaux lancements des produits du Groupe ;
- accélérer le marketing digital (sites de marques, campagnes digitales, etc.) et soutenir la montée en puissance rapide du *e-commerce*.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



## UNE POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE ACTIVE

La croissance externe est un autre pilier de la stratégie de croissance du Groupe. Acteur d'un marché du Petit Équipement Domestique toujours fragmenté, le Groupe se positionne en tant que consolidateur de son industrie. L'histoire du Groupe est jalonnée de nombreuses opérations qui ont permis d'atteindre des positions de premier plan dans de nombreux pays et catégories de produits.

Au-delà de la nécessaire capacité financière, la croissance externe suppose l'aptitude à intégrer efficacement l'entreprise 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 sociétés acquises : après la reprise de Moulinex-Krups en 2001-2002, il a fait l'acquisition d'All-Clad aux États-Unis en 2004, de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie en 2005, de Mirro WearEver aux États-Unis en 2006 et il a pris le 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...). La participation du Groupe y 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 sa détention à 81,17 %.

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. Début 2013, le Groupe s'est associé avec son distributeur historique en Égypte (Zahran), pour constituer une société commune (Groupe SEB Egypt for Household Appliances), dans laquelle il détient 75 %. En fin d'exercice 2013, le Groupe a fait l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. 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 marque une nouvelle étape pour le Groupe, avec deux acquisitions stratégiques en Allemagne en mai.

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 détient de très fortes positions en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires, où elle est leader du marché. EMSA est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient. En 2016, le chiffre d'affaires d'EMSA s'est établi à 85 M€.

Le Groupe a ensuite racheté WMF, un fleuron de l'industrie allemande, qui s'est développé autour de 3 activités : les machines à café automatiques professionnelles, le Petit Équipement Domestique (articles culinaires et petit électroménager) et l'équipement hôtelier. Grâce à cette acquisition structurante, le Groupe SEB :

- acquiert une position de solide leader mondial dans le marché très attractif des machines à café professionnelles 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 ;
- se renforce considérablement dans les articles culinaires en devenant le n° 1 en Allemagne au travers notamment d'une offre inox haut de gamme ;
- accélère son développement dans la catégorie stratégique des ustensiles et accessoires de cuisine, dans la continuité de l'acquisition d'EMSA ;
- consolide son portefeuille de marques par l'entrée de nouvelles marques fortes dont l'émblématique WMF, mais aussi Schaefer, Silit, Kaiser et HEPP ;
- accède à un réseau de 200 points de vente en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

En 2016, le chiffre d'affaires du Groupe WMF a progressé de 4,2 % pour s'établir à 1 100 M€ (1 062 M€ en 2015). Il se répartit à hauteur de 55 % dans le Petit Équipement Domestique (2015 : 56 %), 38 % dans le café professionnel (2015 : 37 %) et 7 % dans l'équipement hôtelier (2015 : 7 %). Au plan géographique, les trois quarts des ventes sont réalisés en Europe (environ la moitié en Allemagne), les autres principaux marchés étant à parts quasi-équivalentes les États-Unis, la Chine, le Japon et la Corée. L'EBITDA 2016 s'est élevé à 128 M€, en croissance de 8,5 % par rapport aux 118 M€ réalisés en 2015.

## COMPÉTITIVITÉ

C'est un axe stratégique majeur du Groupe SEB. Au-delà de l'innovation, de l'excellence commerciale et d'une exécution exemplaire en magasin, qui sont cruciales, la compétitivité du Groupe s'appuie sur un dispositif industriel équilibré, sur l'optimisation permanente de la productivité industrielle et sur une politique d'achat rigoureuse et responsable.

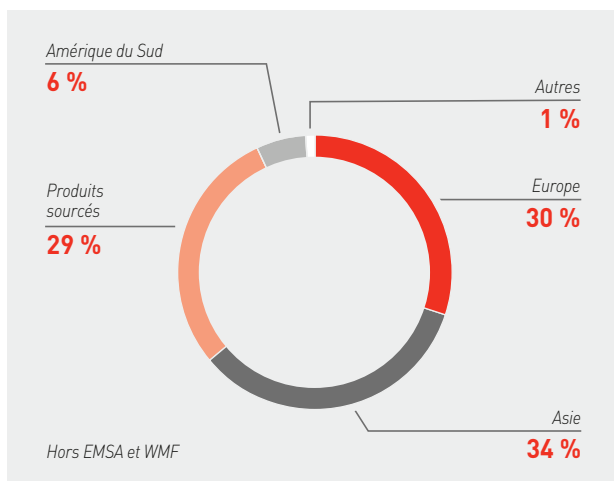
### UN DISPOSITIF INDUSTRIEL ÉQUILIBRÉ

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.

Il comprend 29 sites industriels qui produisent 71 % des produits commercialisés par le Groupe dans le monde. Les 29 % restant proviennent du *sourcing*, notamment en Chine. Après l'acquisition d'EMSA et de WMF, le Groupe voit son dispositif de production renforcé de 11 usines : 3 pour EMSA (Allemagne, Chine, Vietnam) et 8 pour WMF (Allemagne, Suisse, République Tchèque, Chine, Inde).

### LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES VENTES



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, notamment :

- 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 2016, les usines du Groupe ont continué d'évoluer dans un contexte de demande mondiale en Petit Équipement Domestique plutôt porteur avec toutefois quelques marchés très heurtés. À titre d'exemple, en Colombie, l'ensemble de la production d'articles culinaires a été transféré de Copacabana vers le site de Rionegro ; en Italie à Omegna, le site de Lagostina a également été réaménagé ; l'Égypte quant à elle a bénéficié d'un nouveau site de production pour mieux servir les marchés du Moyen-Orient. Par ailleurs, le Groupe a poursuivi la réorganisation de son dispositif industriel au Brésil afin d'en améliorer la compétitivité dans un contexte de marché difficile et dans un environnement monétaire tendu : le transfert des activités de petit électroménager de Mooca/São Paulo vers un site nouvellement construit à Itatiaia dans l'état de Rio de Janeiro est en cours. Les sites chinois ont pour leur part bénéficié d'une demande locale soutenue et de la poursuite de la réintégration d'une partie de la production, auparavant externalisée. Le plus gros site de petit électroménager du Groupe en Chine, Shaoxing, a poursuivi sa montée en puissance en 2016, franchissant la barre de 28 millions de pièces produites.

### L'OPTIMISATION PERMANENTE DE LA PRODUCTIVITÉ INDUSTRIELLE

Engagé en 2011, notre programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB) s'est poursuivi par le déploiement de « fondamentaux » (5S, TPM...) afin de toujours améliorer la productivité de nos sites. 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.

Bien qu'en phase de maturité, les projets et *workshops* OPS de cette année ont permis de continuer à réaliser de nouvelles économies. De plus, les succès d'OPS au plan industriel ont également inspiré d'autres fonctions comme la comptabilité ou le marketing afin d'améliorer certains référentiels de méthodes et des outils communs. Grâce à OPS, le Groupe peut garantir un haut niveau de qualité tant dans ses *process* que dans ses produits, et se projeter sereinement dans les nouveaux défis de demain.

Par ailleurs, 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 actuels, 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.

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, 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 par an à son échéance. Plus de détails dans le chapitre 3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale en pages 111 à 114.

Enfin, autre maillon crucial dans la compétitivité du Groupe, la *supply chain* (chaîne logistique) est pilotée au niveau mondial dans le but de rationaliser les stocks de produits finis, d'optimiser la qualité de ces stocks et de mettre en place un fonctionnement permettant d'améliorer le service aux clients pour assurer leur satisfaction. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur un ensemble de processus communs et partagés, renforcés par le déploiement d'un projet d'optimisation de la chaîne logistique globale, depuis la prévision de ventes dans les sociétés de marché jusqu'à la planification des capacités et de la production. En parallèle, la création d'une *Supply Chain School* permet de développer les aptitudes et compétences de nos équipes dédiées.

## 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 la réduction des coûts 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 2016, le Groupe a continué de consolider son panel de fournisseurs directs pour les achats de production (475 fournisseurs) avec une couverture achats mondiale de 85 %.

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. 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. À travers cette approche, le Groupe a concentré son panel de fournisseurs de produits finis sur une cinquantaine d'entreprises représentant 91 % des achats réalisés. Les panels de fournisseurs sur lesquels le Groupe s'appuie sont constitués d'entreprises soigneusement sélectionnées et éprouvées tant au plan des performances (délais, qualité, coûts...) que de leurs responsabilités sociétales et environnementales (impact environnemental, respect des Droits de l'Homme...).

## 1.4. Facteurs de risques

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 : des risques exogènes, opérationnels, industriels et environnementaux, juridiques, financiers et de marché. Ceux-ci pourraient avoir un impact négatif sur ses résultats, sa situation financière ou son patrimoine et avoir des conséquences pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, clients, fournisseurs, partenaires ou son environnement.

Conscient de ces enjeux, le Groupe mène une politique à la fois active et raisonnée de gestion des risques avec pour objectif d'en limiter les effets sur ses performances opérationnelles et de défendre le patrimoine et/ou les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Sa démarche se fonde sur une cartographie et une analyse circonstanciée des risques majeurs de l'entreprise qui permettent de hiérarchiser ces derniers selon leur impact potentiel, ainsi que selon leur probabilité d'occurrence.

Sur la base de cette cartographie établie par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, une revue d'ensemble de ces risques est effectuée annuellement par le Comité Exécutif du Groupe et le Comité de contrôle.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé à la date du présent Document de référence sont spécifiés ci-après. Toutefois, il convient de mentionner que ceci ne saurait en constituer une liste exhaustive et que malgré les procédures mises en place, le Groupe ne peut garantir de façon certaine l'élimination totale de ces risques pouvant porter atteinte à ses résultats économiques et financiers et à son patrimoine. D'autres risques dont le Groupe n'a pas encore connaissance ou qu'il estime comme non significatifs à l'heure actuelle pourraient également l'impacter.

Si les risques décrits dans cette section entraînent des conséquences financières quantifiables et/ou un passif potentiellement significatif, ces conséquences financières et/ou éventuels passifs sont reflétés dans les comptes consolidés du Groupe conformément aux normes IFRS applicables.

Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels le Groupe SEB estime être exposé à la date du présent Document de référence :

Risques exogènes	Risques opérationnels	Risques industriels et environnementaux	Risques juridiques	Risques financiers et de marché
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques pays et conjoncture</li> <li>• Risques liés à la concurrence</li> <li>• Risques matières premières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés aux produits vendus</li> <li>• Risques liés à la saisonnalité de l'activité</li> <li>• Risques liés à la croissance externe</li> <li>• Risques clients</li> <li>• Risques liés à la gestion des ressources humaines</li> <li>• Risques liés aux systèmes d'information</li> <li>• Risques de fraude et de corruption</li> <li>• Risques d'image et de réputation</li> <li>• Dépendance à l'égard des fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à la production et à la <i>supply chain</i></li> <li>• Risques liés à la santé et à la sécurité des salariés</li> <li>• Risques liés au changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à la propriété intellectuelle et industrielle</li> <li>• Risques liés à l'évolution des réglementations fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à la dépréciation des actifs incorporels</li> <li>• Risques de liquidité et de contrepartie</li> <li>• Risques de change</li> <li>• Risques de taux</li> <li>• Risques sur actions</li> </ul>

## RISQUES EXOGÈNES

### RISQUES PAYS ET CONJONCTURE

Le caractère international de l'activité du Groupe l'expose au risque devises (traité dans la note 26.2.1 aux états consolidés) mais également à des risques d'instabilité politique, économique, monétaire ou sociale, en particulier dans les pays émergents où le Groupe réalise une part significative de son activité. Cela a par exemple été le cas en Turquie ou au Brésil en 2016. Le Groupe est particulièrement exposé à la Chine qui, suite à l'essor rapide de son économie ces dernières années et au développement solide de l'activité de Supor, est devenue le premier pays du Groupe. S'ajoutent à ces risques, dans certains pays, des environnements juridiques peu développés ou peu protecteurs (notamment en matière de propriété intellectuelle), des taxes d'importation (comme par exemple en Turquie pour certains produits électroménagers), des mesures de restriction à l'importation (comme en Argentine et Équateur, sur les produits électriques et les articles culinaires), des contrôles des changes (Égypte), etc. Ces facteurs peuvent perturber l'activité du Groupe et impacter sa situation financière. Malgré cela, cette présence internationale constitue également un facteur de diversification des risques car en favorisant l'équilibre des ventes, une compensation s'effectue entre les pays et les zones géographiques.

Par ailleurs, compte tenu de l'investissement limité que représente l'achat d'un article ou appareil de petit équipement de la maison, cette industrie a tendance à mieux résister que d'autres dans des périodes de crise. Dans le passé, l'activité du Groupe a de fait évolué à plusieurs reprises à contre-courant d'une conjoncture défavorable.

Pour autant, l'activité du Groupe reste dépendante du contexte économique et de l'évolution de la consommation dans chaque pays où il opère. Ceci est lié au pouvoir d'achat des consommateurs d'une part et à la santé économique et financière des réseaux de distribution d'autre part.

### RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Le Groupe évolue dans un contexte de concurrence intense, qui s'articule autour de grands groupes internationaux s'appuyant sur des marques mondiales, d'acteurs régionaux ou nationaux, de spécialistes et de marques de distributeurs, dont le développement peut se faire au détriment des marques traditionnelles établies. Dans cet environnement, la tenue ou les gains de parts de marché passent par la notoriété des marques, la pertinence de l'offre produits qui doit être dynamisée par l'innovation et par une politique marketing, publicitaire et tarifaire pertinente et agile.

La capacité de concevoir et de lancer une innovation réellement différenciée et porteuse de valeur ajoutée est cruciale. Une famille de produits entière peut être affectée brutalement et durablement par l'introduction d'un nouveau concept plébiscité par les consommateurs, avec un impact significatif sur les résultats : très positif pour le détenteur de l'innovation de rupture en question, très négatif pour ses concurrents.

Les investissements publicitaires et promotionnels, de même que l'exécution sur les points de vente ou sur les sites marchands, constituent des leviers déterminants, qui viennent en appui d'une politique de prix agile, incontournable pour gagner dans des marchés volatils.

À cette concurrence sectorielle s'ajoute celle du développement du e-commerce, qui se traduit par des changements significatifs de l'approche commerciale et marketing à tous points de vue (relation client, offres dédiées, prix, logistique, approche consommateur ciblée, etc.).

Le Groupe s'attache donc à réduire ces risques en intensifiant ses efforts de recherche et développement – avec des moyens régulièrement accrus ces dernières années à la fois en compétences et en investissements alloués –, en augmentant ses investissements en marketing et en publicité et en pratiquant une politique de prix agile et adaptée aux conditions de ses marchés.

Le Groupe doit également, en raison de la concentration du secteur, régulièrement répondre à des enquêtes sectorielles ou portant sur des pratiques concurrentielles menées par les autorités de la concurrence. De telles enquêtes peuvent aboutir à des sanctions ou à des engagements de conformité. En tant qu'acteur majeur de son secteur d'activité, le Groupe est également appelé à coopérer avec les autorités de la concurrence sur des questionnaires destinés à aider ces dernières à faire évoluer leur doctrine ou recommandations dans certains domaines (commerce électronique en 2012, concentration de la distribution alimentaire en France en 2015).

### RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe SEB utilise un certain nombre de matières premières dans son *process* industriel : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager, et le papier pour les emballages et les documents imprimés. Ces matières ont un poids variable dans les achats de production du Groupe : l'aluminium a représenté en 2016 environ 15 % des achats directs destinés à la fabrication (14 % en 2015), les aciers/pièces métalliques 12 % (13 % en 2015) et les matières/pièces plastiques 18 % (20 % en 2015).

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 potentiel sur le niveau des ventes.

Face à cette exposition intrinsèque liée à son activité industrielle, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couvertures partielles qui a pour objet de le préserver contre les effets de variations brutales des cours des métaux et de lui permettre d'anticiper ou de limiter les hausses de prix éventuellement nécessaires auprès de ses clients. 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.

## RISQUES OPÉRATIONNELS

### RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

Le Groupe SEB met au rang des priorités absolues la sécurité des consommateurs. À ce titre, il porte une attention maximale à la sécurité des matières premières, des composants et des produits finis. Néanmoins, il peut voir sa responsabilité engagée ou son image ou celle de ses marques entachée suite au dysfonctionnement d'un produit. 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 et engendrer des coûts significatifs ayant un impact sur la rentabilité du Groupe.

Pour gérer ces risques, le Groupe réalise de nombreux contrôles qualité sur les produits qu'il commercialise. Il s'attache également à accompagner ses produits de notices dans le but de prévenir des utilisations potentiellement dangereuses. Le Groupe a enfin 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 p. 27).

### RISQUES LIÉS À LA SAISONNALITÉ DE L'ACTIVITÉ

Les produits du Groupe sont, pour une part substantielle, achetés pour être ensuite offerts. De ce fait, une proportion importante du chiffre d'affaires est réalisée en fin d'année dans nombre de marchés, avant Noël en Europe, avant le nouvel an en Chine et plus généralement en période de fêtes. Le 4<sup>e</sup> trimestre est donc traditionnellement, tant en termes de ventes que de résultat, celui dont le poids est prépondérant. Toute perturbation affectant l'environnement économique à ces périodes de consommation pourrait ainsi avoir des conséquences néfastes sur les résultats du Groupe.

Certains produits sont également tributaires des conditions climatiques comme par exemple les ventilateurs en Amérique Latine et en Asie du Sud Est.

Le Groupe limite ce risque d'une part grâce à son exposition globale qui tend à lisser les effets saisonniers mentionnés ci-dessus. Il s'attache d'autre part à dynamiser son activité en dehors de ces périodes par des lancements de nouveaux produits ou l'animation commerciale.

### RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

La poursuite d'une stratégie de leadership a conduit le Groupe SEB à conjuguer depuis plus de 40 ans croissance organique et croissance externe. Dans un marché du Petit Équipement Domestique encore fortement atomisé, il s'est imposé comme un acteur majeur dans la consolidation du secteur.

En dépit des moyens et de la discipline mis en œuvre en amont des opérations lors des travaux de *due diligence* et en aval dans le cadre des processus d'intégration, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à intégrer les activités, le personnel, les produits ou

les technologies des sociétés acquises. Le Groupe ne peut pas avoir la complète assurance que les activités ou sociétés acquises n'incluent pas des passifs non identifiés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels le Groupe n'aurait pas de protection ou seulement des protections partielles de la part du cédant ou du partenaire.

Le suivi régulier de l'avancement de chaque projet et de la mise en œuvre des synergies par un Comité d'intégration a pour but de favoriser la réussite – et donc de limiter le risque d'échec – et permet un recadrage des actions si nécessaire.

Courant 2016, le Groupe a procédé à l'acquisition de la société allemande EMSA, spécialisée dans les articles et accessoires de cuisine. Cette société est consolidée depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, et le processus d'intégration est déjà largement engagé.

Par ailleurs, le 30 novembre 2016, le Groupe a finalisé l'acquisition de WMF, société allemande spécialisée dans les machines à café automatiques professionnelles et les articles culinaires. Cette acquisition représente 20 % du chiffre d'affaires du Groupe et constitue un enjeu majeur d'intégration pour lequel un comité dédié a été mis en place.

### RISQUES CLIENTS

Le Groupe vend ses produits à un grand nombre de distributeurs et est donc exposé au risque de non-recouvrement de créances suite à des difficultés de trésorerie ou à des faillites de ces derniers.

La répartition géographique de l'activité ainsi que la variété et la multiplicité des réseaux de distribution du Groupe limitent cependant le risque et la probabilité d'occurrence d'un impact majeur au plan consolidé. Par ailleurs, le positionnement du Groupe sur les deux marchés des articles culinaires et du petit électroménager participe à la diversification de sa base de clientèle. La distribution des articles culinaires est, en effet, massivement effectuée par la grande distribution alimentaire tandis que la distribution spécialisée joue un rôle important dans la commercialisation de petit électroménager. En 2016, les 10 premiers clients du Groupe représentaient un peu moins de 34 % du chiffre d'affaires consolidé, sachant qu'aucun client ne dépasse 5 % du chiffre d'affaires. À l'échelle d'un pays, néanmoins, la défaillance d'un client peut avoir des conséquences significatives sur l'activité de la filiale concernée.

Au-delà de la diversification client au niveau Groupe, ce dernier a mis en place des assurances clients qui permettent de limiter considérablement les risques de sinistres. En 2016, ces couvertures ont concerné plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé (hors Chine), malgré une baisse des couvertures au Brésil et en Turquie. En parallèle, le Groupe maintient une politique de prise de risque interne lui permettant une gestion long terme de ses relations avec les distributeurs. Ces prises de risques sont fortement encadrées et le risque d'impact majeur d'une éventuelle défaillance client sur les résultats du Groupe s'en trouve donc limité.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans les notes 16 et 26.4 aux états financiers consolidés.



## RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Groupe s'appuie sur les compétences de ses employés, notamment ceux qui occupent des postes clés et sur sa capacité à attirer les talents pour l'aider à poursuivre son développement. Si le Groupe ne parvenait pas à attirer ou retenir ces personnes clés, il pourrait rencontrer des difficultés dans la mise en place de sa stratégie avec *in fine* un impact négatif sur son activité et ses résultats. C'est pourquoi, il s'attache à fournir un environnement de travail motivant et à fidéliser les talents. Par ailleurs, il met en place des plans de succession afin de pallier d'éventuels départs.

Dans le cadre d'acquisitions, comme c'est le cas récemment pour WMF et EMSA, les équipes ressources humaines du Groupe jouent un rôle déterminant et sont associées très en amont des processus afin de cartographier les talents et les compétences clés des nouvelles équipes, et de retenir les meilleurs profils.

En outre, le Groupe adapte en permanence ses structures, et notamment son outil industriel, afin d'assurer sa compétitivité. Il le fait dans la volonté permanente d'anticipation des problématiques industrielles et sociales en concertation avec les partenaires sociaux, dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et afin de mettre en œuvre les actions nécessaires pour éviter des licenciements. Le Groupe compte fortement sur la qualité du dialogue social pour résoudre les problématiques sociales difficiles dans les meilleures conditions possibles pour tous et avec responsabilité. Dans son histoire, le Groupe SEB a conduit des réorganisations, en France et hors de France, et l'a toujours fait dans le cadre d'une démarche cohérente avec son éthique sociale. Il a en effet toujours mis en œuvre des moyens importants pour que chacun trouve une solution, assure ainsi sa reconversion et que de véritables opérations de réindustrialisation soient conduites sur les bassins d'emploi concernés.

## RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Le Groupe poursuit le déploiement de systèmes d'information cohérents dans l'ensemble de ses filiales, afin d'améliorer le service aux clients et la qualité de la gestion, et de minimiser les risques inhérents à des systèmes locaux obsolètes. Dans ce cadre, il concentre ses investissements sur un nombre limité de logiciels, qu'il déploie de façon ciblée au sein du Groupe, en fonction de la taille des sociétés (SAP R/3 pour les plus importantes en taille ou faisant partie d'organisations en clusters, SAP Business One pour les filiales plus petites...).

Cette dépendance accrue envers les systèmes d'information, l'intégration croissante avec nos partenaires externes et la multiplication des cyber-attaques entraînent des risques relatifs à l'intégrité et à la confidentialité des données, ainsi qu'à une éventuelle interruption des services informatiques. Une cartographie des risques est mise à jour annuellement avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour identifier et prioriser les actions de sécurité.

Une défaillance pourrait se traduire par des pertes de données, des erreurs et/ou des retards préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise et donc à ses résultats. D'intenses périodes de tests avant démarrage des nouveaux systèmes et une politique rigoureuse de sécurité des systèmes d'information – sous la conduite d'un Comité de pilotage – visent à garantir la fiabilité, la confidentialité et la disponibilité nécessaires. Des investissements réguliers permettent d'améliorer le Plan de Reprise d'Activité en cas de sinistre majeur sur le principal

centre de traitement informatique. Des audits d'intrusion sont conduits chaque année, pour identifier d'éventuelles failles de sécurité dans le réseau du Groupe. Enfin, les règles de gestion des droits d'accès aux systèmes sont auditées puis adaptées régulièrement.

## RISQUES DE FRAUDE ET DE CORRUPTION

L'expansion du Groupe dans des géographies nouvelles, le développement de moyens technologiques, parfois propices à faciliter la fraude, l'accroissement de la pression concurrentielle sont autant de facteurs qui multiplient les risques de voir des situations de fraude apparaître au sein des entités du Groupe. Face à ces risques accrus, le Groupe renforce ses actions de contrôle à différents niveaux.

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. Une forte sensibilisation des personnels financiers, et la mise en place systématique de doubles contrôles ont, par exemple, permis de limiter les risques d'usurpation d'identité de clients, de fournisseurs, ou de dirigeants du Groupe par des moyens technologiques.

Une cartographie des risques de fraude dans nos sociétés commerciales a été dressée en 2016. Cette cartographie 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.

Le Code éthique du Groupe SEB rappelle de façon claire les exigences de la Direction du Groupe SEB en matière de lutte contre la corruption. Pour ce qui touche aux relations avec les fournisseurs, la Charte des achats responsables précise les règles de comportement attendu.

Des vérifications sont faites sur le terrain par les équipes d'audit interne sur les processus de décisions touchant aux relations avec les fournisseurs et avec les clients qui représentent les principales zones de risque de corruption passive et active. Ces vérifications portent en particulier sur la collégialité et la transparence des décisions d'attribution d'un marché à un fournisseur d'une part, et sur le strict contrôle du montant et de la nature des dépenses commerciales d'autre part.

## RISQUES D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

Présent à l'international dans l'univers de la grande consommation au travers d'un large portefeuille de marques, le Groupe SEB risque que des informations ou critiques, qu'elles soient fondées ou non, portent atteinte à son image ou à sa réputation. La rapidité de diffusion des informations, facilitée par les nouvelles technologies, et en particulier par les médias ou les réseaux sociaux, accentuent aujourd'hui ce risque par rapport au passé.

Afin de réduire ces risques de publicité négative qui pourraient impacter significativement son activité et ses performances, le Groupe a mis en place, dans l'ensemble de ses filiales, des bonnes pratiques et règles de confidentialité ainsi qu'un dispositif de veille lui permettant d'identifier rapidement les situations de risque, d'alerter le management du Groupe lorsque cela est nécessaire et, le cas échéant, de mettre en place une cellule de gestion de crise dédiée avec des processus clairement définis et partagés.

## DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Dans le cadre d'une politique d'achats globale, le Groupe s'appuie sur un panel de fournisseurs pour la production (475 en 2016 contre 470 en 2015), qui ont représenté en 2016 environ 85 % des besoins de ses sites dans le monde. Les 50 premiers fournisseurs comptent pour 38 % des achats directs de production en valeur (41 % en 2015). Concernant les achats de produits finis, le Groupe SEB a établi un panel d'une cinquantaine de fournisseurs qui représentent 91 % du total des achats, inchangé par rapport à 2015.

Sur la base des chiffres 2016, les trois premiers fournisseurs de production représentent près de 6 % des achats (identique à 2015) et se répartissent à parts pratiquement égales ; les trois premiers fournisseurs de produits finis représentent environ 37 % du total,

le premier comptant pour un peu plus de 23 %, le second 8 % et le troisième environ 5 %. Au-delà du poids du premier, les niveaux faibles des suivants immédiats démontrent que la politique d'optimisation des procédures d'achat (impliquant notamment des approvisionnements auprès d'un nombre plus limité de fournisseurs) ne s'est pas traduite par une concentration excessive des risques. Le Groupe est en effet tributaire de fournisseurs externes dont le retard dans une prestation ou livraison, voire la défaillance, pourrait être très préjudiciable à son activité ; il est donc particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'un éventail de choix.

## RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

### RISQUES LIÉS À LA PRODUCTION ET À LA SUPPLY CHAIN

Le Groupe SEB est exposé à la survenance d'événements d'origines diverses (catastrophe naturelle, incendie, défaillance technique, contamination...) qui pourraient pénaliser l'activité d'une usine ou d'un entrepôt logistique affectant la disponibilité des produits sur le marché. De tels événements pourraient avoir des conséquences négatives sur l'activité du Groupe empêchant l'atteinte d'objectifs commerciaux et entraînant la dégradation – ponctuelle ou durable – de la relation avec certains distributeurs affectés par les problèmes en question. On ne peut en outre exclure que de tels événements, en particulier s'ils concernent les sites de production du Groupe, puissent avoir des répercussions sur l'environnement.

Le Groupe a une démarche active de prévention des risques industriels 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. Dans la pratique, les sites européens, américains et chinois ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...). Le Groupe a toutefois mis en place des actions de formation à destination de ses salariés pour les aider à faire face à ce type d'événements.

Parallèlement, le Groupe a mis depuis très longtemps dans ses priorités le respect de l'environnement à travers la mise en œuvre d'une politique d'éco-production pour limiter son empreinte environnementale qui se concrétise notamment par la certification ISO 14001 de ses sites industriels. Les actions mises en œuvre sont détaillées dans le chapitre 3 en pages 127 à 135.

### RISQUES LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

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 ou d'accidents du travail pouvant porter atteinte à l'intégrité physique des personnes ou à des vies humaines. En dehors des activités d'emboutissage (autocuiseurs, 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. Les processus les plus sensibles font l'objet d'une surveillance étroite, en permanence ; en assemblage, les risques les plus probables sont des accidents corporels mineurs ou des blessures liées à la manutention, ainsi que les troubles musculo-squelettiques (TMS), pour lesquels le Groupe prend toutes les mesures nécessaires (formation à l'ergonomie, référents et Comité de pilotage par site...) afin d'en minimiser l'éventualité. Le Groupe sensibilise à tous niveaux ses salariés aux enjeux de la sécurité, notamment via le programme mondial *Safety in SEB*, dans le but de généraliser les bonnes pratiques et de systématiquement proposer des actions correctives face à une situation potentiellement dangereuse. Les actions du Groupe pour réduire les accidents du travail et les TMS sont détaillées dans le chapitre 3, page 112.

Malgré les efforts du Groupe pour limiter ces risques d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, leur survenance ne peut totalement être exclue et pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats en cas de sanction civile ou pénale, ainsi que sur la réputation du Groupe.

### RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Dans le cadre de son activité industrielle, 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.

Le Groupe a donc mis en place une évaluation de ces risques et dispose des assurances nécessaires pour se prémunir des conséquences financières.

La lutte contre le changement climatique est prise en compte très en amont des *process* internes et dès la conception des produits. Le Groupe travaille aussi bien sur l'optimisation de l'utilisation des matières premières que sur l'efficacité énergétique, la réparabilité, la recyclabilité et l'optimisation du transport pour réduire l'empreinte carbone des produits. Il mesure ainsi ses émissions de gaz à effet de

serre liées à la production et aux transports de ses produits et s'est fixé un quadruple objectif ambitieux à l'horizon 2020 :

- Moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013) ;
- Moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010) ;
- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits ;
- Moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (année de référence : 2013).

Un bilan des ces engagements à fin 2016 est disponible dans le chapitre 3.9.

Le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative Science Based Targets lancée en 2015 par le WWF aux côtés du Global Compact (ONU), du WRI (World Resources Institute) et du CDP (Carbon Disclosure Project). Cette initiative 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 (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat) de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C.

Concernant l'évaluation des risques liés au changement climatique et des actions mises en place par le Groupe pour les réduire dans le cadre de sa démarche environnementale, se reporter au chapitre 3, paragraphe 3.9 « La réduction des impacts environnementaux ».

## RISQUES JURIDIQUES

### RISQUES LIÉS À LA CONTREFAÇON

Le Groupe dispose d'un important portefeuille de marques de dimension internationale et régionale, déposées et enregistrées dans le monde entier, qui lui confère un avantage compétitif décisif. Ce portefeuille ne cesse de croître du fait des récentes opérations de croissance externe du Groupe et du lancement de nouveaux produits chaque année ; s'y greffe un important portefeuille de noms de domaine. L'innovation et la créativité dont fait preuve chaque année le Groupe génèrent des dépôts de demandes de brevets (127 demandes prioritaires en 2016), des dépôts de dessins et modèles (protection de la forme esthétique des produits) 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.

La notoriété des marques du Groupe SEB et le succès de ses produits innovants entraînent des contrefaçons de divers droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, modèles), du *cyberquatting* (enregistrement d'un nom de domaine correspondant à une marque protégée), de l'hameçonnage, auxquels le Groupe, répond en adoptant :

- une stratégie de dépôts des marques, modèles et brevets ciblés tenant compte des perspectives de ventes et des pays à risque ;
- une stratégie de lutte contre la contrefaçon conduite de manière systématique et sur le terrain, notamment dans les pays à risque comme la Chine et le Moyen Orient (surveillances lors des salons, investigations, saisies douanières, actions judiciaires, destructions

des moules et des stocks) ainsi que dans des pays à forts enjeux commerciaux en fonction du type de produit ;

- un développement de la lutte contre la contrefaçon 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 permettant le retrait des copies en ligne et de lutter contre la contrefaçon de marques et le *cybersquatting*. Cette action devra être renforcée par un outil de surveillance des réseaux sociaux pour stopper par exemple de fausses pages de nos marques présentes sur les réseaux sociaux.

Le Groupe continue à allouer les budgets nécessaires à la protection de ses actifs immatériels au premier rang desquels les marques, l'innovation et à la lutte contre la contrefaçon.

### RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS FISCALES

Le Groupe SEB est présent commercialement dans de nombreux pays et est soumis à de nombreuses législations fiscales nationales. Une évolution défavorable des réglementations fiscales de certains pays dans lesquels il est présent ne peut être exclue. Il est notamment exposé aux risques d'alourdissement des taxes existantes ou à l'instauration de nouvelles taxes concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes, les prélèvements sociaux ou le rapatriement des dividendes de ses différentes filiales. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur le taux d'imposition, la trésorerie ou les résultats du Groupe.

## RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ

### RISQUES LIÉS À LA DÉPRÉCIATION DES ACTIFS INCORPORELS

Le Groupe SEB base son activité sur un portefeuille puissant de marques, inscrites pour certaines d'entre elles à l'actif de son bilan. La valeur totale des marques au bilan au 31 décembre 2016 s'élève

à 554 millions d'euros et concerne essentiellement All-Clad, Supor, Lagostina, Arno et Rowenta, ainsi qu'un montant provisoire pour WMF.

Par ailleurs, le Groupe SEB procédant régulièrement à des opérations de croissance externe, des *goodwill* figurent dans les comptes consolidés à fin 2016 pour une valeur de 1 847 millions d'euros, l'essentiel de ce montant ayant été comptabilisé lors des acquisitions

d'All-Clad et de Supor, ainsi que de WMF pour laquelle le montant est à ce stade provisoire.

Dans le cadre des normes comptables IFRS, la valeur des marques et des *goodwill* doit être testée annuellement pour vérifier la cohérence entre la valeur inscrite au bilan et les performances effectives des marques et filiales en question sur leurs marchés. Toute révision significative à la baisse des flux de trésorerie attendus, liée notamment à la contre-performance commerciale d'une marque ou la baisse de la rentabilité des filiales concernées pourrait induire une correction au bilan, en l'occurrence, une dépréciation totale ou partielle de la valeur de cet actif.

Par ailleurs, dans une optique de création de valeur pour ses marques, le Groupe investit en R&D afin d'alimenter son offre avec des produits innovants et de rupture, ainsi qu'en publicité et marketing dans le but d'améliorer la visibilité de ses marques, de dynamiser ses ventes et de renforcer ses positions concurrentielles sur le terrain.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans la note 10 aux états financiers consolidés.

## RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE CONTREPARTIE

L'activité du Groupe SEB est fondée sur un cycle court et nécessite peu d'investissements physiques lourds.

La gestion du risque de liquidité est pilotée de façon centralisée par la Direction Financements et Trésorerie. Elle repose sur une architecture de financement solide (aucun des financements ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers) et diversifiée à court et moyen terme : billets de trésorerie, crédit syndiqué, placements privés de type *Schuldschein* et emprunts obligataires. Par ailleurs, le Groupe SEB dispose de lignes de crédit à moyen terme confirmées, non utilisées, auprès de banques de premier rang.

Le Groupe estime être faiblement exposé au risque de contrepartie financière en privilégiant des relations avec des banques de premier plan et en diversifiant son portefeuille de contreparties.

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 24, 25 et 26 aux états financiers consolidés.

## RISQUES DE CHANGE

Le Groupe SEB est présent commercialement dans près de 150 pays. Avec une production plutôt concentrée en France et en Chine, son activité est donc fortement exposée au risque de change de « transaction » lorsque ces produits sont facturés à ses clients dans une devise différente de celle de production. La gestion des variations de devises représente donc un enjeu de compétitivité. À cela vient s'ajouter un impact lié à la conversion en euros des résultats des différents pays lors de leur consolidation.

La position devises du Groupe est « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans de nombreuses 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.

Depuis plusieurs années néanmoins, la volatilité des parités a fortement perturbé l'activité du Groupe. Les évolutions, parfois violentes, des devises conduisent le Groupe à adapter en permanence 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 effets sur les performances financières du Groupe sont ainsi très contrastés d'une année à l'autre.

Les détails relatifs aux risques de change sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (note 26.2.1).

## RISQUES DE TAUX

Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, le Groupe a recours à différentes formes de financement (emprunts bancaires, placements privés, emprunts obligataires, billets de trésorerie, etc.). Il se finance principalement à taux fixe, notamment sur les échéances les plus longues, dans des devises correspondant à ses besoins (euro, réal brésilien, essentiellement). La plus longue échéance est 2026 et est à taux fixe, permettant de prémunir le Groupe contre une éventuelle augmentation des taux.

Il convient de signaler qu'aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

Les détails relatifs aux risques de taux sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (note 26.2.2).

## RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2016, le Groupe SEB détenait 622 110 actions propres pour une valeur totale de 56,8 millions d'euros. Les actions d'autodétention sont déduites des capitaux propres à hauteur de leur prix de revient.

Sur la base du dernier cours de clôture de l'action SEB connu au 31 décembre 2016 (128,75 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 80,1 millions d'euros (cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe). Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 8 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention. Cette variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres du Groupe consolidés.

Un complément d'information en matière de risques sur actions est présenté dans la note 26.2.4 aux états financiers consolidés. Ce complément intègre également le risque sur l'action Supor, cotée à la Bourse de Shenzhen.

## ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Sur la base des éléments publiés en 2016, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le Résultat Opérationnel d'Activité d'une variation de la parité euro/dollar et euro/yuan ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Le Groupe a depuis plusieurs années une position « courte » sur le dollar. L'analyse de sensibilité montre qu'une hausse de 1 % du taux de change de cette devise contre l'euro aurait un impact négatif de l'ordre de 6 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité. Le Groupe a également une position « courte » significative en yuan chinois. Une hausse de 1 % du taux de change de cette devise aurait un impact négatif de l'ordre de 3 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité. D'autres devises importantes de fonctionnement du Groupe (le yen, le rouble, le real brésilien, la livre sterling, la livre turque, le won coréen, le zloty polonais, le peso mexicain...) peuvent cependant avoir également un effet important sur le Résultat Opérationnel d'Activité.

Cette analyse de sensibilité ne prend pas en compte l'impact induit de l'évolution des parités sur la compétitivité de l'outil industriel européen,

toujours important dans la production Groupe : un euro renforcé face à la majorité des devises, et notamment face au dollar, renchérit les productions européennes face aux fabrications en zone dollar et constitue un frein à l'exportation. À l'inverse, le renforcement du dollar est source de compétitivité accrue de l'outil industriel européen. On soulignera que le Groupe, recourant moins aux produits finis externalisés que ses concurrents, a une exposition en dollar (qui reste la devise de référence dans les achats de produits dits « sourcés ») inférieure à celle de ces derniers.

Pour ce qui est des taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 100 points de base des taux court terme serait de 4,3 millions d'euros, sur la base de l'endettement du Groupe à fin 2016.

Les notes 26.2.1, 26.2.2 et 26.2.3 aux états financiers donnent des éléments complémentaires en matière de sensibilité du Groupe concernant la fluctuation des devises, la variation du taux de financement et l'évolution des matières premières.

## ASSURANCES

### POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

La politique du Groupe en matière d'assurance 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.

### 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 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 M€ 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 raisonnablement escomptables par le Groupe 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.

## **RISQUE CLIENT**

---

À de rares exceptions près du fait de problématiques locales, les filiales du Groupe ont souscrit 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.

## **FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES**

Il n'existe pas de faits exceptionnels et litiges autres que ceux traités dans la note 29.1 aux états financiers consolidés.

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 29.1 et 29.2 du chapitre 5 Comptes consolidés.



# 2

<b>2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Organisation des pouvoirs</b>	<b>30</b>
Président-Directeur Général	30
Directeur Général Délégué	30
<b>2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration</b>	<b>31</b>
Composition du Conseil d'administration	31
Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	51
<b>2.4. Organes de direction du Groupe</b>	<b>58</b>
<b>2.5. Politique de rémunération</b>	<b>59</b>
Rémunération des membres du Conseil d'administration	59
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	60
Rémunération des membres du COMEX	71
<b>2.6. Rapport du Président sur le contrôle interne</b>	<b>81</b>
L'environnement de contrôle interne dans le Groupe	81
Le dispositif de gestion des risques	82
Les activités de contrôle	82
Les dispositifs d'information et de communication	82
L'évaluation du dispositif de contrôle interne	82
Les acteurs du contrôle interne	83
Les procédures relatives à l'information comptable et financière	86
<b>2.7. Rapport des Commissaires aux comptes</b>	<b>88</b>
Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	88
Autres informations	88



**Gouvernement  
d'entreprise**

## 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 novembre 2016, consultable sur le site internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF ainsi que de l'article L. 225-37 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.

Dans un souci de transparence et suite à la demande adressée par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, la société a renforcé l'information relative à l'existence d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéas 6 à 10 du Code de commerce, le présent Chapitre comprend le Rapport

du Président sur la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux. Il intègre également le Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Il est ici précisé que les informations visées à l'article L. 225-100-3 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 ».

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration a approuvé le présent chapitre à l'occasion des réunions du 17 février 2017 et du 7 mars 2017.

## 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. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué.

### 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 et 2016, 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 52.

### DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

À la suite de sa réunion du 22 avril 2014, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et après examen du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de nommer M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

M. Bertrand Neuschwander 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 M. Thierry de La Tour d'Artaise.



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

2

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 duale du concert 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 aux dispositions légales relatives à la représentation salariée et à la féminisation, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de faire évoluer sa composition tout en veillant à préserver son agilité.

#### PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration était composé de 15 membres dont le mandat est fixé à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires. Les administrateurs se répartissent de la manière suivante :

- 1 Président ;
- 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
  - 5 administrateurs adhérant à la société FÉDÉRACTIVE,

- 4 administrateurs adhérant à la société VENELLE INVESTISSEMENT ;

- 5 administrateurs indépendants.

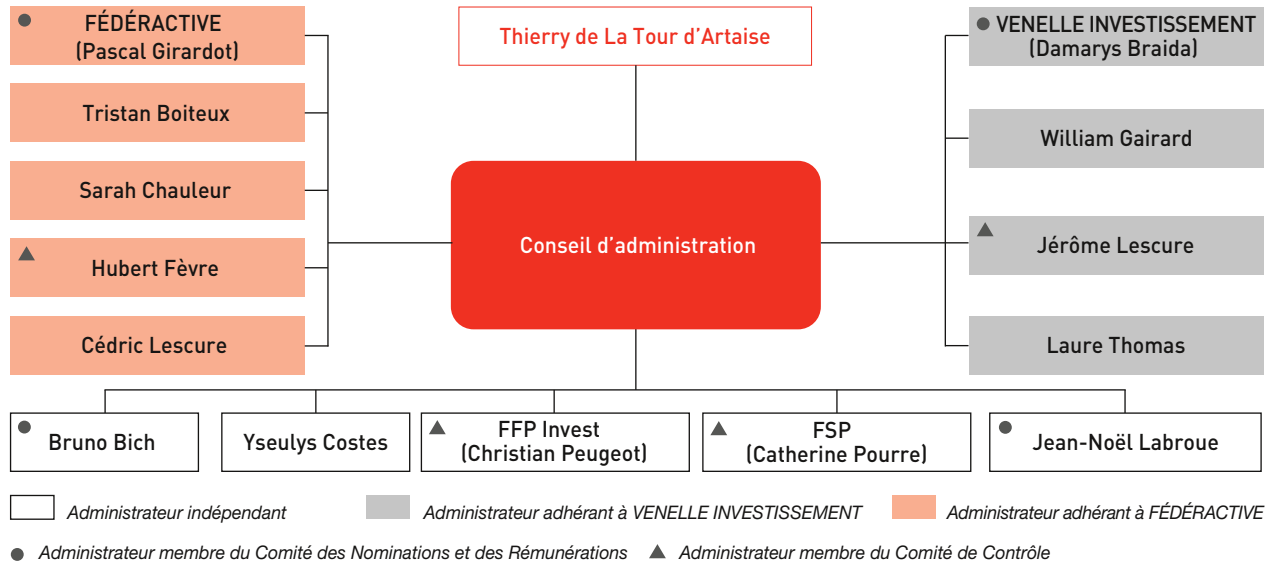
Le Conseil d'administration comporte un tiers d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La présence de cinq femmes, soit un tiers des membres du Conseil d'administration, assure une représentation des femmes conforme à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Cette proportion sera néanmoins amenée à évoluer à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 conformément aux dispositions de la loi précitée.

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.

Les administrateurs détiennent ensemble 21,34 % du capital de la société et 24,76 % des droits de vote effectifs (soit 24,55 % des votes théoriques) respectant ainsi la Charte de l'administrateur et 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.

### Composition du Conseil d'administration en 2016



## PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS

### Présidents fondateurs

Frédéric Lescure †  
Henri Lescure †  
Emmanuel Lescure †

### Thierry de La Tour d'Artaise

Président-Directeur Général



Âge :	62 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 4 mai 2000
Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
Date de fin du mandat :	AG 2020
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	492 002

#### 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.

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS AU SEIN DU GROUPE SEB :

Président de SEB Internationale (filiale à 100 % détenue par SEB S.A.)

Administrateur de Zhejiang Supor Co, Ltd\* (Chine - filiale détenue à 81,17 % par SEB Internationale)

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS EN DEHORS DU GROUPE SEB :

Administrateur de Legrand\* et membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de CIC - Lyonnaise de Banque

#### MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Administrateur de Club Méditerranée S.A.

Administrateur de Plastic Omnium\*

\* Société cotée.

**Bruno Bich****Administrateur indépendant**

Âge :	70 ans
Nationalité :	Française/Américaine
Date de première nomination :	AG du 15 mai 2014
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2018 (Démission anticipée)
Membre d'un Comité :	Comité des nominations et des rémunérations
Nombre d'actions SEB détenues :	1 000

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé en marketing et Finance de l'Université de New York, M. Bruno Bich débute sa carrière au sein du département Corporate Finance de la banque d'affaires White Weld & Company, où il travaille cinq ans avant de rejoindre le Groupe BIC aux États-Unis. Il y occupe différents postes, dont celui de Vice-Président en charge des ventes et du marketing, celui de Directeur des Ventes et exerce pendant neuf ans les fonctions de Président et Directeur Général de BIC Corporation, la filiale américaine du Groupe.

En 1993, il est nommé Président et Directeur Général de la société BIC, succédant ainsi à Marcel Bich, Président fondateur de l'entreprise.

Le 1<sup>er</sup> mars 2006, Bruno Bich est nommé Président du Conseil d'administration de la société BIC (holding du Groupe BIC).

Le 1<sup>er</sup> juin 2016, Bruno Bich est nommé Président-Directeur Général de la société BIC (holding du Groupe BIC).

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président du Conseil d'administration de BIC\*

Président du Conseil d'administration de Cello Plastic Products Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Stationery Products Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Tips and Pens Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Writing Aids Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Writing Instruments and Containers Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Pentek Pen and Stationery Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Pens Private Ltd. (Inde)

Trustee de Harlem Academy (États-Unis)

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Membre de l'International Advisory Board de l'EDHEC

Membre du Conseil de surveillance du Management Institute of Paris – MIP (fusion avec le Groupe EDHEC)

Membre du Conseil de surveillance de Blawan

**Tristan Boiteux****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE**

Âge :	54 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2002
Date du dernier renouvellement :	15 mai 2014
Date de fin du mandat :	AG 2018 (Démission anticipée)
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	102 932 (dont 1 015 en pleine propriété et 101 917 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé en qualité d'Ingénieur à l'issue d'études effectuées à l'École spéciale de mécanique et d'électricité Sudria (1987), M. Tristan Boiteux exerce, pendant onze ans, diverses fonctions chez Alcatel.

Il rejoint Gemalto en 2000, en qualité d'ingénieur d'affaire, où il exerce actuellement l'activité de chef de produits.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

Membre du Comité de gestion de la Fondation Mireille et Pierre Landrieu

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

\* Société cotée.

**Sarah Chauleur****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE**

Âge :	45 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2017 (Non-renouvellement)
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	229 571 (dont 15 en pleine propriété et 229 556 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, M<sup>me</sup> Sarah Chauleur est, depuis 2009, responsable de la communication de FÉDÉRACTIVE. Elle est par ailleurs co-animatrice de la Fondation Première Pierre (placée sous l'égide de la Fondation de France).

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

**Yseulys Costes****Administrateur indépendant**

Âge :	44 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2017 (Renouvellement)
Membre d'un Comité :	Non
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, M<sup>me</sup> Yseulys Costes est PDG et fondatrice du 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 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 1000mercis, 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 est membre du Conseil stratégique de la ville de Paris.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président-Directeur Général de 1000mercis\*

Président du Conseil de surveillance de Ocito (Groupe 1000mercis)

Administrateur de Kering S.A.\*

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi\* (mandat arrivant à échéance le 25 avril 2017 – non-renouvelé)

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Membre du Conseil de surveillance de Numergy

\* Société cotée.

**FÉDÉRACTIVE**

**Administrateur – membre du Groupe Fondateur**  
**Société par actions simplifiée au capital de 5 084 597,85 €**

<b>Siège social :</b>	66, avenue des Champs-Élysées – 75 008 Paris 487 544 223 RCS Paris
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 11 mai 2006
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	15 mai 2014
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2018
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	4 360 202 (dont 4 360 199 en usufruit)

**RENSEIGNEMENTS :**

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

Elle est représentée par son Président, M. Pascal Girardot.

Au cours de l'exercice 2017, M<sup>me</sup> Sarah Chauleur sera désignée par FÉDÉRACTIVE en qualité de représentant permanent au sein du Conseil d'administration de SEB S.A. en remplacement de M. Pascal Girardot. Cette désignation interviendra au cours de la période précédant l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

**Pascal Girardot**

**Représentant permanent de FÉDÉRACTIVE au Conseil d'administration**



<b>Âge :</b>	62 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Membre d'un Comité :</b>	Comité des nominations et des rémunérations

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé d'un DESS d'économétrie ainsi que de l'Institut des Actuaire, M. Pascal Girardot travaille quinze années sur les marchés financiers et dans le domaine de l'ingénierie financière à la Caisse des Dépôts en tant que membre de la Direction des Marchés. Il exerce ensuite son activité au sein de la CPR en qualité de Directeur des Risques et de ses Activités à New York.

En 1997, il fonde la société Certual, spécialisée dans le domaine de l'ingénierie financière, qu'il préside actuellement.

M. Pascal Girardot est ancien Président du Comité de normalisation obligataire consultatif auprès de la Direction du Trésor. Il est membre de l'Institut des Actuaire.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président de Certual S.A.S.

Président de FÉDÉRACTIVE

Administrateur de Gaggione S.A.S.

Administrateur de Babylone S.A.

Administrateur de NewCore S.A.S.

Administrateur de Tugak S.A.S.

Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'orientation de Proxinvest

Membre du Comité éthique de Ecofi Investissements (Groupe Crédit Coopératif)

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES :**

Aucun

**Hubert Fèvre****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE**

<b>Âge :</b>	52 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 13 mai 2003
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	12 mai 2015
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2019
<b>Membre d'un Comité :</b>	Comité de contrôle
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	20 000

**BIOGRAPHIE :**

Expert-comptable diplômé, M. Hubert Fèvre a créé en 2016 la société FB Conseils & Investissements, société Suisse spécialisée dans le Conseil et la Gestion de patrimoine. Auparavant, il a exercé à Genève des fonctions de Direction Financière à la Banque Pasche (CM-CIC) et à Londres des fonctions financières au sein des groupes Sonatrach Petroleum Corporation, VSNL International, Addax & Oryx et Finacor.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Administrateur de FB Conseils & Investissements  
Administrateur de FCL Investissements

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

**FFP Invest****Administrateur indépendant****Société par actions simplifiée au capital de 541 010 740 €**

<b>Siège social :</b>	66, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly sur Seine 535 360 564 RCS Paris
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 14 mai 2013
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	Aucun
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2017 (Renouvellement)
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	2 521 522

**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 par M. Christian Peugeot. À compter de l'Assemblée générale du 11 mai 2017, la société FFP Invest sera représentée par M. Bertrand Finet.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de IDI\*  
Membre du Conseil de surveillance de Onet  
Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace\*  
Président de Financière Guiraud S.A.S.  
Membre du Conseil de surveillance de IDI Emerging Markets (Luxembourg)  
Administrateur de Orpea\*  
Administrateur de LT Participations  
Administrateur de IPSOS\*  
Administrateur de SANEF\*  
Administrateur de Gran Via 2008  
Gérant de FFP Les Grésillons  
Membre du Comité exécutif de LDAP

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Gérant de la société Valmy FFP

\* Société cotée.

**Christian Peugeot****Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'administration**

<b>Âge :</b>	63 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Membre d'un Comité :</b>	Comité de contrôle

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé d'HEC, M. Christian Peugeot a effectué toute sa carrière au sein du groupe PSA à différentes fonctions commerciales et de marketing. Jusqu'à la fin de l'année 2015, il a occupé les fonctions de Directeur des Affaires Publiques et Délégué aux Relations Extérieures de PSA. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, M. Christian Peugeot préside le Comité des constructeurs français d'automobiles.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Président de UNIFAB  
 Vice-Président et administrateur d'Établissements Peugeot Frères  
 Administrateur de FFP\*  
 Administrateur de Compagnie Industrielle de Delle (CID)  
 Administrateur de Groupe PSP  
 Administrateur de LISI\*  
 Gérant de BP Gestion  
 Gérant de RP Investissements  
 Gérant de SCI Laroche

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Vice-Président du Football Club Sochaux Montbéliard S.A.  
 Directeur Général Délégué d'Établissements Peugeot Frères  
 Administrateur de La Française de Participations Financières  
 Administrateur de Immeubles et Participations de l'Est  
 Administrateur de Simante SL  
 Mandataire de la gérance de Peugeot Média Production

**Fonds Stratégique de Participations (FSP)****Administrateur indépendant****SICAV à Conseil d'administration au capital de 300 000 €**

<b>Siège social :</b>	47, rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris 753 519 891 RCS Paris
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 15 mai 2014
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	Aucun
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2020
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	2 633 876

**RENSEIGNEMENTS :**

FSP a été immatriculée le 14 septembre 2012.  
 Elle est représentée par M<sup>me</sup> Catherine Pourre.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Administrateur de Arkema\*  
 Administrateur de Zodiac Aerospace\*  
 Administrateur de Eutelsat

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

\* Société cotée.



**Catherine Pourre****Représentant permanent du FSP au Conseil d'administration**

<b>Âge :</b>	60 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Membre d'un Comité :</b>	Présidente du Comité de contrôle

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée de l'ESSEC et titulaire d'un Diplôme d'Expertise Comptable et de Droit de la Faculté Catholique de Paris, M<sup>me</sup> 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.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Administrateur de Neopost S.A.\*

Membre du Conseil de surveillance de Beneteau S.A.\*

Censeur au Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.\* et de sa filiale Crédit Agricole CIB

Administrateur de CPO Services Sarl (Luxembourg)

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Membre du Directoire et Directeur Général Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco S.E.\*

Président puis Directeur Général Délégué d'Unibail Management S.A.S.

Président-Directeur Général de Tayninh S.A.\*

Président de Doria S.A.S.

Président d'Espace Expansion Immobilière

Administrateur de Comexposium Holding

Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations

Administrateur de Viparis Holding

Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos

Administrateur d'Union Immobilière Internationale

Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V. (Pays-Bas)

Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas.

Administrateur de Mfi AG (Allemagne)

Membre du Directoire de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas)

Représentant permanent de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas), elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco

Directeur de U&R Management B.V. (Pays-Bas)

\* Société cotée.

**William Gairard****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT**

<b>Âge :</b>	36 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 12 mai 2015
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2019
<b>Membre d'un Comité :</b>	Non
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	427 000 actions (dont 136 606 en pleine propriété et 290 394 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.

Il fonde en 2012 Ecopro Solutions S.A. de C.V., société Mexicaine dédiée à la promotion d'une utilisation responsable du plastique, dont il est le dirigeant.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Directeur d'Ecopro Solutions S.A. de C.V. (Mexique)

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

**Jean-Noël Labroue****Administrateur indépendant**

<b>Âge :</b>	69 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 12 mai 2010
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	15 mai 2014
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2018
<b>Membre d'un Comité :</b>	Président du Comité des nominations et des rémunérations
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	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.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Generix S.A.\*

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals Plc\* (Angleterre)

Membre du Conseil de surveillance d'Établissements Darty et Fils

Président-Directeur Général de Kesa France

Président du Conseil d'administration de Kesa International Plc (Angleterre)

Président du Conseil d'administration de New Vanden Borre (Belgique)

Administrateur de Datart Investments S.A. (Luxembourg)

Administrateur de Datart Megastore S.R.O. (Slovaquie)

Administrateur de Datart International As. (République Tchèque)

Administrateur de Kesa Holding Ltd. (Angleterre)

Administrateur de Kesa Sourcing Ltd. (Italie)

Administrateur de Kesa Spain Ltd. (Espagne)

Administrateur de Kesa Turkey Ltd. (Turquie)

Administrateur de Kesa Electricals Asia Ltd. (Chine)

\* Société cotée.

**Cédric Lescure****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE**

<b>Âge :</b>	49 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 27 avril 1998
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	12 mai 2015
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2019
<b>Membre d'un Comité :</b>	Non
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	530 801 (dont 116 648 en pleine propriété et 414 153 en nue-propriété)

**BIOGRAPHIE :**

Diplômé de l'École Vétérinaire de Nantes, M. Cédric Lescure exerce la profession de vétérinaire. Il est actuellement Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume qu'il a créée en 2000 à Fontaine-lès-Dijon (Côte-d'Or).

En 2010, il crée la société Vetshop 21, destinée à la vente en ligne d'aliments vétérinaires, dont il est membre du Comité exécutif.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume

Gérant de la Sarl cabinet vétérinaire medico-chirurgical du Cap Vert

Membre du Comité exécutif de la S.A.S. Vetshop 21

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

Gérant de Vetshop Création

Directeur Général de la S.A.S. Vetshop 21

**Jérôme Lescure****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT**

<b>Âge :</b>	56 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 19 mai 2016 (administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005)
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2020
<b>Membre d'un Comité :</b>	Comité de contrôle
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	73 828

**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 d'APICAP, société de gestion de fonds dédiés à l'investissement dans des PME et Président de CAMSEL, groupe industriel de 1<sup>re</sup> transformation du bois.

Par ailleurs, M. Jérôme Lescure a occupé les fonctions d'administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Cogérant de Lavilla SARL

Président de Additio S.A.S.

Président de Camsel S.A.S.

Président de Brassac Holding S.A.S.

Président des Bois du Midi S.A.S.

Président de APICAP (antérieurement - OTC Asset Management S.A.S.)

Administrateur de Manutan International S.A.- Membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations\*

Représentant Permanent d'APICAP, administrateur de :

Groupe Archimen S.A.S.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Co-gérant de Trois Rivières Holding

Représentant Permanent d'APICAP, administrateur de :

Ymagis S.A.\* ; Active 3D ; Inspirational Stores S.A. ; D3T.

**Laure Thomas****Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT**

<b>Âge :</b>	45 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Date de première nomination :</b>	AG du 14 mai 2013
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2017 (Non-renouvellement)
<b>Membre d'un Comité :</b>	Non
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	233 354

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Dijon, M<sup>me</sup> Laure Thomas exerce l'activité de décoratrice d'intérieur.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Membre du Conseil de surveillance de VENELLE INVESTISSEMENT

Gérante de la SCI Pommard Clos Blanc

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Membre du Directoire de Pierre Cotte

\* Société cotée.

**VENELLE INVESTISSEMENT**

**Administrateur – membre du Groupe Fondateur**  
**Société par actions simplifiée au capital de 3 750 736,68 €**

<b>Siège social :</b>	72, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris 414 738 070 RCS Paris
<b>Date de première nomination :</b>	27 avril 1998
<b>Date du dernier renouvellement :</b>	AG du 10 mai 2012
<b>Date de fin du mandat :</b>	AG 2020
<b>Nombre d'actions SEB détenues :</b>	17 902

**RENSEIGNEMENTS :**

VENELLE INVESTISSEMENT est une société holding familiale de contrôle, immatriculée le 9 décembre 1997. Elle est représentée par M<sup>me</sup> Damarys Braida.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Aucun

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

**Damarys Braida**

**Représentant permanent de VENELLE INVESTISSEMENT au Conseil d'administration**



<b>Âge :</b>	49 ans
<b>Nationalité :</b>	Française
<b>Membre d'un Comité :</b>	Comité des nominations et des rémunérations

**BIOGRAPHIE :**

Diplômée de l'École des Mines de Paris, M<sup>me</sup> Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991 pour créer le laboratoire d'actifs capillaires. Elle dirige, entre 1997 et 2004, les services d'évaluation de l'efficacité. De 2005 à 2009 elle dirige le laboratoire de Développement de Coloration, puis entre 2010 et 2012, le laboratoire de développement mondial du teint. En 2012, elle prend en charge le pilotage stratégique de la Recherche en Maquillage, puis le pilotage stratégique des Métiers Cosmétiques de l'Oréal depuis 2016.

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT  
 Directrice Générale de Venelle Plus

**MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ADMINISTRATEURS

Nom - Prénom	Nationalité	Âge	Entrée en fonction	Fin de mandat (année de L'AG)	Qualité d'indépendant	Membre d'un Comité
<b>THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE</b>	Française	62	AG 03-05-1999 Ratification de la cooptation	2020	Non	Non
<b>BRUNO BICH</b>	Française	70	AG 15-05-2014	2018 (Démission anticipée)	Oui	Nominations et rémunérations
<b>TRISTAN BOITEUX</b>	Française	54	AG 14-05-2002	2018 (Démission anticipée)	Non	Non
<b>SARAH CHAULEUR</b>	Française	45	AG 14-05-2013	2017 (Non-renouvellement)	Non	Non
<b>YSEULYS COSTES</b>	Française	44	AG 14-05-2013	2017 (Renouvellement)	Oui	Non
<b>FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)</b>	Française	62	AG 11-05-2006 Ratification de la cooptation	2018	Non	Nominations et rémunérations
<b>HUBERT FÈVRE</b>	Française	52	AG 13-05-2003	2019	Non	Contrôle
<b>FFP Invest (Christian Peugeot)</b>	Française	63	AG 15-05-2014 Ratification de la cooptation <sup>(a)</sup>	2017 (Renouvellement)	Oui	Contrôle
<b>FSP (Catherine Pourre)</b>	Française	60	AG 15-05-2014 Ratification de la cooptation <sup>(b)</sup>	2020	Oui	Contrôle
<b>WILLIAM GAIRARD</b>	Française	36	AG 12-05-2015	2019	Non	Non
<b>JEAN-NOEL LABROUE</b>	Française	69	AG 12-05-2010	2018	Oui	Nominations et rémunérations
<b>CÉDRIC LESCURE <sup>(c)</sup></b>	Française	49	AG 12-05-2010 Ratification de la cooptation	2019	Non	Non
<b>JÉRÔME LESCURE <sup>(d)</sup></b>	Française	56	AG 19-05-2016	2020	Non	Contrôle
<b>LAURE THOMAS</b>	Française	45	AG 14-05-2013	2017 (Non-renouvellement)	Non	Non
<b>VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)</b>	Française	49	AG 27-04-1998 Ratification de la cooptation	2020	Non	Nominations et rémunérations
<b>ADMINISTRATEUR DONT LE MANDAT A PRIS FIN AU COURS DE L'EXERCICE</b>						
<b>JÉRÔME WITTLIN</b>	Remplacé par Jérôme Lescure à l'issue de l'AG du 19 mai 2016.					

(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) M. Cédric Lescure a précédemment exercé les fonctions d'administrateur de SEB S.A. de 1998 à 2005.

(d) M. Jérôme Lescure a précédemment exercé les fonctions d'administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005.

## RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

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 19 mai 2016 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, les mandats d'administrateurs de M. Thierry de La Tour d'Artaise, du Fonds Stratégique de Participations représenté par M<sup>me</sup> Catherine Pourre et de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M<sup>me</sup> Damarys Braidà. M. Jérôme Lescure a par ailleurs été nommé administrateur pour une durée de quatre ans, en remplacement de M. Jérôme Wittlin.

## SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2020
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE				•
BRUNO BICH		•		
TRISTAN BOITEUX		•		
SARAH CHAULEUR	•			
YSEULYS COSTES	•			
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)		•		
HUBERT FÈVRE			•	
FFP Invest (Christian Peugeot)	•			
FSP (Catherine Pourre)				•
WILLIAM GAIRARD			•	
JEAN-NOEL LABROUE		•		
CÉDRIC LESCURE			•	
JÉRÔME LESCURE				•
LAURE THOMAS	•			
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)				•

## Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2017

Afin d'intégrer les dispositions relatives à la représentation salariée et à la féminisation, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 décembre 2016, après avoir entendu les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a estimé préférable de réduire sa taille. Cette réduction, destinée à favoriser l'arrivée de deux administrateurs salariés, intègre la nécessité de maintenir 1/3 d'administrateurs indépendants ainsi que 40 % de femmes.

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil d'administration comprendrait ainsi deux administrateurs salariés :

- un administrateur salarié actionnaire dont la nomination sera proposée aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 ;
- un administrateur salarié dont la nomination interviendra dans les six mois suivant l'Assemblée générale du 11 mai 2017,

conformément à la procédure soumise au vote des actionnaires dans le cadre de la modification des statuts.

Les évolutions proposées sont exposées ci-dessous.

## Renouvellement du mandat de deux administrateurs en 2017

Les mandats de M<sup>me</sup> Yseulys Costes et de FFP Invest, représenté par M. Christian Peugeot, arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2017, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, proposera aux actionnaires de renouveler leurs mandats pour une durée de quatre ans.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et afin de préserver la qualité d'indépendant de FFP Invest, M. Christian Peugeot cédera sa place à M. Bertrand Finet en qualité de représentant permanent de la société. La présentation de M. Bertrand Finet figure ci-après.

**Bertrand Finet****Représentant permanent de FFP Invest**

Âge :

51 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.

Fort de son expérience sur le marché anglo-saxon, il est nommé managing director de CVC Capital Partners France en 1996, avant de prendre la Direction Générale du bureau de Paris 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 de la Direction Mid & Large Cap de Bpifrance en avril 2015.

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

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Directeur Général Délégué de FFP\*

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Directeur Exécutif à la Direction Fonds propres Mid & Large Cap de Bpifrance Investissement

Directeur Exécutif à la Direction Fonds propres PME de Bpifrance Investissement

Représentant permanent du FSI au Conseil de surveillance de Assystem\*

Directeur et membre du Comité exécutif de Bpifrance Participations SA

Représentant permanent du FSI au Conseil d'administration de Farinia

Membre du Conseil de surveillance de Mersen\*

Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration de Sequana\*

Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration de Constellium\*

Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration de Vallourec\*

Représentant permanent de Bpifrance Participations au Conseil d'administration de Technicolor\*

Président du Conseil de surveillance de Consolidation et développement gestion

Président-Directeur Général de CDC Entreprise Capital Investissement

Par ailleurs, dans le cadre de cette recomposition, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de ne pas renouveler les mandats de M<sup>me</sup> Laure Thomas et de M<sup>me</sup> Sarah Chauleur, lesquels arriveront à échéance lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

Afin d'assurer une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, M<sup>me</sup> Sarah Chauleur sera désignée par FÉDÉRACTIVE en qualité de représentant permanent au sein du Conseil d'administration de SEB S.A. en remplacement de M. Pascal Girardot. Cette désignation interviendra au cours de la période précédant l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

\* Société cotée.



## Nomination d'une administratrice représentant les salariés actionnaires en 2017

Compte tenu de l'importance accordée à l'actionnariat salarié au sein du Groupe SEB, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 décembre 2016, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires la nomination d'un administrateur salarié actionnaire. Il sera en conséquence proposé la nomination de M<sup>me</sup> Brigitte Forestier, nommée au sein du FCPE SEB1 à l'issue de sa réunion du 27 janvier 2017, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans.

La présentation de M<sup>me</sup> Brigitte Forestier figure ci-après.

### **Brigitte Forestier**

#### **Administrateur représentant les salariés actionnaires**



Âge : 46 ans  
Nationalité : Française

#### **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.

Depuis 2009, Brigitte Forestier occupe les fonctions de Responsable Ressources Humaines de la société Groupe SEB Retailing.

#### **AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :**

Aucun

#### **AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :**

Aucun

## Démissions en 2017

M. Bruno Bich et M. Tristan Boiteux mettront fin de manière anticipée à leur mandat d'administrateur, dont l'échéance devait intervenir à l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 7 mars 2017, la démission de M. Bruno Bich sera effective au jour de l'Assemblée générale du 11 mai 2017. M. Tristan Boiteux serait remplacé par M<sup>me</sup> Delphine Bertrand.

## Ratification de la cooptation d'un administrateur en 2017

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 7 mars 2017, a examiné la proposition de cooptation de M<sup>me</sup> Delphine Bertrand en remplacement de M. Tristan Boiteux, dont la démission interviendra à l'issue du Conseil d'administration du 27 avril 2017. Après examen de sa candidature, le Conseil d'administration a estimé qu'elle était en mesure d'assumer les tâches qui lui incomberaient en qualité d'administrateur et de contribuer de manière effective aux travaux du Conseil d'administration.

La présentation de M<sup>me</sup> Delphine Bertrand figure ci-après.

## Delphine Bertrand

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE



Âge : 52 ans  
Nationalité : Française  
Nombre d'actions SEB détenues : 120 141 (dont 8 825 en pleine propriété et 111 316 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 :

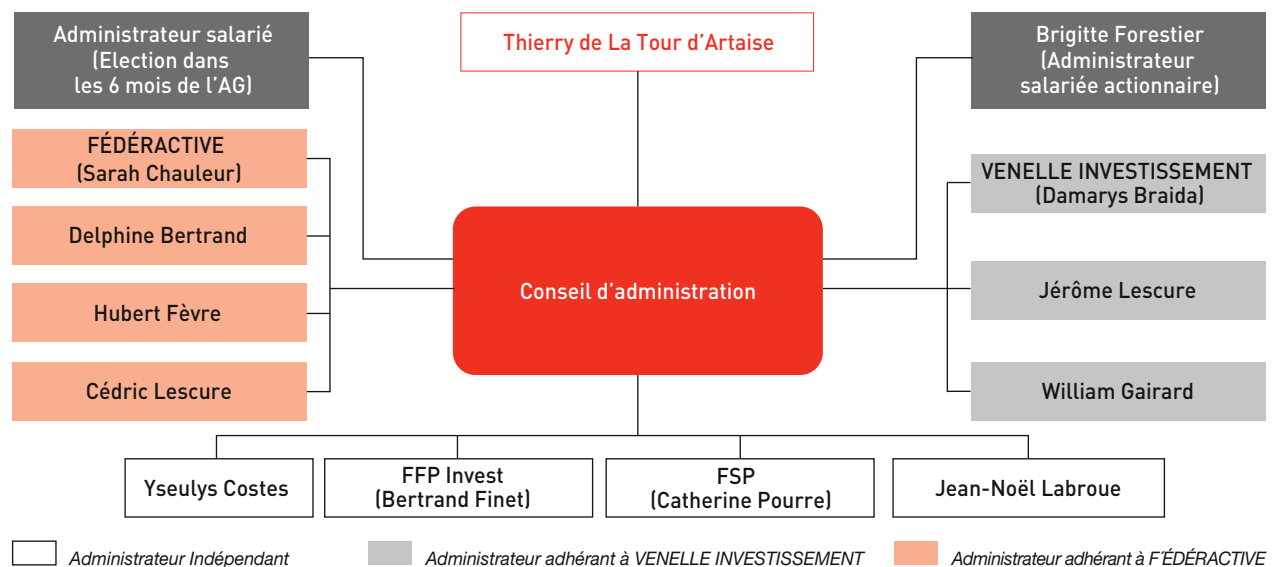
Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

## Composition du Conseil d'administration après l'Assemblée générale du 11 mai 2017

Dans l'hypothèse où les résolutions proposées aux actionnaires étaient adoptées, le Conseil d'administration serait composé comme suit :



## 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 2016, ont été réexaminées à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016. Celles-ci n'ont appelé aucun commentaire de la part des administrateurs notamment au regard de leur objet ou de leurs conditions financières. Par ailleurs, les conventions concernant M. Thierry de La Tour d'Artaise, approuvées lors des exercices antérieurs, ont fait l'objet d'une nouvelle approbation par l'Assemblée générale du 19 mai 2016, à l'occasion du renouvellement de son mandat.

## DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

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

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 un tiers des administrateurs, 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 des nominations et des rémunérations préalablement à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat. 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 de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**critère 1**) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère 2**) ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement 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 auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (critère 6).

Les conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et des 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 des nominations et des 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 M. Bruno Bich, M<sup>me</sup> Yseulys Costes, M. Jean-Noël Labroue, M. Christian Peugeot, représentant permanent de la société FFP Invest, et M<sup>me</sup> Catherine Pourre, représentant permanent de la société 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
<b>M. Bruno Bich</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M<sup>me</sup> Yseulys Costes</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M. Jean-Noël Labroue</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M. Christian Peugeot</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M<sup>me</sup> Catherine Pourre</b>	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 2016, les administrateurs se sont majoritairement déclarés satisfaits quant au nombre et au rôle des administrateurs indépendants.

À l'occasion de sa réunion du 16 décembre 2016, après avoir entendu les conclusions du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a pris acte de la durée des fonctions de M. Christian Peugeot, qui atteindra 12 ans de présence à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017. Afin de maintenir la qualité d'indépendant de FFP Invest conformément aux exigences du Code AFEP-MEDEF, il sera remplacé par M. Bertrand Finet, Directeur Général de FFP Invest.

## GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT

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 des nominations et des 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 risques 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 et d'une déclaration sur l'honneur formalisée par les administrateurs depuis 2014.

Le Comité des nominations et des rémunérations rend compte de ses conclusions au Conseil d'administration qui est ainsi éclairé sur la situation de chaque administrateur.

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.

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Conseil d'administration du 16 décembre 2016, aucune situation de conflit d'intérêt n'a été identifiée.

Comme lors des exercices précédents, le Comité des nominations et des rémunérations a examiné le flux d'affaires entre certaines sociétés du Groupe SEB et la société 1000mercis dont M<sup>me</sup> 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. À l'occasion de son examen annuel, le Comité des nominations et des rémunérations a notamment 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 1000mercis. À l'occasion de l'examen mené en 2016, le Comité des nominations et des rémunérations a notamment relevé que :

- la relation entre SEB et 1000mercis est antérieure au mandat social de M<sup>me</sup> Yseulys Costes ;
- la gestion de la relation est exclusivement confiée aux équipes opérationnelles ;
- SEB n'est pas un client significatif de 1000mercis ;
- 1000mercis bénéficie d'un positionnement de référence sur le marché du marketing interactif ;

- la valeur des transactions en résultant, représentent pour 2016 environ 0,016 % du chiffre d'affaires consolidé et 0,04 % des capitaux propres du Groupe SEB et 0,9 % du chiffre d'affaires consolidé et 1,2 % des capitaux propres de 1000mercis.

En considération des éléments qui précèdent, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 décembre 2016 a considéré que cette relation d'affaires n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance de jugement de M<sup>me</sup> 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 ; 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 lorsqu'il s'agit de déterminer les orientations stratégiques, les budgets, les structures de Direction et les opérations de croissance externe du Groupe.

#### Un Conseil d'administration au cœur de la stratégie

S'agissant plus particulièrement des orientations stratégiques, la Charte et Règlement intérieur précise 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 du Groupe. 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 bénéficie d'une information détaillée sur l'activité et des 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 à l'occasion d'une présentation.

L'année 2016 a été plus particulièrement marquée par l'organisation de quatre réunions exceptionnelles directement liées aux opérations de croissance externes et à l'acquisition des sociétés EMSA et WMF. Le Conseil d'administration a ainsi été mis en mesure d'examiner et de cerner les différentes opportunités et a eu l'occasion de se prononcer sur les projets de croissance externe du Groupe, de même que sur les

conditions d'acquisition, les modalités de financement et la stratégie d'intégration des entités acquises.

Sans se limiter aux opérations de croissance externe, le Conseil d'administration a également été impliqué dans le développement du Groupe en Chine et demeure au cœur de tout projet sortant du cadre de la stratégie annoncée dès lors que celui-ci représente un investissement significatif. À cet effet, le Conseil d'administration a eu l'occasion de se prononcer sur le projet immobilier du Groupe suite au déménagement au sein du nouveau siège social.

À la suite de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2016 et afin de renforcer encore son implication et sa compréhension des enjeux stratégiques du Groupe, il a été décidé que la présentation annuelle des orientations stratégiques serait renforcée, notamment en incluant une présentation détaillée pour chaque *Business Unit*.

S'agissant par ailleurs 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 12/14<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés.

#### Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2016. Le taux d'assiduité s'est élevé à 88 % étant précisé que la légère diminution par rapport à l'exercice 2015 est à mettre en lien avec l'augmentation du nombre de réunions exceptionnelles liées à l'acquisition de WMF sur l'année 2016.

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

- février : examen des comptes annuels et approbation du budget ;
- avril : examen des résultats trimestriels et d'un thème spécifique ;
- mai : réunion en suite de l'Assemblée générale annuelle, autorisation d'attribution des actions gratuites de performance ;
- juillet : examen des comptes semestriels ;
- octobre : examen des résultats trimestriels et 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 des nominations et des 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 notamment réuni à titre exceptionnel les 21 mars, 13 mai et 19 mai 2016 puis le 2 décembre 2016, sur convocation de son Président afin d'examiner les projets de croissance externe, de

statuer sur l'acquisition de WMF, de suivre le processus d'acquisition et d'en déterminer les conditions de financement.

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

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 des nominations et des rémunérations dont les conclusions sont soumises au Conseil d'administration. Ce dernier demeure libre de délibérer hors la présence de l'intéressé.

Le Conseil d'administration a également eu l'occasion de débattre hors la présence du Président-Directeur Général lors de la réunion du 17 décembre 2015 au sujet du plan de succession de la Direction Générale.

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 ;
- organisation des réunions à Paris, ou au siège social de la société situé à Écully ;
- 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 entre le mois d'octobre et de novembre 2016, les administrateurs se sont dits satisfaits de l'organisation des réunions. L'allongement de la durée des réunions décidée à l'issue de l'évaluation réalisée en 2015 se poursuivra en 2017 afin de renforcer les échanges et la qualité des réunions du Conseil d'administration.

## **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 à 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 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 des Comités spécialisés. 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. Il s'agit d'une part du Comité de contrôle et d'autre part du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration a arrêté le principe relatif à la composition de ses Comités spécialisés lors de sa réunion du 11 décembre 2009. Ils sont respectivement composés de quatre membres, à savoir deux administrateurs représentant le Groupe Fondateur et deux administrateurs indépendants. Cette composition se justifie du fait de la nécessité d'assurer une présence forte des administrateurs indépendants tout en tenant compte de la structure de l'actionariat de la société.

Le fonctionnement des Comités spécialisés 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 2016, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant au nombre de Comités composant actuellement le Conseil d'administration ainsi que de leur fonctionnement.

## Le Comité de contrôle

### COMPOSITION ET INDICATEURS

#### COMPOSITION

M<sup>me</sup> Catherine Pourre, administrateur Indépendant, Représentant permanent du Fonds Stratégique de Participation  
 M. Christian Peugeot, administrateur Indépendant, Représentant permanent de FFP Invest  
 M. Hubert Fèvre, Adhérent à FÉDÉRACTIVE  
 M. Jérôme Lescure, Adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

#### PRÉSIDENTE

La présidence du Comité de contrôle est assurée par M<sup>me</sup> Catherine Pourre, administrateur indépendant, qui en assure l'animation et dont les pouvoirs sont renforcés du fait de sa voix prépondérante en cas d'égalité des voix au cours des délibérations.

#### NOMBRE DE RÉUNIONS

3

#### TAUX DE PARTICIPATION

70 %

#### POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % - 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 de contrôle s'articulent autour des attributions suivantes :

- informer le Conseil d'administration en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- s'assurer de la pertinence 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 et veiller à leur indépendance.

Le Comité de contrôle peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques. Au cours de l'exercice écoulé, le Comité n'a pas estimé nécessaire d'avoir recours à de telles expertises.

Le Comité de contrôle se tient habituellement en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit Interne ainsi que du Directeur Comptable. 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 de contrôle 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 de contrôle sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité de contrôle d'en prendre connaissance avant la réunion et de préparer les délibérations du Conseil d'administration sur les comptes. À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2016, les administrateurs ont confirmé que ce mode de fonctionnement était satisfaisant et ne nuisait pas à la qualité des discussions en cours de réunion.

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 de contrôle dresse un compte rendu détaillé adressé à l'ensemble des administrateurs, afin qu'ils soient pleinement informés du contenu de ses discussions ainsi que de ses conclusions et recommandations.

#### PRINCIPAUX TRAVAUX

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité de contrôle a, comme tous les ans, examiné en 2016 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2015 et semestriels au 30 juin 2016, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- le Rapport du Président sur le contrôle interne ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2016 ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2017 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité de contrôle 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 le Directeur Général Adjoint Finances et son équipe (comprenant notamment les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques), de connaître et d'apprécier les risques et les engagements hors-bilan significatifs de la société.

## Le Comité des nominations et des rémunérations

### COMPOSITION ET INDICATEURS

#### COMPOSITION

M. Jean Noël Labroue, administrateur Indépendant  
 M. Bruno Bich, administrateur Indépendant  
 M. Pascal Girardot, Adhérent à FÉDÉRACTIVE  
 M<sup>me</sup> Damarys Braida, Adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

#### PRÉSIDENTE

La présidence du Comité des nominations et des rémunérations est assurée par M. Jean Noël Labroue, administrateur indépendant, qui en assure l'animation et dont les pouvoirs sont renforcés du fait de sa voix prépondérante en cas d'égalité des voix au cours des délibérations.

#### NOMBRE DE RÉUNIONS

3

#### TAUX DE PARTICIPATION

100 %

#### POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % - Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

#### MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Les missions du Comité des nominations et des 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 gratuites ;
- émettre des recommandations sur des questions de Gouvernance ou d'Éthique ;
- examiner la politique de développement durable du Groupe, dresser le bilan des actions menées et la politique du Groupe à cet égard.

Lorsque cela s'avère nécessaire, le Comité des nominations et des 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 au sujet des rémunérations.

Les réunions du Comité des nominations et des 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 des nominations et des 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 ;
- le rapport hommes/femmes.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2016, le Comité a proposé d'améliorer le processus de sélection des candidats à l'aide de la mise en place d'auditions collectives, auxquelles le Conseil d'administration s'est montré favorable.

Après chaque réunion, le Comité des nominations et des 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 2016, le Comité des nominations et des 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 19 mai 2016 ;
- fait des recommandations pour le variable 2015 et les rémunérations fixes et variables pour 2016 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 ;
- étudié puis formulé des recommandations sur la composition du Conseil d'administration notamment au regard des évolutions législatives relatives à la nomination d'administrateurs salariés et d'administrateurs salariés actionnaires et au respect des dispositions sur la parité ;
- examiné les mandats arrivant à échéance à l'occasion de la prochaine Assemblée générale du 11 mai 2017 ;
- examiné un benchmark relatif aux jetons de présence versés aux administrateurs au sein des sociétés du SBF 120 afin de vérifier le positionnement de la société après l'augmentation réalisée à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 ;



- réalisé la synthèse des réponses relatives à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à l'autoévaluation des administrateurs et a 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 a émis des recommandations sur la relation d'affaires entre le Groupe et la société 1000mercis dont M<sup>me</sup> Yseulys Costes est Président-Directeur Général ;
- examiné des benchmarks relatifs aux limites d'âge des mandataires sociaux et des administrateurs au sein des sociétés du CAC 40, SBF 80 et d'un panel de sociétés comparables pour formuler des recommandations de modifications statutaires ;
- examiné le Rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise d'octobre 2016 ainsi que le Code APEF-MEDEF dans la nouvelle version de novembre 2016 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.

S'agissant plus particulièrement de l'évaluation du Président-Directeur Général, le Comité des nominations et des rémunérations, conformément aux dispositions du Code APEF-MEDEF, a délibéré, hors sa présence à l'occasion de sa réunion du 17 février 2017 afin d'établir la performance réalisée au cours de l'exercice écoulé. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration lors de la réunion qui suit, où les administrateurs sont libres de délibérer hors la présence de l'intéressé.

## INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Conformément aux dispositions de la Charte et 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.

La société a mis en place dès 2006 un site dédié aux administrateurs. Cette base de données documentaire, réservée aux administrateurs, sur laquelle les documents sont mis à leur disposition, permet d'assurer l'accessibilité des informations et la rapidité de leur transmission dans la plus stricte confidentialité.

Le Président veille également 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 sur ce site. 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 sur les enjeux liés à la responsabilité économique et sociale du Groupe.

Il est régulièrement mis à jour afin de s'adapter au mieux aux attentes des administrateurs.

Une section dédiée à la gouvernance leur permet par ailleurs à tout moment de se référer au Code APEF-MEDEF, à la Charte et Règlement

intérieur, au Code éthique du Groupe à la Charte de déontologie Boursière, ainsi qu'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 2016, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à l'information mise à leur disposition pour accomplir leur mission.

Afin d'assurer une transmission optimale des informations et de favoriser l'efficacité du Conseil d'administration, la société a mis en place une nouvelle solution permettant un accès simple et sécurisé aux documents mis à la disposition des administrateurs, notamment à l'aide de tablettes. Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans un objectif de développement durable et de digitalisation du Groupe.

À l'occasion de la réunion du 17 février 2017, les administrateurs ont bénéficié d'une information spécifique et ont manifesté leur entière satisfaction quant à la mise en place de cette nouvelle solution.

## ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ADMINISTRATEURS

### L'évaluation du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions du Code APEF-MEDEF et de la Charte et 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 entre octobre et novembre 2016 a été effectuée à l'aide du questionnaire mis à jour en 2015. Ce questionnaire s'articule notamment autour 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 aux interactions avec la Direction.

Les réponses données par les administrateurs ont été analysées par le Comité des nominations et des rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 16 décembre 2016. 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 l'organisation et de la fréquence des réunions ;
- de la qualité des informations et documents diffusés sur le site administrateurs ainsi que de l'intervention des cadres dirigeants lors des réunions ;
- de la compréhension des moteurs de performance de la société ;
- des interactions avec la Direction.

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

- d'allonger la durée de certaines réunions plutôt que d'en ajouter de nouvelles afin de disposer de plus de temps pour examiner et évaluer les orientations stratégiques préparées par la Direction ;
- de renforcer le travail collectif pour l'examen des prochaines candidatures au Conseil d'administration ;

- de faciliter l'accès aux documents en amont des réunions du Conseil d'administration.

La durée des réunions du Comité des nominations et des rémunérations serait par ailleurs maintenue à la hausse afin de consacrer le temps nécessaire à l'examen des sujets de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale.

### L'autoévaluation des administrateurs

L'évaluation du Conseil d'administration a été complétée, en 2015, par 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 des nominations et des rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 16 décembre 2016. Il ressort notamment des commentaires et discussions que les administrateurs ont une très bonne perception du rôle du Conseil d'administration et des missions qui lui incombent et disposent de compétences et d'expériences complémentaires.

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

La Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration a été arrêté dans sa 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 fera notamment l'objet d'une mise à jour en 2017 du fait de l'évolution de la composition du Conseil d'administration.

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

### 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.

## MODALITÉS RELATIVES A 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. 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 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><b>Article 10.3 : Les séances du Conseil et les réunions des Comités</b> 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 des nominations et des 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 lorsque cela s'avère nécessaire.</p>
<p><b>Articles 15.1, 17.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans les Comités</b> La part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de deux tiers. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société contrôlée par deux actionnaires de référence agissant de concert, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont 2 indépendants, et 1 administrateur représentant chaque actionnaire de référence. 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.</p>
<p><b>Article 20 : Rémunération des administrateurs</b> Le montant global des jetons de présence comporte une part variable prépondérante</p>	<p>La part variable des jetons de présence a été mise en place par la société au cours de l'exercice 2013. À cette occasion, une situation de consensus a été trouvée en considération du taux de participation élevé des administrateurs. Porter la part d'assiduité à 50 % avait alors été jugé comme prépondérant par le Conseil d'administration.</p>
<p><b>Article 21 : Contrat de travail du dirigeant mandataire social</b> 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 de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016, en vue du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise.</p>

## 2.4. Organes de direction du Groupe

À compter du 2 septembre 2015, le Comité de direction a été supprimé au profit d'un Comité Exécutif intégrant trois Directions Générales Continentales. Chacun de ces trois Continents est ensuite organisé en Régions.

Le Comité exécutif s'organise désormais comme suit :

### COMITÉ EXÉCUTIF

---

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Bertrand Neuschwander	Directeur Général Délégué
Vincent Léonard	Directeur Général Finances, Directeur Général Adjoint du Groupe
Harry Touret	Directeur Général Ressources Humaines, Directeur Général Adjoint du Groupe
Stéphane Lafèche	Directeur Général Industrie
Philippe Crevoisier	Directeur Général Innovation et Produits
Luc Gaudemard	Directeur Général Amériques
Frédéric Verwaerde	Directeur Général Asie
Cyril Buxtorf	Directeur Général EMEA

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

### RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### RÈGLES DE RÉPARTITION ET MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Les conditions de rémunération des administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. En 2016, les jetons de présence perçus par les administrateurs ont suivi les mêmes règles de répartition que lors de l'exercice précédent, à savoir une partie fixe et d'une partie variable

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

Les administrateurs ne bénéficient d'aucune rémunération autre que les jetons de présence. Ils bénéficient par ailleurs de la prise en charge des frais de déplacement engagés dans le cadre de leur participation aux réunions.

Pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2015 au 18 mai 2016, soit antérieure à l'augmentation de l'enveloppe globale adoptée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016, l'enveloppe globale demeurerait celle autorisée par l'Assemblée générale du 17 mai 2011 à savoir 450 000 euros, allouée de la manière suivante :

Fonction	Part fixe	Part variable
<b>Administrateur</b>	12 000 €	12 000 €
<b>Président de Comité</b>	7 500 €	7 500 €
<b>Membre de Comité</b>	5 000 €	5 000 €

En 2016, le montant global des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 428 333 euros (montant brut, avant tout

prélèvement et/ou retenue à la source) contre 438 333 euros au titre de l'année 2015.

#### RAPPEL DE LA RÉPARTITION VOTÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 19 MAI 2016

À l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016, les actionnaires se sont montrés favorables à l'augmentation de l'enveloppe globale des jetons de présence, destinée à compenser en partie l'écart constaté au regard des jetons de présence versés dans les sociétés comparables.

Ainsi, pour la période courant du 18 mai 2016 au 10 mai 2017, l'enveloppe globale, d'un montant total de 540 000 euros sera allouée comme suit :

Fonction	Part fixe	Part variable
<b>Administrateur</b>	15 000 €	15 000 €
<b>Président de Comité</b>	7 500 €	7 500 €
<b>Membre de Comité</b>	5 000 €	5 000 €

## Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux (en €)

Membres du Conseil	Jetons de présence versés en 2014/2015	Jetons de présence versés en 2015/2016
Thierry de La Tour d'Artaise	24 000	24 000
Bruno Bich	34 000	32 666,6
Tristan Boiteux	24 000	24 000
Sarah Chauleur	24 000	24 000
Yseulys Costes	22 000	18 666,6
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	34 000	34 000
Hubert Fèvre	34 000	34 000
FFP (Christian Peugeot)	28 333	27 000
Jacques Gairard	24 000	N/A
William Gairard	N/A	24 000
Jean-Noël Labroue	37 000	37 666,6
Cédric Lescure	24 000	21 333
FSP (Catherine Pourre)	39 000	37 666,6
Laure Thomas	22 000	22 666,6
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)	34 000	32 666,6
Jérôme Wittlin	34 000	34 000
<b>TOTAL</b>	<b>438 333</b>	<b>428 333</b>

## RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Sont présentés ci-après les éléments de rémunération 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. Bertrand Neuschwander seuls mandataires sociaux à percevoir une rémunération, les administrateurs ne percevant que les jetons de présence mentionnés ci-dessus.

### 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 des nominations et des 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 novembre 2016, auquel le Groupe se réfère.

Selon ces principes, le Comité des nominations et des rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à ce qu'elle demeure équilibrée 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 terme, 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 CRITÈRE 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, les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un communiqué rendu public, accessible sur le site internet de la société postérieurement à la réunion du Conseil d'administration les ayant arrêtés.

En application du dispositif introduit par la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'économie (Sapin 2), les principes et critères des éléments de rémunération pour 2017 tels qu'ils figurent ci-dessous seront soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée à chaque dirigeant mandataire social au titre de 2016 sont quant à eux soumis au vote consultatif de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2017, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social (voir tableaux du « Say on Pay » pages 74 et suivantes ci-après) conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le versement des éléments variables relatifs à l'exercice 2017 sera soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires devant statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

### 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 des nominations et des 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 des nominations et des 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 des nominations et des 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 des nominations et des 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 des objectifs suivants :

- l'évolution du chiffre d'affaires ;
- 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 de l'un et l'autre de ces critères a varié entre 72 % et 161 % au cours des six 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 % 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 125 % 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 des nominations et des rémunérations, a décidé que l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à 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.

Les critères de performance 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 des nominations et des 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. Ainsi, les allocations de stock-options et/ou d'actions de performance n'ont été attribuées dans leur intégralité au titre des plans mis en place depuis 2010 que dans un tiers des cas.

S'agissant du plan 2016, 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 2016, 2017 et 2018) :

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 16 % 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 0,0538 % du capital social à la date de décision de leur attribution, tel que prévu dans la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 19 mai 2016.

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, telle que détaillée ci-après, pendant la durée de leurs fonctions ;
- respect des principes contenus dans la Charte de déontologie boursière définissant notamment les 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 19 mai 2016, 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 23 février 2016.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 17 février 2017, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions

gratuites de performance 2017, en ligne avec le dispositif établi par le Conseil d'administration du 16 décembre 2011.

Les actions de performance attribuées ne seraient pas soumises à une obligation complémentaire de conservation tant pour les résidents français ou étrangers. Cette pratique s'inscrit en ligne avec les dispositions législatives et les pratiques de place et tient compte des contraintes fiscales imposées aux résidents étrangers (notamment aux États-Unis et en Allemagne), dont le nombre a augmenté de manière significative dans le Groupe à la suite de l'acquisition de WMF.

L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale (projet de résolution 18).

## Les jetons de présence

Le Conseil d'administration peut décider de verser des jetons de présence aux dirigeants mandataires sociaux selon les mêmes règles applicables à l'ensemble des administrateurs telles qu'exposées ci-dessus.

## 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<sup>er</sup> mars 2005, suite à la décision adoptée par le Conseil d'administration du 17 décembre 2004.

Le Conseil d'administration du 23 février 2016, 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.

S'agissant de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension de son contrat de travail s'inscrivait en conformité avec les dispositions de Code AFEP-MEDEF et en cohérence avec la politique du Groupe.

## ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

En complément des régimes de retraite de base et complémentaires obligatoires (AGIRC/ARRCO) auxquels ils sont affiliés, M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Bertrand Neuschwander ont été autorisés par le Conseil d'administration à participer au dispositif collectif de retraite supplémentaire institué au sein du Groupe SEB.



Ce dispositif qui bénéficie aux cadres entrant dans le champ d'application de l'article 4 de la convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 et dont les fonctions justifient l'application de l'article L. 3111-2 du Code du travail est 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 8 ans des fonctions de membres du COMEX ou du CODIR 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<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> 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 <sup>(1)</sup>.

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<sup>e</sup>, 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 8 ans des fonctions de membres du COMEX ou du CODIR, 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<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> 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 permettent aux bénéficiaires de bénéficier d'un niveau de pension égal à 0,80 % du traitement de référence <sup>(1)</sup>, 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 % ;

- un régime de retraite à cotisations définies mis en place dans le cadre des dispositions de l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du Code 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.

Les avoirs dans ce régime sont gelés depuis 2012, date de mise en conformité avec le Décret n° 2012-25 du 9 janvier 2012.

#### 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. Bertrand Neuschwander ont été autorisés par le Conseil d'administration à bénéficier :

- du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès », applicables aux cadres et assimilés tels que définis aux articles 4 et 4 bis de la convention nationale du 14 mars 1947, 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 % pour 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 2 354 euros en 2016) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 707 euros en 2016).

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 6,25 % 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 régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » susvisé, d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 354 euros en 2016) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 707 euros en 2016).

Cette garantie prévoit notamment le versement d'un capital décès dont les montants sont détaillés pour chacun des mandataires sociaux ci-après.

(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.

### 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. Bertrand Neuschwander, 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.

## RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2016

#### RÉMUNÉRATION FIXE

En 2016 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 900 000 euros. Précédemment fixée à 850 000 euros, l'augmentation de la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été approuvée par le Conseil d'administration du 23 février 2016 afin de tenir compte du niveau d'inflation ; cette rémunération avait été revue pour la dernière fois en 2011.

#### 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 142,5 % 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 135,0 % 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, l'évolution de son organisation et la poursuite active de la stratégie d'acquisition.

En conséquence, la rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élève à 1 255 500 euros soit 139,5 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2015, la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 146,7 % de la rémunération fixe, soit 1 247 120 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.

#### JETONS DE PRÉSENCE

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2016, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 24 000 euros, soit le même montant que lors de l'exercice 2015.

### ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (14<sup>e</sup> 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 2016.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2016 correspond 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 17 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des 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 8 892 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 34,1 % de sa rémunération de référence.

Estimation des droits au 31 décembre 2016 :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	229 085 € bruts par an
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	228 748 € bruts par an
Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)	11 050 € bruts par an

### Autres avantages viagers : 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	231 696 €
En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	139 018 €
En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégorie	231 696 €

*Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.*

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 297 498 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 2016 s'élève à 64 318 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, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 mai 2016, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise (8<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> 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.

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, 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 :

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 568 255 euros au regard de son ancienneté.

## Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2017

### RÉMUNÉRATION FIXE

Au cours de l'exercice 2017, la rémunération de M. Thierry de La Tour d'Artaise demeure fixée à 900 000 euros conformément à l'augmentation décidée lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016.

### JETONS DE PRÉSENCE

En suite de l'augmentation votée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016, le montant des jetons alloués s'élèvera à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros 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 1 350 000 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 2017, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantifiables fixés par le Conseil d'administration du 17 février 2017 reposant sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB. Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que la mise en place effective de la nouvelle organisation du Groupe et l'intégration des dernières acquisitions.

### 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 11 mai 2017.

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 18<sup>e</sup> résolution.

## Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise

M. Thierry de La Tour d'Artaise - Président-Directeur Général	2015	2016
Rémunération due au titre de l'exercice	2 145 212	2 203 592
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice*	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice*	1 249 002	1 473 120
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>3 394 214</b>	<b>3 676 712</b>

\* 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 que 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.

## Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise

M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général	Montants au titre de 2015		Montants au titre de 2016	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	850 000 €	850 000 €	900 000 €	900 000 €
Rémunération variable annuelle	1 247 120 €	1 002 660 €	1 255 500 €	1 247 120 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Avantage en nature :				
• voiture	8 892 €	8 892 €	8 892 €	8 892 €
• logement	15 200 €	15 200 €	15 200 €	15 200 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 145 212 €</b>	<b>1 900 752</b>	<b>2 203 592 €</b>	<b>2 195 212 €</b>

## Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise

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'Artaise					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2016

## Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2016 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	15/06/2012	51 449	54,12	2012

## Actions de performance attribuées en 2016 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	19/05/2016	18 000	1 473 120	19/05/2019	19/05/2021	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

## Actions de performance devenues disponibles en 2016 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Thierry de La Tour d'Artaise	23/07/2013	18 000	23/07/2016	23/07/2018	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 la rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2016

Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration a déterminé les indemnités et avantages dont pourrait bénéficier M. Bertrand Neuschwander en sa qualité de Directeur Général Délégué, dans le respect de la procédure spécifique aux conventions réglementées. Les conditions de rémunération de M. Bertrand Neuschwander ont ainsi été approuvées par l'Assemblée générale du 12 mai 2015.

Il est ici précisé que M. Bertrand Neuschwander 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 2016 la rémunération fixe versée à M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 500 000 euros, conformément au montant fixé par le Conseil d'administration du 22 avril 2014.

#### 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 évaluée comme suit :

- au titre des critères quantifiables, le montant de la part variable s'est élevé à 114,0 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander sur 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 107,1 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander 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 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élève à 556 200 euros soit 111,24 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2015, la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 116,65 % de la rémunération fixe, soit 583 280 euros.

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.

#### AVANTAGES EN NATURE

M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 7 740 euros.

#### ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (14<sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2016.

La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2016 correspond à 0,0179 % du capital.

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Bertrand Neuschwander 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 M. Bertrand Neuschwander 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. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut 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. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier, à l'âge légal de départ en retraite, d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

Estimation des droits au 31 décembre 2016 :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	106 147 € bruts par an
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	96 033 € bruts par an
Régime de retraite à cotisations définies ( <i>droits gelés depuis avril 2014</i> )	4 767 € bruts par an

### Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle

M. Bertrand Neuschwander 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. Bertrand Neuschwander :

- d'indemnités complémentaires dont le montant annuel maximum est fixé comme suit :

En cas d'incapacité	231 696 €
En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	139 018 €
En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégorie	231 696 €

*Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.*

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 668 211 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 s'élève à 3 054 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

### 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 et de l'éventuelle indemnité de licenciement liés à la rupture du contrat de travail.

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. Bertrand Neuschwander 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 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, et
- en tant que salarié pour la période antérieure ;
- 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. Bertrand Neuschwander 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 libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

### INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 184 334 euros au regard de son ancienneté.

## Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2017

### RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe annuelle de M. Bertrand Neuschwander, arrêtée par le Conseil d'administration le 22 avril 2014 lors de sa nomination, à savoir 500 000 euros, demeurera inchangée en 2017.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Bertrand Neuschwander sera établie selon les mêmes principes, à savoir qu'elle pourra représenter au maximum 125 % de la rémunération fixe, soit 625 000 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 2017, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantifiables fixés par le Conseil

d'administration du 17 février 2017. Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que la mise en place effective de la nouvelle organisation du Groupe. Ils intégreront également des éléments notamment liés à la performance de M. Bertrand Neuschwander dans la conduite de projets spécifiques du Groupe notamment au regard de la digitalisation.

### 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 11 mai 2017.

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. Bertrand Neuschwander dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet de 18<sup>e</sup> résolution.

## Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Bertrand Neuschwander

M. Bertrand Neuschwander - Directeur Général Délégué	2015	2016
Rémunération due au titre de l'exercice <sup>(a)</sup>	1 091 020 €	1 063 940 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice*	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice*	624 501 €	736 560 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 715 521 €</b>	<b>1 800 500 €</b>

(a) Nomination en qualité de Directeur Général Délégué à compter du 22 avril 2014.

\* 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.

## Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Bertrand Neuschwander

M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué	Montants au titre de 2015		Montants au titre de 2016	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	583 280 €	326 122 €	556 200 €	583 280 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantage en nature :				
• voiture	7 740 €	7 740 €	7 740 €	7 740 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 091 020 €</b>	<b>833 862 €</b>	<b>1 063 940 €</b>	<b>1 091 020 €</b>

## Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Bertrand Neuschwander

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
Bertrand Neuschwander					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2016

## Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2016 par M. Bertrand Neuschwander

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Bertrand Neuschwander	N/A	N/A	N/A

## Actions de performance attribuées en 2016 à M. Bertrand Neuschwander

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance	
Bertrand Neuschwander	19/05/2016	9 000	736 560	19/05/2019	19/05/2021	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

## Actions de performance devenues disponibles en 2016 pour M. Bertrand Neuschwander

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition	
Bertrand Neuschwander	23/07/2013	6 750*	23/07/2016	23/07/2018	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

\* Attribution de 2013 en qualité de membre du Comité exécutif (non mandataire social).

## Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Bertrand Neuschwander

M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué	Exercice
	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée



## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2016, la rémunération globale du Comité Exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 8 029 100 euros dont 4 035 000 euros en partie fixe et 3 994 100 euros en partie variable.

### 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 Comité Exécutif.

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 2016, les critères de performance quantifiables et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2016.

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 ;
- 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 2016, 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 2016, 2017 et 2018) :

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

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (14<sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 47 250 actions de performance aux membres du Comité Exécutif au titre de l'exercice 2016 (hors mandataires sociaux).

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux membres du Comité Exécutif 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 Comité Exécutif 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 2016	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	08/04/2005
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 <sup>(a)</sup>	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	08/04/2009
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	08/04/2013
Prix de souscription ou d'achats (en €) <sup>(a)</sup>	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28,00
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,20
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup> par T. de La Tour d'Artaise	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer au 31/12/2016 <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0

Au 31 décembre 2016	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 <sup>(a)</sup>	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 €) <sup>(a)</sup>	29,33	44,00	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup> par T. de La Tour d'Artaise	105 012	105 000	105 000	66 922	55 978	51 449
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	4 328	3 964	2 551
Solde des options restant à exercer au 31/12/2016	0	0	0	0	0	0

(a) Compte tenu de l'attribution gratuite en mars 2004 (1 pour 10) et de la division nominale par 3 le 1<sup>er</sup> juin 2008.

## Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux

Au 31 décembre 2016

Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2010	14/05/2013	15/05/2014	12/05/2015	19/05/2016
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
Nombre d'actions consenties :	50 472	58 363	63 938	233 475	169 175	169 450	168 605
Dont attribués aux mandataires sociaux	5 938	4 995	4 500	18 000	27 000	27 000	27 000
• Président-Directeur Général	5 938	4 995	4 500	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
Condition de performance	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
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012	15/06/2014	23/07/2016	22/07/2017	12/05/2018	19/05/2019
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux							
• Président-Directeur Général	5 938	4 395	3 850	18 000	-	-	-
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	6 750*	-	-	-
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
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	650	0	-	-	-
Solde d'actions restant à attribuer	0	0	0	0	27 000	27 000	27 000

\* Attribution de 2013 en qualité de membre du Comité exécutif (non mandataire social).

## 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*	X		X			X
Bertrand Neuschwander		suspendu**	X		X		X	

\* Le Conseil d'administration du 17 février 2012, 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.

\*\* Le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension du contrat de travail de M. Bertrand Neuschwander s'inscrivait en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF.

## Say on Pay : Éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31/12/2016

### Éléments de la rémunération du Président-Directeur Général soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
<b>Rémunération fixe</b>	<b>900 000 € (montant versé)</b>	Lors de sa réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des 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. Celui-ci demeure inchangé à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 17 février 2017.								
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>1 255 500 € (montant à verser)</b> (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 17 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 23 février 2016, et des réalisations constatées au 31 décembre 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>au titre des critères quantitatifs</b> : le montant s'est élevé à 142,5 % 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 ;</li> <li>• <b>au titre des critères qualitatifs</b> : le montant s'est élevé à 135,0 % 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.</li> </ul> <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élève à <b>1 255 500 euros</b> soit 139,5 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2015, la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 146,7 % de la rémunération fixe, soit 1 247 120 euros.</p>								
<b>Rémunération variable pluriannuelle en numéraire</b>	<b>N/A</b>	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
<b>Attribution d'actions de performance</b>	<b>Actions de performance : 1 473 120 € (valorisation comptable)</b>	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (14<sup>e</sup> 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 2016.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2016 correspond à 0,0359 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2016 est effectuée au regard du taux d'atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ;</li> <li>• de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2016, 2017 et 2018) :</li> </ul> <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> <p>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 64).</p>	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									
	<b>Actions : N/A</b> <b>Autres titres : N/A</b>	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune autre attribution d'actions ou autres titres.								
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>N/A</b>	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
<b>Jetons de présence</b>	<b>24 000 € (montant versé)</b>	En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des jetons de présence selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2016, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 24 000 euros. Suite au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016, le montant des jetons de présence alloués passera à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros pour la partie liée à l'assiduité sur la période 2016/2017.								
<b>Valorisation des avantages de toute nature</b>	<b>24 092 € (valorisation comptable)</b>	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 892 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
<b>Indemnité de départ</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<p>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.</p> <p>Ainsi, en application des dispositions de son contrat de travail suspendu depuis le 1<sup>er</sup> 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde ;</li> <li>• départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB.</li> </ul> <p>Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, 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 :</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>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.</p> <p>Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :</p> <p>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.</p> <p>À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été approuvée par le Conseil d'administration le 23 février 2016 et par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (8<sup>e</sup> 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									
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>N/A</b>	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence								
<b>Indemnité de départ en retraite</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'éleverait à 568 255 euros.								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<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"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>Estimation des droits au 31 décembre 2016 :</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>229 085 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>228 748 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)</td> <td>11 050 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <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. Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ancienneté requise : minimum 8 ans d'exercice de leurs fonctions ;</li> <li>• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % ramené à 3,0 % par an en 2016 et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté conformément au dispositif introduit par la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ;</li> <li>• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;</li> <li>• pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.</li> </ul> <p>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. À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été approuvé par le Conseil d'administration le 23 février 2016 et par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (8<sup>e</sup> résolution).</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	229 085 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	228 748 € bruts par an	Régime de retraite à cotisations définies ( <i>droits gelés depuis janvier 2012</i> )	11 050 € bruts par an
Régime	Montant									
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	229 085 € bruts par an									
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	228 748 € bruts par an									
Régime de retraite à cotisations définies ( <i>droits gelés depuis janvier 2012</i> )	11 050 € bruts par an									
<b>Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<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"> <li>• d'indemnités complémentaires en dont le montant annuel maximum est fixé comme suit :</li> </ul> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>En cas d'incapacité</td> <td>231 696 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 1<sup>re</sup> catégorie</td> <td>139 018 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> catégorie</td> <td>231 696 €</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"> <li>• d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 297 498 euros.</li> </ul> <p>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 2016 s'élève à 64 318 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 approuvé par le Conseil d'administration le 23 février 2016 et par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (8<sup>e</sup> résolution).</p>	En cas d'incapacité	231 696 €	En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	139 018 €	En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégorie	231 696 €		
En cas d'incapacité	231 696 €									
En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	139 018 €									
En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégorie	231 696 €									

## Éléments de la rémunération du Directeur Général Délégué soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Rémunération fixe	500 000 € (montant versé)	À l'occasion de la nomination de M. Bertrand Neuschwander, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 500 000 euros. Le montant de cette somme demeure inchangé au titre de l'année 2017.								
Rémunération variable annuelle	556 200 € (montant à verser) (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 17 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 23 février 2016, et des réalisations constatées au 31 décembre 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>au titre des critères quantitatifs</b> : le montant s'est élevé à 114,0 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander sur des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ;</li> <li>• <b>au titre des critères qualitatifs</b> : le montant s'est élevé à 107,1 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander 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.</li> </ul> <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 125 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élève à 556 200 euros soit 111,24 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2015, la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 116,65 % de la rémunération fixe, soit 583 200 euros.</p>								
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Attribution d'actions de performance	Actions de performance : 736 560 € (valorisation comptable)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (14<sup>e</sup> résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2016.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2016 correspond à 0,0179 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2016 est effectuée au regard du taux d'atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ;</li> <li>• de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2016, 2017 et 2018) :</li> </ul> <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> <p>Il est rappelé que M. Bertrand Neuschwander est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 67).</p>	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									
	Actions : N/A Autres titres : N/A	M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune autre attribution d'actions ou autres titres.								
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Jetons de présence	N/A	M. Bertrand Neuschwander n'est pas administrateur de la société SEB S.A.								
Valorisation des avantages de toute nature	7 740 € (valorisation comptable)	M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 7 740 euros.								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
<b>Indemnité de départ</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<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 et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.</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. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et</li> <li>• en tant que salarié pour la période antérieure ;</li> </ul> </li> <li>• 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.</li> </ul> <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>Cette convention, approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014, a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</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									
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<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. Bertrand Neuschwander 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. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>								
<b>Indemnité de départ en retraite</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<p>Au regard de son ancienneté 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 184 334 euros.</p>								



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<p>M. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).</p> <p>Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <p>Estimation des droits au 31 décembre 2016 :</p> <table border="1" data-bbox="663 831 1439 1016"> <thead> <tr> <th>Régime</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td> <td>106 147 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>96 033 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis avril 2014</i>)</td> <td>4 767 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <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.</p> <p>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.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ancienneté requise : minimum 8 ans d'exercice de leurs fonctions ;</li> <li>• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % ramené à 3,0 % par an en 2016 et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté conformément au dispositif introduit par la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ;</li> <li>• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;</li> <li>• pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.</li> </ul> <p>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. Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	106 147 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	96 033 € bruts par an	Régime de retraite à cotisations définies ( <i>droits gelés depuis avril 2014</i> )	4 767 € bruts par an
Régime	Montant									
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	106 147 € bruts par an									
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	96 033 € bruts par an									
Régime de retraite à cotisations définies ( <i>droits gelés depuis avril 2014</i> )	4 767 € bruts par an									
<b>Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle</b>	<b>Aucun montant perçu</b>	<p>M. Bertrand Neuschwander 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. Bertrand Neuschwander :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'indemnités complémentaires en dont le montant annuel maximum est fixé comme suit :</li> </ul> <table border="1" data-bbox="663 1794 1439 1890"> <tbody> <tr> <td>En cas d'incapacité</td> <td>231 696 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 1<sup>re</sup> catégorie</td> <td>139 018 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> catégorie</td> <td>231 696 €</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"> <li>• d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 668 211 euros.</li> </ul> <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 s'élève à 3 054 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>Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>	En cas d'incapacité	231 696 €	En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	139 018 €	En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégorie	231 696 €		
En cas d'incapacité	231 696 €									
En cas d'invalidité 1 <sup>re</sup> catégorie	139 018 €									
En cas d'invalidité 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> catégorie	231 696 €									

**OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB  
(ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2016**
**Opérations réalisées par les dirigeants sur les actions SEB  
(article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2016**

Identifié	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE	Président- Directeur Général	51 449	54,1200 €		
Cyril BUXTORF	Membre du Comité Exécutif	11 933	31,1453 €		
Philippe CREVOISIER	Membre du Comité Exécutif	7 860	54,1200 €	7 860	132,2292 €
Hubert FÈVRE	Administrateur			112 062	102,7075 €
Personnes liées à Hubert FÈVRE	Administrateur	180 199	102,0000 €		
William GAIRARD	Administrateur			6 893	109,0864 €
Luc GAUDEMARD	Membre du Comité Exécutif	400	53,8600 €	1 110	124,0529 €
Pascal GIRARDOT, représentant de FÉDÉRACTIVE	Administrateur			30 000	129,1000 €
Personnes liées à Pascal GIRARDOT, représentant de FÉDÉRACTIVE	Administrateur	30 000	129,1000 €		
Stéphane LAFLECHE	Membre du Comité Exécutif	32 075	53,9978 €	28 575	128,1966 €
Bertrand NEUSCHWANDER	Membre du Comité Exécutif	16 500	53,8600 €	2 100	129,2618 €
Harry TOURET	Membre du Comité Exécutif	40 876	53,9827 €	29 876	104,5111 €
Frédéric-Jérôme VERWAERDE	Membre du Comité Exécutif	40 876	53,9827 €	40 139	109,0347 €

## 2.6. Rapport du Président sur le contrôle interne

2

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce Rapport reposent essentiellement sur la réalisation de travaux coordonnés par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe en relation avec la Direction Financière et les principales Directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce Rapport

se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec le Comité de contrôle et les Commissaires aux comptes.

Le présent Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2017.

Pour la mise en œuvre et l'amélioration de son dispositif de contrôle interne, le Groupe SEB vise à se conformer au Cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Le dispositif de gestion des risques lié aux effets du changement climatique ainsi que les mesures que prend l'entreprise pour les réduire figurent dans le présent Document de référence dans les chapitres 1.4 et 3.9.

### L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DANS LE GROUPE

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le Groupe SEB est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des procédures dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques, afin d'en limiter les impacts négatifs et contribuer ainsi à conforter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations et le respect des procédures internes du Groupe ;
- l'identification des risques sur les actifs et les résultats du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence de l'information interne et externe et en particulier des informations financières ;
- l'adaptation de l'organisation aux évolutions des normes et réglementations ;
- la cohérence entre les risques identifiés et les objectifs et bénéfices attendus ;
- la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude ;
- la prévention et la sanction, si nécessaire, de comportements non éthiques.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre aussi l'ensemble des sociétés du Groupe. Mises en œuvre sous la responsabilité des Directions opérationnelles et fonctionnelles, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, des

organes de gouvernance aux collaborateurs individuels. Comme tout système de contrôle, elles ne peuvent cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement maîtrisés ou éliminés.

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation est d'abord basée sur un découpage géographique par continent, responsable de la commercialisation des produits. À cet axe majeur viennent s'ajouter des dimensions de gestion par activité, responsable d'une ligne de produits et de pilotage par marque commerciale. Le mode de fonctionnement repose sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et une délégation importante. Mais en parallèle, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies et sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : le travail de qualité, le respect de l'autre, l'esprit d'équipe, la loyauté et la rigueur.

Le système de contrôle interne s'appuie sur un système de management de la Qualité très structurant, ayant déterminé 11 processus majeurs de fonctionnement et intégrant largement les dimensions et contraintes de développement durable.

Signataire depuis 2003 du Global Compact, le Groupe SEB met en avant ses valeurs et les diffuse largement à l'intérieur 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.

## LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Le processus d'analyse des risques repose sur deux outils essentiels :

- un processus annuel *top-down* de collecte et d'analyse des risques majeurs. Ce processus, coordonné par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a pour objet l'établissement par les principaux cadres du Groupe, en particulier les membres du Comité Exécutif, d'une cartographie des risques du Groupe et des actions de prévention et de remédiation ;
- un processus *bottom-up*, par le biais de questionnaires d'autoévaluation adressés aux entités opérationnelles, déclinés par processus et visant d'une part à identifier les éventuelles zones de faiblesse et d'autre part à diffuser dans toutes les strates de l'entreprise une culture de contrôle interne, moyen d'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Groupe.

## LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

L'unité du dispositif de contrôle interne repose sur un Manuel de contrôle interne, largement diffusé dans le Groupe, qui précise les principes et contrôles essentiels auxquels chaque entité du Groupe doit se conformer, à savoir :

- la mise en œuvre d'un manuel de délégation et la définition de limites de pouvoirs ;
- les règles de contrôle interne à suivre en matière de gestion commerciale, de gestion du crédit client et des moyens de paiement, de relations bancaires, d'administration de la paie, de gestion des achats, de gestion des actifs et de protection du patrimoine ;
- le respect des règles de séparation des tâches ;
- les politiques d'assurance et de couverture ;
- les principes de contrôle en matière de *reporting* financier.

## LES DISPOSITIFS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

En 2016, les membres des Comités de direction des Continents (EMEA, Amériques, Asie) ont suivi une formation sur le contrôle interne, insistant plus particulièrement sur leur rôle spécifique dans le dispositif de contrôle interne.

Le dispositif d'identification des tentatives de fraude est activé de façon permanente au sein du Groupe. En 2016, aucune fraude significative n'a été identifiée. Comme les années précédentes, sur la base des situations rencontrées, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a diffusé dans le réseau des filiales des alertes pour prévenir les situations de fraude et sensibiliser les acteurs à ces situations.

## L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La qualité du dispositif de contrôle interne est évaluée par les missions de l'audit interne dans toutes les entités et sur toutes les fonctions du Groupe et par les travaux des Commissaires aux comptes lors de leurs revues annuelles ou semestrielles.

En 2016, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a conduit des missions sur 11 sociétés de marché, représentant 38 % du chiffre d'affaires du Groupe, sur 4 sites industriels, représentant 17 % de la fabrication en interne du Groupe, sur 3 centres de services partagés couvrant 30 % du chiffre d'affaires du Groupe et a réalisé 2 missions transversales sur différentes organisations et processus. 8 entités ont fait l'objet de suivi des plans d'actions issus de missions antérieures. Au total, la Direction Audit et contrôle interne a été en relation sous forme d'une mission ou d'un suivi de mission avec 33 entités (sur 77 entités pouvant faire l'objet d'un audit dans le Groupe SEB).

Par ailleurs, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne intervient sur les entités nouvellement acquises par le Groupe pour assurer la cohérence des processus de contrôle interne : la filiale OBH sur les pays nordiques a été auditée en 2016, et les nouvelles acquisitions EMSA et WMF en Allemagne seront intégrées dans le plan d'audit 2017.

## LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, LE COMITÉ DE CONTRÔLE ET LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Leur rôle est décrit dans le chapitre « Composition organisation et fonctionnement du Conseil d'administration » pages 31 à 57.

### LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 58.

### LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNE

L'audit interne tel que le définissent les normes professionnelles constitue une « activité indépendante et objective qui donne au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour améliorer leur efficacité ».

La mission de l'audit interne du Groupe SEB s'inscrit totalement dans cette démarche.

L'audit interne doit apprécier, dans l'ensemble des lieux d'implantation du Groupe et pour tous les processus, la conformité aux règles et procédures internes du Groupe, détecter les situations de non-respect des législations, et s'assurer que le patrimoine du Groupe est protégé. Il doit aussi apprécier l'efficacité de la conduite des opérations et veiller à ce que les risques opérationnels soient prévenus et maîtrisés.

En matière de gestion des risques, c'est la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne qui coordonne la cartographie des risques du Groupe.

À partir de cette cartographie, des questionnaires d'autoévaluation et du principe d'un audit intervenant tous les 3 ou 4 ans dans chaque entité, l'audit interne propose un plan d'audit pour l'année à venir.

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

Chaque mission d'audit, d'une durée d'un mois en moyenne, réalisée par une équipe de 3 à 5 auditeurs, fait l'objet d'un rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité Exécutif et au Président du Groupe. Ce rapport contient une opinion sur le niveau de contrôle interne de l'entité et décrit les principales recommandations à mettre en œuvre pour renforcer le contrôle interne de l'entité.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet systématique d'un suivi par l'audit interne dans les 6 mois suivant la mission.

Les résultats des audits sont confrontés aux résultats des autoévaluations permettant ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne.

Dans un souci d'amélioration permanente du contrôle interne et de l'efficacité de l'entreprise, les recommandations principales formulées lors des missions d'audit pour chaque métier sont partagées tous les ans avec le Comité de direction des grands métiers de l'entreprise : achats, informatique, qualité, finances, ressources humaines, *supply chain*, production, ventes, service après vente.

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne prépare une synthèse annuelle des travaux réalisés qui est présentée au Comité Exécutif et au Comité de contrôle.

Le Comité de contrôle examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de l'audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire.

Au 31 décembre 2016, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne comptait 10 collaborateurs.

### LA DIRECTION JURIDIQUE

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine (notamment intellectuel) et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre ses intérêts, ceux de ses mandataires sociaux et salariés dans le cadre de leurs fonctions. Elle dispose d'une équipe centrale en France et d'équipes dans cinq filiales dont notamment Supor.

Dans ce cadre, elle intervient notamment dans les domaines suivants :

- participation à la stratégie d'acquisition dans ses diverses dimensions juridiques telles que les accords préparatoires, le contrôle des concentrations, les audits juridiques, la négociation des contrats d'achat ;
- participation à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe SEB pour les entités juridiques nouvellement acquises ;
- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles...) ;
- élaboration de la stratégie de défense des créations intellectuelles et protection des titres de propriété industrielle (marques, modèles, en lien avec la Direction de l'Innovation pour les brevets), protection des données personnelles ;
- gestion des contentieux de toute nature hors contentieux sociaux, assurés par la DRH ;
- proposition à l'attention du Comité Exécutif des règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations ;
- implication dans l'activation des cellules de crise.

Dans le domaine des Assurances rattaché à la Direction Juridique, sa mission est de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe. Le Groupe SEB gère ses programmes d'assurance de façon centralisée. Des programmes mondiaux ont été mis en place en partenariat avec des pools de compagnies d'assurance de premier plan ; des assurances particulières complémentaires peuvent être souscrites localement.

## LA DIRECTION FINANCEMENT ET TRÉSORERIE

Elle a pour mission de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement mais aussi de couvrir l'ensemble des risques financiers du Groupe.

Pour ce faire elle :

- gère les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe ;
- gère les flux (*cash management*) ;
- quantifie et couvre les risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- assure le suivi des relations bancaires ;
- intervient auprès des filiales et de la Direction Générale pour le financement des nouveaux projets.

Les activités centralisées de *Credit Management* du Groupe sont rattachées à la Direction Financement et Trésorerie. Dans le contexte toujours volatil de 2016, le Groupe a poursuivi son pilotage prudent du risque clients au niveau mondial.

## LA DIRECTION COMPTABILITÉ ET FISCALITÉ

Elle veille à l'adéquation des principes et règles comptables Groupe aux principes et règles comptables communément admis au plan international. Elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans les meilleurs délais. Elle s'assure que la comptabilité des filiales est fiable et conforme aux principes comptables du Groupe. Elle fournit au management du Groupe et aux partenaires externes une information financière pertinente.

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 en France, Pologne, Allemagne, États-Unis et Chine, par le partage de leurs procédures et de leurs outils, concourent à l'amélioration du niveau du contrôle interne du Groupe.

Elle s'assure, d'autre part, du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté. En matière de contrôle interne, les travaux du responsable de la fiscalité Groupe s'articulent autour de trois volets principaux :

- suivi des contrôles fiscaux diligents par les administrations fiscales dans les entités du Groupe ;
- mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et vérification, en liaison avec les conseils fiscaux, de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur ;
- mission de sélection des conseils fiscaux, suivi des prestations et de leurs coûts.

## LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

Le Comité Exécutif accorde une grande importance au processus de planification du Groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du Groupe en plans d'action opérationnels.

Dans cet esprit, 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 *reporting* de gestion mensuels s'articulent autour d'un outil de consolidation de gestion. Deux fois par an (juin et septembre) est réalisée une révision complète des performances du Groupe, qui engendre des plans d'action. Des révisions partielles sont réalisées tout au long de l'année.

Des indicateurs quantitatifs et financiers permettent le suivi et l'analyse des éléments de bilan tels que les composantes du besoin en fonds de roulement et de la situation de trésorerie.

Ces différents agrégats sont budgétés en fin d'année puis font l'objet d'un suivi mensuel.

La Direction du Contrôle de Gestion prépare et diffuse un tableau de bord mensuel Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent, puis remontent dans des systèmes de contrôle de gestion structurés avec les commentaires et analyses associés.

Elle s'appuie en particulier sur un outil informatique comptable et de gestion unique, permettant un suivi opérationnel et stratégique efficace.

La Direction du Contrôle de Gestion travaille avec la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs sur l'analyse des performances.

## LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le système d'information du Groupe SEB a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Afin de garantir la correcte utilisation des outils informatiques et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité des Systèmes d'Information et l'intégrité des données informatiques.

Un Comité de pilotage des systèmes d'information constitué de la Direction des Systèmes d'Information Groupe ainsi que de représentants des entités utilisatrices parmi lesquelles les Directions Continentales, la Direction Produits et Innovation, la Direction Générale Finances et la Direction Générale Ressources Humaines et présidé par le Directeur Général Délégué est en charge d'établir et maintenir un schéma directeur des Systèmes d'Information répondant aux besoins de l'organisation et à la politique générale de développement du Groupe. Dans ce cadre, il est notamment amené à décider de la nature des projets informatiques, des priorités d'allocation de ressources et de la politique de sécurité informatique.

Le Comité de sécurité des systèmes d'information, auquel siège la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, se réunit régulièrement afin de s'assurer du niveau de risque informatique au sein du Groupe et de l'ensemble des filiales, et de la mise en place des mesures d'information, de sensibilisation et de prévention des risques de piratage des systèmes.

Les missions d'audit interne incluent la recherche des zones de risques informatiques, l'analyse de la gestion des profils utilisateurs et des risques d'incompatibilité de droits d'accès au sein d'une fonction de l'entreprise.

Le risque d'intrusion sur le réseau ou dans une application centralisée est évalué et testé périodiquement.

Une vérification des engagements contractuels est périodiquement réalisée avec les principaux prestataires.

## LA DIRECTION QUALITÉ

La recherche de l'amélioration de la 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 outil commun disponible sur l'Intranet.

La documentation de ce système recouvre notamment toutes les procédures, outils et méthodes relatifs aux processus clés 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 processus de soutien 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 d'orienter ses actions.

La politique Sécurité, dont la Direction Qualité est également en charge, définie en 2013, positionne la sécurité des personnes au travail comme un axe majeur du Groupe, décliné en 5 points :

- le positionnement de la sécurité au bon niveau ;
- la focalisation sur un objectif ambitieux ;
- la débanalisation de chaque accident ou incident sérieux ;
- le partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;
- la réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.

Les plans d'action résultant de cette politique sont définis et suivis par un « Comité stratégique santé/sécurité », comprenant 3 membres du COMEX, et déclinés par un « Comité opérationnel santé sécurité » qui couvre les principales localisations géographiques et les principales activités du Groupe.

L'organisation Santé Sécurité, au sein de la Direction Qualité, assure la mise en œuvre de ces plans d'action dans les différents sites du Groupe.

## LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Elle impulse et coordonne la politique de développement durable soumise au Conseil d'administration. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers à court et moyen termes, et ce sur tous les continents, favorisant ainsi des comportements appropriés au sein du Groupe. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage dédié, qui compte une vingtaine de membres multi-activités et multi-métiers et se réunit 3 fois par an.

## LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ET DES RELATIONS INVESTISSEURS

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle travaille en étroite collaboration avec les autres Directions de la Fonction Finance (Contrôle de Gestion, Consolidation et Comptabilité, Trésorerie et Financement, Juridique, Audit et Contrôle Interne), 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 :

- sur la base d'un calendrier précis communiqué à la communauté financière dès le mois d'octobre pour l'année suivante, elle prépare et diffuse les communications financières liées aux événements de la vie du Groupe, en conformité avec le cadre réglementaire fixé par l'AMF et les instances européennes. Les publications réalisées au titre de l'information périodique (résultats annuels et semestriels, informations financières trimestrielles et Assemblée générale) et/ou permanente (acquisitions, émissions de valeurs mobilières, déclarations de transaction des dirigeants...) constituent l'information réglementée qui doit refléter avec précision, exactitude, sincérité et transparence l'activité et la situation du Groupe. Elle doit en outre respecter le principe d'égalité d'information de tous les actionnaires. Les documents et supports produits, publiés et diffusés (Document de référence, Convocation à l'Assemblée, communiqués de presse, présentations Analystes et Investisseurs, etc.) font l'objet d'un processus d'élaboration structuré 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 ;

- tout au long de l'année, la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs est l'interlocuteur privilégié des analystes financiers et des investisseurs institutionnels afin de donner au marché les éléments de compréhension de la stratégie, du modèle économique, de l'activité, des performances, de la situation financière, des enjeux, des perspectives du Groupe, ou de toute autre thématique. À ce titre, elle les rencontre régulièrement lors de *roadshows*, conférences, journées investisseurs ou rendez-vous individuels. En 2016, près de 25 événements ont été organisés, notamment en Europe et aux États-Unis, conduisant à environ 450 contacts représentant près de la moitié du flottant. Lors des grands *roadshows* qui suivent notamment les publications des comptes annuels et semestriels, l'équipe des relations investisseurs est accompagnée par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Adjoint, Finance.

Toutes les informations financières du Groupe sont actualisées en permanence et sont disponibles sur le site internet [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)

## LES PROCÉDURES RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les procédures de contrôle interne en matière d'information comptable et financière ont pour objectif de s'assurer de la qualité de l'information financière produite par les filiales consolidées, de la sincérité et de l'image fidèle de l'information financière communiquée par le Groupe et de se prémunir contre les risques d'erreurs, d'inexactitudes ou d'omissions dans les états financiers du Groupe.

La production de l'information comptable et financière du Groupe s'appuie sur des systèmes de *reporting* et de consolidation interfacés qui couvrent l'ensemble des filiales et garantissent l'homogénéité des données comptables sociales et consolidées.

### LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

La Direction Financement et Trésorerie du Groupe assure, partout où la réglementation le permet, le financement de ses filiales via du *cash pooling* ou des contrats de financements intercompagnies et le paiement et l'encaissement des flux devises.

Cette centralisation permet à la Direction :

- de piloter l'endettement externe et d'analyser son évolution ;
- de gérer le risque de taux inhérent à la dette contractée ;
- de financer les filiales dans leur devise partout où la réglementation le permet ;
- d'appréhender et gérer le risque de change inhérent aux flux commerciaux et financiers.

Le choix mondial centralisé des banques partenaires et leur pilotage efficace dans la durée constituent un élément important de contrôle interne.

Grâce à cette organisation la Direction Financement et Trésorerie assure un contrôle étendu des opérations de trésorerie du Groupe.

### LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

Nous avons décrit précédemment le rôle du Contrôle de Gestion Groupe dans le contrôle de l'information financière consolidée mensuelle de gestion.

Le contrôle budgétaire donne, sur une base de consolidation mensuelle selon des axes d'analyse appropriés au pilotage des opérations du Groupe, les écarts par rapport aux objectifs de résultat. Il permet de rechercher les évolutions ou anomalies éventuelles par rapport au budget et aux années précédentes.

Le processus de consolidation statutaire s'appuie sur une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, SEB S.A., qui détient directement ou indirectement la totalité des sociétés du Groupe.

Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux. Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel des

procédures comptables du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables.

Ce manuel décrit les fondements conceptuels qui prévalent pour l'élaboration des états financiers comme le principe d'établissement des comptes selon une hypothèse de continuité de l'exploitation, le respect de la césure des périodes comptables, la recherche de la qualité de l'information des états financiers. Il est mis à jour régulièrement pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires relatives à l'établissement des comptes consolidés en France.

Le manuel des procédures comptables s'attache aussi à décrire précisément les principes Groupe applicables pour l'enregistrement, l'évaluation et la présentation des principales composantes des états financiers et notamment :

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer comme la preuve d'impôts ;
- les règles de comptabilisation des éléments du bilan et du hors-bilan et leur présentation ;
- les règles d'évaluation de certains postes sujets à estimation comme :
  - la provision pour dépréciation des comptes clients,
  - la provision pour dépréciation des stocks de matières premières et de produits finis,
  - les provisions pour dépréciation des actifs immobilisés,
  - les provisions liées aux ventes comme celles liées à la garantie légale et aux retours d'inventus,
  - les autres provisions pour risques et charges et notamment les provisions pour restructuration ;
- les principes de comptabilisation et de *reporting* des opérations intra-Groupe.

La Direction de la Consolidation Groupe communique des directives avant chaque consolidation pour rappeler les calendriers de *reporting* et préciser les évolutions des normes, règles et principes qui deviennent applicables.

À réception des liasses de consolidation, la Direction de la Consolidation Groupe réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, la Direction de la Consolidation Groupe s'appuie sur la lettre de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans cette lettre d'affirmation, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. En outre, ils commentent tous les événements



significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

## **LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE**

---

Les états financiers du Groupe, comptes et annexes, sont élaborés à partir des données définitives issues du progiciel de consolidation. Ils sont ensuite intégrés aux Rapports annuel et semestriel.

Les textes de toutes les publications du Groupe et en particulier ceux qui relèvent de l'information réglementée (Rapports annuel et semestriel, communiqués de presse...) sont rédigés sur la base d'un recueil d'informations tout au long de l'année et d'entretiens spécifiques, deux fois par an au minimum et plus en fonction de

l'actualité et des sujets traités, avec les principaux Directeurs des Activités, des Continents et des Fonctions. Ils font l'objet d'un processus de validation rigoureux incluant la traçabilité des informations traitées, la validation finale revenant au Comité Exécutif du Groupe. Les présentations qui en découlent et qui sont utilisées tout au long de l'année lors de réunions, de *roadshows* ou de conférences téléphoniques avec des analystes financiers, des gérants de portefeuille ou des actionnaires individuels sont élaborées en cohérence avec les communiqués de presse et également validées par la Direction Générale.

L'information réglementée fait l'objet d'une diffusion effective et intégrale par voie électronique (conformément au Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers) en respectant les principes d'exactitude, de précision, de sincérité et d'égalité de traitement entre les actionnaires et/ou investisseurs.

## 2.7. Rapport des Commissaires aux comptes

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société SEB S.A.

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre Rapport sur le Rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un Rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le Rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Nicolas BRUNETAUD

**Mazars**  
Thierry COLIN

<b>3.1. Engagement et pilotage</b>	<b>90</b>
Engagement au plus haut niveau	90
Instances et outils de pilotage	90
Esprit d'ouverture	90
Sensibilisation des collaborateurs	91
Audit interne et développement durable	91
Vérification externe des données	91
Une politique RSE reconnue	92
<b>3.2. Parties prenantes</b>	<b>93</b>
Activités de lobbying	94
Matrice de matérialité	94
<b>3.3. Enjeux et feuille de route</b>	<b>97</b>
<b>3.4. Processus de reporting</b>	<b>99</b>
Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale	99
<b>3.5. Le respect de l'éthique</b>	<b>100</b>
Code éthique	100
Droits de l'Homme	101
Achats responsables	101
Lutte contre la corruption	103
<b>3.6. Une politique sociale responsable</b>	<b>104</b>
Gestion mondiale des ressources humaines	104
Attractivité du Groupe	104
Évolution des effectifs salariés par zone géographique	105
Mouvements sur les effectifs	106
Répartition des effectifs par type de contrat	107
Diversité	108
Dialogue social	110
Qualité de vie au travail	111
Santé et Sécurité	111
Socle social mondial	114
Formation	115
Communication interne et univers digital	116
Taux d'absentéisme	117
Heures supplémentaires	117
Main-d'œuvre extérieure à la société	118
<b>3.7. Une entreprise citoyenne</b>	<b>119</b>
Un acteur économique responsable	119
Activités de mécénat	119
<b>3.8. Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs</b>	<b>122</b>
Respect des consommateurs	122
Réparabilité	123
Nouveaux modèles de consommation	124
Nutrition et bien-être	124
Des produits accessibles au plus grand nombre	125
Le développement durable au cœur des marques	126
<b>3.9. La réduction des impacts environnementaux</b>	<b>127</b>
Information et formation des salariés	127
Objectifs 2020	127
Éco-conception des produits	128
Éco-production	129
Éco-logistique	133
Fin de vie des produits	134
Informatique	135
<b>3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion</b>	<b>136</b>
Responsabilité de la société	136
Indépendance et contrôle qualité	136
Responsabilité du Commissaire aux comptes	136
Annexe – Liste des Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes	138

# ↓ 3



**Responsabilité  
sociale, sociétale et  
environnementale**

## 3.1. Engagement et pilotage

### ENGAGEMENT AU PLUS HAUT NIVEAU

Le Groupe SEB est engagé depuis de longues années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable soumise au Conseil

d'administration. En effet, depuis 2013, la responsabilité sociétale d'entreprise fait partie des attributions de son Comité des nominations et rémunérations.

### INSTANCES ET OUTILS DE PILOTAGE

La **Direction Développement Durable**, créée en 2004, est rattachée à la Direction des Ressources Humaines dont le Directeur est membre du Comité exécutif. Composée d'une équipe de 6 personnes, dont 2 personnes détachées au Fonds Groupe SEB, la Direction Développement Durable harmonise et impulse une démarche collective et participative. En plus des réunions avec chaque métier, qu'elle organise 2 fois par an pour le suivi des projets et des plans d'actions, elle s'appuie sur 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 multi-métiers (communication, qualité/environnement, innovation, achats, logistique, marketing...) et se réunit 3 fois par an. Le Comité de pilotage a pour mission la définition et le suivi des plans d'actions à court et moyen termes en réponse aux 5 enjeux prioritaires du Groupe en matière de développement durable :

- veiller au respect des principes éthiques du Groupe ;

- poursuivre une politique sociale responsable ;
- agir dans le cadre d'un engagement citoyen ;
- innover durablement pour répondre aux attentes des consommateurs ;
- réduire les impacts environnementaux.

Une **feuille de route** à 3 ans, structurée autour de ces 5 enjeux, est présentée en page 97 de ce document. La démultiplication des projets internationaux, comme le Code éthique en 2012-2013 ou la *Charity Week* en 2016, est quant à elle gérée en local par un réseau de correspondants RSE issus de la fonction Ressources Humaines. Ce réseau a été renforcé fin 2015 avec la nomination de coordinateurs développement durable continentaux. En 2016, ils ont préparé des feuilles de routes qui seront mises en œuvre en 2017.

### ESPRIT D'OUVERTURE

À l'écoute de l'écosystème du Groupe, la Direction Développement Durable a initié en 2013 un courant d'échanges avec un **panel de parties prenantes** du Groupe afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de développement durable. Ce panel se compose de 7 experts internationaux externes (ONG environnementales, sociologue spécialiste de la consommation alternative, professeur de gouvernance, expert en éco-conception...) et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen. La rencontre organisée en avril 2016 a porté sur deux thèmes : Comment accroître l'impact des projets d'économie circulaire déjà amorcés par le Groupe ? Quelle démarche adopter pour répondre aux besoins des consommateurs à faible revenu (*Bottom of the Pyramid*) ? À

cette occasion, le panel a accueilli 3 invités représentant les parties prenantes consommateurs, clients et partenaires commerciaux. Les échanges ont permis de dégager plusieurs pistes constructives pour faire avancer le Groupe dans ces deux domaines.

Lors des précédentes rencontres, les membres du panel avaient travaillé sur l'éco-conception (2013) et la chaîne de valeur responsable (2014). En 2015, cet esprit d'ouverture s'était concrétisé par un voyage d'études du Comité de pilotage développement durable à Londres pour découvrir des réalisations de grandes entreprises associant business et développement durable. Ce séminaire avait débouché sur une douzaine de propositions d'actions concrètes pour accentuer la démarche du Groupe dans ce domaine.

## SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS

Le Groupe met en œuvre plusieurs moyens de communication pour renforcer la sensibilisation des équipes au développement durable. L'Intranet du Groupe dispose d'une rubrique dédiée à cette thématique, avec de nombreuses actualités publiées tout au long de l'année (téléx sur l'Intranet, articles dans les journaux de site...), sans oublier la communauté Innovation du réseau social interne qui abrite un courant d'échanges sur le développement durable. Chaque année, la **semaine du développement durable** est une occasion privilégiée pour mobiliser les collaborateurs au travers de diverses activités sur les sites. Depuis 2015, cette manifestation est organisée à l'échelle mondiale. Le thème de l'édition 2016 était les 17 objectifs mondiaux du développement durable adoptés par l'ONU fin 2015. Les actions ont pris des formes très variées, notamment pour les campagnes de sensibilisation : e-mails, affiches, écrans, site web dédié (France, Amérique latine), quizz, conférences... Plusieurs filiales ont organisé des animations participatives : collectes de vêtements ou d'appareils

culinaires, ateliers autour de la cuisine des restes, concours photo sur la biodiversité... En République Tchèque, par exemple, la lutte contre le gaspillage alimentaire était au centre des animations : les équipes de Prague ont pu déguster un pesto préparé avec des fanes de radis qui finissent très souvent à la poubelle. Ils ont aussi réalisé une plantation d'herbes aromatiques afin d'agrémenter leurs plats. Par ailleurs, au siège du Groupe à Écully, les biodéchets du restaurant d'entreprise (4,7 tonnes en 2016) sont valorisés sous forme de compost par une société spécialisée. Une campagne d'information a été menée auprès des collaborateurs du site sur cette démarche et sur les consignes de tri à respecter lors de la dépose des plateaux en fin de repas. De plus, l'Espagne et le Portugal ont mis l'accent sur les bonnes habitudes alimentaires, en particulier la consommation de fruits et légumes (atelier avec une nutritionniste, mise à disposition de paniers de fruits dans les locaux...).

3

## AUDIT INTERNE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2013, la Direction Audit et Organisation 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. 102). 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 Organisation 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. Le Groupe SEB 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, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre des exercices 2013, 2014, 2015 et 2016 (voir le détail du processus de *reporting* en page 99 et le Rapport de PricewaterhouseCoopers Audit pour l'exercice 2016 en page 136). Depuis 2010, 60 audits ont été conduits, sur 24 sites différents situés dans 7 pays (Allemagne, France, Italie, Brésil, Colombie, Chine et États-Unis).

## UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

La responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) des entreprises est prise en compte par un nombre croissant d'investisseurs. Aux côtés de la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, la Direction Développement Durable va à leur rencontre pour leur exposer la démarche RSE du Groupe SEB. Ce fut le cas en 2016 sur le site français d'Is-sur-Tille sur la thématique « Performance durable et bien-être au travail », avec une visite de l'usine et du laboratoire.

Plusieurs agences de **notation extra-financière** évaluent la performance RSE du Groupe SEB et l'ont intégrée dans leurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable). Cette performance est de plus en plus reconnue comme l'atteste son intégration en 2016 dans l'indice international **FTSE4Good**, référence mondiale en la matière. Le Groupe SEB est référencé dans la catégorie *Personal & household goods* qui ne comporte que 65 entreprises dont 5 françaises. Les engagements et actions du Groupe sont également évalués tous les deux ans par **Vigeo-Eiris**<sup>(1)</sup>, agence leader en Europe. Sa note 2016, en augmentation par rapport à celle de 2014, fait du Groupe SEB l'un des leaders de son secteur. Sa performance est particulièrement saluée dans les domaines suivants : les Ressources Humaines, le comportement sur les marchés (avec notamment la politique d'achats

responsables) et le respect des droits de l'Homme. Le Groupe se maintient donc dans les indices Europe 120 et Eurozone 120 de Vigeo-Eiris.

Il fait également partie des indices du **Forum Ethibel** (registres Pioneer et Excellence), ou encore d'**EthiFinance** (indice Gaïa-Index). Le Groupe est également intégré dans le panel d'études d'Oekom et de Sustainalytics.

Par ailleurs, la démarche RSE du Groupe a été distinguée début 2017 par le **Grand Prix RSE des Industries de Consommation Responsable** qui lui a été remis par l'ESSEC Business School, en partenariat avec le ministère français de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Le Groupe SEB s'était porté candidat dans 6 des 7 catégories du Prix, et a été nommé dans chacune d'entre elles : modes de consommation durables, réduction de l'empreinte carbone, solidarité...

Grâce à l'engagement du Groupe en faveur de la réparabilité de ses produits pendant 10 ans, le Groupe est également lauréat de ce prix dans la catégorie « fin de vie des produits ». Le **Grand Prix RSE des Industries de Consommation Responsable** lui avait déjà été décerné lors de la précédente édition, en 2015.

(1) Vigeo et EIRIS ont fusionné en octobre 2015.

## 3.2. 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 de

référence mais également continus, 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
<b>Collaborateurs</b> 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...)
<b>Futurs collaborateurs</b>	Site internet, site Carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres...
<b>Partenaires sociaux</b> Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, Intranet dédié, signature d'accords collectifs...
<b>Consommateurs</b>	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, Groupe SEB TV, communications médias et hors médias, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs...
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	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...
<b>Pouvoirs publics</b>	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
<b>Actionnaires</b>	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, Lettre aux actionnaires, site internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information...
<b>Clients</b> Distributeurs	Code éthique, rendez-vous commerciaux, partenariats et plans d'actions pluriannuels...
<b>Associations professionnelles</b> Ceced, Gifam, Unitam, Medef, Afep, Demeter, Éco-systèmes, FIEEC et autres éco-organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
<b>Société civile</b> 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...
<b>Acteurs financiers et extra-financiers</b> Agences de notation, analystes, investisseurs, banques, fonds...	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, site internet, réunions ISR, <i>road shows</i> , réponses aux questionnaires, communiqués de presse, Communication de progrès Global Compact...

La répartition des revenus par partie prenante est présentée en pages 66-67 du Rapport d'activité et de développement durable.

## ACTIVITÉS DE LOBBYING

Le Groupe SEB considère le lobbying comme une démarche positive, qui consiste à communiquer son avis sur les conséquences potentielles d'une action à l'autorité concernée. Le but est que cette autorité puisse prendre la meilleure décision pour assurer un impact proportionné par rapport à l'objectif poursuivi et équitable entre les parties prenantes. Le Groupe base son analyse sur son expertise industrielle et sa connaissance du marché. Depuis 2015, le Groupe a structuré ses activités de lobbying au sein de la nouvelle Direction des Affaires Européennes, placée sous la responsabilité du Directeur Qualité Normes et Environnement du Groupe. Elle a pour mission de faire remonter aux entités responsables les informations nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe.

En 2016, 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 l'utilisation de matériaux recyclés. Il s'est également impliqué sur différents sujets parmi lesquels :

- la révision de la directive cadre européenne sur l'étiquetage énergétique ;
  - la réglementation sur les matériaux en contact alimentaire ;
  - la réglementation sur les produits connectés ;
  - la révision de la directive cadre déchets et de la directive sur les déchets d'équipements électriques et électroniques.
- Afin de participer au débat, le Groupe SEB s'investit fortement dans diverses associations professionnelles françaises et européennes de son secteur telles que :
- 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 ;
  - le CECED – Comité Européen des constructeurs d'équipement domestique ;
  - la FEC – Federation of the European Cutlery, flatware, holloware and cookware industries.

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ

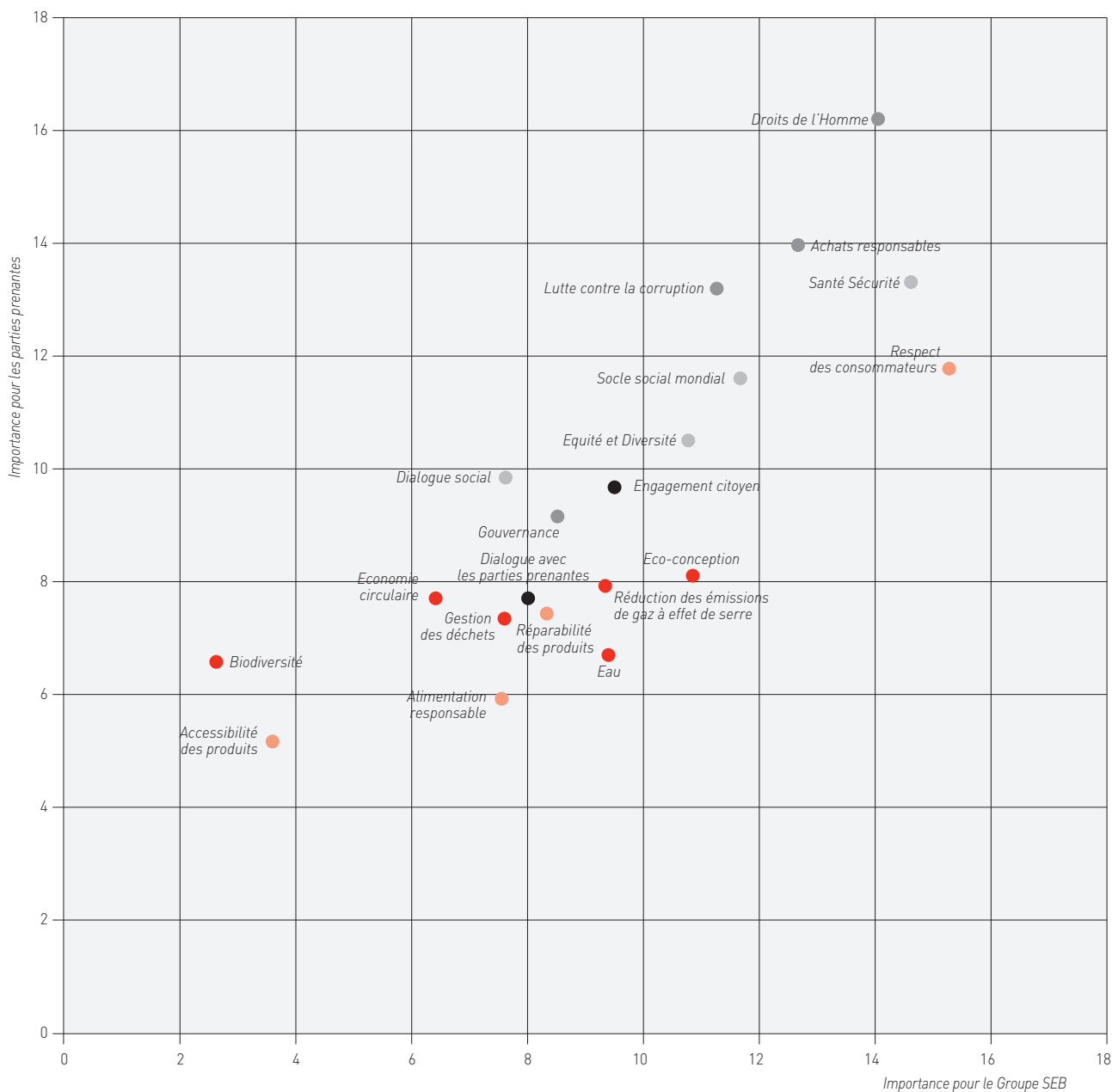
En cohérence avec les principes définis par la *Global Reporting Initiative* (GRI), le Groupe SEB a décidé de hiérarchiser ses enjeux de responsabilité sociétale sous la forme d'une matrice de matérialité dès 2012. Cette dernière détermine précisément les enjeux de développement durable les plus importants pour l'entreprise. En 2015, le Groupe SEB a souhaité affiner le travail d'évaluation de l'importance de ces enjeux via l'utilisation d'une méthodologie plus approfondie.

Une liste de 20 enjeux a été identifiée par le Groupe SEB qui les a ensuite évalués en tenant compte de l'importance accordée à ces enjeux par les parties prenantes d'une part, et par le Groupe d'autre part :

- pour l'externe : en consultant des représentants des différentes parties prenantes identifiées précédemment via une enquête en ligne totalisant plus de 200 réponses ;
  - pour l'interne : en questionnant le Comité de pilotage développement durable et en tenant compte de la stratégie du Groupe. En 2016, le Groupe a intégré l'avis des coordinateurs développement durable continentaux, nommés fin 2015, selon une méthodologie identique.
- La matrice de matérialité fait ressortir 4 enjeux développement durable prioritaires pour le Groupe SEB :
- **les Droits de l'Homme**, considérés comme particulièrement importants par les fournisseurs, les acteurs financiers, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) et les clients du Groupe ;
  - **la santé et la sécurité des collaborateurs**, priorisées par les associations professionnelles, les clients, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) ainsi que les acteurs financiers ;
  - **le respect des consommateurs**, mis principalement en avant par les clients, les futurs collaborateurs (via le Réseau Français des Étudiants pour le Développement Durable), les associations professionnelles, les acteurs financiers et le Comité de pilotage développement durable du Groupe SEB ;
  - **les achats responsables**, choisis en priorité par les actionnaires, les acteurs financiers, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) et les fournisseurs.



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
<b>LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE</b>		
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.	101
Achats responsables	Exiger des fournisseurs le respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux essentiels.	101-103
Lutte contre la corruption	Prohiber fermement toute forme de corruption dans les relations avec les partenaires commerciaux et institutionnels ainsi qu'avec l'administration.	103
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
<b>UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE</b>		
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.	108-110
Dialogue social	Respecter la liberté d'association et la représentation syndicale tout en encourageant le dialogue social dans ses deux dimensions collective et individuelle.	110
Santé/Sécurité	Garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain.	111-114
Socle social mondial	Assurer une rémunération juste, une couverture sociale minimum et des conditions de travail décentes à l'ensemble des collaborateurs. Développer l'employabilité et les compétences de tous les collaborateurs.	114-115
<b>UNE ENTREPRISE CITOYENNE</b>		
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...	93-95
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.	119-121
<b>DES INNOVATIONS DURABLES RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS</b>		
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.	122-123
Réparabilité des produits	Faciliter la réparation de nos produits : conception, disponibilité et prix des pièces détachées, formation des centres de services agréés...	123-124
Accessibilité des produits	Favoriser l'accessibilité de l'offre au plus grand nombre en travaillant sur les dimensions prix, ergonomie et circuits de distribution.	125
Alimentation responsable	Favoriser des modes de consommation privilégiant une alimentation saine et durable par l'innovation et l'accompagnement des consommateurs.	124-125
<b>LA RÉDUCTION DE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX</b>		
Éco-conception	L'éco-conception, quant à elle, fait appel à une démarche produit. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale des produits.	128-129
Économie circulaire	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.	128-130
Eau	Limiter la consommation d'eau des sites ainsi que leurs rejets dans l'eau.	131-132
Gestion des déchets	Limiter et valoriser les déchets de production en privilégiant les solutions ayant un impact moindre sur l'environnement.	132
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.	132-134
Biodiversité	Favoriser la biodiversité ordinaire et limiter les impacts de nos processus et produits sur la biodiversité.	132

## 3.3. Enjeux et feuille de route

Afin de suivre les avancements du Groupe SEB sur les 16 enjeux prioritaires selon la matrice de matérialité (voir p. 95), la Direction du Développement Durable travaille avec chaque métier à l'élaboration

d'une feuille de route spécifique. Cette dernière fait le point sur les principales réalisations de l'année et définit les objectifs pour les années à venir.

Enjeux	Réalisations 2016	Prochaines étapes	
<b>Respect des principes éthiques</b>	<b>Droits de l'Homme</b>	5 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés sur les sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones à risques par le cabinet Intertek.	2017-2018 : réalisation d'audits éthiques, sociaux et environnementaux sur tous les sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones à risques (nouvelles acquisitions comprises).
	<b>Achats responsables</b>	153 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe par le cabinet Intertek.	2017 : 150 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés dans l'année afin d'auditer tous les fournisseurs mondiaux de matières premières, composants et produits finis du panel au moins une fois tous les 4 ans.
	<b>Lutte contre la corruption</b>	33 entités (sur les 71 pouvant être auditées dans le Groupe SEB) impliquées dans des actions d'audit interne (intégrant notamment les différentes dimensions du Code éthique).	2017 : renforcement de la lutte contre la corruption en lien avec le déploiement d'une formation mondiale en e-learning sur le Code éthique.
	<b>Gouvernance</b>	Adoption d'une Charte de déontologie Boursière destinée aux administrateurs. Augmentation de la durée des réunions du Conseil d'administration et du CNR. Élaboration d'un « guide de l'administrateur » rappelant notamment leur rôle, responsabilités et obligations. Nécessité de faire évoluer la composition du Conseil d'administration entérinée. Adoption d'une application pour l'information et la documentation des administrateurs permettant notamment le suivi des réunions sur iPad.	Atteinte du taux de 40 % de femmes au Conseil. Intégration d'un administrateur salarié représentant les actionnaires et d'un administrateur salarié. Renforcement de la réflexion du Conseil autour des projets stratégiques du Groupe. Déploiement de la digitalisation du Conseil d'administration via le suivi des réunions sur iPad.
<b>Politique sociale responsable</b>	<b>Santé-Sécurité</b>	Réduction du LTIR ( <i>Lost Time Injury Rate</i> ) : • LTIR Monde (hors GS Inde) : 1,8 • LTIR France : 5,8 Déploiement de deux nouveaux standards sécurité.	2017 : réduction du LTIR ( <i>Lost Time Injury Rate</i> ) hors intérim. • LTIR Monde hors intérim (hors GS Inde et hors WMF) $\leq 1,5$ • LTIR France hors intérim $\leq 5,1$
	<b>Socle social mondial</b>	2,84 % de la masse salariale consacrée à la formation hors Supor ; 3,38 % avec Supor. Hors Supor, près de 61 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année.	Développement des programmes de formation en <i>e-learning</i> à l'échelle mondiale. Déploiement d'une campagne <i>global employee benefit</i> (2017-2019). Poursuite du programme d'actionariat salarié.
	<b>Dialogue social</b>	133 accords collectifs signés en 2016.	Internationalisation du dialogue social : • poursuite des accords collectifs nationaux avec les partenaires sociaux ; • intégration des sociétés récemment acquises (WMF et EMSA) au sein du Comité de Groupe européen.
	<b>Équité et Diversité</b>	37 % des managers du Groupe SEB sont des femmes. Mise en place d'une démarche en faveur de l'égalité professionnelle (forum participatif de lancement le 31 mars 2016).	2017 : poursuite de la mise en place des actions en faveur de l'égalité professionnelle (ex : programme de mentorat mixte).

	Enjeux	Réalisations 2016	Prochaines étapes
<b>Entreprise citoyenne</b>	<b>Engagement citoyen</b>	Mobilisation internationale des collaborateurs (36 sites répartis dans 21 pays engagés dans la <i>Charity Week</i> , quinzaine de mobilisation des collaborateurs). Près de 2 477 000 € dédiés au mécénat (Fonds de dotation et filiales).	2017-2018 : poursuite de l'internationalisation des actions de mécénat et lancement de la stratégie du Groupe sur l'entrepreneuriat social.
	<b>Dialogue avec les parties prenantes</b>	Intervention des parties prenantes consommateurs, clients et partenaires commerciaux au panel de parties prenantes.	Panel parties prenantes en septembre 2017.
<b>Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs</b>	<b>Respect des consommateurs</b>	Ouverture d'un 2 <sup>e</sup> centre de contact multi-pays à Lisbonne pour couvrir l'Espagne et le Portugal. Renforcement du centre de Sofia. Refonte du service après-vente en Inde.	Poursuite de l'internationalisation des centres de services.
	<b>Réparabilité des produits</b>	Internationalisation de la campagne « produit réparable 10 ans ». 95,4 % du volume total de produits électroménagers commercialisés au moins majoritairement réparables.	Poursuite de l'internationalisation du programme « produit réparable 10 ans ». Déploiement de l'impression 3D des pièces détachées.
<b>Respect de l'environnement</b>	<b>Éco-conception</b>	Identification des familles de produits dont la consommation énergétique est la plus impactante et définition des méthodes de mesure de leur consommation énergétique. 37 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits du Groupe. Objectif dépassé.	2020 : réduction de 20 % de la consommation énergétique des nouveaux produits du Groupe. 2020 : 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits du Groupe.
	<b>Réduction des émissions de gaz à effet de serre</b>	Réduction de 13 % de la consommation d'énergie pour les sites de production, à périmètre constant. Réduction de 24 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits du Groupe (par produit vendu). Objectif dépassé.	2020 : réduction de 20 % de la consommation d'énergie pour les sites de production. 2020 : réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits du Groupe (par unité transportée).
	<b>Gestion des déchets</b>	Recyclage de 69 % des déchets non dangereux. Exemple de projet site à Erbach (Allemagne) et Selongey (France) : renvoi aux fournisseurs de certains emballages de composants pour réutilisation dans les livraisons suivantes.	Identification de leviers de réduction et valorisation des déchets grâce au partage de bonnes pratiques entre les différents sites du Groupe dans le Monde.
	<b>Eau</b>	Mise en place d'actions de recyclage des eaux usées sur les sites de Supor Hangzhou en Chine et Rionegro en Colombie. Utilisation des eaux pluviales sur le site de Rionegro.	Élaboration de plans d'actions renforcés relatifs à la gestion de l'eau à destination des sites identifiés comme prioritaires.

## 3.4. 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 ».

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, ses nouvelles acquisitions.

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.

3

#### CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2016 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

#### 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 (semestriel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Sécurité	Données consolidées sous tableur via le logiciel Winlassie puis importées dans Tennaxia (trimestriel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Formation	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données consolidées sous tableur et importées 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 (semestriel)	Données saisies dans Tennaxia (semestriel)
Matières premières directes	Données consolidées sous tableur	Données consolidées sous tableur

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.

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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre).

### VÉRIFICATION

Pour répondre aux obligations légales, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre de l'exercice 2016.

## 3.5. 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 du CECED<sup>(1)</sup>.

### CODE ÉTHIQUE

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 s'est fortement internationalisé. Il compte désormais quelque 32 900 collaborateurs dans le monde, dont environ les deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage 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. Chacune de ces thématiques a été approfondie par des « contre-exemples » et des questions/réponses pratiques, dans un support de formation mis à la disposition des responsables Ressources Humaines internationaux pour déploiement dans les équipes. Ce déploiement a représenté près de 10 000 heures de formation. En 2016, la Direction Développement Durable a remis à jour le support de formation en français et anglais et rappelé à toutes les filiales la nécessité de former les nouveaux arrivants et de réimprimer le Code éthique lorsque nécessaire. Des réimpressions en français et anglais ont été faites et le Code éthique a été traduit en arabe. Plusieurs pays ont organisé des sessions de sensibilisation/formation, notamment en Amérique du Sud (plus de 300 personnes

(1) Comité européen des constructeurs d'équipement domestique.

formées), mais aussi au Mexique et aux États-Unis (Canonsburg). Par ailleurs, le Groupe prépare un module d'*e-learning* qui sera déployé au plan mondial en 2017. 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 (33 entités concernées par des actions d'audit en 2016).

En 2016, la procédure d'alerte du référent Code éthique du Groupe a été activée une fois, par un salarié de la filiale japonaise, via l'adresse mail dédiée [ethics@groupeseb.com](mailto:ethics@groupeseb.com). Après analyse, il s'est avéré qu'il s'agissait d'une situation relevant d'une gestion « classique » des ressources humaines et non d'une violation du Code éthique. Elle a donc été traitée selon la procédure RH en vigueur.

## 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 pour cela sur l'outil d'autoévaluation HRCIA (*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*), version du précédent adaptée au contexte de la Chine. Réalisées tous les deux ans environ, ces autoévaluations couvraient près de 99 % des effectifs et ont conduit à des plans d'actions correctifs lorsque nécessaire. En sept ans, elles ont permis à l'ensemble des sites d'acquiescer un bon niveau de sensibilisation sur ce sujet.

En 2015, le Groupe SEB a décidé de franchir une nouvelle étape en appliquant à ses sites industriels situés dans des zones à risques <sup>(1)</sup> le même système d'**audits éthiques, sociaux et environnementaux** qu'il met en œuvre auprès de ses fournisseurs (WCA - *Workplace Condition Assessment*), avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek (voir ci-après).

Les audits (tous les 2 ans) sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, et les sites présentant un score de conformité inférieur à 70 % doivent passer un audit de suivi. Les plans d'actions sont soumis à la Direction du Développement Durable. Elle les partage avec la Direction Industrielle (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction des Ressources Humaines et la Direction Audit et Organisation 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 2016, première année d'application de ce dispositif, 5 sites ont été audités en Colombie, en Chine (SSEAC) et au Vietnam. 3 sites sur 5 affichent un score global de conformité global supérieur à 85 %, et aucune non-conformité de type « zéro tolérance » n'a été relevée. Les principaux points de non-conformité sont liés aux horaires de travail et aux dispositifs de sécurité. Ils ont tous fait l'objet d'un plan d'actions. Les 2 sites colombiens (Cajica et Rionegro) ont décroché le label *Achievement Award* (AA) décerné par Intertek, avec un score de conformité supérieur à 90 % sans aucune non-conformité majeure. Pour 2017, 10 audits sont programmés sur des sites industriels et logistiques en Russie, Inde, Chine, Vietnam.

3

## ACHATS RESPONSABLES

Avec plus de 18 000 fournisseurs dans le monde, 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. **Depuis 2012, cette politique a été renforcée par de nombreux projets :**

- **Charte des achats responsables**, en lien avec le Code éthique du Groupe, disponible en français, anglais, espagnol et chinois. Envoyée aux fournisseurs du panel <sup>(2)</sup>, elle explique les exigences du Groupe vis-à-vis de ces derniers en matière de respect des Droits de l'Homme et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux. Cette Charte est envoyée à tous les fournisseurs panel du Groupe (y compris Supor) et environ 90 % en sont signataires ou sont considérés comme conformes aux exigences du Groupe grâce à leur propre politique en la matière ;

- **critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation préalable des nouveaux fournisseurs.** Les critères RSE représentent 25 % de la notation des nouveaux fournisseurs matières premières/composants et produits finis. De plus, depuis 2013, 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 entre 5 % et 15 % de la notation selon les catégories d'achats ;

(1) Zones à risques telles que définies par le cabinet Maplecroft dans le *Human Rights Risk Index*.

(2) Le panel du Groupe SEB regroupe une sélection de 475 fournisseurs directs (matières et composants), 53 fournisseurs de produits finis et 936 fournisseurs indirects (hors production). Les fournisseurs du panel représentent plus de 85 % des achats du Groupe dans les catégories matières premières/composants et produits finis. Ces fournisseurs préférentiels sont considérés comme particulièrement performants sur la base de critères de qualité, de coûts et de responsabilité sociale et environnementale.

■ **audits éthiques, sociaux et environnementaux.** Ces audits 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 30 000 audits). La procédure est très formalisée. Lors d'un audit initial approfondi (1 à 3 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), à non-conformité mineure, en passant par non-conformité majeure (absence de fiche de paye, installation électrique défectueuse...) 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 du Groupe 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 pour vérifier la régularisation de la situation. Dans le cas contraire, le Groupe arrête la collaboration. Pour un score global inférieur à 50, le responsable régional des Achats adresse une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi au bout de 3 à 5 mois selon l'importance des non-conformités concernées.

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 fournisseurs affichant un score supérieur à 70/100 sont audités tous les 4 ans, les autres tous les ans ou tous les 2 ans selon le volume d'activité réalisé avec le Groupe. En 2016, il a réalisé 153 audits initiaux (134 en 2015) chez des fournisseurs situés en Asie, Amérique du Sud, Europe et Turquie. 7 fournisseurs ont présenté une non-conformité de type « zéro tolérance ». Dans les 7 cas, il s'agissait d'issues de secours bloquées qui ont fait l'objet de plans d'actions et d'audits de contrôle. 15 autres fournisseurs ont obtenu un score inférieur à 50, essentiellement en raison de non-conformités liées aux salaires et aux heures de travail. Ces entreprises ont toutes engagé des actions correctives dans le cadre de la procédure prévue par le Groupe. En mai 2016, un fournisseur de moules industriels (Chine) qui avait refusé de se soumettre à cette procédure d'audit a été retiré du panel et le Groupe a cessé tout nouveau développement avec lui. Au total, 57 audits de suivi ont été réalisés en 2016. Intertek attribue par ailleurs un label *Achievement Award* (AA) aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85 et ne présentant aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». En 2016, 22 fournisseurs du Groupe ont reçu le label AA (7 en 2015). Par ailleurs, le Groupe a reconnu 5 fournisseurs comme « conformes » à la politique d'audit du Groupe sur présentation des résultats de leur audit BSCI<sup>(1)</sup>

(*Business Social Compliance Initiative*) qui a été intégré à la base de données Intertek. La démarche d'audit BSCI étant déjà en place dans des sociétés nouvellement acquises par le Groupe SEB (OBH Nordica en 2015, EMSA en 2016), le Groupe a décidé fin 2016 d'adhérer au BSCI afin de mieux contrôler l'intégration de ces audits. Toutefois, la démarche Groupe reste centrée sur le WCA ;

- **Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux.** Dans un souci de transparence, ce document est communiqué aux fournisseurs, de même que les points qui sont évalués lors des audits. Afin de les aider à progresser en matière sociale et environnementale, le Groupe organise à leur attention des séances de formation sur ce thème. En 2016, 5 séances ont réuni les représentants de 83 fournisseurs asiatiques (dont 77 chinois), en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi ;
- **réseau mondial interne de *Social audit leaders*.** Douze Directeurs Achats, répartis en Asie (5), Amérique du Sud (4) et Europe (3), constituent le réseau des *Social audit leaders*. 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 le responsable de la conformité sociale (basé 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 ;
- **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. En 2016, le Groupe a accru ses efforts dans le suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires (notamment européennes RoHS<sup>(2)</sup> et REACH<sup>(3)</sup>) ;
- **Cartographie des enjeux RSE par famille d'achats et projets pilotes.** 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 en 2014 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 2016, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté près de 3,8 millions d'euros soit 146 Équivalent Temps Plein (ETP) pour l'ensemble des sites du Groupe en France.** Autre exemple d'action, en matière environnementale cette fois : sur le

(1) *Business Social Compliance Initiative* (2003).

(2) *Restriction of the use of certain Hazardous Substances*.

(3) *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*.



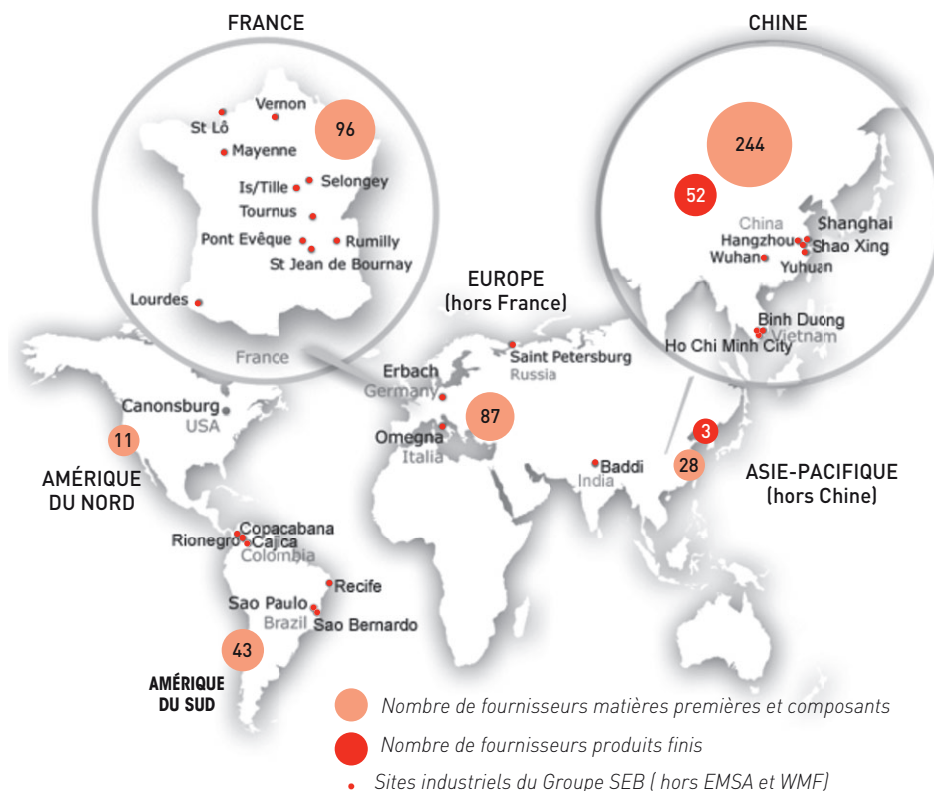
site industriel de Pont-Evêque (France), les fournisseurs de cales de polystyrène qui protègent les produits dans les emballages, récupèrent les cales brisées ou abîmées pour les recycler. Ces déchets sont réinjectés dans le processus de fabrication des cales ;

■ **sensibilisation de la communauté Achats au développement durable.** Les équipes Achats regroupent 230 personnes dans

le monde. Pour dynamiser l'animation de cette communauté, la Direction Achats s'appuie sur des Web Forums d'une heure, organisés sur une base mensuelle autour de thèmes spécifiques, parmi lesquels ceux liés au développement durable.

Plus d'informations sur l'organisation des achats au sein du Groupe SEB page 19.

CARTOGRAPHIE DES FOURNISSEURS DE MATIÈRES PREMIÈRES/COMPOSANTS ET DE PRODUITS FINIS DU PANEL AU 31/12/2016



À noter : le Panel est composé de 528 fournisseurs de matières premières/composants et de produits finis. L'écart avec la somme des chiffres représentés sur ce graphique (564) est dû à

des fournisseurs implantés sur plusieurs zones géographiques. Par ailleurs, on note que les produits finis « sourcés » représentent 29 % des produits commercialisés par le Groupe SEB.

## LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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. Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, dont le 10<sup>e</sup> principe porte sur le refus de la corruption.

La Direction Audit et Organisation 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.

Plus d'informations sur la gestion des risques de fraude et corruption page 23.

## 3.6. Une politique sociale responsable

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'attache à consolider un socle social mondial basé 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.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, hors OBH Nordica (136 salariés) qui a intégré le Groupe SEB en août 2015, hors EMSA (plus de 400 salariés) et WMF (plus de 6 000 salariés) qui ont intégré le Groupe SEB au cours de l'année 2016. 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 a harmonisé ses processus de Ressources Humaines au niveau mondial. Ils sont intégrés dans un système d'information dédié qui renforce leur pilotage.

En 2016, le Groupe a déployé dans tous les pays son **Modèle de Compétences Managériales**, finalisé en 2015. Ce référentiel, fondé sur les valeurs du Groupe, définit les compétences clés attendues d'un manager du Groupe SEB. Rédigé dans un langage compréhensible par tous, il précise les comportements managériaux à privilégier afin d'atteindre la performance visée. Son déploiement s'est appuyé sur un vaste programme de formation, notamment par e-learning. Le Modèle de Compétences Managériales est intégré depuis début 2017 dans la grille des Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA) : au moins 25 % des objectifs définis lors d'un EAA doivent être liés à une ou plusieurs des compétences clés du Modèle. En 2015-2016, plus de

94 % des quelque 2 600 managers éligibles à l'EAA ont bénéficié d'un tel entretien sur le périmètre monde (hors SUPOR Vietnam).

La **promotion interne** reste une priorité du Groupe : en 2016, 90 % de ses postes clés étaient occupés par des personnes issues de ses équipes et plus des 2/3 des postes de managers ont été pourvus en interne. Pour stimuler la **mobilité** géographique et professionnelle et pourvoir les postes avec les profils les plus adaptés, il a créé en 2016 une équipe de « talent leaders » continentaux au sein de la Direction Ressources Humaines Groupe. Les offres d'emploi internes sont publiées sur le site imove@SEB, accessible sur l'intranet, sur lequel les salariés peuvent déposer leur candidature. Fin 2016, ce site a fait l'objet d'une campagne de communication visant à entretenir la dynamique de mobilité. Elle concerne, en effet, de plus en plus de managers : + 38 % entre 2015 et 2016. Parmi eux, le nombre de ceux qui ont changé de pays a plus que doublé.

### ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

En matière d'attractivité et de recrutements externes, le Groupe mise fortement sur le digital. En 2016, il a créé un poste d'e-recrutement manager et il a accentué sa présence et son activité sur des **médias/réseaux sociaux** ciblés, au premier rang desquels LinkedIn, mais aussi JobTeaser, Twitter, Instagram (compte lancé en juillet 2016), Google+, YouTube ou SlideShare. Fin 2016, il comptait près de 60 000 *followers* sur LinkedIn (+ 50 % par rapport à 2015). Outre 4 publications hebdomadaires minimum sur ces médias, le Groupe a également recours à des moyens originaux d'animation comme le jeu-concours sur Instagram, ouvert aux salariés à l'international : en postant plus de 500 photos de leur quotidien dans le Groupe SEB, ils ont témoigné de sa vitalité et continuent à le faire (#InsideGroupeSEB). L'attractivité du Groupe bénéficie aussi d'un **site internet Carrières** décliné dans 17 zones géographiques et d'une section « Carrières » sur la chaîne Groupe SEB TV (YouTube). L'ensemble de ce dispositif de « marque employeur » a été récompensé en 2015 par un TOP/COM d'or, prix qui met à l'honneur chaque année en France les meilleures réalisations de communication.

Toutes les candidatures externes, quelles que soient les sources, sont recueillies dans une plateforme d'e-recrutement, unique, évolutive

et adaptée à la configuration mondiale du Groupe (Taleo). Elle en a collecté plus de 60 000 depuis 2014, un chiffre qui ne cesse de croître (+ 12 % en 2016). Taleo gère également les demandes de mobilité interne (imove@SEB). C'est un outil clé au service des équipes RH chargées du recrutement.

Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe internationalise ses relations avec les **établissements d'enseignement supérieur**. Depuis 2014, il entretient notamment un 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 2015, il a développé un cours sur la capacité de négociation et d'influence pour les étudiants de ce réseau, cours qu'il a dispensé en 2016 dans deux établissements de l'Alliance, à Vienne et à Budapest. Le Groupe a également mis en place depuis 4 ans le programme **International Masterclass** qui propose à des étudiants issus des meilleures écoles et universités un parcours de 12 mois dans le Groupe (6 mois en France et 6 mois en filiale) : 30 jeunes y ont participé depuis l'origine. Autre initiative : en 2015-2016, le Groupe a participé à la création de la chaire « Réseaux sociaux et objets connectés » de Telecom École de Management (Institut Mines-Télécom, Paris). Au-delà de

l'objectif de renforcement de sa « marque employeur », ce partenariat lui donne accès aux travaux de chercheurs sur cette thématique essentielle pour sa stratégie de croissance. De même, conscient de la nécessité d'intégrer de nouvelles compétences, le Groupe renforce ces partenariats écoles dans les domaines de la robotique, de l'informatique et du *big data*.

En moyenne, le Groupe accueille chaque année environ 300 stagiaires et alternants dans le cadre de leurs études. Pour la troisième année consécutive, il s'est vu décerner en 2016 le label *Happy Trainees* (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès de ces étudiants. L'enquête *Happy Trainees*, conduite auprès de plus de 250 d'entre eux, révèle que 9 étudiants sur 10 recommandent le Groupe SEB pour y effectuer un stage ou une formation en alternance. Et ce sur la base de 6 critères : progression professionnelle, environnement de travail, management, motivation, fierté, convivialité. Cette politique « Jeunes talents » qui inclut les stagiaires, les alternants,

les participants de l'*International Masterclass* et les VIE<sup>(1)</sup> porte ses fruits : le Groupe réalise près de 80 % des embauches jeunes diplômés en puisant dans ce vivier.

Chaque année, **des filiales du Groupe sont distinguées pour leur politique RH**. Cette reconnaissance est aussi un facteur d'attractivité. En 2015, par exemple, Supor (Chine) a reçu le prix « *Top Human Resources Management Award* » décerné par le numéro 1 chinois du recrutement, 51job. Ce prix récompense les efforts de la Direction des Ressources Humaines pour « promouvoir l'intégration d'une entreprise chinoise au sein d'un groupe international et pour son soutien à sa stratégie long terme », soulignant que « Supor est un modèle de transformation à suivre dans le domaine des Ressources Humaines ». De son côté, Asia Fan (Vietnam) a été distingué comme « Meilleur Employeur » par Ho Chi Minh City et sa Fédération des travailleurs pour son excellence en matière de respect de la législation du travail et de bien-être des collaborateurs.

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(Périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2016	2015	2014
France	5 716	5 754	5 844
Autres pays EMEA	2 768	2 332	2 216
Amériques	2 773	2 866	3 020
Asie	14 728	14 599	14 373
<b>MONDE</b>	<b>25 985</b>	<b>25 551</b>	<b>25 453</b>

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 2016, le Groupe SEB comptait 25 985 salariés sur le périmètre défini en introduction. Les effectifs

GS Inde (306 salariés) et Coranco (16 salariés) ont été intégrés en 2016. En intégrant les sociétés EMSA et WMF, le Groupe compte quelque 32 900 collaborateurs.

(1) *Volontaire International en Entreprise – Jeunes diplômés français en mission pendant 12 à 24 mois hors de France.*

## MOUVEMENTS SUR LES EFFECTIFS

(Périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2016	2015	2014
<b>FRANCE</b>			
<b>Embauches</b> <sup>(a)</sup>	<b>536</b>	<b>504</b>	<b>596</b>
Dont CDD	271	297	364
Dont CDI	265	207	232
<b>Départs</b> <sup>(a)</sup>	<b>558</b>	<b>595</b>	<b>618</b>
Dont licenciements économiques	5	10	2
Dont licenciements pour autres motifs	29	36	43
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL</b> <sup>(b)</sup> (%)	<b>1,17</b>	<b>0,77</b>	<b>0,86</b>
<b>AUTRES PAYS EMEA</b>			
<b>Embauches</b> <sup>(a)</sup>	<b>546</b>	<b>375</b>	<b>401</b>
Dont CDD	298	233	245
Dont CDI	248	142	156
<b>Départs</b> <sup>(a)</sup>	<b>476</b>	<b>353</b>	<b>339</b>
Dont licenciements économiques	54	39	56
Dont licenciements pour autres motifs	117	60	45
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL</b> <sup>(b)</sup> (%)	<b>6,86</b>	<b>5,6</b>	<b>8,1</b>
<b>AMÉRIQUES</b>			
<b>Embauches</b> <sup>(a)</sup>	<b>703</b>	<b>581</b>	<b>575</b>
Dont CDD	268	229	204
Dont CDI	435	352	371
<b>Départs</b> <sup>(a)</sup>	<b>714</b>	<b>724</b>	<b>849</b>
Dont licenciements économiques	302	318	248
Dont licenciements pour autres motifs	62	40	239
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL</b> <sup>(b)</sup> (%)	<b>6,09</b>	<b>5,29</b>	<b>6,43</b>
<b>ASIE</b>			
<b>Embauches</b> <sup>(a)</sup>	<b>10 582</b>	<b>9 920</b>	<b>10 925</b>
Dont CDD	9 918	9 738	10 204
Dont CDI	664	182	721
<b>Départs</b> <sup>(a)</sup>	<b>10 409</b>	<b>9 718</b>	<b>9 886</b>
Dont licenciements économiques	2	6	18
Dont licenciements pour autres motifs	17	11	8
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL</b> <sup>(b)</sup> (%)	<b>15,76*</b>	<b>14,15*</b>	<b>14,80*</b>
<b>MONDE</b>			
<b>Embauches</b> <sup>(a)</sup>	<b>12 367</b>	<b>11 380</b>	<b>12 497</b>
Dont CDD	10 755	10 497	11 017
Dont CDI	1 612	883	1 480
<b>Départs</b> <sup>(a)</sup>	<b>12 157</b>	<b>11 390</b>	<b>11 692</b>
Dont licenciements économiques	363	373	324
Dont licenciements pour autres motifs	225	147	335
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL</b> <sup>(b)</sup> (%)	<b>4,62*</b>	<b>3,80*</b>	<b>4,59*</b>

(a) Hors mutations internes et hors retours expatriés.

(b) Nombre de démissions de salariés en CDI/Effectif moyen CDI.

\* Hors Supor et Asia Fan car la donnée est indisponible.

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 2016, le taux de renouvellement du personnel Groupe (hors Supor et Asia Fan) est de 4.62 % (3.80 % en 2015).

En 2016, le Groupe SEB a amorcé le transfert des activités de l'usine de Mooca (vétuste et enclavée dans la ville de São Paulo) vers Itatiaia, un parc industriel moderne situé à 350 km au nord, dans l'État de Rio de Janeiro. Ce déménagement s'inscrit dans un programme d'investissement industriel du Groupe SEB au Brésil, visant à

redynamiser son activité dans le pays. La fermeture du site de Mooca s'étalera jusqu'à fin 2017 et elle a été préparée dans le respect des valeurs sociales du Groupe. Pour la mise en place du plan social qui impacte 498 personnes (seuls 27 postes clés feront l'objet d'une mutation), il a obtenu l'accord de l'organisation syndicale et l'adhésion de 90 % des salariés. Ce plan va bien au-delà de la réglementation et des pratiques locales : annoncé 8 mois avant le premier transfert de ligne de production, il s'accompagne d'un bonus important en plus des indemnités légales de licenciement (près de 9 mois de salaire additionnel pour un ouvrier). Le plan prévoit également le maintien de la prime de panier durant 8 mois et celui de la couverture santé pendant 6 mois après le départ, sans qu'il y ait d'obligation légale en la matière. 104 salariés ont été licenciés sur 2016.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

(Périmètre Monde)

	2016	2015	2014
<b>FRANCE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	5 489	5 516	5 588
Dont effectif à temps plein	89,6 %	90,0 %	89,7 %
Dont effectif à temps partiel	10,4 %	10,0 %	10,3 %
Alternants <sup>(a)</sup>	227	238	256
<b>AUTRES PAYS EMEA</b>			
CDI, CDD ou assimilés	2 759	2 324	2 208
Dont effectif à temps plein	85,3 %	82,6 %	81,5 %
Dont effectif à temps partiel	14,7 %	17,4 %	18,5 %
Alternants <sup>(a)</sup>	9	13	8
<b>AMÉRIQUES</b>			
CDI, CDD ou assimilés	2 732	2 820	2 980
Dont effectif à temps plein	99,5 %	99,2 %	98,9 %
Dont effectif à temps partiel	0,5 %	0,8 %	1,1 %
Alternants <sup>(a)</sup>	41	47	40
<b>ASIE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	14 728	14 599	14 373
Dont effectif à temps plein	99,9 %	99,7 %	99,9 %
Dont effectif à temps partiel	0,1 %	0,3 %	0,1 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	0	0
<b>MONDE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	25 708	25 259	25 149
Dont effectif à temps plein	96,1 %	96,0 %	95,9 %
Dont effectif à temps partiel	3,9 %	4,0 %	4,1 %
Alternants <sup>(a)</sup>	277	298	304

(a) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Les données GS Inde et Coranco ont été intégrées en 2016.

Dans le monde, 50,6 % des effectifs sont des CDI, 48,3 % des CDD et 1,1 % des alternants. Hors Supor, 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 87,7 % des effectifs.

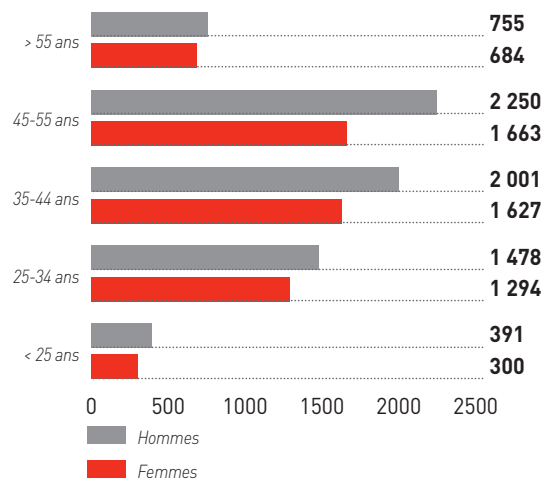
## DIVERSITÉ

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 des origines ethniques et sociales, équilibre entre jeunes et seniors, intégration des personnes handicapées... Il mène une politique de non-discrimination à l'égard 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, le Groupe SEB est signataire de la Charte de la diversité depuis 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. La Commission de Suivi de la Diversité, qui avait été créée en 2011, a soutenu activement la mise en œuvre du plan d'actions Diversité. Le suivi de la diversité étant désormais réalisé par les Commissions spécifiques relatives aux accords collectifs signés sur cette thématique, cette commission a cessé de fonctionner en 2016. Elle a été remplacée par un **groupe de réflexion et d'action « Égalité et Diversité »** à visée plus prospective, qui réunit des collaborateurs, des responsables Ressources Humaines et des partenaires sociaux. Il s'est réuni pour la première fois en décembre pour faire le point sur le **fait religieux** en entreprise, trois ans après la publication par le Groupe d'un premier guide interne sur le sujet (actualisé en 2015). Avec l'appui d'un cabinet spécialisé, le groupe de travail a produit une grille d'analyse, complémentaire du guide et très concrète, pour aider les managers et responsables RH à faire face aux différents cas de figure possibles. Afin de favoriser la promotion de la diversité et de lutter contre les risques de discrimination, chaque site français dispose d'un Comité local de la diversité. Tous les Comités locaux ont été formés aux indicateurs et à la mesure de la diversité par l'organisme spécialisé ISM Corum. Le Groupe s'est également doté (dès 2011) d'un **Conseil de la diversité** intégrant la LICRA<sup>(1)</sup>. Cette instance de médiation et de recours peut être saisie par les salariés sur des problématiques liées à la diversité et à toutes formes de discrimination qui n'auraient pas pu être résolues par des instances locales du Groupe. À ce jour, il n'a jamais été amené à se réunir.

## PYRAMIDE DES ÂGES

(Périmètre Monde hors Supor et Asia Fan, en nombre de salariés)



**L'accord sur les contrats de génération**, renouvelé en France en 2016 avec les partenaires sociaux, vise l'intégration des jeunes, notamment ceux sans qualification, l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs. Aux termes de cet accord, le Groupe prévoit entre 250 et 290 recrutements en France d'ici 2019, dont 25 % de jeunes, un taux porté à 33 % dans le cas du remplacement des départs en retraite sur les sites industriels. Le nouvel 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. Sur la période de l'accord précédent (2013-2016), le Groupe a largement dépassé les prévisions d'embauches, y compris pour les jeunes qui ont bénéficié de parcours de formation et d'un accompagnement, notamment au travers du parrainage.

(1) Ligue internationale contre le racisme et l'antisémitisme.

## ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes fait partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe SEB. En France, elle fait l'objet d'un accord collectif (renouvelé fin 2015). Il prévoit que chaque société française du Groupe élabore un plan d'actions avec des indicateurs de suivi sur les thèmes de la rémunération, de la promotion/classification et de la formation. Il fait l'objet d'un Rapport annuel de situation comparée. 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 mars 2016, le Groupe a franchi un pas de plus en organisant un **Forum sur l'égalité professionnelle** femmes/hommes en présence du Président-Directeur Général du Groupe et du Directeur Général des Ressources Humaines. Ce forum a réuni 150 collaborateurs/trices issus de tous les sites français, parmi lesquels un tiers d'hommes. Il a débouché sur des propositions dont certaines ont déjà été mises en œuvre. Par exemple, afin de faciliter la progression des femmes vers le top management, le Forum a suggéré qu'il y ait au moins une femme dans la dernière sélection de candidats aux postes-clés (*short list*). Cette mesure est appliquée depuis septembre 2016 par la Direction des Ressources Humaines. De même, la proposition de mettre en œuvre un programme de *mentoring* est testée depuis février 2017 en France. Grâce à ce dispositif, qui concerne autant de femmes que d'hommes, des managers expérimentés accompagnent et conseillent des jeunes talents pendant un an afin de les aider à réussir leur futur parcours dans le Groupe. Les binômes qui ont démarré respectent une stricte parité tant du

côté des mentors que des mentorés. D'autres idées ont été reprises dans l'accord sur la Qualité de Vie au Travail conclu en juin, comme le télétravail ou la mise en place de mesures en faveur de l'équilibre des temps de vie.

Par ailleurs, pour aider les femmes à évoluer vers des **métiers techniques**, traditionnellement tenus par des hommes, des formations spécifiques et diplômantes leur sont proposées depuis 2011 dans certaines usines françaises. Cette démarche a été étendue en 2016 à tous les sites industriels français qui sont tenus de mettre en place de telles formations avec à la clé des propositions d'évolution de poste. Des opératrices de production peuvent ainsi devenir conductrices de ligne, régleuses, soudeuses... Le Groupe est par ailleurs partenaire de la plateforme numérique Egalités.fr qui promeut l'égalité femmes/hommes. Il propose dans la rubrique « Le sexe de mon job » plusieurs portraits de femmes du Groupe qui occupent des postes jusqu'alors essentiellement masculins.

L'équilibre entre hommes et femmes s'améliore aussi dans le **management** au niveau mondial : en 2016, les femmes ont totalisé 37 % de l'effectif des managers (27 % en 2006) et 47 % des embauches dans cette catégorie. Elles ont aussi représenté 1/3 des managers expatriés et 50 % de la population des « jeunes talents ».

Dans certains pays, la situation des femmes a conduit le gouvernement à légiférer contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. C'est notamment le cas en Inde (loi de 2013). GS Inde s'engage à son niveau pour prévenir de tels comportements : la filiale a organisé en 2016 des sessions de sensibilisation pour l'ensemble du personnel et a mis en place un Comité sur le harcèlement sexuel, chargé notamment du traitement des plaintes.

**3**

## RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CLASSIFICATION

(Périmètre Monde)

(en %)	2016	2015	2014
<b>HOMMES</b>			
Ouvriers	34,9	35,0	34,8
Employés	17,7	17,1	16,6
Managers	7,5	7,4	7,3
<b>TOTAL</b>	<b>60,1</b>	<b>59,5</b>	<b>58,7</b>
<b>FEMMES</b>			
Ouvriers	20,4	21,1	21,8
Employés	15,1	15,2	15,4
Managers	4,4	4,2	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>39,9</b>	<b>40,5</b>	<b>41,3</b>

Fin 2016, 55,3 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 32,8 % sont des employés et 11,9 % sont des managers dont 37,2 % de femmes. Hors Supor, les ouvriers, hommes et femmes confondus,

représentent 37,2 % des effectifs alors que la part de managers passe à 21,5 %.

## 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. Un accord collectif triennal sur le handicap a été signé par le Groupe SEB en France en 2013. Il vise une meilleure insertion des travailleurs handicapés et leur intégration durable dans les sociétés industrielles ou tertiaires. Pour cela, l'accord prévoit, à travers une campagne de

communication volontariste, de changer le regard des collaborateurs face au handicap : sessions de sensibilisation, livret sur le handicap, guide des aides mobilisables, etc. 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. L'accord prévoit également des mesures concrètes, comme par exemple, pour les personnes handicapées en fin de carrière, la possibilité d'une réduction du temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération, sur prescription médicale.

(Périmètre Monde, hors Coranco et GS Inde)

	2016		2015		2014	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	453	326	461	323	484	325
% de salariés handicapés <sup>(a)</sup>	1,77	5,70	1,80	5,61	1,90	5,56

(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 3,20 % en 2016 (3,33 % en 2015).

En intégrant l'emploi de personnes handicapées via le recours aux intérimaires et aux ESAT, le taux de salariés handicapés en 2016 dépasse en France les 6 % légaux.

## 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, pour favoriser l'exercice du droit syndical, le Groupe SEB a signé dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires

sociaux. Il prévoit un ensemble de mesures complémentaires pour accompagner le déroulement de carrière des salariés mandatés. Par ailleurs, les managers d'équipe bénéficient d'une formation au dialogue social.

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de Groupe européen dans lequel siègent des représentants des salariés de 15 pays de l'Union européenne.

## ACCORDS COLLECTIFS

(Périmètre Monde, hors Coranco et GS Inde)

	2016	2015	2014
France	51	25	28
Autres pays EMEA	32	29	27
Amériques	12	18	19
Asie	38	38	40
<b>MONDE</b>	<b>133</b>	110	114

Au total, 133 accords collectifs ont été signés en 2016. 30,8 % de ces accords sont relatifs aux rémunérations (41), plus de 19,5 % à la santé/sécurité (26), 10,5 % à la diversité (14) et 9 % au dialogue social (12). En France, le Groupe a signé plusieurs accords en 2016, en particulier : Qualité de Vie au Travail, Contrats de génération, Frais de santé, Retraite complémentaire.

Fin 2016, près de 89 % des effectifs du Groupe SEB étaient couverts par un accord collectif signé dans l'année. Pour les pays où le Groupe possède des implantations industrielles, ce pourcentage atteint 97 %.



## QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

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 (59 questions). D'abord mis en place en France, ce baromètre social se déploie progressivement à l'international. En 2015, il a été réalisé dans 9 autres pays (Europe et Turquie) et en 2016, il s'est étendu à 8 nouveaux pays sur 3 continents (Chine, Colombie, Allemagne, Autriche, Suisse, États-Unis, Mexique, Canada). Dans ces 8 pays, le taux de participation a atteint 76 % (en moyenne), avec 79 % des salariés estimant que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon vivre et dont ils sont fiers. L'enquête Great Place To Work est réalisée tous les deux ans (elle a connu sa 4<sup>e</sup> édition en France en 2016). Au vu des résultats détaillés de l'enquête, chaque pays adopte un plan d'actions pour améliorer les points faibles. En Turquie, par exemple, ce plan a été bâti en 2016 de façon participative, en impliquant un groupe d'une vingtaine de collaborateurs qui ont défini collectivement 5 projets prioritaires. Autre exemple : en France, de nombreuses actions ont été engagées 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 : opérations « Vis mon métier », conférences « 1 heure, 1 métier », série de vidéos « Raconte-moi ton métier » sur Intracom... La thématique de la qualité de vie au travail a fait l'objet en 2016 d'un **1<sup>er</sup> accord collectif en France**. Cet accord structurant constitue un cadre global qui fait le lien entre les nombreux accords collectifs et plans d'actions existant dans ce domaine. Il renforce ainsi le socle social du Groupe SEB.

Dans le cadre de la prévention des **risques psychosociaux**, le Groupe SEB a mis en place en France en 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 en découlant. 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. Sur les trois premières années de fonctionnement (octobre 2012/avril 2016), 85 salariés ont sollicité la cellule d'écoute, ce qui est inférieur aux standards nationaux selon le cabinet Turka. Les motifs d'appel concernent principalement des moments de stress liés à des événements exceptionnels et ponctuels.

3

## SANTÉ ET SÉCURITÉ

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB met en place des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles (notamment troubles musculo-squelettiques en France).

La politique santé/sécurité est pilotée par la Direction Qualité, avec deux personnes dédiées. Elle s'appuie sur un réseau mondial de 29 Coordinateurs Santé Sécurité Environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques. À noter que la filiale Supor s'est dotée en 2015 d'un Coordinateur SSE central qui supervise l'action des Coordinateurs SSE des différents sites en Chine et au Vietnam. Depuis fin 2015, des visioconférences trimestrielles réunissent l'ensemble du réseau et accordent une large place aux échanges de bonnes pratiques entre sites. Elles permettent aussi aux coordinateurs de mieux se connaître, et facilitent l'intégration des nouveaux arrivants. Les sites tertiaires disposent quant à eux de Référents SSE. Le Groupe est par ailleurs engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001), avec près de 92 % des entités industrielles et logistiques certifiées fin 2016.

### SÉCURITÉ

Le Groupe SEB a donné une nouvelle impulsion à sa démarche sécurité depuis 2012 avec le programme mondial *Safety in SEB*. Cette démarche est portée par le management au plus haut niveau, comme en témoigne la lettre adressée par Thierry de La Tour d'Artaise en 2013 à tous les salariés sur le sujet. Le Président s'est également exprimé dans une vidéo de présentation de la politique sécurité du Groupe,

traduite en huit langues et largement diffusée au sein des équipes avec l'appui du management de proximité.

En 2016 le Groupe a poursuivi le déploiement mondial de ses **standards sécurité**. Ces procédures formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrées au système de management de la sécurité, elles sont rédigées 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 (chutes de hauteur, protection des machines...). Leur application fait l'objet d'une vérification par l'audit interne. Fin 2016, 17 standards étaient opérationnels. Parmi les nouveaux standards déployés en 2016, deux sont particulièrement importants : les dispositifs de sécurité des chariots de manutention et la mise en sécurité préalable à toute intervention sur une machine ou un équipement.

Sachant que plus de 80 % des accidents pourraient être évités par une évolution des comportements, le Groupe a inclus dans ces standards des outils tels que la **Visite Comportementale de Sécurité (VCS)**. Elle a pour objectif d'éliminer les pratiques et conditions dangereuses en se fondant sur un dialogue entre le salarié « visité » et un supérieur hiérarchique. 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. Les formations à la conduite des VCS se sont poursuivies en 2016 (Italie, Russie, Chine...). En Chine, les sites de Supor se sont fortement mobilisés pour renforcer la culture sécurité : ils ont réalisé plus de 2 600 VCS en 2016. Autre bonne pratique devenue un standard Groupe : la Pyramide de Sécurité. Elle vise à détecter en

amont les événements susceptibles de conduire à un accident, afin d'y remédier. Ainsi, face à une situation potentiellement dangereuse ou un « presque accident », chacun doit agir immédiatement pour prévenir le risque et établir un signalement en vue d'actions correctives. 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.

Depuis 2013, chaque accident du travail entraînant un arrêt fait l'objet d'une communication à tous les Directeurs de site et à la communauté sécurité du Groupe SEB dans une optique de renforcement de la prévention (dispositif Flash Vigilance Sécurité). Chaque site industriel et logistique a par ailleurs défini 5 « règles incontournables » au vu de ses risques majeurs, pour lesquelles aucun écart ne sera toléré. Elles complètent les 6 « règles d'or » universelles qui visent à ce que chacun, dans le Groupe, contribue à la sécurité de tous. Ces règles d'or, illustrées notamment sous la forme d'une bande dessinée, ont été traduites en hindi en 2016 (elles sont désormais disponibles en 10 langues).

En 2016, le Groupe a renforcé la dynamique sécurité dans les entités tertiaires (bureaux) et commerciales (magasins). Les règles d'or leur ont été systématiquement communiquées et certains sites ont déjà mis en place leurs règles incontournables. De même, ces entités sont désormais intégrées au dispositif Flash Vigilance Sécurité.

## SANTÉ

---

Le Plan Santé du Groupe SEB, mis en œuvre principalement en France depuis 2009, met l'accent sur la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) des membres supérieurs et des 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 la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

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). Les améliorations ergonomiques apportées aux 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, se traduisent, depuis 2010, par une évolution favorable du nombre de TMS reconnus.

En 2015, l'Université Groupe SEB et la Direction Industrie ont lancé, principalement à destination des équipes Méthodes, un programme de formation dont plusieurs modules sont consacrés à la prévention des TMS (École des méthodes).

En 2016, le Groupe SEB a posé les premiers jalons d'un plan santé international (*Health in SEB*). Un diagnostic a été réalisé sur tous les sites industriels et logistiques afin d'identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux servira de base à la création de standards Groupe et à la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs de suivi.

(Périmètre Monde hors GS Inde et Coranco)

	2016	2015	2014
<b>FRANCE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	48	53	63
Nombre de journées perdues	2 588	2 202	3 040
LTIR <sup>(a)</sup>	5,8	6,3	7,4
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,31	0,26	0,36
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AUTRES PAYS EMEA</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	6	9	14
Nombre de journées perdues	101	248	153
LTIR <sup>(a)</sup>	1,4	2,4	3,8
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,02	0,07	0,04
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AMÉRIQUES <sup>(c)</sup></b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	11	25	30
Nombre de journées perdues	436	694	1360
LTIR <sup>(a)</sup>	1,9	4,0	4,8
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,07	0,11	0,22
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>ASIE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	34	39	65
Nombre de journées perdues	2 357	2 832	3 230
LTIR	0,9	1,0	1,5
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,06	0,07	0,08
Nombre d'accidents du travail mortels	0	3	0
<b>MONDE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	99	126	172
Nombre de journées perdues	5 482	5 976	7 783
LTIR <sup>(a)</sup>	1,8	2,2	2,8
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,10	0,10	0,13
Nombre d'accidents du travail mortels	0	3	0

 (a) *Lost Time Injury Rate.*

 (b) *Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.*

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 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 nouvelle règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales qui restent inchangées. L'objectif fixé sur le LTIR pour 2017 est de 5,1 pour la France et 1,5 pour le monde.

En France, le LTIR, hors intérimaires, atteint 5,8 en 2016 contre 6,3 en 2015. Ce taux a été divisé par plus de 2 en cinq ans. La France comptabilise 146 accidents du travail avec et sans arrêt en 2016.

Dans le monde, en 2016, le LTIR, hors intérimaires, atteint 1,8 contre 2,2 en 2015. Au total, le Groupe SEB comptabilise 216 accidents du travail avec et sans arrêt en 2016. Le taux de gravité du Groupe est de 0,10.

2 entités du Groupe concentrent 70 % du nombre total des accidents du travail avec arrêt : la France et Supor Chine, la France représentant à elle seule 49 % des accidents avec arrêt. Grâce à la démultiplication d'actions de prévention mondiales, Supor Chine comptabilise 11 accidents de moins qu'en 2015.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 62 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2016 dans l'ensemble du Groupe. Un chiffre en légère baisse comparé à 2015 où 52 dossiers avaient été reportés.

Nombre de nouveaux dossiers de maladies professionnelles reconnues dans l'année

	2016	2015	2014
France	57	48	42
Autres pays EMEA	0	0	2
Amériques	4	3	12
Asie	1	1	0
<b>MONDE</b>	<b>62</b>	<b>52</b>	<b>56</b>

## CERTIFICATION OHSAS 18001

(Périmètre Monde)

	2016	2015	2014
Nombre d'entités certifiables	36	37	38
Entités couvertes par un certificat OHSAS 18001 <sup>(a)</sup>	92 %	89 %	90 %

(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 2016, 92 % des entités

industrielles et logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail.

Des plans d'actions sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2017.

## SOCLE SOCIAL MONDIAL

### RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

Le Groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération juste, 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. 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.

(en millions €)	2016		2015		2014	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations <sup>(a)</sup>	601,7	242,7	576,5	238,2	528,6	231,0
Charges sociales <sup>(b)</sup>	125,9	68,0	122,4	69,0	119,1	68,0
Charges de retraite	55,5	41,3	54,0	39,9	48,8	38,9

(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.

### INTÉRESSEMENT, PARTICIPATION ET PROTECTION SOCIALE

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. En 40 ans, il a procédé à 13 opérations d'actionnariat salariés, progressivement ouvertes à l'international à partir de 1992. La dernière opération, en 2012, a couvert 30 pays et recueilli l'adhésion de plus de 30 % des effectifs

concernés. Fin 2016, le nombre de collaborateurs actionnaires en direct (actions gérées directement par le service Actionnaires du Groupe) était de 978, auxquels viennent s'ajouter 1 498 anciens salariés.

Pour ce qui est de la protection sociale, le Groupe poursuit sa démarche qui vise 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 2014 a montré que 80 % d'entre eux bénéficiaient déjà d'une couverture en cas de décès et d'invalidité. Le Groupe s'attache à revoir régulièrement les contrats afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place. Ainsi, en 2016, elles ont été étendues dans plusieurs pays, notamment au Canada, en Chine et en Colombie.

(Périmètre France)

(en milliers €)	2016	2015	2014
Montant de la dotation à l'Intéressement	19 337	13 926	15 960*
Montant de la dotation à la Participation	17 458	17 722	19 048*
<b>TOTAL</b>	<b>36 795</b>	<b>31 648</b>	<b>35 008</b>

Montants versés sur l'année considérée au titre de l'année précédente.

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

En 2017, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 36,8 millions d'euros au titre de l'année 2016.

À noter, les montants indiqués incluent le forfait social. Par ailleurs, la prime de partage des profits a été abrogée en 2015.

## FORMATION

La formation est un levier essentiel de développement des compétences. Elle concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Chaque année, la Direction des 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. Dans le cas des managers, ces attentes sont exprimées lors de l'Entretien Annuel d'Appréciation, mis en œuvre au plan mondial. En France, tous les salariés non-managers bénéficient d'un Entretien Annuel d'Appréciation et de Développement personnel qui inclut un volet formation et développement des compétences. Un système de *reporting* mondial permet d'assurer la

collecte des formations dispensées aux 4 coins du monde. En 2016, le Groupe a commencé à déployer un nouveau portail RH sur l'Intranet (**iGrow@SEB**) qui permettra, à terme, d'accéder en un lieu unique à ses dossiers personnels : formations (pour tous les collaborateurs connectés), entretiens annuels et rémunération (pour les managers). La partie Formation (*Learning Management System*) a été la première à démarrer : fin 2016, elle était opérationnelle aux États-Unis, en France, et partiellement à Hong-Kong. Le collaborateur peut consulter le catalogue des programmes, faire sa demande de formation en ligne, puis le processus suit son cours de façon automatisée (validation du supérieur hiérarchique, du service RH, et mise en place de la formation). **iGrow@SEB** héberge aussi de nombreux modules de *e-learning*.

### FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(Périmètre Monde)

	2016	2015	2014
	Monde	Monde <sup>(a)</sup>	Monde
Nombre d'heures de formation	401 810	521 197 <sup>(b)</sup>	624 793
Nombre de personnes formées	25 015	24 324	27 811
Dont nombre de femmes	8 663	8 962	10 060
Dont nombre d'hommes	16 352	15 362	17 751

(a) Hors Groupe SEB Corée.

(b) Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

Les données de Supor ont été intégrées aux données consolidées en 2014. Groupe SEB Corée (75 salariés) n'intègre pas le périmètre de consolidation 2015 en raison de l'indisponibilité de la donnée. Hors Supor, près de **61 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation en 2016** contre 58 % en 2015.

Parmi les heures de formation effectuées en 2016 (hors Supor), 27 % étaient à destination des ouvriers, 33 % des employés et 40 % des managers. La filiale Supor a quant à elle organisé 211 819 heures de formation (302 944 heures en 2015).

En France, le Groupe SEB compte près de 5 720 personnes, réparties sur une quinzaine de sites. Ses métiers industriels évoluent vers davantage d'automatisation et d'informatisation des systèmes de production, et de nouvelles exigences dans les systèmes de management. Dans ce contexte, le Groupe s'attache à garantir l'**employabilité** de ses salariés pour faciliter leur évolution

professionnelle. C'est l'objectif des formations organisées dans le cadre de la **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), principalement à destination des premiers niveaux de qualification (le Groupe a renouvelé cet accord triennal fin 2014).

Cette offre de formation s'appuie sur quatre « briques » de compétences adaptées aux différents besoins de qualification : DÉCLIC (réappropriation des fondamentaux dans les matières de base) ; Certificat de Formation Générale (diplôme de l'éducation nationale associé à un Brevet informatique internet) ; RIAE (Reconnaissance Interne des Acquis de l'Expérience) et VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). En 2016, 59 salariés ont bénéficié de ce type de formations. Tous les sites du Groupe en France se sont dotés d'Observatoires des métiers depuis 2011 et ont pour objectif de dédier 20 % de leur budget formation global aux formations destinées à renforcer l'employabilité des faibles niveaux de qualification.

Le Groupe SEB s'appuie également en France sur le dispositif du **tutorat intergénérationnel** afin de faciliter l'intégration d'un nouveau collaborateur, transmettre des savoirs et compétences clés et accompagner les alternants lors de leur apprentissage. Il est inscrit dans les accords collectifs traitant de la GPEC (2014) et des contrats

de génération (2016). Pour soutenir cette démarche, un livret sur le tutorat a été créé en 2015, il est remis à chaque binôme tuteur/tutoré. 496 binômes ont fonctionné en 2016 (325 en tutorat d'alternance, 22 en tutorat d'expertise, 149 en tutorat d'intégration).

## DÉPENSES DE FORMATION <sup>(a)</sup>

(Périmètre Monde)

(en % de la masse salariale)	2016	2015 <sup>(b)</sup>	2014
France	3,90	3,86	3,94
Autres pays EMEA	2,15	2,35	1,95
Amériques	0,89	1,16	1,02
Asie	1,03	1,30	1,38
<b>MONDE</b>	<b>2,38</b>	<b>2,53</b>	<b>2,56</b>

(a) Coût pédagogique + frais, salaires stagiaires.

(b) Hors Groupe SEB Corée

Les dépenses de formation de la filiale Supor s'élèvent pour cette année à 0,84 % de sa masse salariale (1,21 % en 2015). Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent quant à elles à 2,38 % de sa masse

salariale en 2016 (2,53 % en 2015). Hors Supor, ce pourcentage atteint 1,61 % en Asie et 2,84 % au niveau Groupe (respectivement 1,48 % et 2,93 % en 2015).

## FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(Périmètre Monde)

	2016	2015	2014
Nombre de stagiaires formés	900	998	1 912
Nombre de sessions	95	121	175
Nombre d'heures de formation	25 306	22 708	33 166

La baisse du nombre de stagiaires formés et du nombre de sessions entre 2015 et 2016 s'explique par l'aboutissement d'un certain nombre de programmes de formation qui ont atteint leurs objectifs. La hausse du nombre d'heures est liée au déploiement de certains programmes longs.

L'Université Groupe SEB a fêté ses 25 ans en 2016. Elle propose aux collaborateurs, en France comme à l'international, des formations de haut niveau. Elle a mis l'accent en 2016 sur le *leadership*, le digital et les compétences « métier » en ventes et marketing.

La **Digital Academy** a continué à monter en puissance : un programme d'e-learning de grande ampleur a été déployé auprès de 2 450 managers du Groupe pour développer leurs compétences digitales, avec un retour très positif de leur part. Deux modules d'e-learning ont été lancés en novembre sur le thème de l'e-commerce (pour les

équipes commerciales et marketing de tous les pays) et un nouveau programme a débuté sur la communication intégrée en marketing (*Integrated Communication Planning*). Sur le thème du *leadership*, la nouvelle formule du programme *Advanced Management*, destinée aux top managers du Groupe, est entrée dans sa deuxième année. La première partie de la formation se déroule en Chine, avec l'appui des équipes de Supor. C'est l'opportunité, pour les participants venus de tous horizons, de se familiariser avec la Chine, marché clé pour l'avenir de l'entreprise, et de mieux connaître l'univers de Supor et sa place dans le Groupe. Egalement lancé en 2015, le programme *Developing Your Leadership Impact*, cible une plus large population de managers tandis que le programme *Developing Our Talents* s'adresse aux jeunes potentiels. Quant à la *Sales & Marketing School*, elle a connu en 2016 une refonte des programmes existants.

## COMMUNICATION INTERNE ET UNIVERS DIGITAL

Le Groupe accélère sa transformation digitale dans tous les domaines, y compris dans l'environnement de travail des collaborateurs : fin 2016, il a amorcé le déploiement mondial de la **Digital workplace**, basée sur Microsoft Office 365. D'ici fin 2017, tous les collaborateurs connectés du Groupe (environ 9 000 personnes) pourront accéder à leur espace de travail via internet, indépendamment du lieu et de

l'appareil utilisé. Ils bénéficieront aussi d'une capacité de stockage de données bien plus importante, de nouveaux services collaboratifs plus performants et d'un réseau social interne. Cette vaste opération est soutenue par une campagne de communication déclinée en 15 langues : posters, vidéos, rubrique spécifique sur l'Intranet, kits de présentation, e-mailings...

De nombreuses autres actions de communication accompagnent la digitalisation du Groupe : création des « Chroniques du Digital » sur l'Intranet, organisation d'un « Digital Forum », installation d'une « Digital Room » au siège du Groupe... Le réseau social interne, en cours de mise en place, renforcera la dynamique de la communication interne, dynamique à laquelle contribue également le compte instagram, ouvert en 2016 : en deux mois, les salariés ont posté plus de 500 photos illustrant leur quotidien dans le Groupe, et ils continuent à le faire (#InsideGroupeSEB).

**Intracom**, l'Intranet du Groupe SEB, joue un rôle clé dans le dispositif de communication interne. Il s'est doté en 2015 d'un nouvel annuaire d'entreprise, MyProfile, qui permet à chacun de renseigner son parcours et ses compétences et de rechercher des expertises au sein du Groupe. Le contenu vidéo a également été renforcé avec la création de 4 séries fondées sur des témoignages de collaborateurs. Trois d'entre elles portent sur les métiers (*Raconte-moi ton métier*), le projet d'entreprise et les bonnes pratiques marketing, tandis que la quatrième (*3 questions à*) donne la parole à différents interlocuteurs sur des thématiques clés. Quant à la publication quasi quotidienne

de « télex », elle tient les collaborateurs informés de l'actualité du Groupe, partout dans le monde. Le Groupe les accompagne également pour un bon usage des médias sociaux, aussi bien dans la sphère professionnelle que dans leurs activités privées sur internet, notamment lorsqu'ils sont amenés à faire référence au Groupe. C'est l'objet de la nouvelle version du Guide des Bonnes Pratiques des Médias sociaux, parue début 2017.

Intracom intègre régulièrement de nouveaux **sites collaboratifs** métiers (par exemple celui des Ressources Humaines, fin 2015), et de nouveaux **Intranets locaux** (en 2016 : États-Unis/Mexique et Campus SEB). La fréquentation d'Intracom et des intranets locaux progresse régulièrement : plus de 4,4 millions de pages vues en 2016, soit environ 10 % de plus qu'en 2015.

La presse interne joue également un rôle important. Tempo, le magazine numérique du Groupe est publié en français, anglais et chinois. Suite à une enquête de lectorat conduite en 2016, sa formule a été améliorée en intégrant les suggestions des lecteurs. De nombreux journaux de sites et newsletters thématiques complètent le dispositif.

## TAUX D'ABSENTÉISME

(Périmètre Monde, hors Coranco, GS Inde, GS Ukraine, GSE Ghana)

	2016		2015	2014
	Monde	France	France	France
Taux d'absentéisme <sup>(a)</sup>	3,3	4,0	4,0	3,8

(a) Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES

(Périmètre Monde)

	2016		2015		2014	
	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers)	874	10 469	794	9 427	816	10 233
en Équivalent Temps Plein (en personnes)	381	5 014	345	4 509	381	4 903

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 53 665 heures supplémentaires (soit 29 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 <sup>(a)</sup>

(Périmètre Monde)

	2016	2015	2014
France	635	517	501
Autres pays EMEA	441	36	55
Amériques	1 560	1 475	1 665
Asie	406	354	545
<b>MONDE</b>	<b>3 042</b>	<b>2 382</b>	<b>2 766</b>

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.



## 3.7. Une entreprise citoyenne

L'engagement sociétal du Groupe se traduit à la fois dans sa contribution à la dynamique économique et sociale des territoires et dans ses actions de mécénat, orientées principalement vers la lutte contre l'exclusion.

### UN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE

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. 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 p. 102). Au niveau local, de nombreux sites du Groupe agissent déjà en ce sens. En France par exemple, l'usine d'Is-sur-Tille travaille depuis de longues années avec Juratri, une entreprise spécialisée dans le recyclage, qui compte 125 salariés dont 50 sont en parcours d'insertion. À Lourdes, depuis 2016, le site accueille 6 à 12 travailleurs handicapés en insertion (Adapei) pour l'assemblage de sous-ensembles et le conditionnement de verrines. Quant au nouveau siège du Groupe à Écully, inauguré en 2016, 5 entreprises du secteur protégé (Entreprises Adaptées (EA) et Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT)) y interviennent pour la restauration, la propreté, l'accueil téléphonique, les espaces verts... Le siège est par ailleurs en train de renforcer son partenariat avec l'EA Handishare en testant des prestations externalisées de Ressources Humaines (réponses aux candidatures) et Services généraux (traitement des commandes). Handishare a été distingué par Google comme Grand

Lauréat 2016 de son initiative « Moteurs de Réussites françaises ». **En 2016, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté près de 3,8 millions d'euros soit 146 Équivalent Temps Plein (ETP) pour l'ensemble des sites du Groupe en France.**

Le Groupe est aussi un membre actif de la communauté : 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*.

Le Groupe SEB participe également aux débats de société, par exemple sur la nutrition, la santé ou le vieillissement, des thématiques qui mobilisent par ailleurs ses équipes de recherche et développement (voir p. 124).

### ACTIVITÉS DE MÉCÉNAT

#### COORDINATION MONDIALE ET INITIATIVES LOCALES

Dans tous les pays, le Groupe encourage l'implication citoyenne des salariés et leur engagement associatif, que ce soit à titre personnel ou dans le cadre d'actions conduites par le Groupe, via ses filiales ou le Fonds Groupe SEB. Depuis 2007, il oriente sa politique de mécénat autour de la lutte contre l'exclusion.

Chaque année, la **Charity Week**, coordonnée par la Direction Développement Durable, est un temps fort de mobilisation mondiale des équipes du Groupe sur le thème de la solidarité. L'édition 2016, conduite en décembre, avait pour thème « Alimentation et solidarité ». Elle a entraîné les collaborateurs de 36 sites situés dans 21 pays différents, dans une grande variété d'initiatives. Au Brésil, des collaborateurs ont effectué une journée solidaire pour remettre en état un jardin communautaire de São Paulo géré par *Cities without hunger*. Cette association développe des jardins dans des terrains inoccupés de la métropole pour promouvoir une agriculture biologique urbaine source d'emplois et pour améliorer l'alimentation des populations à faibles revenus. Au Chili, les volontaires de la filiale sont intervenus

dans une école d'un quartier défavorisé où ils ont animé un atelier de cuisine sur le thème des fruits et légumes, pour les sensibiliser aux principes d'une alimentation saine. Ils ont aussi commencé à cultiver un jardin potager dans l'enceinte de l'école. Autre exemple : aux États-Unis, le site de Parsippany (siège de la filiale) a engagé les équipes dans un challenge sur le thème de l'alimentation. Il a permis de gagner des appareils culinaires du Groupe qui ont ensuite été offerts à des associations d'aide aux personnes en difficulté.

Des collectes alimentaires ont été effectuées dans de nombreux pays. En France, outre une vaste opération de ce type pour la Banque Alimentaire, les salariés étaient invités à participer à une campagne de *crowdfunding* pour financer l'ouverture de nouvelles « *Petites Cantines* » à Lyon. C'est un salarié du Groupe SEB qui est à l'origine de ce projet de cantines de quartier qui fonctionnent grâce à la contribution libre des convives (chacun donne ce qu'il veut/peut). L'objectif est de développer le lien social à partir du repas. Le Groupe a soutenu cette initiative dès le départ. Elle nourrit sa réflexion sur un futur programme d'intrapreneuriat social qui permettrait à d'autres salariés de s'engager dans un projet à la fois solidaire et économiquement viable. Le Fonds Groupe SEB soutient aussi les « *Petites Cantines* » et il a abondé

l'engagement collectif du *crowdfunding*. Fin 2016, la contribution des salariés et du Fonds a totalisé 37 800 euros.

Aux quatre coins du monde, les filiales du Groupe soutiennent ou initient des projets en direct.

En Chine, par exemple, **Supor** poursuit depuis 2007 un vaste programme de **construction d'écoles** pour des enfants défavorisés en milieu rural. Depuis le démarrage du projet, 18 écoles ont ouvert leurs portes (dont 3 en 2016) et 2 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. En août 2016, le Président-Directeur Général du Groupe SEB, Thierry de La Tour d'Artaise, s'est rendu dans l'une de ces écoles, à Zigong (province du Sichuan) avec plusieurs dirigeants de Supor, marquant ainsi le soutien du Groupe à ce programme. À l'occasion de la *Charity Week* en décembre, 6 salariés volontaires se sont rendus pendant 2 jours dans une école récemment ouverte (province de Qinghai) où ils ont cuisiné pour les enfants, donné un cours sur les bases de la nutrition, organisé des jeux... Le programme d'écoles Supor a été distingué à deux reprises en 2015 : en janvier, il a reçu le prix du « meilleur projet de charité » lors du 4<sup>e</sup> festival de Charité de Chine, et en décembre, un prix d'excellence lors de la cérémonie des *China CSR Awards*, sponsorisée par le *China Philanthropy Times*, sous l'égide du ministère des Affaires Civiles.

En **Corée**, la filiale du Groupe SEB a mis en place depuis 2012 un partenariat avec l'ONG Américaine *Child Fund*, spécialisée dans l'aide à l'enfance défavorisée. Il inclut chaque année une vente de charité au profit de l'association en septembre et un événement festif pour les enfants d'un foyer d'accueil au moment de Noël. Le personnel de la filiale s'implique largement lors de ces deux temps forts. D'autres filiales du Groupe ont réalisé en 2016 des actions en faveur de cette association, notamment en Russie.

Aux **États-Unis**, des collaborateurs du siège ont participé en 2016 à quatre journées de bénévolat avec l'association *Habitat for Humanity* pour aider à rénover ou construire des logements destinés à des familles aidées par l'association.

Partout dans le monde, les équipes participent chaque année à des manifestations locales en faveur de causes comme la lutte contre le cancer, l'aide à l'enfance, aux personnes fragiles ou aux communautés défavorisées (Afrique du Sud, France, Grèce, Pays-Bas, Brésil, Chili...) Et face à certaines situations difficiles, les collaborateurs du Groupe n'hésitent pas à passer à l'action. Ainsi, en 2015 en Grèce, pays confronté à d'importantes difficultés économiques et sociales et à une grave crise migratoire, les équipes de la filiale ont renforcé leurs actions de solidarité pour venir en aide aux populations locales en difficulté comme aux réfugiés (dons de produits et collecte de nourriture, vêtements, jouets...).

## FONDS GROUPE SEB

Le Fonds Groupe SEB, principalement actif en France, apporte son soutien (appui financier, dons de produits, bénévolat) à des projets visant à réinsérer des personnes en situation d'exclusion. Le Fonds cible principalement les vecteurs d'insertion que sont le travail, l'éducation/formation, l'équipement du logement et l'accès à une alimentation saine. Il intervient également en faveur de personnes en difficulté pour des raisons de santé. En 2016, le Fonds Groupe SEB a soutenu 20 projets de natures très diverses, dans le cadre d'un

budget de soutien qui s'est élevé à 360 000 euros en numéraire et 247 000 euros en dons de produits.

## Gouvernance 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 ;
- Vincent Léonard : Directeur Général Adjoint Finances, Trésorier du Fonds ;
- Harry Touret : Directeur Général Adjoint Ressources Humaines ;
- Marianne Eshet : Déléguée générale de la Fondation Solidarité SNCF ;
- Guillaume Bapst : Directeur de l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES).

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 12 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

### EN FRANCE

Depuis 2007, le Fonds a soutenu 379 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles il entretient des liens étroits, comme Emmaüs Défi, l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES), l'Agence du Don en Nature (ADN), Énergie Jeunes, l'Institut Télémaque... **Energie 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. Engagé aux côtés d'Energie Jeunes depuis 2013 en région lyonnaise, le Fonds l'a accompagnée en 2016 dans de nouvelles zones à proximité de 4 sites du Groupe (Isère et Bourgogne). Depuis l'origine, 32 collaborateurs ont participé aux interventions. 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 a pris la présidence de l'antenne Rhône-Alpes en 2014. L'association accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes méritants et motivés d'origine modeste, sur la base d'un parrainage école-entreprise. En 2016, 15 collaborateurs du Groupe étaient engagés comme tuteurs d'un jeune afin de l'aider à préparer son avenir.

Dans le domaine de l'équipement du logement et de l'accès à une alimentation saine, le Fonds a renouvelé en 2016 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 230 000 produits, une aide financière de 255 000 euros et la mise à disposition de compétences. Cet engagement a été distingué en 2015 par le Trophée national de l'entreprise citoyenne (prix spécial du jury). Le partenariat avec l'**ANDES**, initié en 2011, s'est lui aussi poursuivi en 2016. Le Fonds Groupe SEB apporte un soutien en numéraire et en produits à « La Compagnie des Gourmands », une série d'ateliers cuisine réunissant enfants et parents, accompagnés par les épiceries solidaires. Parmi les nouveaux projets de 2016, le Fonds a décidé de soutenir les interventions du **Recho** dans les camps de réfugiés en Europe : le food truck de l'association y organise des ateliers de cuisine et distribue des repas pour « ramener de la vie, créer du lien et favoriser l'insertion ».

D'autres nouveaux soutiens ont vu le jour en 2016, comme celui de l'association **Simon de Cyrène** pour ses « maisons partagées » de Dijon, destinées à l'accueil de personnes handicapées et valides.

Le Fonds conduit également des actions pour stimuler l'implication des collaborateurs dans des projets solidaires. Pour la quatrième 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 2016, le Fonds a soutenu les 23 projets sélectionnés par les jurys locaux des sites.

### À L'INTERNATIONAL

Le Fonds est partenaire de l'association **Life Project 4 Youth** depuis 2014 au Vietnam. Il accompagne le développement d'un centre de formation professionnelle pour aider des jeunes en situation d'exclusion à bâtir un projet de vie. Installé à Ho Chi Minh City, à proximité du site d'Asia Fan, ce centre baptisé « *Lanterns & Lights* » fabrique des luminaires à partir de matériaux de récupération. Depuis juin 2014, il a déjà formé 21 jeunes et en accueille aujourd'hui une quinzaine pour un parcours d'insertion de 9 à 18 mois. Au-delà d'une mise à niveau sur les connaissances de base, les jeunes expérimentent la création, le développement et la gestion d'une micro-initiative économique. Ils sont accompagnés dans leur projet personnel, qu'il s'agisse de créer leur propre activité, d'intégrer une entreprise ou de poursuivre leurs études. En 2016, le Fonds a étendu son soutien à la création de deux nouveaux centres **Life Project 4 Youth** à New Delhi en Inde : l'un porte sur la confection et la vente de « *healthy snacks* » (en-cas santé) près de la gare, l'autre, situé près des bureaux de GS Inde, est spécialisé en menuiserie et électricité. Ces deux centres ont l'objectif de former 90 à 100 jeunes adultes au bout de 3 ans.

**3**

## Dépenses totales de mécénat

(Périmètre Monde)

(en €)	2016	2015	2014
Dons financiers	1 925 452	1 786 402	1 788 551
dont Fonds Groupe SEB	360 000	322 000	500 000
Dons produits	551 184	1 068 239	359 233
dont Fonds Groupe SEB	246 955	852 328	109 726
<b>DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT</b>	<b>2 476 636</b>	<b>2 854 641</b>	<b>2 147 784</b>

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré 2,48 millions d'euros au mécénat en 2016, en baisse de 378 000 € par rapport à 2015. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des dons produits exceptionnels de Groupe SEB France au Fonds Groupe SEB, compensée par la hausse globale des dons financiers. 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 produits-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.

## 3.8. Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs

La satisfaction des consommateurs est l'objectif n° 1 du Groupe SEB. Sa priorité est de mieux comprendre leurs attentes pour répondre à leurs besoins, mais aussi de les accompagner vers des pratiques de consommation plus responsables, tant du point de vue de la nutrition et de la santé que du respect de l'environnement. Pour cela, les équipes d'innovation du Groupe s'ouvrent à de nouvelles méthodes et relèvent des défis technologiques dans le domaine des matériaux, de la consommation énergétique, de l'ergonomie... Cette innovation explore notamment les voies de l'économie circulaire qui vise à économiser les ressources de la planète en prolongeant la durée de vie des produits, en favorisant le recyclage et en privilégiant l'usage à la possession d'un produit.

La dynamique d'innovation repose sur un intense courant d'échanges entre les équipes marketing, R&D, design, qualité, support consommateurs et développement durable, et sur une collaboration ouverte avec des partenaires externes. Elle s'articule autour de cinq axes prioritaires : univers connecté (appareils communicants, interface homme/machine, systèmes intelligents, solutions 100 % digitales...), énergie et portabilité (économies d'énergie, batteries innovantes...), vieillissement de la population (ergonomie des produits, besoins spécifiques...), préservation du capital beauté, santé, bien-être (nutrition, contrôle de la santé, soin du corps...), éco-responsabilité et développement durable (amélioration des performances énergétiques et acoustiques, réparabilité, recyclabilité, nouveaux matériaux...).

### RESPECT DES CONSOMMATEURS

#### RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS

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 Groupe SEB a mis au point un Système de Management Qualité (SMQ) qui décrit les dispositions à prendre, à tous les niveaux, pour assurer la qualité des produits vendus 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 dans le chapitre consacré au contrôle interne (voir p. 81).

Pour les produits, le Groupe contrôle le niveau de qualité à chaque étape de la conception et de la fabrication, y compris chez ses sous-traitants. En 2014, il a ajouté une étape de validation supplémentaire avant le démarrage de la fabrication des nouveaux produits (*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 encore davantage les taux de rebuts. En deux ans,

le nombre de produits jugés « bons du premier coup » à l'issue de cette étape est passé de 61 % à 83 %, soulignant les progrès réalisés dans la phase amont du développement. 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 7 ans. Au cours de cette même période, les indicateurs qui mesurent la qualité en sortie d'usine se sont aussi considérablement améliorés, comme par exemple le taux de produits potentiellement défectueux qui a été divisé par plus de 10 (usines du Groupe et sous-traitants).

Enfin, le Groupe mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur (voir p. 94).

#### Sécurité et innocuité

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.

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, tout en jouant la carte de la transparence. 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<sup>(1)</sup>, de Plomb, et de Cadmium et donc l'innocuité de ses revêtements pour le consommateur comme pour l'environnement.

### ÉCOUTE ET SERVICE

Afin de répondre aux questions des consommateurs, le Groupe SEB dispose de **centres de contact téléphonique** dans la plupart des grands pays. Pour apporter un meilleur service au plus grand nombre de consommateurs, il a mis en place des centres de contact multi-pays en 2014. En 2016, il a renforcé celui de Sofia qui couvre désormais 9 pays de l'est et du centre de l'Europe, avec une équipe capable

de répondre dans les différentes langues de la zone. 2016 a aussi vu l'ouverture d'un 2<sup>e</sup> centre de contact multi-pays à Lisbonne pour couvrir l'Espagne et le Portugal. En Inde, l'organisation du **service après-vente** a été entièrement revue en 2015/2016 pour la hisser au niveau des standards du Groupe. 243 réparateurs, sélectionnés puis formés, constituent aujourd'hui un réseau professionnel et performant. Le Groupe 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.

Désireux d'accompagner le consommateur en toutes circonstances, le Groupe continue par ailleurs à élargir son offre de services. Depuis 2015, il a développé de nouvelles **vidéos** sur l'utilisation et la maintenance des produits (une par mois en moyenne), postées sur YouTube et accessibles via les sites des marques. Il accueille également des **communautés d'entraide de consommateurs** sur plusieurs sites de marques, à l'image du forum dédié au robot cuiseur multifonction Cuisine Companion en France, hébergé sur le site internet du produit, et qui compte déjà plus de 12 000 membres, ou du site seb.fr fort de plus de 14 000 membres actifs. En Allemagne, une nouvelle communauté a démarré en 2015 sur le site Moulinex.de, avec déjà plusieurs milliers d'inscrits qui bénéficient des conseils d'autres utilisateurs.

3

## RÉPARABILITÉ

### UNE DÉMARCHE PIONNIÈRE

Prolonger la durée de vie des produits est bénéfique à la fois pour le consommateur (intérêt économique), pour l'environnement (réduction des ressources consommées et des déchets) et pour le Groupe SEB qui fidélise les utilisateurs de ses produits en prolongeant cet usage le plus longtemps possible. Le Groupe fait figure de pionnier avec sa politique de réparabilité amorcée dès 2008 et arrivée en maturité en 2015 avec l'engagement « Produit réparable 10 ans » (voir ci-dessous).

La réparabilité fait partie des axes prioritaires du guide éco-conception du Groupe. Dès l'origine, les produits sont conçus pour être facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces qui posent un problème d'usure. En 2016, le Groupe a adopté une définition encore plus exigeante du niveau de réparabilité de ses produits : 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 totalement réparable (100 % des pannes sont réparables) lorsque toutes les pièces susceptibles d'être changées sont disponibles et aucune ne coûte plus de la moitié du prix du produit.

En 2016, selon cette nouvelle définition plus contraignante, 95,4 % du volume total de produits électroménagers commercialisés étaient au moins majoritairement réparables (97 % selon les critères précédents), et surtout, 74 % l'étaient totalement (67 % en 2015). Cet engagement pour la réparabilité a valu au Groupe SEB de nombreuses distinctions

en 2016, en France, en particulier : Trophée de l'économie circulaire au salon Pollutec, Prix ESSEC dans la catégorie « Fin de vie des produits », Top/Com HEC de l'Audace Marketing, Prix des Relations Presse et des Relations Publics (Communication & Entreprise).

### RÉSEAU DE RÉPARATEURS ET PIÈCES DÉTACHÉES

Que les produits soient sous garantie ou non, le Groupe incite les consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange en les orientant vers les centres de réparation agréés de son réseau (plus de 6 500 dans le monde). Pour cela, il multiplie les moyens d'information : documentation produit, sites internet des marques, vidéos explicatives... De fait, le taux de produits réparés progresse dans les centres agréés : en Europe par exemple, pour les produits sous garantie, il est passé de 72 % en 2013 à plus de 80 % depuis 2015, et il a augmenté de 24 % pour les produits hors garantie.

Afin de stimuler la réparation des produits, le Groupe assure à ses réparateurs la disponibilité de 40 000 références de pièces détachées jusqu'à 10 à 15 ans après l'arrêt de fabrication des produits, à un prix maintenu le plus bas possible (il a baissé 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 4 jours ailleurs dans le monde. Près de 6 millions de pièces détachées sont stockées dans l'entrepôt central du Groupe à Faucogney (15 000 m<sup>2</sup>), dans l'est de la France. 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 (ou sur le site [www.accessories.home-and-cook.com](http://www.accessories.home-and-cook.com) dans certains pays). Ces

(1) PFOA : l'acide perfluorooctanoïque est une substance utilisée comme auxiliaire de polymérisation dans le processus de fabrication de nombreux polymères.

commandes directes étaient possibles dans 24 pays en 2016. Cette même année, le Groupe a ouvert un entrepôt secondaire de pièces détachées et accessoires à Hong-Kong afin de livrer plus rapidement les réparateurs ou consommateurs asiatiques.

Le Groupe explore aussi de nouvelles voies comme l'impression 3D de pièces détachées. En fabriquant les pièces à la demande, elle permettra de simplifier la gestion des stocks et d'augmenter presque à l'infini leur durée de disponibilité. Un projet a été initié en 2015 sur ce sujet et des tests de qualification sont en cours avec des premières réparations pour des consommateurs « pilotes » volontaires. Ceux-ci fournissent régulièrement au Groupe des informations sur la tenue des pièces dans le temps. Les tests se poursuivront en 2017.

### SENSIBILISATION DES CONSOMMATEURS

Une étude conduite par le Groupe SEB en 2014 en France et en Allemagne avait montré que les consommateurs étaient favorables à la réparation des produits, mais qu'ils étaient assez peu informés de cette possibilité. Le Groupe a donc décidé de renforcer sa **communication** sur le sujet. En 2015, sa première campagne en France avec les marques Seb et Rowenta a reçu un grand écho dans les **médias** qui ont salué le caractère exemplaire de son engagement et son rôle moteur dans ce domaine. Puis une étude du Groupe auprès d'un panel représentatif de 816 consommateurs a montré que le logo « **Produit réparable 10 ans** » était perçu positivement,

avec un impact significatif en termes de décision d'achat. Fort de ce succès, le Groupe a intensifié en 2016 sa démarche de communication en France (presse, ONG, associations de consommateurs) où il est désormais considéré comme la référence en matière de réparabilité. Tous médias confondus, chaque Français a pu entendre le message du Groupe SEB sur la réparabilité en moyenne une dizaine de fois en 2016 (source : agences de mesure d'audience). Cette communication a commencé à s'étendre à d'autres pays : Allemagne, Belgique, Italie... Depuis septembre, les nouvelles gammes de produits commercialisées affichent sur l'emballage le logo « Produit réparable 10 ans ». C'est le cas en Europe, Asie et Afrique pour les 4 marques Tefal, Rowenta, Moulinex et Krups, ainsi que pour Seb et Calor en France et Belgique. La possibilité d'avoir les mêmes engagements sur les marques locales (Arno, Supor...) est à l'étude.

Dans plusieurs marchés (France, États-Unis, Turquie, Allemagne...), le Groupe étudie également des pistes pour aider les consommateurs qui souhaitent réparer eux-mêmes leurs produits. En France par exemple, il comptait fin 2016 six centres d'autoréparation (en cours d'homologation par le Groupe) conçus dans l'esprit des « *repair cafés* ». Ils sont hébergés dans les locaux de réparateurs de produits du Groupe. Le consommateur peut venir à l'atelier avec ou sans rendez-vous. Dans un espace dédié et équipé, il dispose des documentations techniques et pièces détachées nécessaires, ainsi que de conseils. Le Groupe souhaite étendre ce service innovant au sein de son réseau de 220 réparateurs agréés par le Groupe en France.

## NOUVEAUX MODÈLES DE CONSOMMATION

À l'avant-garde de nouveaux modèles de consommation plus durables et dans la perspective de l'**économie circulaire**, le Groupe teste en France en 2015 un service innovant de location d'appareils culinaires pour répondre aux besoins ponctuels des consommateurs. Dénommé Eurêcook, il a été déployé dans l'agglomération de Dijon en partenariat avec un réseau d'acteurs privés et publics, comme l'Ademe, l'association ENVIE, et le Groupe Casino. Le principe est simple : le consommateur réserve son appareil sur le site [www.eurecook.fr](http://www.eurecook.fr), choisit la durée de location (une soirée à une semaine) puis le retire dans l'un des 7 points de retrait proposés. Pendant cette phase de test, 28 appareils sont proposés à la location. Une fois retournés, les produits sont systématiquement nettoyés, vérifiés et réemballés.

Le service Eurêcook s'inscrit dans la démarche développement durable du Groupe SEB à plus d'un titre : du point de vue de l'environnement, 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 joue la carte de l'économie sociale et solidaire en faisant appel à une entreprise locale d'insertion (Envie) pour le nettoyage et la logistique des produits loués. L'extension de cette expérimentation à une grande ville est à l'étude.

Autre tendance qui illustre la prise de conscience des enjeux d'une consommation responsable : de plus en plus de pays se préoccupent de lutter **contre le gaspillage alimentaire**. Le Groupe SEB apporte sa contribution au travers de son cœur de métier qui favorise les repas « faits maison », par nature propices à limiter ce gaspillage : les plats sont préparés au gré des besoins. Il propose aussi, dans son portefeuille de produits, des boîtes de conservation des aliments. Enfin, des actions de sensibilisation sur le thème du gaspillage alimentaire sont 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.

## NUTRITION ET BIEN-ÊTRE

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité de leur alimentation et le Groupe SEB innove pour les accompagner dans cette voie. Ainsi, les produits de la gamme Nutrition Gourmande s'adressent aux consommateurs désireux de s'alimenter sainement sans renoncer au plaisir de la dégustation, tandis que de nombreux

appareils facilitent le « fait maison » qui va dans le sens d'un meilleur équilibre alimentaire. Parmi eux, certains produits intègrent des fonctionnalités adaptées aux nouvelles tendances alimentaires : par exemple, Multicook & grains (Moulinex) propose des programmes de cuisson spécifiques aux légumineuses. Cette famille de graines

revient au goût du jour avec la montée du flexitarisme<sup>(1)</sup> qui s'appuie notamment sur le fait que la production de protéines végétales a un moindre impact sur l'environnement par rapport à celle des protéines animales. Depuis fin 2014, le Groupe ouvre de nouvelles voies d'accompagnement du consommateur grâce aux produits connectés et aux services autour de la recette. C'est le cas d'Actifry Smart XL, version connectée du produit phare de la gamme Nutrition Gourmande. Lancé fin 2015, Actifry Smart XL dialogue avec un smartphone via l'application *Mon Actifry*. Outre une aide « pas à pas » pour la réalisation des recettes, l'application intègre de nombreux services dont un coaching nutritionnel pour manger équilibré et rester en bonne santé. Il incite notamment à consommer des produits frais (fruits et légumes en particulier), relaie les conseils de nutritionnistes, et propose des menus hebdomadaires sur une durée d'un an, assortis de suggestions de recettes à réaliser avec l'appareil. En 2016, le Groupe a lancé une application pour éveiller les enfants au goût : Kiddy Cookeo les associe, aux côtés de leurs parents, à la préparation de recettes avec le multicuiseur Cookeo. Elle propose également des ateliers de découverte des textures et saveurs et comprend un contenu pédagogique pour les parents.

Pour aller plus loin dans ce domaine, en particulier pour répondre aux besoins spécifiques des seniors en matière d'alimentation, le Groupe s'est engagé dans trois projets de recherche majeurs associant de nombreux partenaires. Il fait notamment partie du « noyau dur » du consortium européen *InnoLife* (plus de 130 entreprises, organismes de recherche et universités de premier plan) sélectionné en 2014 par l'Union européenne pour conduire le programme *EIT Health* sur le thème « Vivre en bonne santé et bien vieillir ». Les deux autres projets portent sur l'optimisation de l'utilisation des fruits et légumes par les seniors et sur le développement de services digitaux pour les aider à mieux s'alimenter. Dans le cadre de *EIT Health*, le Groupe SEB est à l'origine du projet *Cook2Health*, lancé en 2016 avec des médecins, des nutritionnistes, des acteurs du numérique, et dont il assure le

pilotage. Il consiste à mesurer l'impact sur la santé de l'utilisation régulière d'appareils culinaires connectés au travers d'un vaste essai clinique impliquant environ 200 personnes en Europe. L'objectif est de démontrer l'intérêt d'un accompagnement personnalisé pour faire évoluer les comportements vers une alimentation plus saine au quotidien, dans une optique de prévention.

Cette démarche d'innovation « ouverte » se traduit également par la prise de participations dans des start-up via le fonds d'investissement SEB Alliance. Certaines d'entre elles développent des technologies de pointe liées au bien-être et à la santé, comme Ethera, spécialisée dans la qualité de l'air intérieur. Le partenariat entre Ethera et le Groupe SEB a abouti à la création d'une nouvelle gamme de purificateurs d'air (*Intense Pure Air*) dont le lancement a démarré fin 2014 en Chine avant de s'étendre aux autres pays. En 2015, ce produit a reçu la mention spéciale « Santé et Environnement » au Prix de l'Innovation des équipes franco-chinoises organisé par le Comité France-Chine en partenariat avec le Medef<sup>(2)</sup>. En 2016, *Intense Pure Air* a remporté de beaux succès, comme à Singapour où 12 500 appareils équipent désormais les établissements scolaires.

Au-delà de ses programmes d'innovation, le Groupe SEB s'implique pour promouvoir une alimentation saine, soit au travers de ses marques, soit dans des initiatives locales visant des publics très divers. En France, par exemple, il soutient depuis 2014, avec un de ses clients, l'action de l'association Unis-Cité qui sensibilise les foyers des quartiers populaires à la consommation responsable : diversifier son alimentation, acheter des fruits et légumes de saison, apprendre à cuisiner « bon et sain »... De jeunes volontaires (une centaine par an) accompagnent les familles sur plusieurs mois au travers d'animations collectives et de conseils personnalisés. En 2016, ils ont sensibilisé 1 200 personnes et accompagné 72 familles. Au bout de 3 ans d'action, Unis-Cité et ses partenaires ont développé une expertise et des outils qu'ils partagent sur un site internet ouvert à tous.

## DES PRODUITS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

Rendre les produits plus ergonomiques et plus simples à utiliser fait aussi partie des axes de recherche du Groupe SEB. Cela inclut la prise en compte des besoins des personnes à agilité réduite. Le Groupe a par exemple collaboré en France avec l'Institut de la Vision et l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle sur des prototypes de produits adaptés aux malvoyants. Ce projet a permis de renforcer la sensibilisation des équipes d'innovation à la déficience visuelle et de dégager des pistes d'amélioration pour des produits existants et à venir.

L'accessibilité se décline aussi dans le domaine de la précarité ; comment répondre aux attentes spécifiques des consommateurs à

faibles revenus ? Outre le fait que le Groupe SEB a bâti sa politique de marques de façon à répondre aux besoins des différentes catégories de consommateurs, il étudie divers scénarios pour traiter ce sujet.

Dans le cadre de ses recherches sur l'accessibilité, le Groupe SEB a organisé en 2015 une journée d'étude avec l'organisation Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux. Elle s'est déroulée autour de deux ateliers portant sur l'accès des produits du Groupe aux personnes vulnérables et aux personnes âgées. Cette journée a débouché sur plusieurs pistes de « *social business* » qui doivent faire l'objet de tests.

(1) Régime alimentaire végétarien assoupli (ou semi-végétarisme).

(2) Mouvement des entreprises de France.

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DES MARQUES

Depuis 2013, le Groupe a renforcé l'intégration du développement durable au cœur de son activité : avec les équipes marketing et marques, il l'a inscrit dans les plateformes de marque de Tefal et Rowenta. Ces deux marques phares du Groupe, déjà très impliquées dans ce domaine, ont précisé et formalisé les axes prioritaires de leur engagement. Ainsi, Tefal met l'accent plus particulièrement sur l'alimentation saine et responsable, et Rowenta sur la performance environnementale des produits. Cela se traduit pour chacune par des efforts spécifiques de R&D pour le développement de produits et solutions, par de nouveaux partenariats et par des thèmes privilégiés de communication.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le partenariat conclu entre **Rowenta** et le WWF en 2016 dans le prolongement d'actions communes engagées depuis 2014. Le WWF avait déjà soutenu le lancement d'un fer Eco-Intelligence de Rowenta économe en énergie et la marque participe à l'opération *Earth Hour* du WWF, où des millions de personnes éteignent la lumière en signe de prise de conscience du changement climatique. Ce partenariat sur 3 ans cible trois axes de travail : l'efficacité énergétique, la réparabilité et l'utilisation de matières recyclées. Le soutien du WWF portera aussi bien sur des sujets techniques que sur la sensibilisation des consommateurs et autres parties prenantes.

**Tefal**, de son côté, s'appuie sur un partenariat de longue date avec le chef anglais Jamie Oliver pour promouvoir une alimentation saine

dans les foyers du monde entier. La marque relaie par exemple chaque année sa campagne *Food Revolution Day*. Dans plusieurs pays, Tefal organise des opérations de sensibilisation sur les bienfaits d'une nutrition saine, comme à Dubaï en septembre 2016, avec la participation de nutritionnistes. En matière environnementale, elle s'implique pour le recyclage d'articles culinaires dans de nombreux pays (voir p. 134).

Aux États-Unis, la marque **All-Clad** a fait un pas vers l'économie circulaire en 2015 avec une offre produit inédite : elle propose à ses clients-restaurateurs des poêles d'occasion remises à neuf dans l'usine de Canonsburg. 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.

Autre exemple d'initiative luttant cette fois contre l'obsolescence technologique : **Moulinex** propose aux détenteurs d'un robot Cuisine Companion de l'enrichir avec les nouvelles fonctionnalités de l'i-Companion, la version connectée de ce produit, lancée en 2016. Et ce, pour un coût limité à la différence de prix des deux produits, sans frais supplémentaires de transport.



## 3.9. La réduction des impacts environnementaux

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...). 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 212.

Les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre monde, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent que les entités certifiées ISO 14001<sup>(1)</sup>. Elles sont également hors Asia Fan (Vietnam) et GS Inde, sociétés dans lesquelles le Groupe SEB a pris une participation respective de 65 % et 55 % en 2011. Le siège social Campus SEB à Écully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, ont intégré le périmètre de *reporting* en 2015. Les sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013, ont intégré le périmètre de reporting en 2014.

Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

3

### INFORMATION ET FORMATION DES SALARIÉS

Le Groupe SEB fait partager à l'ensemble de ses collaborateurs ses exigences en matière de respect de l'environnement. Cette thématique est formalisée dans le Code éthique du Groupe, déployé à l'international. Des actions de formation spécifiques sont organisées afin que le personnel soit doté des compétences requises. Le Groupe SEB communique également auprès de ses salariés sur ses performances relatives à sa responsabilité environnementale par le biais d'outils internes (Intranet, affichage, événements...) et externes (Rapport d'activité et de développement durable, site internet...). En 2016, il a commencé à diffuser des fiches présentant le profil environnemental

de chaque famille de produits (voir partie Éco-conception ci-dessous). La communauté Innovation (marketing, recherche et développement, design, qualité...) fait l'objet quant à elle de formations plus pointues dans les différentes thématiques. Elle dispose également, sur le réseau social du Groupe, d'un espace dédié qui abrite un important courant d'échanges.

Le recensement de projets éco-innovants sur les sites industriels (voir p. 129) participe également à cet effort de sensibilisation, de même que certaines newsletters internes comme *Métamorphoses*, axées sur les nouveaux matériaux.

### OBJECTIFS 2020

Le Groupe s'est fixé en 2013 un quadruple objectif ambitieux à l'horizon 2020 :

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013).

*État d'avancement à fin 2016* : Le Groupe a identifié les familles de produits les plus impactantes en termes de consommation énergétique, et défini des méthodes de mesure précises de leur consommation énergétique. Il cible ses efforts sur ces familles ;

- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010).

*État d'avancement à fin 2016* : moins 13 % à périmètre constant<sup>(2)</sup> ;

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits.

*État d'avancement à fin 2016* : 37 % pour les produits fabriqués par le Groupe ;

- moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (par produit vendu) (année de référence : 2013).

*État d'avancement à fin 2016* : moins 24 %.

En ce qui concerne la lutte contre le réchauffement climatique, le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative **Science Based Targets** lancée en 2015 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.

Autre fait marquant de 2016 : la signature d'un **partenariat entre le WWF et Rowenta** (3 ans), marque emblématique de l'engagement du Groupe pour réduire l'empreinte environnementale de ses produits. Il cible trois axes de travail : l'efficacité énergétique, la réparabilité et l'utilisation de matières recyclées. Le soutien du WWF portera aussi bien sur des sujets techniques que sur la communication auprès des consommateurs.

(1) Les certificats obtenus par les sites avant leur acquisition par le Groupe SEB ne sont pas pris en compte par ce dernier.

(2) Concerne tous les sites industriels et logistiques présents dans le périmètre de reporting développement durable 2010.

## ÉCO-CONCEPTION DES PRODUITS

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** qu'il a revu en profondeur en 2013. Le nouveau guide 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 pris à horizon 2020. Il est déployé dans toute la communauté Innovation du Groupe : 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 (36 sessions en France, Chine et Amérique du Sud) et des formations complémentaires sont régulièrement organisées pour les équipes de développement, en particulier sur la mesure de la performance environnementale des produits.

En 2016, le Groupe a entrepris d'établir le profil environnemental de chaque famille de produits au travers de fiches synthétiques à usage interne qui répondent à 3 grandes 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 constituent à la fois un support de sensibilisation et un outil d'aide au ciblage des efforts d'éco-conception. 5 d'entre elles ont déjà été diffusées avec l'appui d'un module d'*e-learning* (français/anglais) et sont disponibles sur l'intranet.

Par ailleurs, à ce jour, le Groupe SEB a réalisé des **analyses de cycle de vie** sur 95 % de ses familles de produits. Ces analyses significatives<sup>(1)</sup>, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique.

### EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits de petit électroménager<sup>(2)</sup>, les trois quarts de l'impact énergétique proviennent de leur consommation électrique en phase d'utilisation, loin devant leur fabrication. Le Groupe SEB déploie de nombreux efforts pour réduire cette consommation, avec d'importants progrès à la clé. Le domaine des **aspirateurs** en est une belle illustration : en moins de trois ans, les équipes R&D du Groupe ont réussi à diviser par près de trois la

consommation énergétique des aspirateurs-traîneaux, sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage ou le niveau sonore. Dès 2015, tous les nouveaux modèles Rowenta affichaient une puissance comprise entre 750 et 900 watts, soit bien en dessous du seuil réglementaire européen de 1 600 watts. L'amélioration s'est poursuivie en 2016, avec une puissance des nouveaux aspirateurs-traîneaux inférieure à 800 watts, en avance là encore sur le nouveau seuil européen de 900 watts prévu pour septembre 2017. Toutes les gammes lancées en 2016 présentent un gain d'efficacité énergétique de 60 % à 70 % par rapport aux gammes de 2014. Afin d'atteindre ce niveau de performance, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement, conçu des têtes d'aspiration plus efficaces et optimisé l'ensemble des flux aérauliques pour réduire les pertes de charge.

Conscient de l'importance de l'enjeu énergétique et souhaitant continuer à anticiper l'évolution des réglementations, le Groupe a décidé en 2015 de renforcer le pilotage des actions dans ce domaine. C'est ainsi qu'est né le projet **Smart Energy Products**, porté par une équipe associant la Direction Qualité, Normes et Environnement, la Direction Développement Durable, la Direction de la Recherche et qui travaille en étroite relation avec les Activités. La première étape a consisté à identifier les familles de produits ayant le plus fort impact en matière de consommation énergétique (eu égard à leur consommation individuelle et aux volumes commercialisés) afin de concentrer sur elles les efforts. En 2016, le Groupe a défini pour chacune de ces familles une méthode standard de calcul de la consommation et de l'efficacité énergétique, ainsi que 1 ou 2 produits étalons qui serviront de référence pour mesurer les progrès. Tous les produits développés dans l'année ont appliqué la nouvelle méthode de calcul. En parallèle, le Groupe a poursuivi ses travaux de recherche, notamment sur des nouvelles technologies de moteurs.

Ces efforts s'inscrivent dans le cadre de l'objectif 2020 de réduction de 20 % de la consommation d'énergie des produits (année de référence 2013). Ils se concrétisent dans les nouvelles générations de produits mis sur le marché : le sèche-cheveux *Moveling* (Rowenta/Calor), lancé en 2016, consomme 20 % d'énergie en moins à performance égale : 1 700 watts au lieu 2 100 watts pour le modèle de référence. Ce progrès est rendu visible pour le consommateur par la mention « Puissance 2 100 Effiwatts et économie d'énergie » qui accompagne le produit sur les différents supports de communication.

Pour ce qui est de la consommation énergétique en mode veille, tous les produits du Groupe sont en dessous des seuils fixés par la réglementation européenne, applicables depuis le 07/01/2013 (0,5 W pour le mode veille sans affichage et 1 W avec affichage). Cet indicateur n'est donc plus un enjeu pour le Groupe, et il n'est plus inclus dans le *reporting*.

### RECYCLABILITÉ

Tous les produits du Groupe font l'objet d'une évaluation de leur recyclabilité potentielle selon une méthode harmonisée qui a été précisée en 2016. Pour augmenter ce taux, le Groupe privilégie

(1) 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.

(2) Hors produits fonctionnant sur batterie.

l'utilisation de matières qui se recyclent (composants métalliques, certains plastiques comme le polypropylène) et cherche à réduire leur nombre dans ses produits pour faciliter le tri lors du recyclage. Il prévoit également un démontage simple et rapide des appareils. En 2016, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits électriques conçues dans l'année atteint environ 80 %. Quant aux articles culinaires, ils contiennent environ 80 % de matériaux potentiellement recyclables, essentiellement des métaux (aluminium et acier).

### UTILISATION DE MATÉRIAUX RECYCLÉS

Le Groupe SEB intègre dans ses produits de plus en plus de matériaux recyclés. Ainsi, dès 2009, les spatules Enjoy de Tefal étaient déjà composées à 95 % de plastique **PET** recyclé et la gamme d'articles culinaires Natura fabriquée à partir d'aluminium 100 % recyclé. Depuis 2014, le Groupe intensifie ses travaux sur l'intégration de plastiques recyclés dans ses produits, sous l'impulsion des Directions Achats, Qualité Normes Environnement, et Recherche : 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... Il a notamment mis en place avec Veolia et Éco-systèmes en France une boucle d'économie circulaire pour le petit électroménager. Cette coopération a débouché en 2015 sur la commercialisation d'un générateur vapeur dont le boîtier est en **polypropylène** issu du recyclage d'appareils électriques et électroniques, une première pour le Groupe. Par rapport au plastique vierge, le plastique recyclé utilisé dans la fabrication de ce produit réduit l'impact sur le réchauffement climatique de près de 70 %. En 2016, c'est un appareil à raclette avec un socle intégrant lui aussi du polypropylène recyclé qui a vu le jour. Au total, une dizaine de nouveaux produits incluant du polypropylène ou de l'**ABS** recyclé

étaient en développement pour des lancements en 2017/2018. Outre son partenariat avec Veolia, le Groupe a également développé 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...). À ce jour, pour les produits fabriqués en interne, il a déjà dépassé son objectif d'intégrer 20 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits à l'horizon 2020 : fin 2016, cette part était de plus de 37 %.

Cette initiative sur les plastiques recyclés a retenu l'attention de la Commission Européenne qui a invité le Groupe à témoigner dans le cadre d'une journée d'étude en 2015, saluant son engagement volontaire dans cette voie.

### SUBSTANCES IMPOPULAIRES

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, qui seront prochainement inclus dans la directive européenne RoHS<sup>(1)</sup>, étaient déjà considérés comme substances impopulaires par le Groupe SEB en 2012.

### RÉPARABILITÉ

Voir page 123.

## ÉCO-PRODUCTION

Le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement dès 2003. Il vise en priorité la maîtrise de la consommation de ressources (énergie et eau) et la réduction des déchets et des émissions. Cette démarche s'est traduite par la certification progressive des sites selon la norme ISO 14001. Le Groupe s'engage à respecter les lignes directrices énoncées dans cette norme : la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et le principe d'amélioration continue et de prévention des pollutions d'autre part.

Dans un objectif de diffusion des bonnes pratiques, chaque site industriel et logistique (périmètre monde) est invité à présenter au moins un **projet « éco-innovant »** permettant de réduire son impact environnemental. Parmi les 36 projets recensés fin 2016, plusieurs portent sur la **réduction des déchets**. Car moins de déchets créés, c'est moins de matière « perdue » à traiter ou recycler donc un gain pour l'environnement, mais aussi une réduction des coûts... Ainsi, certains emballages des composants réceptionnés par les usines sont désormais renvoyés aux fournisseurs qui les réutilisent pour les livraisons suivantes : c'est le cas à Erbach (Allemagne) pour les

plaques de carton qui protègent les semelles des fers (6,4 tonnes de déchets évités/an) ou à Selongey (France) pour les contenants des modules et poignées d'autocuiseurs. À Vernon, les palettes de livraison des composants ont été mises aux standards de palletisation des produits finis du Groupe pour pouvoir être réutilisées lors des expéditions vers les clients. D'autres initiatives portent sur les **procédés de fabrication** des produits. À Rionegro, par exemple, l'optimisation du processus 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 %. La démarche suivie pour ce projet a valeur d'exemple : elle s'est appuyée sur une collaboration entre équipes locales et pôles de compétence Groupe, sur le recours à un benchmark et des experts externes, sans oublier le nécessaire accompagnement du changement. L'eau fait aussi partie des ressources dont le Groupe cherche à limiter la consommation. Les sites de Supor Hangzhou en Chine et Rionegro en Colombie ont mis en place des actions de recyclage des eaux usées. Après traitement en station d'épuration, ces eaux sont réutilisées pour le processus de production ou l'alimentation

(1) Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

en eau des sanitaires du site. Ce recyclage permet de réduire les prélèvements d'eau et de diminuer le volume des effluents à traiter. Le site de Rionegro s'est également orienté vers l'utilisation des eaux pluviales.

En matière d'énergie, la démarche de remplacement progressif des éclairages existants (tubes néons notamment) par des systèmes à LED (moins 50 % à 75 % de consommation) se poursuit dans de nombreux sites. L'éclairage étant l'un des premiers postes de consommation d'énergie des sites, cette opération va se traduire à la fois par une diminution de l'empreinte énergétique et par des économies importantes. Diverses initiatives alimentent le partage de bonnes pratiques, comme celle d'Omegna (Italie) : ce 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.

Pour progresser en matière d'optimisation énergétique, le Groupe s'appuie sur la **Category team Energy** qui réunit la Direction Achats, la Direction Développement Durable, la Direction Qualité, les responsables Bâtiment et Énergie des sites français et le coordinateur

Énergie de l'Activité articles culinaires. Ses membres se réunissent chaque semestre pour partager leurs expériences, analyser différentes pistes de maîtrise des énergies (processus et bâtiments), définir les bonnes pratiques et déterminer les indicateurs permettant de les suivre. Trois sites industriels ont obtenu en 2016 la certification ISO 50001, portant sur le système de management de l'énergie : Erbach (Allemagne), Rumilly et Tournus (France).

Depuis 2010, à périmètre constant, le Groupe a réduit de 13 % la consommation d'énergie de ses sites industriels et logistiques, il est en bonne voie pour atteindre l'objectif de moins 20 % qu'il s'est fixé pour 2020.

D'une manière générale, le Groupe SEB intègre le respect de l'environnement dans l'évolution de ses procédés industriels. C'est par exemple le cas de la préparation des disques d'aluminium en vue du revêtement lors de la fabrication de poêles et casseroles. Sur son site de Rumilly en France, le Groupe a adopté depuis quelques années un traitement mécanique (brossage) qui ne nécessite qu'un peu d'eau et d'abrasif, permettant ainsi de partiellement remplacer l'opération chimique. Ce procédé est tout aussi efficace mais plus écologique et s'applique à une plus grande variété d'aluminium. L'usine de São Bernardo do Campo, au Brésil, l'a également adopté.

## 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)

	2016	2015	2014
<i>Nombre d'entités certifiables</i>	36	37	38
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 <sup>(a)</sup>	94 %	92 %	92 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

Les 2 sites de la société Asia Fan, acquise en 2011, font partie de ce périmètre de certification. En 2016, le site Asia Fan de Vinh Loc a été certifié ISO 14001. Le site Copacabana en Colombie sort du périmètre de certification à fin 2016 suite au transfert de production de ce site

sur un autre site colombien du Groupe SEB. Des plans d'actions sont engagés pour que les entités qui ne sont pas encore certifiées rejoignent les standards du Groupe SEB.

## CONSOMMATION DE RESSOURCES

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

Le siège social Campus SEB à Écully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, intègrent le périmètre de reporting 2015. Les données des sites d'IMUSA (Colombie), certifiés en 2013, ont été intégrées aux données consolidées 2014.

### Matières premières directes

(en tonnes)	2016	2015	2014
Consommation totale de métaux	145 461	148 571	140 139
Consommation totale de plastiques*	83 183	73 200	72 364
Consommation totale d'emballages	96 930	92 417	94 400

\* Cet indicateur regroupe les polymères dont les plastiques et les élastomères.

## Matières premières indirectes

	2016	2015	2014
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	224,9	220,2	210,8
Consommation totale de gaz liquéfié (en tonnes)	2 966,4	2 607,0	1 770,3
Consommation totale d'électricité (en GWh)	355,6	373,6	368,2
Consommation totale d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	3 338,8	3 192,4	3 567,6
Consommation totale de fioul hors carburant (en m <sup>3</sup> )	18,8	27,4	38,5

La consommation totale de gaz naturel augmente de 2 %. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation de la consommation sur les sites de All-Clad, Tefal Rumilly et Tefal Tournus liée à une augmentation de la production. On note également une hausse des consommations sur les sites de Rowenta Vernon à cause d'un hiver plus rigoureux et Supor Shaoxing suite au passage au gaz sur certaines lignes de production. En parallèle, on note une baisse de la consommation en gaz des sites de SEB Selongey et Supor Wuhan suite à une baisse des volumes produits. Enfin, la consommation de GS Colombie à Rionegro diminue suite à la modification du processus de production.

La consommation totale de gaz liquéfié augmente de 14 % suite au remplacement de l'électricité par le gaz liquéfié sur certaines lignes de production à Supor Yuhuan. Ce changement de source d'énergie à Yuhuan, ainsi que divers transferts de production, contribuent à la diminution de 5 % de la consommation totale d'électricité.

La consommation totale d'eau a augmenté de 5 % suite notamment à l'augmentation de la production à Shaoxing. À noter, le site de GS Colombie à Rionegro a mis en place de nombreuses mesures comme la réutilisation de l'eau en interne ou la recherche de fuites d'eau qui lui ont permis de diminuer sa consommation de manière importante.

La consommation totale de fioul hors carburant a diminué de 31 %, en raison d'un hiver plus doux sur le site de Tefal Rumilly.

En 2016, un produit fini fabriqué dans une usine du Groupe SEB a nécessité en moyenne 1,1 kWh de gaz naturel, 1,7 kWh d'électricité et 16 litres d'eau.

### L'APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

En 2016, le Groupe SEB a consommé plus de 3,3 millions de mètres cubes d'eau à travers le monde essentiellement liée 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.

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 ainsi attentif à la préservation de la ressource en eau. Des bonnes pratiques visant à réduire la consommation en 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 (cf. p 129).

### Utilisation des sols

En dehors des activités d'emboutissage (autocuiseurs, 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.

## DÉCHETS

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2016	2015	2014
Déchets Non Dangereux (DND)* (en tonnes)	21 203	20 112	22 121**
Taux de DND traités en filière de recyclage* (en %)	68,8	73,2	69,6
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique* (en %)	6,7	5,7	4,6
Production de Déchets Dangereux – hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes)	1 421	1 429	1 506
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	3 945,0	4 343	4 080,0

\* Hors Huiles, Métaux et Boues.

\*\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

En 2016, près de 69 % des déchets non dangereux ont été traités en filière de recyclage et 6,7 % ont été valorisés énergétiquement. Le Groupe comptabilise également ses déchets métalliques : 17 195 tonnes.

La quantité de déchets non dangereux a augmenté de 5 % en 2016 suite à des travaux sur le site de Supor Yuhuan et à l'augmentation de la production sur le site de SUPOR Shaoxing. La quantité de déchets dangereux reste stable.

## ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Les sites et les activités du Groupe SEB ne sont pas impactés directement par le changement climatique compte tenu de la nature de ses implantations actuelles. Néanmoins, le Groupe a mis en place une évaluation des risques liés au changement climatique et dispose des assurances nécessaires pour se prémunir des conséquences financières.

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2016	2015	2014
Émissions de gaz à effet de serre	229 728	239 911	234 780

Les émissions de gaz à effet de serre diminuent de 4 % suite à la baisse des consommations en électricité sur les sites de SUPOR à Yuhuan, Hangzhou et Wuhan.

lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes compte tenu de la nature de ses activités.

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.

## BIODIVERSITÉ

La prévention des risques fait partie intégrante de la démarche de certification ISO 14001 afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Ces derniers définissent la procédure à suivre en cas d'incident et prévoient l'installation de dispositifs préventifs, par exemple des bassins de rétention pour les eaux d'extinction d'incendie ou bien des dispositifs d'obturation de canalisations. Dans de nombreux sites, des systèmes de rétention placés sous les outillages permettent de prévenir le risque de pollution lié à un déversement accidentel de substance.

## REJETS DANS L'EAU

(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 2016, le Groupe SEB a rejeté 317 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

Des initiatives locales, notamment en France, sont également mises en place par certains sites industriels sur le thème de la biodiversité. Ainsi, le site d'Is-sur-Tille a créé une prairie fleurie et a installé une tour à hirondelles en 2014. Cette tour a permis la naissance et la pérennisation d'une colonie d'hirondelles dans un endroit qu'elles ne fréquentaient pas jusqu'alors. Entre 50 et 150 jeunes y prennent leur envol chaque année. Sur le site du nouveau siège du Groupe à Écully, un jardin conservatoire de 300 m<sup>2</sup> a été créé en 2016, en partenariat avec l'Institut Vavilov (Saint-Pétersbourg), la plus ancienne banque de gènes végétaux au monde. Le Groupe SEB a décidé de rejoindre le réseau de jardins Vavilov dans le cadre de son engagement en faveur du Développement Durable, notamment pour contribuer au maintien de la biodiversité et au développement d'une alimentation saine et responsable. Ce jardin est ouvert aux personnes fréquentant le site qui peuvent le visiter de façon autonome grâce à des panneaux explicatifs.

## NUISANCES

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation et celle des plaintes éventuelles est une obligation de l'ISO 14001. Chaque site certifié est donc organisé pour les traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et

## ÉCO-LOGISTIQUE

Le transport des produits ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer est la principale source d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB qui a clairement l'ambition de les réduire : il s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre liées au transport par produits vendus à l'horizon 2020 (année de référence 2013). L'objectif est atteint à fin 2016 avec - 24 % sur les émissions par produits vendus par rapport à 2013. La diminution de l'empreinte carbone transport est l'un des axes prioritaires du guide éco-conception. Par ailleurs, entre 2013 et 2016, les émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits ont baissé de 20 %.

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 transport 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 liaison avec les équipes Achats, la cellule éco-logistique assure également le suivi des transporteurs (insertion de clauses sociales et environnementales dans les contrats achats, demande de *reporting* CO<sub>2</sub> et transport alternatif mensuel, mise en place d'une démarche développement durable au sein de la société, etc.) et incite à utiliser des moyens de transports alternatifs à la route pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, le Groupe SEB est engagé depuis 2005 au sein du Club Déméter aux côtés de distributeurs, de partenaires logistiques, de fabricants et d'organismes publics tels que l'Ademe <sup>(1)</sup>, l'Université d'Aix-Marseille et les Mines Paris. Il en assure la vice-présidence. 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. Parmi les thèmes de travail 2016 : l'optimisation des flux ferroviaires et la mutualisation des moyens de transports et des plateformes logistiques entre donneurs d'ordre.

## ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

(Périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>)

	2016	2015	2014
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre	202 764	195 295	240 370*

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

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 ;
- 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 CO<sub>2</sub> en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc régulièrement.

En 2016, le Groupe SEB a émis 202 764 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> provenant pour 28 % du transport maritime, 48 % du transport routier, 18 % de la distribution et 6 % des transports aériens.

Les émissions liées au transport maritime ont baissé de 11 % en 2016 grâce à l'évolution des porte-conteneurs qui émettent de moins en

moins de CO<sub>2</sub>, amenant les transporteurs à revoir leurs méthodologies de calcul des émissions carbone.

## REMPLISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORT

Afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> 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*) qui optimise les dimensions des emballages au regard de celles des palettes. Par exemple, il a suffi de réduire de quelques centimètres le packaging de Fresh Express (en 2014) pour augmenter de 50 % le nombre de produits par palette. Fin 2015, le Groupe a décidé de pousser plus loin la logique d'EffyPACK en réduisant au maximum le **taux de vide à l'intérieur des emballages**. Un outil a été créé en 2016 pour le mesurer et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, ce paramètre est intégré au processus de conception/développement des produits. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO<sub>2</sub> tout en réduisant les coûts. Trois sessions de formation ont été organisées pour présenter l'outil aux équipes concernées (R&D, conception, qualité...) à l'aide d'un support d'e-learning. Une cinquantaine de personnes ont déjà été formées en France et en Chine.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

	2016	2015	2014
Taux de remplissage des containers	85 %	85 %	85 %
Taux de remplissage des camions (flux intergroupes)*	65 %	63 %	63 %

\* 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 84,3 %, stable par rapport à 2015. Au départ de l'Europe, ce taux atteint 88,2 %, en légère hausse par rapport à 2015 (+ 0,2 %). 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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> 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**. À terme, la route doit devenir l'exception. Pour renforcer le pilotage de cette démarche, le Groupe a créé un **tableau de suivi** du taux de transports alternatifs 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 CO<sub>2</sub>. Amorcé en 2015, ce tableau de bord a été étendu en 2016 à toutes les entités d'Europe et il est en cours de mise en place sur les autres

continents. En Europe, le taux de transports alternatifs progresse fortement atteignant 43 % en 2016. Ainsi en Allemagne, la remise à plat de l'acheminement des conteneurs du port jusqu'à la plateforme de Duisbourg 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 (120 km). Bilan : 98 % d'émissions de CO<sub>2</sub> en moins et un coût réduit de 41 %. Une opération du même type a été réalisée au Royaume-Uni, et l'année précédente en Espagne. 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 2015, le Groupe a également réalisé des tests de transport ferroviaire entre la Chine et l'Europe. L'objectif est de pouvoir recourir à cette solution plutôt qu'à l'avion en cas de besoin urgent d'approvisionnement. Le rail réduit quasiment de moitié le délai par rapport au fret maritime, ce qui est souvent suffisant, et le bilan financier et carbone est extrêmement plus favorable que l'avion (- 98 % d'émissions de CO<sub>2</sub>).

Le Groupe optimise aussi l'organisation des flux de transport, par exemple en développant les **expéditions directes** de ses usines vers les filiales commerciales, sans passer par les plateformes de redistribution. Au départ de la France, en 2016, ces expéditions directes représentent 21 % des expéditions réalisées, avec à la clé des économies en hausse de 13 % et 15 % de CO<sub>2</sub> en moins (par rapport à 2015).

### FIN DE VIE DES PRODUITS

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'Éco-systèmes, le principal éco-organisme du pays pour les DEEE.

En revanche, les poêles, casseroles ou faitouts ne bénéficient pas encore de filière spécifique. Depuis 2012, le Groupe SEB collabore en France avec Éco-systèmes et de grands distributeurs pour initier une filière de **recyclage des articles culinaires** en fin de vie : les consommateurs sont invités à déposer leurs anciens produits en magasins contre un bon de réduction. Ils sont ensuite triés et la matière brute de qualité suffisante est recyclée. 1 280 hypermarchés ont participé à cette démarche en 2016. Depuis 2012, 870 000 articles culinaires ont été collectés puis traités grâce à ces opérations. Cette initiative a valu au Groupe SEB d'être élu lauréat du Prix ESSEC des

industries de la consommation responsable 2015 dans la catégorie Gestion des ressources. D'autres pays réalisent depuis plusieurs années des actions de ce type. Aux Pays-Bas, par exemple, la collecte 2015 d'articles culinaires en fin de vie a presque quadruplé par rapport à 2014, avec une forte mobilisation des distributeurs engagés dans la démarche. 2016 a vu des opérations similaires organisées en Belgique et dans les pays nordiques. 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.

Aux États-Unis, All-Clad a lancé en 2015 une initiative innovante pour donner une deuxième vie à ses poêles, connues pour leur extrême longévité : il les remet à neuf et les propose à ses clients restaurateurs à moitié prix comparé à des poêles neuves (voir p. 126).



## INFORMATIQUE

Le Groupe SEB développe 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 trois axes majeurs de progrès :

- réduire le parc d'imprimantes et la consommation de papier. En Europe, la diminution du parc d'imprimantes et la généralisation des machines multifonctions en usage partagé ont permis d'éviter l'impression de près de 4,8 millions de pages en trois ans (2013-2015). Ce programme, conduit avec Xerox, a été étendu au Brésil en 2015 et le déploiement du modèle dans les autres filiales est à l'étude ;
- intégrer des critères développement durable dans les achats de matériel et s'assurer de leur traitement 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 ;
- faciliter la collaboration entre les salariés du Groupe SEB en offrant une alternative aux déplacements. L'utilisation du logiciel de communication instantanée Lync/Skype a eu un effet non négligeable sur la réduction des déplacements en 2016, permettant chaque mois la réalisation de 5 700 réunions en moyenne et plus de 400 000 connexions *one-to-one* (+ 30 % par rapport à 2015 dans les deux cas). Quant au nouveau système de vidéoconférence, installé en 2015, il a enregistré un nombre moyen de 186 vidéoconférences par mois (+ 13 %, durée moyenne : 1h50).

## 3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société SEB S.A. désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le Rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le Rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. 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 règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre Novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ 5 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 3.4 du Rapport de gestion.

#### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

Comme mentionné dans les précisions méthodologiques, les Informations RSE présentées portent sur l'ensemble constitué par la société, ses filiales ainsi que les sociétés qu'elle contrôle, et non sur la société elle-même comme prévu par la loi, la société considérant qu'une telle présentation est de nature à donner une meilleure information.

### 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené 70 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur

#### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés<sup>(1)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 38 % des informations quantitatives sociales, 92 % des dépenses de mécénat et entre 20 % et 50 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2017

L'un des Commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas Brunetaud  
Associé

Sylvain Lambert  
Associé du Département Développement Durable

(1) Les sites sélectionnés sont : Campus SEB Écully (Calor S.A.S., SEB Développement S.A.S., Groupe SEB France S.A.S.), Omegna (Lagostina SPA), Selongey (S.A.S. SEB), Pont-Evêque (Calor S.A.S.), Cajica (GS Colombia), Rionegro (GS Colombia), Shaoxing (Supor China) et Yuhuan (Supor China).

## ANNEXE – LISTE DES INFORMATIONS RSE QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES LES PLUS IMPORTANTES

### INFORMATIONS SOCIALES

- Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique dont indicateurs répartition des effectifs salariés par zone géographique, répartition des effectifs par type de contrat (hors alternants) et répartition hommes/femmes par classification.
- Embauches et licenciements.
- Absentéisme, dont indicateur taux d'absentéisme.
- Organisation du dialogue social dont indicateur bilan des accords collectifs.
- Conditions d'hygiène et de sécurité au travail.
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles.
- Politiques en matière de formation, dont indicateur nombre de personnes formées (hommes et femmes).
- Nombre d'heures de formation.
- Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective.
- Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.
- Élimination du travail forcé.

### INFORMATIONS SOCIÉTALES

- Les conditions du dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société (notamment la matrice de matérialité du Groupe au regard des principes définis par la Global Reporting Initiative).
- Actions de partenariats ou de mécénat dont indicateurs dons financiers et dons de produits.
- Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux.

- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

### INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

- Organisation de la société pour prendre en compte les questions d'environnement.
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau ou le sol affectant gravement l'environnement.
- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales dont indicateurs consommation d'eau de ville et consommation d'eau de pompage.
- Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, dont indicateurs production de déchets non dangereux (DND), production de DND traités en filière de recyclage, production de DND traités en filière de valorisation énergétique, production de déchets dangereux (hors huiles usagées, effluents et boues) et boues produites par les stations d'épurations internes.
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateurs consommation totale d'électricité et consommation totale de gaz naturel.
- Rejets de gaz à effet de serre et postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, et notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit (production et éco-logistique).

# ↓ 4

<b>4.1. Faits marquants 2016</b>	<b>140</b>
Environnement général	140
Devises	140
Matières premières	141
Nominations au Conseil d'administration	141
Une année marquée par des acquisitions stratégiques	141
Financement	142
Intégration de l'action SEB à l'indice FTSE4Good	142
60 ans de Tefal, marque emblématique du Groupe	143
Nouveau siège social à Ecully	143
Réorganisation au Brésil	143
Le Groupe SEB récompensé	143
<b>4.2. Commentaires sur les ventes consolidées</b>	<b>145</b>
Performance produits	146
Performance géographique	146
<b>4.3. Commentaires sur les résultats consolidés</b>	<b>149</b>
Compte de résultats	149
Bilan	149
<b>4.4. Perspectives</b>	<b>151</b>
<b>4.5. Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>152</b>



Commentaires  
sur l'exercice

## 4.1. Faits marquants 2016

### ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

2016 a été une année complexe, marquée par un environnement contrasté et volatil : incertitudes politiques et économiques (BREXIT, élections américaines, conjoncture au Brésil, problématique des migrants en Europe...), actes terroristes, volatilité des devises, redressement des cours du Brent et des matières premières en fin d'année...

Dans cet environnement très fluctuant, le marché du Petit Équipement Domestique (PED) s'est caractérisé par une bonne tenue globale : résilience dans les économies difficiles et développement plutôt ferme dans les pays plus porteurs.

Dans les pays matures, le marché du PED est resté porté par l'innovation et la montée en gamme. C'est notamment le cas en Europe, où, après deux années très toniques, la demande est restée bien orientée mais à un rythme qui s'est modéré courant 2016, avec en particulier un net ralentissement au Royaume-Uni.

Dans les pays émergents, à l'instar de 2015, les devises sont souvent restées un enjeu de taille, notamment en Amérique Latine, en Turquie ou en Égypte. Les situations demeurent différentes selon les marchés locaux du Petit Équipement Domestique : relative résistance de la demande au Brésil dans un contexte général tendu, croissance en Colombie mais qui a marqué le pas en fin d'année ; en Turquie,

la consommation est restée positive malgré la tentative de coup d'état et les attentats. En Russie, le raffermissement du cours du pétrole a conduit à un redressement progressif de la consommation et du marché, surtout à partir de l'été. Enfin, en Chine, le marché du Petit Équipement Domestique a poursuivi son développement, nourri par l'amélioration du pouvoir d'achat d'une classe moyenne en progression, l'urbanisation, l'extension territoriale de la distribution et surtout par l'essor toujours exponentiel du e-commerce. Ces mêmes facteurs constituent de fait les ressorts du développement de l'industrie du PED dans la majeure partie des pays émergents.

Contrasté géographiquement, le marché du Petit Équipement Domestique l'est aussi au plan des performances par catégorie de produits : croissance en cuisson électrique (toujours fortement tirée par les cuiseurs à riz et les autocuiseurs électriques en Chine), en entretien des sols (poursuite d'une dynamique robuste en aspirateurs), en ventilation (activité liée aux conditions météorologiques), en préparation des boissons et en articles culinaires ; développement plus modéré en préparation des aliments ; léger repli du marché du soin du linge, malgré l'essor de la catégorie des défroisseurs.

À l'image des années précédentes, le marché du Petit Équipement Domestique est resté très concurrentiel et promotionnel, en particulier dans les pays les plus éprouvés en terme de conjoncture.

### DEVICES

2016 a été une nouvelle année d'environnement monétaire volatil avec de fortes fluctuations des taux de change. Les variations mentionnées par la suite sont celles des parités moyennes 2016 face à l'euro, par rapport à 2015.

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 qu'il a des coûts supérieurs à ses revenus. Leur appréciation face à l'euro, à l'inverse des autres devises, est donc pénalisante et affecte sa rentabilité. En 2016, après une année de forte hausse, le dollar s'est stabilisé par rapport à l'euro et le yuan s'est légèrement déprécié (- 4,8 %).

Pour ce qui est des devises « longues », dans lesquelles le Groupe a des revenus supérieurs à ses coûts, la tendance est assez nettement à la baisse puisque la plupart des devises significatives pour le Groupe se sont dépréciées face à l'euro en 2016 : la livre sterling, avec une accélération suite au vote du BREXIT (- 5,2 %), les pesos

sud-américains (mexicain - 14,9 %, colombien - 8,4 %, argentin - 37,7 %), la livre turque (- 9,4 %), le rouble (- 5,1 %), la hryvnia ukrainienne (- 11,4 %) et la livre égyptienne (- 17 %).

Conjuguées, ces variations se sont traduites par des effets importants sur la performance du Groupe avec un impact négatif sur les ventes de 122 millions d'euros en 2016 contre des impacts positifs de + 149 millions en 2015 et négatifs de - 132 millions d'euros en 2014.

L'impact des devises a été négatif, également de 122 millions d'euros, sur le Résultat Opérationnel d'Activité en 2016. Comme à l'accoutumée, le Groupe a mis en place des actions compensatoires (hausse de prix, contrôle strict des coûts...) visant à préserver la rentabilité des filiales concernées. À l'instar de 2015, ces actions ont plus que compensé les effets des parités monétaires.

Les enjeux liés aux variations des devises -tant de transaction que de conversion- ont conduit le Groupe, depuis plusieurs années, à mettre en place des couvertures afin de limiter son risque.

## MATIÈRES PREMIÈRES

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. 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.

Après une année 2015 significativement baissière, les cours des matières premières ont continué à se replier en 2016, avec toutefois un phénomène de reprise forte en fin d'année. Ainsi, les cours de l'aluminium se sont tassés en moyenne de l'ordre de 4 % par rapport à 2015 (cours moyen de 1 600 dollars par tonne en 2016 contre 1 660 dollars par tonne sur l'exercice précédent). Dans un contexte de forte volatilité, le cuivre s'est également inscrit en baisse, d'environ 11 %, avec un cours moyen de 4 860 dollars la tonne en 2016 contre 5 490 dollars en 2015. Enfin, après une année 2015 marquée par un effondrement des cours du nickel (- 46 % en moyenne), l'année 2016 a vu la reprise du marché, mais le cours moyen, à 9 600 dollars la tonne, est resté toutefois sensiblement inférieur à la moyenne 2015 (11 800 dollars). On rappellera néanmoins que, dans l'optique de lisser

l'effet de ces variations, le Groupe met en œuvre une politique de couvertures pour une partie de ses besoins en métaux.

En retrait marqué en 2015 et après avoir atteint un point bas, inférieur à 30 dollars mi-janvier, le prix du baril de pétrole s'est redressé tout au long de l'année 2016, avec une nette accélération fin novembre qui lui a permis de terminer l'exercice sur un niveau de 57 dollars. Le cours moyen de l'année s'est néanmoins établi à 45 dollars, assez stable par rapport à 2015. Parallèlement, les prix des matières plastiques (polypropylène en particulier) ont été marqués par une assez grande volatilité en 2016, avec cependant une tendance de fond plutôt haussière, en lien avec l'évolution du prix du pétrole. Comme en 2015, les produits finis externalisés ont vu leur prix diminuer en 2016, du fait, à la fois, de la dépréciation du yuan chinois face au dollar et à l'euro, de l'amélioration continue des conditions d'achat du Groupe et de nouveaux gains de productivité réalisés par les fournisseurs. Du côté du fret, maritime et routier, après avoir atteint des plus bas courant 2016, les tarifs sont repartis à la hausse sous l'effet notamment de réductions de capacités et de limitations de charges de transport.

4

## NOMINATIONS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 19 mai 2016, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la nomination de M. Jérôme Lescure en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans, en remplacement de M. Jérôme Wittlin dont le mandat expirait. M. Jérôme Lescure bénéficie d'une solide expertise dans le domaine de la stratégie et de l'entreprenariat et dispose par ailleurs d'une excellente connaissance du Groupe SEB, de son fonctionnement et de ses enjeux, ayant déjà été administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005.

Les mandats d'administrateurs de M. Thierry de La Tour d'Artaise, de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M<sup>me</sup> Damarys Braidia, du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M<sup>me</sup> Catherine Pourre, arrivant à échéance à cette même Assemblée, ont été renouvelés pour une durée de 4 ans.

## UNE ANNÉE MARQUÉE PAR DES ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

### NOUVEAU RENFORCEMENT AU CAPITAL DE SUPOR

Conformément à un accord signé fin 2015 avec Supor Group, holding de la famille Su, le Groupe SEB a procédé au rachat de 50 millions d'actions de Supor, soit 7,91 % du capital, au prix unitaire de 29 yuan, pour un coût de transaction total de 1 450 millions de yuan, équivalent à 196 millions d'euros. Cette transaction a reçu l'approbation des autorités chinoises.

Le Groupe SEB détient dorénavant 81,17 % de la société. Le solde constitue le flottant. Le Groupe n'envisage pas de prendre le contrôle total de Supor, qui restera cotée sur la place de Shenzhen.

Ce nouveau renforcement au capital ne modifie pas le contrôle effectif du Groupe SEB sur Supor mais il confirme la confiance du Groupe dans la capacité de Supor à poursuivre son développement sur le marché domestique chinois et à consolider son rôle stratégique dans le dispositif industriel du Groupe.

### ACQUISITION D'EMSA

Le Groupe SEB a finalisé en juin l'acquisition de la société EMSA. Fondée en 1949, cette société allemande est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'articles et d'accessoires de cuisine. Son cœur de métier s'articule autour de 3 catégories : les carafes et bouteilles isothermes, les ustensiles de cuisine et les boîtes de conservation. Son offre s'appuie sur une démarche d'innovation et de qualité alliant fonctionnalité et design.

La production d'EMSA se répartit sur 3 sites industriels en Allemagne, en Chine et au Vietnam. Marque très connue dans les pays germaniques, EMSA couvre essentiellement le segment de cœur de gamme et détient de très fortes positions en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires, où elle est leader du marché (hors ventes à domicile). EMSA est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient.

Le chiffre d'affaires d'EMSA en 2016 s'est établi à 85 millions d'euros. La société a été consolidée dans les comptes du Groupe SEB à partir du 1<sup>er</sup> juillet.

## ACQUISITION DE WMF

Le 24 mai 2016, le Groupe SEB a annoncé le projet d'acquisition du groupe allemand WMF. L'opération a été soumise à l'aval des autorités de la concurrence européennes, qui l'ont approuvée le 22 novembre.

Le 30 novembre 2016, le Groupe SEB a finalisé l'acquisition de WMF. Fondé en 1853, le Groupe WMF s'est développé autour de 3 activités : les machines à café professionnelles, le Petit Équipement Domestique (articles culinaires et petit électroménager) et l'équipement hôtelier. Leader mondial incontesté dans les machines à café automatiques professionnelles avec une part de marché de 28 %, WMF détient aussi un clair leadership en articles culinaires en Allemagne avec 20 % du marché.

Grâce à cette acquisition structurante, le Groupe SEB :

- acquiert une position de solide leader mondial dans le marché très attractif des machines à café professionnelles 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 ;
- se renforce considérablement dans les articles culinaires en devenant le n° 1 en Allemagne au travers notamment d'une offre inox haut de gamme ;

- accélère son développement dans la catégorie stratégique des ustensiles et accessoires de cuisine, dans la continuité de l'acquisition d'EMSA, pour atteindre un chiffre d'affaires de plus de 350 millions d'euros ;
- consolide son portefeuille de marques par l'entrée de nouvelles marques fortes dont l'emblématique WMF, mais aussi Schaefer, Silit, Kaiser et HEPP ;
- accède à un réseau de 200 magasins en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

Cette acquisition a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 1 585 millions d'euros au 31 décembre 2015 et de la reprise d'engagements de retraite de 125 millions d'euros à cette même date, auxquels se sont ajoutés 70 millions d'euros versés au vendeur en compensation de la conservation par le Groupe SEB des résultats de WMF dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'acquisition a été financée intégralement par endettement. Le refinancement du prêt relai mis en place à l'occasion de cette acquisition a été finalisé dès le 12 décembre 2016 après émission d'instruments à la fois innovants et diversifiés, à des conditions très attractives.

En 2016, le chiffre d'affaires (proforma) de WMF s'est établi à 1 100 millions d'euros (1 062 millions d'euros en 2015), pour un EBITDA ajusté de 128 millions d'euros (118 millions d'euros en 2015).

## FINANCEMENT

### ÉMISSION D'UNE OBLIGATION CONVERTIBLE POUR 150 MILLIONS D'EUROS

En novembre 2016, le Groupe SEB a réalisé avec succès le placement d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (« ORNAE ») à échéance novembre 2021 pour un montant nominal de 150 millions d'euros.

Les Obligations donnent droit, dans certaines conditions, à l'attribution d'actions SEB existantes, à raison d'une action pour une Obligation (sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs). Elles ne portent pas intérêt et ont été émises le 17 novembre 2016 à un prix d'émission de 102,125 % du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel brut de - 0,42 %. Elles seront remboursées au pair le 17 novembre 2021. La valeur nominale unitaire des Obligations a été fixée à 181,62 euros, faisant apparaître une prime d'échange de 42,50 % par rapport au cours de référence de l'action SEB sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris »).

Cette opération n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires de la société et a contribué à refinancer partiellement l'acquisition de WMF.

### ÉMISSION D'UN NOUVEAU SCHULDSCHEIN DE 800 MILLIONS D'EUROS

Toujours dans le cadre du refinancement de l'acquisition de WMF, le Groupe SEB a procédé en décembre 2016 à un nouveau placement privé de type Schuldschein. D'un montant initialement prévu entre 300 et 500 millions d'euros, le placement a été porté à 800 millions d'euros du fait d'une très forte sur-souscription. Cette émission de 800 millions d'euros est répartie en 4 tranches, de 3, 5, 7 et 10 ans, permettant d'optimiser le profil d'endettement du Groupe. Le coût de financement, très attractif, est largement inférieur à 1,5 %.

Ce placement constitue le plus important Schuldschein jamais réalisé par un émetteur français.

## INTÉGRATION DE L'ACTION SEB À L'INDICE FTSE4Good

En septembre 2016, l'action SEB a intégré l'indice boursier international FTSE4Good, qui distingue, au plan mondial, les sociétés jugées les plus performantes au regard de leur politique de développement durable (incluant les engagements environnementaux mais aussi sociaux et en matière de gouvernance).

Cette intégration au sein d'un indice qui constitue une référence mondiale marque une nouvelle étape pour le Groupe SEB après

l'intégration aux indices de Vigeo (indices Europe 120 et Eurozone 120) et du Forum Ethibel (registres Pioneer et Excellence). Elle reflète une démarche responsable de création de valeur sur le long terme, profitant à l'ensemble des parties prenantes, et contribue à l'amélioration de la visibilité du Groupe auprès de la communauté internationale des investisseurs.



## 60 ANS DE TEFAL, MARQUE EMBLÉMATIQUE DU GROUPE

Créée en 1956, la marque Tefal a fêté cette année son 60<sup>e</sup> anniversaire. Afin de célébrer ces 60 ans d'innovation dédiée à apporter le mieux-vivre au quotidien dans la maison, un important dispositif de communication a été mis en place : activation publicitaire et marketing,

opérations d'envergure en magasin dans plus de 20 pays, création d'un site web spécial pour l'occasion, journées portes ouvertes sur le site de Rumilly (France) avec expositions et animations festives pour saluer l'engagement des collaborateurs.

## NOUVEAU SIÈGE SOCIAL À ECULLY

Depuis le début des années 2000, le Groupe s'est développé rapidement. Afin de gérer l'accroissement des effectifs, répondre aux besoins grandissants de synergies entre les entités et moderniser ses infrastructures, la Direction Générale a établi un nouveau siège à Ecully, au cœur de Techlid, le pôle économique Ouest du Grand Lyon.

Implanté sur 6 hectares, le Campus SEB est organisé autour d'un ensemble de bâtiments tertiaires modernes et innovants conçus pour servir l'efficacité professionnelle des salariés et améliorer leur qualité de vie. Un important travail a ainsi été mené sur l'aménagement des espaces et l'ergonomie des postes, avec la création de bureaux ouverts, d'espaces de travail collaboratifs et de zones de concentration.

Le site accueille en son sein le SEB Lab, un lieu expérimental inspiré des Fab Labs, dédié à la créativité et à la matérialisation, ainsi qu'une Digital Room qui concrétise l'accélération digitale du Groupe.

Lieu de vie et d'échange pour les collaborateurs, le Campus dispose par ailleurs d'un amphithéâtre, de plusieurs points de restauration, d'un service de conciergerie, d'une salle de sport... dans un cadre agréable et paysager.

Le Campus SEB s'est naturellement inscrit dans la démarche d'engagement responsable du Groupe, intégrant, dès sa construction, un ensemble de critères stricts de respect de l'environnement et d'accompagnement social : matériaux choisis, réduction des consommations énergétiques, performances thermiques accrues, respect de la biodiversité, partenariats locaux, clauses d'insertion...

4

## RÉORGANISATION AU BRÉSIL

Le Groupe SEB est présent au Brésil depuis 1997 et il y appuie son activité sur trois sites industriels, dont celui de Mooca, dédié au petit électroménager.

L'usine historique de Mooca, aujourd'hui au cœur de la mégalopole de São Paulo, ayant à la fois un niveau de productivité inférieur aux standards du Groupe et de fortes contraintes logistiques, le Groupe a décidé de transférer la production de petit électroménager qui y est réalisée vers une nouvelle usine à Itatiaia, dans le Sud de l'état de Rio de Janeiro.

Le transfert d'activité s'effectuera en plusieurs phases ; il a démarré en novembre 2016 avec les lignes de fers à repasser et se poursuivra jusqu'en octobre 2017. Le Groupe SEB, fidèle à ses engagements

sociaux, a mis en place un dispositif d'accompagnement des personnels concernés par ce transfert.

La nouvelle usine de production d'Itatiaia est située dans une zone industrielle en plein essor et correspond à tous les standards industriels et environnementaux du Groupe. Elle jouxte un nouveau centre logistique qui permet d'ores et déjà d'optimiser le service au client dans tout le Sud du Brésil.

Ce projet s'inscrit dans la volonté du Groupe d'accélérer la modernisation de son outil industriel dans un pays où la conjoncture économique très tendue et le contexte monétaire exigent des gains substantiels de compétitivité.

## LE GROUPE SEB RÉCOMPENSÉ

Le Groupe SEB a reçu de nombreuses distinctions dans des domaines variés :

### **GRAND PRIX RSE DES INDUSTRIES DE CONSOMMATION RESPONSABLE ORGANISÉ PAR L'ESSEC BUSINESS SCHOOL**

Le 1<sup>er</sup> février 2017, le Groupe SEB a été désigné, pour la deuxième fois consécutive, lauréat du Grand Prix RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) des Industries de Consommation Responsable organisé

par l'ESSEC Business School. Lancé à l'initiative de la Chaire Produits de Grande Consommation de l'ESSEC, ce prix est organisé en partenariat avec le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Dans cette catégorie, c'est l'engagement du Groupe en faveur de la réparabilité de ses produits pendant 10 ans qui a reçu l'adhésion du jury. D'une façon générale, c'est la qualité de l'ensemble des projets déposés par le Groupe qui lui a permis de se voir attribuer le Grand Prix RSE.

### TOP/COM D'OR POUR LA CAMPAGNE « PRODUIT RÉPARABLE 10 ANS »

La campagne « Produit Réparable 10 ans » a été récompensée par le 1<sup>er</sup> Prix des TOP/COM, lors de la cérémonie qui a eu lieu le 24 novembre 2016 au Cirque d'Hiver Bouglione de Paris. Ce prix récompense, chaque année, les meilleures réalisations de communication des annonceurs et des agences.

Le prix a été décerné au Groupe et à son agence, Kingcom, dans la catégorie « Relations Presse et Relations Publiques » lors des 30<sup>e</sup> Grands Prix « Communication et Entreprises ».

### TOP/COM HEC DE L'AUDACE MARKETING POUR LA STRATÉGIE ANTIGASPILLAGE

Chaque année, l'école HEC attribue le Top/Com de l'Audace marketing à une entreprise ou un organisme ayant fait preuve d'une prise de risque dans son approche marketing (produit, positionnement, innovation, ciblage...) tout en apportant une valeur ajoutée forte pour le consommateur ou pour le citoyen.

C'est dans ce cadre qu'en octobre 2016, le Groupe SEB a été primé pour sa stratégie « antigaspillage ». Ceci récompense de nombreuses initiatives menées par le Groupe : location temporaire de petit électroménager avec le service Eurêcook, ateliers de réparation avec les *repair* cafés (plus de 6 500 réparateurs professionnels agréés dans le monde, dont 250 en France), baisse du prix des pièces détachées, stockage pendant 10 ans de toutes les pièces détachées des marques Seb, Rowenta, Moulinex, Krups, Calor et Tefal...

### TROPHÉE NATIONAL DE L'ENTREPRISE CITOYENNE DÉCERNÉ AU FONDS GROUPE SEB

Le 26 avril 2016, le Fonds Groupe SEB s'est vu décerner le prix spécial du jury du Trophée National de l'Entreprise Citoyenne 2015-2016, dans la catégorie « Grandes entreprises ». Ce Trophée récompense le partenariat du Fonds Groupe SEB avec l'Agence du Don en Nature et son engagement en faveur des plus démunis à travers la distribution de produits invendus.

29 entreprises concouraient et le jury, composé de personnalités du monde économique et social, a décerné au total 8 Trophées différents. Créé par César Consulting et le groupe ARINC en 2007, ce Trophée annuel, placé sous le haut patronage du Sénat, récompense les entreprises qui ont initié et déployé des actions exemplaires en faveur de l'intérêt général et de la citoyenneté.

(1) Ex-aequo avec la société Agco.

### TROPHÉE DE L'USINE DE L'ANNÉE POUR PONT-EVÊQUE

Les Trophées des Usines récompensent chaque année les sites industriels de France les plus performants, sans distinction de taille ni de secteur d'activité.

En juin 2016, le site de Pont-Evêque du Groupe SEB a reçu le Trophée de l'Usine de l'année 2016<sup>(1)</sup>, décerné par Groupe Industries Services Info, éditeur de magazines professionnels (L'Usine Nouvelle, Industrie et Technologie...).

Le jury a récompensé le système de production du site de Pont-Evêque. Ce système a été déployé dans le cadre du programme OPS qui, dans l'ensemble du Groupe, associe santé et performance et se décline en projets de création d'une plateforme commune à plusieurs produits et marques, complétée par un dispositif de différenciation retardée, de développement des salariés, de polyvalence, d'ergonomie et de compétences managériales. Il permet d'améliorer la productivité, la qualité, le délai de traitement des commandes ainsi que les conditions de travail.

### TROPHÉE DE LA MEILLEURE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU SBF 120

Le 1<sup>er</sup> décembre 2016, le Groupe SEB s'est vu décerner le Trophée de Bronze de la Meilleure Assemblée générale des sociétés du SBF 120 lors des Trophées des Meilleures Relations Actionnaires qui se sont déroulés au Palais Brongniart à Paris.

Organisés par l'hebdomadaire Le Revenu, ces prix récompensent les entreprises qui communiquent le mieux avec leurs actionnaires et sont attribués sur la base des enquêtes réalisées tout au long de l'année.

Le Groupe s'est ainsi vu attribuer :

- ♥♥ dans la catégorie « Meilleurs services aux actionnaires », en mars ;
- ♥♥♥ dans la catégorie « Meilleurs sites internet des entreprises cotées », en octobre.

### TROPHÉE DES MEILLEURES RELATIONS INVESTISSEURS PAR UN CEO/PRÉSIDENT

Le 5 décembre 2016, Thierry de La Tour d'Artaise, PDG du Groupe SEB, a reçu le Trophée des Meilleures Relations Investisseurs par un CEO dans le cadre du Forum IR, le rendez-vous annuel français des professionnels des relations investisseurs, organisé sous le parrainage d'Euronext, de la SFAF, de l'AFG, du CLIFF, de Middlednext et de l'IFA. Les Trophées sont attribués en fonction de réponses à un questionnaire envoyé à environ 2 000 analystes et gérants français et étrangers. Le jury spécialisé départage ensuite les lauréats.

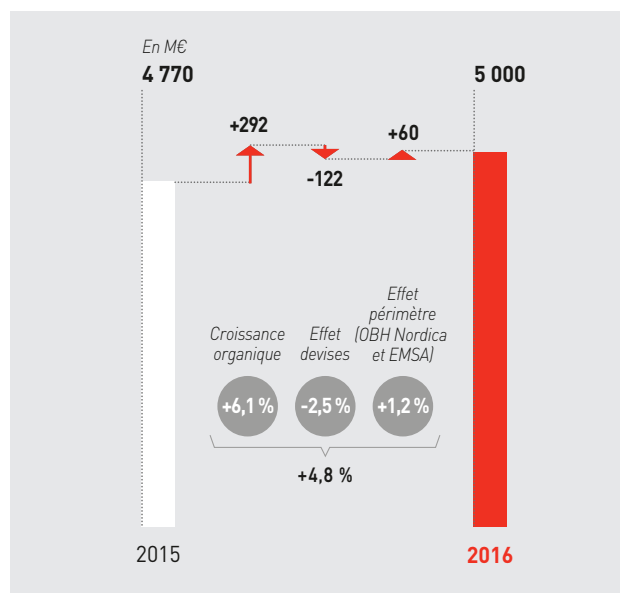
C'est la 6<sup>e</sup> fois en 9 éditions que la Communication Financière et les Relations Investisseurs du Groupe SEB sont récompensées par ces Trophées, après l'Or obtenu en 2009 et 2015 et l'Argent en 2010, 2012 et 2013.

## 4.2. Commentaires sur les ventes consolidées

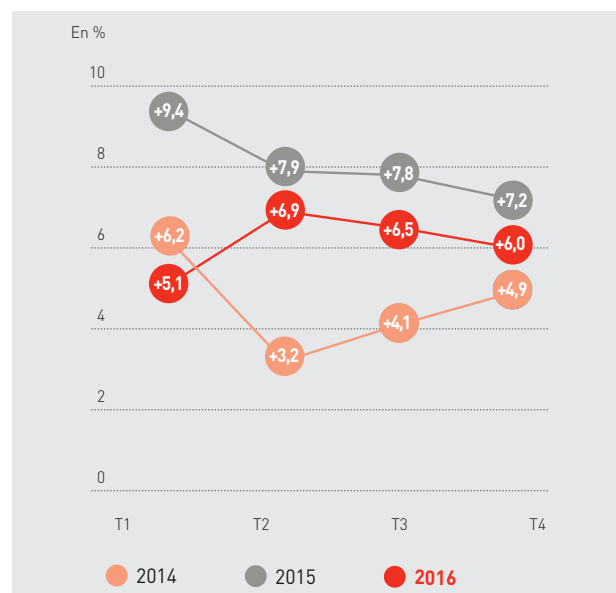
Ventes (en millions €)	2016	2015	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
<b>EMEA</b>	<b>2 495</b>	<b>2 344</b>	<b>+ 6,4 %</b>	<b>+ 5,6 %</b>
Europe occidentale	1 834	1 736	+ 5,6 %	+ 3,1 %
Autres pays	661	608	+ 8,7 %	+ 12,7 %
<b>AMÉRIQUES</b>	<b>919</b>	<b>973</b>	<b>- 5,5 %</b>	<b>- 1,8 %</b>
Amérique du Nord	564	599	- 5,9 %	- 4,0 %
Amérique du Sud	355	374	- 5,0 %	+ 1,8 %
<b>ASIE</b>	<b>1 586</b>	<b>1 453</b>	<b>+ 9,2 %</b>	<b>+ 12,3 %</b>
Chine	1 122	1 020	+ 10,0 %	+ 15,4 %
Autres pays d'Asie	464	433	+ 7,1 %	+ 4,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 000</b>	<b>4 770</b>	<b>+ 4,8 %</b>	<b>+ 6,1 %</b>

Ventes (en millions €)	4 <sup>e</sup> trim 2016	4 <sup>e</sup> trim 2015	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
<b>EMEA</b>	<b>910</b>	<b>858</b>	<b>+ 6,0 %</b>	<b>+ 4,8 %</b>
Europe occidentale	687	669	+ 2,7 %	+ 0,7 %
Autres pays	223	189	+ 17,7 %	+ 19,5 %
<b>AMÉRIQUES</b>	<b>301</b>	<b>291</b>	<b>+ 3,4 %</b>	<b>+ 0,1 %</b>
Amérique du Nord	189	192	- 1,9 %	- 1,5 %
Amérique du Sud	112	99	+ 13,8 %	+ 3,1 %
<b>ASIE</b>	<b>421</b>	<b>380</b>	<b>+ 10,8 %</b>	<b>+ 13,3 %</b>
Chine	278	251	+ 10,9 %	+ 17,1 %
Autres pays d'Asie	143	129	+ 10,5 %	+ 6,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 632</b>	<b>1 529</b>	<b>+ 6,7 %</b>	<b>+ 6,0 %</b>

### ÉVOLUTION DES VENTES 2015-2016



### CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES PAR TRIMESTRE EN 2014, 2015 ET 2016



## PERFORMANCE PRODUITS

En 2016, la croissance organique du chiffre d'affaires (6,1 %) a, comme en 2015, été nourrie par une forte dynamique produits. Toutes les catégories ont contribué à la progression solide des ventes :

- nouvelle croissance à deux chiffres en entretien de la maison grâce aux aspirateurs traîneaux avec sac, avec notamment d'excellentes performances en Turquie, en Allemagne et en France, sans oublier le développement robuste de l'activité en Chine. Le Groupe bénéficie toujours de l'avance prise dans le cadre de la mise en place de la réglementation autour de l'étiquetage de performance des aspirateurs en Europe, en particulier avec l'aspirateur Silence Force 4A, qui rencontre un grand succès commercial. En aspirateurs sans sac, Silence Force Multicyclonic a poursuivi ses avancées tandis que les aspirateurs balais Air Force ont maintenu une bonne dynamique malgré des historiques forts. Le lancement de l'aspirateur Steam&Clean s'est avéré très prometteur, surtout en Europe du Sud. Ces performances se sont traduites par de nouveaux gains de parts de marché du Groupe en Europe dans la catégorie ;
- progression à deux chiffres également de l'activité confort domestique, alimentée par les ventilateurs, en particulier au Brésil et en Colombie (succès confirmés des gammes Turbo Silencio, Repelente et Silence Force) ainsi que par les purificateurs d'air dont les ventes se sont accélérées en Chine en 2016 ;
- croissance robuste en cuisson électrique avec plusieurs familles de produits très dynamiques : la progression s'est accélérée en autocuiseurs électriques en Chine et en multicuiseurs, catégorie tirée par le succès confirmé de Cookeo et de sa version connectée Cookeo Connect, en France en particulier, mais aussi par le lancement très encourageant du produit au Japon et en Australie. La croissance rapide des ventes de cuiseurs à riz s'est poursuivie en Chine, où l'innovation (modèles à vapeur, à induction, à bol sphérique) reste un fort vecteur d'expansion pour la famille dans son ensemble. Optigrill a confirmé son développement géographique, avec notamment de très belles avancées en Allemagne. L'activité a été en revanche plus mitigée en friteuses ;
- solide dynamique en préparation des boissons avec des performances remarquables en bouilloires (Chine, Japon) et des gains substantiels de parts de marché, une nette reprise des ventes de machines Nespresso en Europe après une année 2015 en demi-teinte et la

poursuite de l'essor de l'activité en cafetières expresso automatiques avec des mentions spéciales pour l'Allemagne, la Pologne et la Russie. A contrario, les ventes de Dolce Gusto ont marqué le pas du fait d'une base de comparaison très forte au Brésil et malgré de bons résultats en Europe ;

- nouvelle croissance en articles culinaires, portée, à l'instar de 2015, par une progression de l'activité dans de nombreux pays (Chine, Japon, Corée, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Pologne, Turquie...), à l'exception de l'Amérique du Nord, où la dynamique d'All-Clad n'a pas compensé le retrait de l'activité de T-fal (stocks dans la distribution en début d'année, difficultés de certains distributeurs...). Les catégories les plus porteuses ont été les poêles et casseroles (à poignées fixes et amovibles), les woks et les ustensiles de cuisine, toujours tirés par le succès des bouteilles isothermes. Les ventes d'autocuiseurs se sont inscrites en repli sur l'année, malgré des performances très satisfaisantes en Chine et un rebond de l'activité en fin d'année ;
- légère croissance du chiffre d'affaires en soin du linge, grâce à l'essor rapide et continu du segment des défroisseurs, avec des succès importants au Japon, en Chine et aux États-Unis, notamment. En baisse en 2015, le Groupe a renoué avec la croissance en fers vapeur en 2016, alors qu'il termine en recul en générateurs vapeur, dans un marché lui-même en repli ;
- légère croissance également en préparation des aliments avec des situations contrastées selon les familles de produits : le Groupe a réalisé de très belles performances en *blenders* (Colombie, lancement réussi au Mexique, développement rapide des ventes de *high speed blenders* en Chine) et il a confirmé les succès des robots cuiseurs et chauffants Cuisine Companion (en Europe) et Soup & Co/Easy Soup ; à l'inverse, les ventes de presse-agrumes et *juicers*, de hachoirs à viande, produit typique du marché russe, et de l'éminceur Fresh Express sont restées en baisse ;
- légère progression des ventes en soin de la personne, essentiellement tirée par le lisseur professionnel Steampod, conçu en partenariat avec L'Oréal, dont le succès et la notoriété sur le marché s'amplifient. Les sèche-cheveux affichent aussi une croissance avec en particulier de bonnes performances en Corée, grâce au transfert réussi de la marque Rowenta vers la marque Tefal. L'activité épilation est en revanche en repli.

## PERFORMANCE GÉOGRAPHIQUE

Après 2015, l'année 2016 a continué à être marquée par un environnement incertain et contrasté ainsi que par la volatilité des parités monétaires : renforcement du dollar et du yen face à l'euro, dépréciation de la livre sterling après le vote du BREXIT, de la plupart des devises sud-américaines, du yuan, de la livre turque...

Dans cet environnement, le Groupe SEB a, pour la première fois, atteint la barre des 5 milliards d'euros de ventes, en progression de 4,8 % à parités courantes et de 6,1 % à structure et parités constantes, excluant un effet devises de - 122 millions d'euros et un effet périmètre de + 60 millions d'euros (8 mois complémentaires d'OBH Nordica, acquise en 2015, et 6 mois d'EMSA).

Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle se compare à une excellente année 2015 (croissance organique de 8 %). Il est à noter que WMF, dont l'acquisition a été finalisée le 30 novembre, n'est pas consolidée dans le compte de résultat du Groupe SEB en 2016.

### EMEA

#### Europe occidentale

Le marché européen du petit électroménager est resté globalement bien orienté en 2016, progressant, en particulier au 1<sup>er</sup> semestre,

dans la majorité des pays, à l'exception notable du Royaume-Uni. La situation s'est avérée plus contrastée au plan des catégories de produits : croissance en entretien des sols, cuisson électrique, préparation des boissons et soin de la personne, contre une tendance baissière en soin du linge et en préparation des aliments. Dans les articles culinaires, le marché, en légère baisse sur l'année, a été assez changeant selon les périodes et les pays, en lien, souvent, avec les programmes de fidélisation. Dans ce contexte, les ventes 2016 du Groupe en Europe occidentale ont progressé de 5,6 % sur l'année, incluant un effet positif de la consolidation sur 6 mois d'EMSA et sur 8 mois complémentaires d'OBH Nordica ; à structure et parités constantes, elles sont en hausse de 3,1 % à l'issue d'un 4<sup>e</sup> trimestre en croissance de + 0,7 %. Ces performances doivent être mises en perspective d'un historique 2015 exigeant, avec une croissance organique respectivement de + 7,7 % pour l'année et + 9,1 % pour le 4<sup>e</sup> trimestre.

En France, le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à 780 millions d'euros, en croissance de 5,5 % par rapport à 2015. Le 4<sup>e</sup> trimestre, en progression de 4,1 %, a été porté par le petit électroménager et par des opérations de fidélisation en articles culinaires. Parmi les contributions majeures à la vitalité de l'activité de 2016, on citera en particulier Cookeo, qui confirme son grand succès, tant en version classique que connectée, les aspirateurs (traîneaux, balais et Steam & Clean, nouvellement lancé) ainsi que les robots cuiseurs et chauffants Cuisine Companion et Soup & Co.

Dans les autres pays d'Europe occidentale, le Groupe a réalisé une bonne année, avec toutefois des performances hétérogènes selon les pays. En Allemagne, les ventes sont en croissance soutenue malgré une fin d'année pénalisée par la non-récurrence d'importants programmes de fidélisation. L'activité courante a été excellente dans la quasi-totalité des catégories de produits, avec une forte dynamique confirmée en aspirateurs, cafetières espresso automatiques, friteuses ou encore OptiGrill, alimentée par d'importants moyens moteurs. En Italie, à l'issue d'un second semestre vigoureux, tiré en particulier par les aspirateurs, le repassage et une nouvelle opération spéciale sur Cuisine Companion, le chiffre d'affaires 2016 a été en solide progression. Cette même dynamique a également prévalu en Espagne. Au Royaume-Uni, dans un contexte de marché marqué par des annonces de hausses de prix, le Groupe affiche une baisse de ses ventes 2016 à parités constantes.

### Autres pays

Dans les autres pays d'EMEA, le Groupe a réalisé en 2016 de très belles performances, qui se sont améliorées au fil de l'année ; à l'issue d'un 4<sup>e</sup> trimestre qui se termine sur une croissance organique de + 19,5 %, en nette accélération par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre (+ 13,1 %), les ventes de l'exercice progressent de 12,7 % à taux de change et périmètre constants. Comme au 3<sup>e</sup> trimestre, cette dynamique est tirée par les grands marchés qui ont continué à enregistrer des croissances à deux chiffres.

C'est notamment le cas en Pologne et dans les Balkans, où 2016 a été une année de records et de renforcement marqué de nos positions. En Russie, après deux années de récession sévère, le marché a commencé à se redresser à partir de l'été. La croissance organique de nos ventes est de l'ordre de 20 % sur l'année, alimentée par des volumes en nette progression pour la quasi-totalité des familles de produits, par une politique tarifaire adaptée et des moyens accrus en magasin. Cette vitalité s'est traduite par des gains de parts de marché substantiels. La situation a été très similaire en Ukraine. En

Turquie, en dépit du contexte, difficile, et de la dépréciation continue de la livre turque, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé à deux chiffres en devise locale tout au long de l'année, grâce notamment à de très belles avancées en aspirateurs, en articles culinaires et en soin de la personne. La dynamique a été largement portée par l'essor des ventes en ligne. Au Moyen-Orient et en Égypte, l'activité 2016 a été très positive mais marquée par une grande volatilité et par la dépréciation forte de la livre égyptienne en fin d'année. En Inde, malgré un 4<sup>e</sup> trimestre pénalisé par les effets de la démonétisation des grosses coupures, le Groupe termine l'année en croissance organique modérée.

## AMÉRIQUES

### Amérique du Nord

2016 a été pour le Groupe dans cette zone une année en demi-teinte. Après un 1<sup>er</sup> semestre difficile, l'activité s'était sensiblement améliorée au 3<sup>e</sup> trimestre mais n'a malheureusement pas confirmé cette tendance positive sur les 3 derniers mois. La baisse des ventes de 4 % à taux de change et périmètre constants sur l'année est cependant à mettre en perspective d'une base de comparaison 2015 élevée. Aux États-Unis, le recul s'explique par l'accumulation de plusieurs facteurs défavorables : déstockage et limitation des stocks chez la majorité des distributeurs, développement de marques propres, adaptation de la politique commerciale du Groupe aux difficultés financières de quelques clients et non-reconduction d'opérations promotionnelles 2015. Le tassement est principalement à mettre au compte de l'activité cœur de gamme de T-fal alors qu'All-Clad a réalisé des ventes en croissance à deux chiffres, nourries par l'extension de la distribution de ses gammes anodisées, par le développement de l'activité en ligne et par l'amélioration continue de la compétitivité de l'usine de Canonsburg. Rowenta pour sa part a signé une belle année en repassage, grâce notamment au succès des nouveaux modèles de fers et au développement des défroisseurs.

Au Canada, dans une conjoncture atone et un contexte monétaire ayant conduit à des hausses de prix, le Groupe a réalisé une année contrastée entre retrait sensible au premier semestre et légère croissance au second - portée notamment par le repassage et Actifyr -, qui n'a toutefois pas compensé le retard enregistré à fin juin. Au Mexique, malgré les hausses de prix passées pour compenser l'affaiblissement du peso, l'activité hors programmes de fidélisation a été très satisfaisante, tant dans les articles culinaires, toutes familles confondues, qu'en petit électroménager, avec une mention spéciale pour le soin du linge, les cafetières filtres et les bouilloires, ainsi que le lancement très prometteur des *blenders*, le segment le plus important du marché.

### Amérique du Sud

Dans un environnement général tendu, peu propice à la consommation et marqué par la dépréciation quasi généralisée des devises du continent, le Groupe termine 2016 avec une croissance organique de 1,8 %, incluant un 4<sup>e</sup> trimestre à + 3,1 %. Cette progression est toutefois composée de performances disparates selon les pays et les périodes.

Au Brésil, la conjoncture durablement dégradée s'est traduite par des déstockages importants de la part des distributeurs et par une multiplication des offres promotionnelles pour atténuer l'effet des hausses de prix mises en place. Pour le Groupe, l'activité a

finaleme nt été plutôt résiliente, avec une fin de l'année, en particulier, qui a bénéficié de meilleures conditions météorologiques, favorables aux ventes de ventilateurs, et d'une bonne dynamique en soin du linge, tirée par les machines à laver semi-automatiques. A contrario, l'activité a continué à souffrir d'un historique 2015 exceptionnel sur Dolce Gusto et est restée en retrait sensible en articles culinaires. La réorganisation en cours, qui s'appuie notamment sur le transfert progressif, déjà bien engagé, de la production de petit électroménager du site historique de São Paulo vers l'usine nouvellement construite d'Itatiaia dans l'état de Rio, se déroule conformément au plan. Le Groupe a au demeurant annoncé le 16 février 2017 son projet de transférer également la production d'articles culinaires, actuellement réalisée à São Bernardo, dans l'agglomération de São Paulo, vers le nouveau site d'Itatiaia avec le même objectif d'amélioration de la compétitivité.

En Colombie, après un 3<sup>e</sup> trimestre perturbé par les grèves des transporteurs durant l'été, les 3 derniers mois de l'année ont permis de renouer avec la croissance en pesos, dans un environnement général cependant moins tonique qu'auparavant. Parmi les contributeurs majeurs à la performance, on citera notamment les *blenders* (Infini Force), les autocuiseurs et les ustensiles de cuisine, alors que l'activité ventilateurs a été pénalisée par une météorologie défavorable. Enfin, 2016 a été pour le Groupe une bonne année en Argentine, dans un contexte de changements politiques et réglementaires importants.

## ASIE

### Chine

Dans un marché du Petit Équipement Domestique dont le développement reste principalement tiré par les ventes sur internet, le 4<sup>e</sup> trimestre a permis à Supor de confirmer ses excellentes performances, avec une croissance organique des ventes qui a dépassé 17 %. Cette progression est nourrie par l'ensemble des catégories en articles et ustensiles culinaires (woks, autocuiseurs,

poêles et casseroles, bouteilles isothermes...) et par toutes les familles de petit électro-culinaire (cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, bouilloires, *blenders* à grande vitesse...) à l'exception des extracteurs de lait de soja, dont le marché est en forte baisse. Parallèlement, quoique encore mineures dans l'activité de Supor, les ventes de purificateurs d'air, d'aspirateurs, de fers et de défroisseurs ont initié une dynamique prometteuse.

Comme en 2015, les facteurs de développement ont été une forte dynamique produits - fondée sur l'innovation -, la poursuite de l'expansion territoriale avec de nouveaux gains de points de vente et des investissements publicitaires et marketing renforcés, tant dans la distribution physique qu'en e-commerce.

### Autres pays d'Asie

Dans cette partie du monde, l'activité du Groupe a été robuste tout au long de l'exercice, portée par de belles performances dans les grands marchés matures, qui ont plus que compensé les retraits dans quelques pays émergents. Après un 3<sup>e</sup> trimestre tonique, la fin de l'année est restée sur un rythme de croissance solide. Au Japon, les ventes 2016 ont progressé de façon soutenue. Le 4<sup>e</sup> trimestre s'est déroulé dans un climat de consommation moins porteur mais l'avance prise en articles culinaires et en bouilloires, de même que le déploiement des modèles de défroisseurs ainsi que le lancement du multicuiseur à pression Cook4me ont assuré un renforcement de nos positions sur les segments de marché concernés. En Corée, malgré un contexte général délicat récemment, le Groupe a réalisé une très belle année, avec des progressions solides dans la quasi-totalité des familles de produits, capitalisant sur le transfert de la marque Rowenta vers la marque Tefal et renforçant ses investissements en moyens moteurs. Par ailleurs, les performances ont été très satisfaisantes en Australie, avec une forte dynamique en fin d'année, portée par les articles culinaires, Cook4me et le repassage (fers et défroisseurs). Enfin, le 4<sup>e</sup> trimestre a apporté un retournement de tendance en Thaïlande, où la consommation a repris des couleurs, et au Vietnam où la saison de ventilateurs a été globalement bonne.

## 4.3. Commentaires sur les résultats consolidés

### COMPTE DE RÉSULTATS

#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ

Le Groupe a réalisé en 2016 un **Résultat Opérationnel d'Activité** (ROPA) record de 505 millions d'euros, en croissance de 18 % par rapport à 2015. À l'instar de 2015, il s'entend après un effet négatif très important des parités, de 122 millions d'euros, comme anticipé, qui est issu de nombreuses devises : dollar, rouble, livre turque, monnaies d'Amérique Latine, livre sterling et plus récemment, la livre égyptienne. À périmètre et taux de change constants, le ROPA 2016 s'élève à 631 millions d'euros et progresse de 47 %, sur la base des facteurs suivants :

- un effet volume positif de 69 millions d'euros, lié à la croissance organique de 6,1 % des ventes ;
- un effet mix-prix positif de 142 millions d'euros, lié à la fois aux hausses de prix mises en place et à la montée en gamme grâce à l'innovation ;
- des gains de 69 millions d'euros provenant des achats (baisse des cours des matières premières, notamment) et des progrès de productivité ;
- un nouvel accroissement des investissements en moyens moteurs, qui progressent de 62 millions d'euros par rapport à 2015, en particulier en marketing opérationnel (activation en magasin et en ligne, merchandising, promotions, PLV, etc.) ;
- un strict contrôle des coûts de fonctionnement.

Ces leviers ont permis au Groupe SEB de compenser très largement l'effet devises négatif sur le Résultat Opérationnel d'Activité qui atteint en 2016 un nouveau plus haut historique, à 505 millions d'euros, se traduisant par une marge opérationnelle de 10,1 %.

### BILAN

À fin 2016, le bilan du Groupe SEB intègre les acquisitions réalisées en cours d'année, et notamment EMSA et WMF.

Dans cette nouvelle configuration, les **capitaux propres du Groupe** s'établissent à 1 836 millions d'euros et ne sont pas impactés par les acquisitions d'EMSA et WMF, mais sont minorés de l'ordre de 200 millions d'euros par la montée au capital de Supor. Hors cet effet, les capitaux propres du Groupe auraient progressé par rapport à fin 2015 grâce essentiellement au résultat de l'exercice 2016, les écarts de conversion étant négatifs (dépréciation du yuan).

L'acquisition de WMF vient cependant augmenter l'actif immobilisé, notamment à travers la prise en compte d'un goodwill provisoire - avant réévaluation des actifs (marques essentiellement) et passifs - s'élevant à 1 283 millions d'euros.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET

Le **Résultat d'exploitation** 2016 s'élève à 426 millions d'euros, en croissance de 15 %.

À 37 millions d'euros, l'Intéressement et la Participation sont en augmentation de 5 millions d'euros par rapport à 2015 du fait de la progression des résultats réalisés par les entités françaises en 2016.

Les Autres produits et charges s'établissent pour leur part à - 42 millions d'euros sur l'exercice, contre - 25 millions d'euros en 2015. Deux postes expliquent principalement cet accroissement de charges :

- des coûts liés à la réorganisation industrielle mise en œuvre au Brésil avec le transfert progressif de la production de petit électroménager de l'usine historique de São Paulo, qui sera fermée, vers le nouveau site d'Itatiaia, dans l'état de Rio de Janeiro ;
- des frais d'acquisitions ainsi que des taxes liés aux acquisitions d'EMSA et de WMF en 2016, pour une quinzaine de millions d'euros.

À - 58 millions d'euros, le **Résultat financier** s'alourdit de 10 millions d'euros par rapport à 2015 du fait, notamment, du portage au 1<sup>er</sup> semestre de deux emprunts obligataires. L'augmentation de la dette, concomitamment à la finalisation de l'acquisition de WMF le 30 novembre, a eu un effet mineur sur les frais financiers en 2016. L'accroissement des autres charges financières provient en grande partie de commissions d'engagement dans le cadre de la mise en place du financement de WMF.

Le **Résultat net part du Groupe** atteint 259 millions d'euros, contre 206 millions d'euros en 2015. Il s'entend après impôt, au taux de 21 %, en net repli par rapport aux 25,5 % de 2015 grâce à l'utilisation de déficits fiscaux antérieurs aux États-Unis. Il s'entend aussi après élimination de la part des minoritaires de Supor dans les résultats pour 32 millions d'euros.

**L'endettement financier net** au 31 décembre 2016 s'élève à 2 019 millions d'euros, comprenant le financement par dette des acquisitions et notamment de WMF, pour 1 655 millions d'euros sur la base d'une valeur d'entreprise de 1 585 millions d'euros à laquelle se sont ajoutés 70 millions d'euros versés au vendeur en compensation de la conservation par le Groupe SEB des résultats de WMF dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Le bilan du Groupe au 31 décembre reste sain : le ratio dette nette/fonds propres s'établit à 110 % ; le ratio dette nette/EBITDA proforma ajusté, à 2,81 x, reste inférieur à 3, comme indiqué initialement.

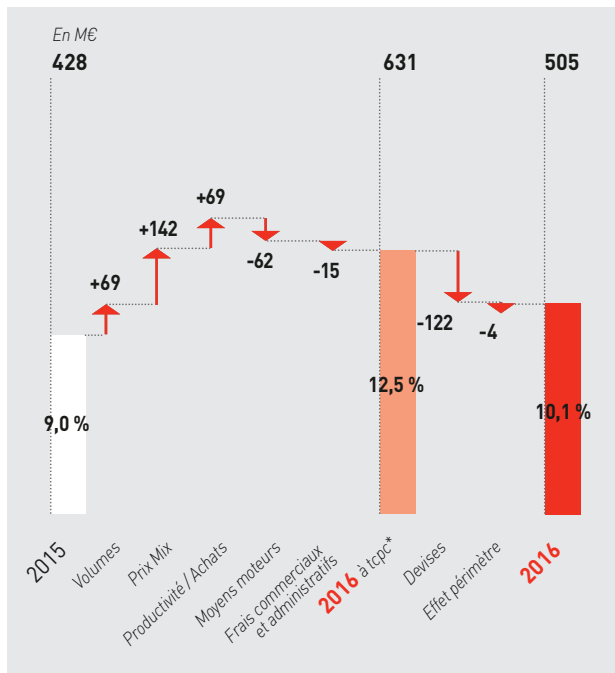
Sur la base du seul périmètre « SEB », le Groupe a dégagé une trésorerie d'exploitation exceptionnelle, de 452 millions d'euros, reflétant de nouveaux progrès sur le besoin en fonds de roulement, qui s'établit à 18,4 % des ventes, contre 21 % à fin 2015. On mentionnera en particulier un allègement notable du niveau moyen de stocks sur l'année 2016.

### INVESTISSEMENTS

Les investissements se sont élevés à 181 millions d'euros, en nette hausse par rapport aux 124 millions d'euros de 2015, du fait, principalement, de la construction du site industriel et logistique d'Itaitaia au Brésil. Les autres investissements restent les moules

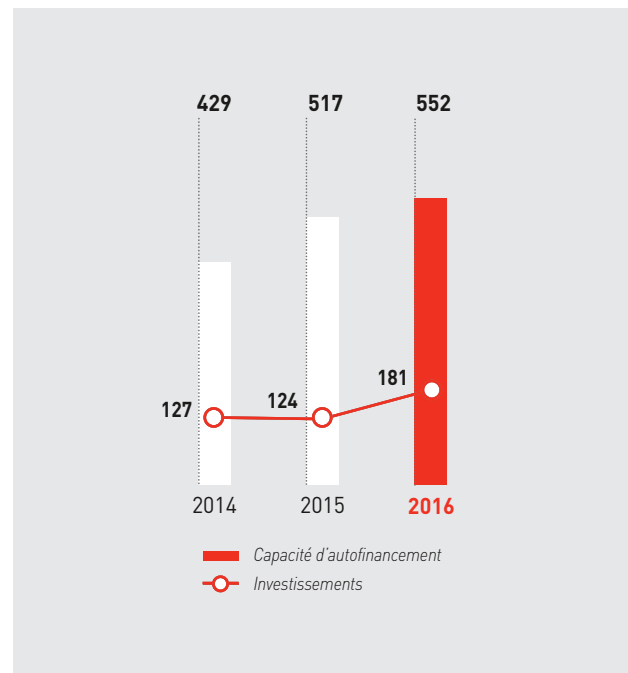
et outillages dédiés aux nouveaux produits, les équipements de production (presses à injecter et machines, nouvelles lignes d'assemblage...) et la rénovation de certains bâtiments. S'y ajoutent les investissements en logiciels informatiques de production, les frais de développement capitalisés et le réaménagement des magasins en propre du Groupe.

### CONSTRUCTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ



\* tpc : à taux de change et périmètre constants.

### AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS





## 4.4. Perspectives

2016 a donc été une excellente année pour le Groupe SEB.

Pour WMF, 2016 s'est très bien déroulée pour le café professionnel et l'équipement hôtelier. L'activité « Consumer » en Allemagne a pour sa part été impactée par une importante réorganisation logistique, avec des effets pénalisants sur les ventes et la rentabilité. WMF a néanmoins réalisé une croissance de son chiffre d'affaires de 4,2 % et un EBITDA ajusté de 128 millions d'euros, en progression de 8,5 % par rapport à 2015.

2017 sera une année de changement de dimension pour le Groupe SEB avec l'intégration, à partir du 1<sup>er</sup> janvier, de WMF.

Dans un environnement économique et monétaire toujours incertain, le Groupe vise une nouvelle croissance organique de ses ventes et une nouvelle progression de son Résultat Opérationnel d'Activité, tant sur son périmètre 2016 que dans sa nouvelle configuration. Le Groupe confirme en outre que la consolidation de WMF devrait être relative de plus de 20 % - avant impact de l'allocation du prix d'acquisition\* - sur le bénéfice net par action dès 2017.

\* En particulier réévaluation des stocks, qui viendra exceptionnellement minorer de 14 M€ les résultats publiés en 2017, et éventuel amortissement d'actifs incorporels.

## 4.5. Événements postérieurs à la clôture

### Projet de création à Ecully d'un pôle Innovation pour l'activité de petit électroménager

Dans la continuité de la création, il y a 18 mois, de la Direction Produits et Innovation, le Groupe a décidé de réunir sur le site de son siège mondial à Ecully les équipes Marketing et Recherche de l'Electrique Culinaire, aujourd'hui localisées à Selongey, avec celles du Soins de la Maison et de la Personne. L'objectif est d'accélérer le développement et le lancement des nouveaux produits électriques. L'installation des équipes se fera progressivement à partir de l'été 2017.

### Poursuite de la réorganisation industrielle au Brésil

Groupe SEB Brésil a annoncé le 16 février 2017 sa décision de transférer la production d'articles culinaires réalisée sur le site de São Bernardo (agglomération de São Paulo) vers le nouveau site d'Itatiaia (état de Rio de Janeiro), dont l'exploitation, industrielle et logistique, a commencé il y a quelques mois. Ce projet de transfert d'activité fait suite à celui de la production de petit électroménager engagé depuis novembre 2016 qui graduellement passe de l'usine historique de Mooca, au cœur de São Paulo, vers Itatiaia. Le transfert de l'activité de l'usine de São Bernardo, qui toucherait environ 170 personnes, devrait s'effectuer à partir de juillet 2017.



# 5

<b>5.1. Éléments consolidés significatifs</b>	<b>154</b>
<b>5.2. Ratios consolidés</b>	<b>155</b>
<b>5.3. États financiers</b>	<b>156</b>
Compte de résultat consolidé	156
État du résultat global consolidé	156
Bilan consolidé	157
Tableau des flux de trésorerie consolidés	158
Évolution des capitaux propres consolidés	159
<b>5.4. Notes sur les comptes consolidés</b>	<b>161</b>
<b>5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>223</b>
Opinion sur les comptes consolidés	223
Justification des appréciations	223
Vérification spécifique	224



Comptes consolidés

## 5.1. Éléments consolidés significatifs

(en millions €)	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>(f)</sup>	2010 <sup>(f)</sup>	2009	2008	2007 <sup>(f)</sup>
<b>RÉSULTATS</b>										
Ventes France	779	739	700	666	689	705	712	685	668	640
Ventes hors de France	4 221	4 031	3 553	3 495	3 371	3 258	2 940	2 491	2 562	2 230
Ventes totales	5 000	4 770	4 253	4 161	4 060	3 963	3 652	3 176	3 230	2 870
Résultat Opérationnel d'Activité	505	428	368	410	415	455	438	355	342	301
Résultat d'exploitation	426	371	314	364	368	402	349	248	279	237
Résultat net revenant à SEB S.A.	259	206	170	200	194	236	220	146	152	145
Amortissements et provisions pour dépréciation	123	146	123	112	109	115	117	124	110	88
Frais de personnel <sup>(b)</sup>	831	802	753	737	698	665	627	549	563	540
Intéressement, participation et abondement	37	31	33	37	48	44	50	33	38	33
EBITDA <sup>(c)</sup>	550	508	434	475	475	516	468	372	388	329
EBITDA ajusté <sup>(c)</sup>	591	533	455	485	474	511	488	416	394	351
<b>BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)</b>										
Capitaux propres après affectation	1 747	1 829	1 650	1 460	1 395	1 279	1 487	1 169	992	814
Dette financière nette	2 019	316	453	416	556	673	131	243	649	658
Actif immobilisé	3 417	1 654	1 593	1 413	1 434	1 453	1 249	1 163	1 184	1 060
Investissements	181	153	201	127	128	131	140	109	116	92
Stocks et en-cours	1 076	821	823	731	681	702	635	466	615	528
Clients	1 060	886	768	740	836	828	733	627	646	627
Trésorerie provenant de l'exploitation	576	376	271	298	313	242	256	558	165	228
Effectifs au 31 décembre (en unités)	32 871	26 024	25 759	24 682	24 758	24 927	23 058	20 663	18 879	13 048
<b>ACTIONS (EN €)<sup>(a)</sup></b>										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	49 952	49 952	49 952	50 912	50 881
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	49 749	49 037	48 694	48 344	47 718	47 886	47 414	46 477	47 326	48 620
Résultat net ajusté dilué par action	5,15	4,14	3,45	4,08	4,01	4,81	4,54	3,13	3,18	2,92
Revenu net	1,72	1,54	1,44	1,39	1,32	1,25	1,17	1,04	0,94	0,93
Rendement net de l'action (en %) <sup>(d)</sup>	1,34	1,63	2,34	2,12	2,37	2,15	1,51	2,62	4,38	2,26
<b>Cours extrêmes :</b>										
+ haut	136,00	97,45	68,99	69,50	67,85	82,15	82,78	40,53	44,00	48,15
+ bas	79,90	58,01	56,85	51,50	46,70	52,00	39,15	16,44	19,71	35,33
Cours au 31 décembre	128,75	94,60	61,57	65,70	55,71	58,12	77,73	39,70	21,46	41,33
Capitalisation boursière (en millions €)	6 459,3	4 746,0	3 088,9	3 296,1	2 794,9	2 903,2	3 882,8	1 983	1 093	2 103
Moyenne des transactions journalières en actions	60 252	79 811	56 210	75 245	90 232	143 151	107 282	88 830	117 527	127 638

(a) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action le 16 juin 2008.

(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 résultats 2007, 2010, 2011 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

## 5.2. Ratios consolidés

(en %)	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>(b)</sup>	2010 <sup>(b)</sup>	2009	2008	2007
<b>RATIOS DE RENTABILITÉ</b>										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	13,55	11,94	11,09	13,66	14,47	15,27	18,04	15,69	18,85	17,71
Résultat net/Ventes	5,17	4,32	4,00	4,80	4,78	5,96	6,03	4,59	4,69	5,04
<b>RATIOS FINANCIERS</b>										
Endettement financier net/ Capitaux propres avant affectation <sup>(c)</sup>	109,98	16,57	26,27	27,14	38,04	50,14	8,48	22,52	71,64	76,12
Résultat financier net/Ventes	1,16	1,00	1,15	1,32	1,54	0,68	0,44	0,86	1,50	1,21
Endettement financier net/ EBITDA ajusté (en valeur) <sup>(c)</sup>	3,42	0,59	1,00	0,86	1,17	1,32	0,27	0,59	1,65	1,87
<b>RATIOS D'INVESTISSEMENT <sup>(a)</sup></b>										
Investissement/Ventes	3,63	3,23	4,73	3,05	3,14	3,55	3,86	3,44	3,60	3,20

(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.

## 5.3. États financiers

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Produits des activités ordinaires (note 3)	4 999,7	4 769,7	4 253,1
Frais opérationnels (note 4)	(4 494,5)	(4 341,7)	(3 885,1)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ</b>	<b>505,2</b>	<b>428,0</b>	<b>368,0</b>
Intéressement et participation (note 5)	(36,7)	(31,4)	(33,3)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>468,5</b>	<b>396,6</b>	<b>334,7</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(42,2)	(25,3)	(21,0)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>426,3</b>	<b>371,3</b>	<b>313,7</b>
Coût de l'endettement financier (note 7)	(29,8)	(27,5)	(31,2)
Autres produits et charges financiers (note 7)	(28,2)	(20,3)	(17,8)
Résultat des entreprises associées			
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>368,3</b>	<b>323,5</b>	<b>264,7</b>
Impôt sur les résultats (note 8)	(77,7)	(82,4)	(71,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>290,8</b>	<b>241,1</b>	<b>193,5</b>
Part des minoritaires (note 20)	(32,2)	(35,2)	(23,6)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>258,6</b>	<b>205,9</b>	<b>170,0</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)</b>			
Résultat net de base par action (note 9)	5,20	4,20	3,49
Résultat net dilué par action (note 9)	5,15	4,14	3,45

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

### ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net avant part des minoritaires	290,8	241,1	193,5
Écarts de conversion	(32,3)	50,9	69,8
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(16,8)	(16,8)	35,1
Réévaluation des avantages au personnel nette d'impôts <sup>(a) (b)</sup>	(17,4)	(0,7)	(9,4)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(66,5)	33,4	95,6
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>	<b>224,3</b>	<b>274,5</b>	<b>289,1</b>
Part des minoritaires	(22,0)	(46,5)	(39,5)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE</b>	<b>202,3</b>	<b>228,0</b>	<b>249,6</b>

(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

<b>ACTIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Goodwill (note 10)	1 847,0	544,9	512,1
Autres immobilisations incorporelles (note 10)	720,0	485,0	464,1
Immobilisations corporelles (note 11)	807,7	596,5	587,1
Participations dans les entreprises associées (note 13)	11,1		
Autres participations (note 13)	18,0	16,7	16,0
Autres actifs financiers non courants (note 13)	13,3	10,4	13,9
Impôts différés (note 8)	71,1	50,3	34,9
Autres créances non courantes (note 17)	13,3	23,6	5,9
Instruments dérivés actifs non courants (note 25)	0,5	5,0	8,5
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>3 502,0</b>	<b>1 732,4</b>	<b>1 642,5</b>
Stocks et en-cours (note 15)	1 076,3	820,9	822,8
Clients (note 16)	1 060,1	886,0	768,3
Autres créances courantes (note 17)	100,6	90,2	137,8
Impôt courant	59,6	44,5	35,0
Instruments dérivés actifs courants (note 25)	50,6	45,9	50,9
Autres placements financiers (note 24)	204,6	244,5	172,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	414,5	770,8	341,4
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 966,3</b>	<b>2 902,8</b>	<b>2 328,7</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>6 468,3</b>	<b>4 635,2</b>	<b>3 971,2</b>
<b>PASSIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Capital (note 19)	50,2	50,2	50,2
Réserves consolidées (note 19)	1 677,6	1 728,6	1 579,9
Actions propres (note 19)	(56,8)	(71,2)	(79,0)
<b>Capitaux propres Groupe</b>	<b>1 671,0</b>	<b>1 707,6</b>	<b>1 551,0</b>
<b>Intérêts minoritaires (note 20)</b>	<b>165,2</b>	<b>200,1</b>	<b>173,5</b>
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 836,2</b>	<b>1 907,7</b>	<b>1 724,5</b>
Impôts différés (note 8)	111,4	70,1	65,3
Provisions non courantes (note 21)	378,7	185,8	192,9
Dettes financières non courantes (note 24)	1 553,6	707,0	576,9
Autres passifs non courants (note 23)	45,7	41,7	38,4
Instruments dérivés passifs non courants (note 25)	10,5	3,5	1,9
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 099,9</b>	<b>1 008,1</b>	<b>875,4</b>
Provisions courantes (note 21)	102,5	61,0	55,6
Fournisseurs (note 23)	911,7	695,2	637,3
Autres passifs courants (note 23)	380,0	291,6	260,3
Impôt exigible	42,3	31,5	20,8
Instruments dérivés passifs courants (note 25)	23,0	16,6	8,2
Dettes financières courantes (note 24)	1 072,7	623,5	389,1
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>2 532,2</b>	<b>1 719,4</b>	<b>1 371,3</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 468,3</b>	<b>4 635,2</b>	<b>3 971,2</b>

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	<b>31/12/2016</b>	31/12/2015	31/12/2014
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>258,6</b>	<b>205,9</b>	<b>170,0</b>
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 10 et 11)	122,9	146,5	122,8
Variation des provisions (note 21)	2,9		3,7
Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 25)	6,9	9,5	(6,3)
Charges et produits liés aux stock-options (note 19.2)	13,1	13,9	10,2
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	1,1	1,9	2,7
Autres éléments		(6,0)	
Résultat part des minoritaires (note 20)	32,2	35,2	23,6
Charge d'impôt exigible et différé (note 8)	78,5	81,7	71,2
Coût de l'endettement financier net (note 7)	36,1	28,0	31,2
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT <sup>(a)</sup></b>	<b>552,3</b>	<b>516,6</b>	<b>429,2</b>
Variation des stocks et en-cours (note 15)	(0,5)	26,5	(70,2)
Variation des clients (note 16)	39,1	(137,6)	(28,9)
Variation des fournisseurs (note 23)	87,0	41,8	72,8
Variation autres dettes et autres créances (notes 17 et 23)	23,0	45,7	(6,1)
Impôts versés	(88,7)	(88,6)	(94,6)
Intérêts nets versés	(36,1)	(28,0)	(31,2)
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>575,9</b>	<b>376,4</b>	<b>271,0</b>
Encaissements sur cessions d'actifs (note 11)	6,6	5,0	6,6
Investissements corporels (note 11)	(162,4)	(133,6)	(187,6)
Investissements logiciels et incorporels (note 10)	(19,0)	(23,5)	(13,4)
Autres investissements financiers (notes 13 et 24)	20,5	(62,8)	(171,1)
Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 2)	(1 695,2)	(18,5)	5,9
Incidence des autres variations de périmètre (note 2)			
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(1 849,5)</b>	<b>(233,4)</b>	<b>(359,7)</b>
Variation de la dette financière non courante (note 24)	846,6	130,1	(50,1)
Variation de la dette financière courante (note 24)	395,4	273,4	173,8
Augmentation de capital (note 19)			
Transactions entre actionnaires (note 20)	(196,1)	(24,1)	(23,2)
Mouvements sur actions propres (note 19.4)	(2,7)	(3,6)	(6,0)
Dividendes versés, y compris minoritaires	(92,0)	(85,4)	(78,0)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>951,2</b>	<b>290,3</b>	<b>16,5</b>
Incidence des variations de taux de change	(33,9)	(3,9)	(12,7)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(356,4)</b>	<b>429,4</b>	<b>(84,9)</b>
Trésorerie en début d'exercice (note 18)	770,8	341,4	426,3
Trésorerie en fin d'exercice (note 18)	414,5	770,8	341,4

(a) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.



## 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
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013 (NOTE 19)</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 243,1</b>	<b>83,0</b>	<b>(74,7)</b>	<b>1 389,7</b>	<b>142,6</b>	<b>1 532,3</b>
Résultat net de la période			170,0			170,0	23,6	193,5
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			25,7	53,9		79,6	15,9	95,5
<i>Total des gains et pertes</i>			195,7	53,9		249,6	39,5	289,1
Distribution de dividendes			(70,2)			(70,2)	(7,8)	(78,0)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					(4,4)	(4,4)		(4,4)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(1,0)			(1,0)		(1,0)
Option de souscription ou d'achat d'actions			7,1			7,1		7,1
Autres mouvements			(19,8)			(19,8)	(0,8)	(20,6)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014 (NOTE 19)</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 354,8</b>	<b>137,0</b>	<b>(79,0)</b>	<b>1 551,0</b>	<b>173,5</b>	<b>1 724,5</b>
Résultat net de la période			205,9			205,9	35,2	241,1
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(17,5)	39,6		22,1	11,3	33,4
<i>Total des gains et pertes</i>			188,4	39,6		228,0	46,5	274,5
Distribution de dividendes			(73,6)			(73,6)	(11,8)	(85,4)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					7,8	7,8		7,8
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(7,5)			(7,5)		(7,5)
Option de souscription ou d'achat d'actions			13,9			13,9		13,9
Autres mouvements			(12,0)			(12,0)	(8,1)	(20,1)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 464,0</b>	<b>176,6</b>	<b>(71,1)</b>	<b>1 707,6</b>	<b>200,1</b>	<b>1 907,7</b>
Résultat net de la période			258,6			258,6	32,2	290,8
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(34,2)	(22,1)		(56,3)	(10,2)	(66,5)
<i>Total des gains et pertes</i>			224,4	(22,1)		202,3	22,0	224,3
Distribution de dividendes			(78,8)			(78,8)	(13,2)	(92,0)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					14,4	14,4		14,4
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(11,2)			(11,2)		(11,2)
Option de souscription ou d'achat d'actions			13,1			13,1		13,1
Autres mouvements*			(176,3)			(176,3)	(43,7)	(220,1)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016 (NOTE 19)</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 435,2</b>	<b>154,5</b>	<b>(56,7)</b>	<b>1 671,1</b>	<b>165,2</b>	<b>1 836,2</b>
<b>DIVIDENDES PROPOSÉS AU TITRE DE 2016</b>						<b>(89,3)</b>		<b>(89,3)</b>
<b>SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 435,2</b>	<b>154,5</b>	<b>(56,7)</b>	<b>1 581,9</b>	<b>165,2</b>	<b>1 746,9</b>

\* Dont acquisition de 7,91 % des intérêts minoritaires de Supor (note 20).

## SOMMAIRE DES NOTES

<b>Note 1. Principes comptables</b>	<b>161</b>	<b>Note 20. Intérêts minoritaires</b>	<b>193</b>
NOTE 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION	162	<b>Note 21. Autres provisions</b>	<b>194</b>
NOTE 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES	162	NOTE 21.1. GARANTIE APRÈS VENTE	195
NOTE 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS	163	NOTE 21.2. LITIGES EN COURS ET AUTRES RISQUES	195
NOTE 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS	163	NOTE 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION	195
NOTE 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT	168	<b>Note 22. Avantages au personnel</b>	<b>196</b>
<b>Note 2. Évolution du périmètre de consolidation</b>	<b>169</b>	NOTE 22.1. HYPOTHÈSES RETENUES	196
NOTE 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2016	169	NOTE 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS	197
NOTE 2.2. COMPTES 2016 PROFORMA	170	NOTE 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES	197
NOTE 2.3. OPÉRATIONS DES ANNÉES 2015 ET 2014	172	NOTE 22.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES	198
<b>Note 3. Information sectorielle</b>	<b>173</b>	NOTE 22.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE	199
NOTE 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS	173	NOTE 22.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS	199
NOTE 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ	176	NOTE 22.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS	200
<b>Note 4. Frais opérationnels</b>	<b>176</b>	NOTE 22.8. AUTRES INFORMATIONS	201
<b>Note 5. Frais de personnel</b>	<b>177</b>	<b>Note 23. Fournisseurs et autres passifs</b>	<b>201</b>
<b>Note 6. Autres produits et charges d'exploitation</b>	<b>178</b>	<b>Note 24. Dettes financières</b>	<b>202</b>
NOTE 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION	178	NOTE 24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	202
NOTE 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	178	NOTE 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET	203
NOTE 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS	179	<b>Note 25. Juste valeur des instruments financiers</b>	<b>204</b>
<b>Note 7. Résultat financier</b>	<b>179</b>	NOTE 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS	204
<b>Note 8. Impôts sur les résultats</b>	<b>179</b>	NOTE 25.2. DÉRIVÉS	206
NOTE 8.1. CHARGE D'IMPÔT	179	NOTE 25.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	207
NOTE 8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT	180	<b>Note 26. Gestion des risques financiers</b>	<b>207</b>
NOTE 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN	180	NOTE 26.1. GESTION DES RISQUES	207
NOTE 8.4. AUTRES INFORMATIONS	181	NOTE 26.2. RISQUE DE MARCHÉ	208
<b>Note 9. Résultat net par action</b>	<b>182</b>	NOTE 26.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ	211
<b>Note 10. Immobilisations incorporelles</b>	<b>182</b>	NOTE 26.4. RISQUE DE CRÉDIT	211
<b>Note 11. Immobilisations corporelles</b>	<b>185</b>	<b>Note 27. Dépenses environnementales</b>	<b>212</b>
<b>Note 12. Contrats de location</b>	<b>188</b>	<b>Note 28. Engagements hors bilan</b>	<b>212</b>
<b>Note 13. Participations et autres actifs financiers</b>	<b>188</b>	NOTE 28.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES	212
NOTE 13.1. PARTICIPATIONS	188	NOTE 28.2. OPÉRATIONS COURANTES	212
NOTE 13.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	188	<b>Note 29. Faits exceptionnels et litiges, passifs éventuels</b>	<b>213</b>
<b>Note 14. Frais de développement produits</b>	<b>189</b>	NOTE 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES	213
<b>Note 15. Stocks et en-cours nets</b>	<b>189</b>	NOTE 29.2. PASSIFS ÉVENTUELS	214
<b>Note 16. Clients</b>	<b>189</b>	<b>Note 30. Transactions avec des parties liées</b>	<b>214</b>
<b>Note 17. Autres créances courantes et non courantes</b>	<b>190</b>	NOTE 30.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES	214
<b>Note 18. Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>190</b>	NOTE 30.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS	215
<b>Note 19. Capitaux propres</b>	<b>190</b>	<b>Note 31. Événements postérieurs</b>	<b>217</b>
NOTE 19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL	190	<b>Note 32. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2016 (% de participation du Groupe)</b>	<b>218</b>
NOTE 19.2. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	191	NOTE 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE	218
NOTE 19.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)	192	NOTE 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES	222
NOTE 19.4. ACTIONS PROPRES	192	NOTE 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %	222

## 5.4. Notes sur les comptes consolidés

### CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS D'EUROS)

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.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Petit-Bois 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 17 février 2017.

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 2016 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2015 et 2014 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016. Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](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

Le Groupe a adopté les normes, amendements et interprétations suivants qui sont applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Leur date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- améliorations annuelles des normes IFRS (cycle 2010-2012) applicables au 1<sup>er</sup> février 2015 : ces amendements concernent principalement, les informations relatives aux parties liées (IAS 24) et plus particulièrement des clarifications portant sur la notion de prestations du personnel « clé » de la Direction, les paiements fondés sur des actions (IFRS 2) et notamment une clarification de la notion de « conditions d'acquisition », l'information sectorielle (IFRS 8) et l'information à fournir sur les critères de regroupement ainsi que la réconciliation des actifs par secteur avec l'ensemble des actifs de l'entité, la clarification de la notion de juste valeur pour les créances et dettes court terme et la possibilité de compenser des actifs et passifs financiers (IFRS 13 Evaluation à la juste valeur), et, la comptabilisation d'une contrepartie conditionnelle lors de regroupements d'entreprise (IFRS 3) ;
- amendements à IAS 16 (immobilisations corporelles) et IAS 38 (immobilisations incorporelles) portant sur les modes d'amortissement acceptables. L'IASB a ainsi précisé que l'utilisation

d'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus n'est pas appropriée car ne permet pas de refléter la consommation des avantages économiques liés à un actif incorporel. Cette présomption pouvant être réfutée dans certaines circonstances ;

- amendement à IAS 1 « *disclosure initiative* » traitant des informations à fournir dans les états financiers ;
- amendement à IFRS 11 « accords conjoints » traitant de l'acquisition d'une participation dans une entreprise commune ;
- amendement à IAS 19 « avantage au personnel » qui s'applique aux contributions des membres du personnel ou des tiers à des régimes à prestations définies. Certaines contributions peuvent désormais être comptabilisées en déduction du coût des services rendus de la période pendant laquelle le service est rendu ;
- améliorations annuelles des normes IFRS (cycle 2012-2014) applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2016 : ces amendements concernent principalement les avantages au personnel (IAS 19) et plus particulièrement la notion de marchés régionaux en matière de taux d'actualisation, l'application des amendements à IFRS 7 relatifs à l'information à fournir au titre de la compensation d'actifs et de passifs financiers dans les états financiers intermédiaires condensés et des clarifications relatives à l'information à donner en cas de mandat de gestion des actifs financiers cédés, l'information à fournir dans le rapport financier semestriel mais en dehors des états financiers intermédiaires (IAS 34) et une clarification sur le traitement par la norme IFRS 5 des changements de modalités de cession d'un actif.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

##### Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations concernant le Groupe SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 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 2016.

- amendements à IAS 7 Disclosure initiative. Cet amendement prévoit des informations supplémentaires à fournir en annexe notamment concernant la variation des dettes financières au bilan ;

- amendement à IAS 12 (impôt). Cet amendement vient clarifier la manière d'appréhender l'existence de profits taxables futurs requis pour la comptabilisation des impôts différés actifs sur pertes latentes ;

Les normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » ont été publiées respectivement en mai et juillet 2014 avec une date d'application au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Ces textes ne devraient pas impacter significativement les comptes du Groupe.

### 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<sup>er</sup> 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 1.4.10), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 10), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.11 et 1.4.12), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.4 – Instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.11 – 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.

##### 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.

Conformément à la norme IAS 17 « contrats de location », les acquisitions d'immobilisations effectuées sous forme de crédit-bail ou de location de longue durée sont comptabilisées à l'actif pour leur juste valeur ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location et amorties selon les modalités ci-dessus lorsque ces contrats ont pour effet de transférer substantiellement au preneur tous les risques et avantages inhérents à la propriété du bien.

La dette résultant de ce type d'acquisition est constatée en dettes financières.

### 1.4.3. 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.

Le Groupe SEB a regroupé ses immobilisations en unités génératrices de trésorerie correspondant chacune à un site de production, divisé le cas échéant par famille de produits. Les immobilisations qui sont rattachées à ces UGT comprennent essentiellement des outillages et autres moyens industriels (bâtiments et machines principalement). Les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens constituent des UGT indépendantes tout comme les entités du Groupe 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.

### 1.4.4. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

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.

#### Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs que la société a l'intention de conserver pour une période non déterminée et qui peuvent être vendus pour répondre à des besoins de liquidité ou des changements de taux d'intérêts. Ils comprennent les titres de participation non consolidés.

À chaque date d'arrêt comptable, ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de leur cession, les variations de juste valeur accumulées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

Toute dépréciation significative ou durable est quant à elle directement comptabilisée en compte de résultat.

Lorsque la juste valeur des titres de participation non consolidés ne peut être évaluée de façon fiable, ceux-ci sont évalués à leur coût historique.

#### 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 IAS 39 et 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.

La relation de couverture est terminée dès lors qu'un instrument dérivé n'est pas ou a cessé d'être hautement efficace ou bien lorsque l'instrument dérivé arrivé à échéance, est vendu, résilié ou exercé.

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.

#### 1.4.5. 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.

#### 1.4.6. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Le cas échéant, ces créances sont dépréciées, pour les ramener à leur valeur nette de réalisation estimée. Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées en fonction de leur antériorité et des risques de non-recouvrement identifiés.

#### 1.4.7. 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.

#### 1.4.8. 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 qui ont une échéance inférieure à un an et sont cessibles facilement. Il comprend également 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.

#### 1.4.9. 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.

#### 1.4.10. 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.

#### 1.4.11. 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 retraites 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 d'une prime d'incessibilité et de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits.

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, 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.

**1.4.12. 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'arrêt 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.

**1.4.13. 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, obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

**1.4.14. 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

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 où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

Le chiffre d'affaires 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 sont 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.

### 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, de la participation et de la prime de partage de la valeur ajoutée.

### 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 ;
- 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 exceptionnels (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.

## Note 2. Évolution du périmètre de consolidation

### NOTE 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2016

#### WMF

Le 20 mai 2016, le Groupe SEB a signé avec KKR un accord d'acquisition du Groupe allemand WMF, le n° 1 mondial des machines à café professionnelles et le leader des articles culinaires en Allemagne. Cette opération était conditionnelle à l'approbation des autorités de la concurrence concernées, en particulier au niveau européen. Cette approbation est intervenue le 22 novembre 2016 et l'acquisition de WMF a été finalisée le 30 novembre 2016.

Compte tenu de la date d'acquisition très proche de la clôture annuelle, le Groupe a décidé de retenir pour le bilan d'ouverture la date du 31 décembre 2016 en raison de difficultés opérationnelles pour arrêter des comptes fiables dans un délai très court et du caractère non significatif d'un mois de compte de résultat aux bornes du Groupe. Sur le mois de décembre 2016, le chiffre d'affaires de WMF s'est élevé à 118 millions d'euros et son Résultat d'exploitation sur ce mois à été d'environ 3 millions d'euros.

Fondé en 1853, le Groupe WMF s'est développé autour de trois activités : les machines à café professionnelles, le Petit Équipement Domestique (articles culinaires et petit électroménager) et l'équipement hôtelier. Au fil des années, il s'est forgé de solides positions :

- dans le café professionnel, il est le leader mondial avec une part de marché de 28 %, loin devant le n° 2 ;
- dans les articles culinaires, WMF est le clair leader en Allemagne avec 20 % du marché.

Grâce à cette acquisition structurante, le Groupe SEB :

- acquiert une position de solide leader mondial dans le marché très attractif des machines à café professionnelles 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 ;
- se renforce considérablement dans les articles culinaires en devenant le n° 1 en Allemagne au travers notamment d'une offre inox haut de gamme ;
- accélère son développement dans la catégorie stratégique des ustensiles et accessoires de cuisine, dans la continuité de l'acquisition d'EMSA, pour atteindre un chiffre d'affaires de plus de 350 M€ ;
- consolide son portefeuille de marques par l'entrée de nouvelles marques fortes dont l'émblématique WMF, mais aussi Schaefer, Silit, Kaiser et HEPP ;
- accède à un réseau de 200 points de vente en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

Par ailleurs, cette acquisition permettra de générer des synergies importantes. En matière de revenus, celles-ci émaneront du déploiement de la marque et des produits WMF à l'international à travers le réseau du Groupe SEB ainsi que de l'enrichissement de la marque WMF par des produits du Groupe. D'autre part, l'intégration de WMF permettra de mettre en œuvre des actions de productivité pour

un montant de synergies en année pleine estimé à une quarantaine de millions d'euros à l'horizon 2020.

WMF compte 8 sites de production dans le monde : 4 en Allemagne, 1 en Suisse, 1 en République Tchèque, 1 en Chine et 1 en Inde. Il s'appuie sur une distribution multi-canal et détient notamment un important réseau de magasins en propre. Il emploie 6 000 salariés dans 16 pays, dont environ 4 600 en Allemagne.

L'impact attendu de cette acquisition sur le compte de résultat du Groupe est présenté en note 2.2 Comptes 2016 proforma.

La juste valeur nette provisoire des actifs et passifs identifiables en date du 31 décembre 2016 se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	<b>31 déc. 2016</b>
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	365,8
Stocks	229,0
Clients	199,3
Dette nette	(563,0)
Fournisseurs	(108,1)
Autres passifs nets	(324,3)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>(201,3)</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>(201,3)</b>
Intérêts minoritaires	
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DU GROUPE WMF</b>	<b>1 081,5</b>
<i>Goodwill</i>	1 282,8

(a) Avant évaluation des actifs incorporels et finalisation du PPA.

Les actifs et passifs présentés ci-dessus et constitutifs du bilan d'ouverture de WMF ont été intégrés au bilan consolidé du Groupe SEB en date du 31 décembre 2016.

#### EMSA

Le Groupe SEB a finalisé le 28 juin 2016 l'acquisition de la société EMSA.

Fondée en 1949, la société allemande EMSA est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'articles et d'accessoires de cuisine. Son cœur de métier s'articule autour de 3 catégories : les carafes et bouteilles isothermes, les ustensiles de cuisine et les boîtes de conservation. L'offre d'EMSA s'appuie sur une démarche d'innovation et de qualité alliant fonctionnalité et design. La production d'EMSA se répartit sur 3 sites industriels en Allemagne, en Chine et au Vietnam.

Marque très connue dans les pays germaniques, EMSA couvre essentiellement le segment de cœur de gamme et détient de très fortes positions en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires, où elle est leader du marché. EMSA est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient. Le chiffre d'affaires d'EMSA s'est établi à 85 M€ en 2016.

La juste valeur nette provisoire des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 30 juin 2016 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	30 juin 2016
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	23,6
Stocks	20,7
Clients	10,3
Dette nette	(36,2)
Fournisseurs	(11)
Autres passifs nets	(14,7)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>(7,3)</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>(7,3)</b>
Intérêts minoritaires	
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION D'EMSA</b>	<b>21,9</b>
<i>Goodwill</i> avant évaluation de la marque EMSA	29,2

(a) Avant évaluation de la marque EMSA.

## Réorganisation juridique en Allemagne et aux États-Unis

Les réorganisations juridiques débutées courant 2015 en Allemagne et aux États-Unis ont été finalisées au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2016. Ces opérations n'ont eu aucun impact sur les comptes consolidés.

## Supor

Fin décembre 2015, le Groupe SEB avait signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions

### 2.2.1. Compte de résultat 2016 proforma

(en millions €)	SEB Publié	WMF 2016	Financement Groupe	Élimination interco	Proforma récurrent	Step-up des stocks	Proforma
Produits des activités ordinaires	4 999,7	1 099,7		(4,3)	6 095,1		6 095,1
Frais opérationnels	(4 494,5)	(1 006,2)		4,3	(5 496,4)	(13,9)	(5 510,3)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ</b>	<b>505,2</b>	<b>93,5</b>			<b>598,7</b>	<b>(13,9)</b>	<b>584,8</b>
Intéressement et participation	(36,7)				(36,7)		(36,7)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>468,5</b>	<b>93,5</b>			<b>562,0</b>	<b>(13,9)</b>	<b>548,1</b>
Autres produits et charges d'exploitation	(42,2)	(15,6)			(57,8)		(57,8)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>426,4</b>	<b>77,9</b>			<b>504,3</b>	<b>(13,9)</b>	<b>490,4</b>
Coût de l'endettement financier	(29,8)	(8,0)	(5,5)	8,0	(35,3)		(35,3)
Autres produits et charges financiers	(28,2)	0,1			(28,1)		(28,1)
Résultat des entreprises associées		0,5			0,5		0,5
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>368,4</b>	<b>70,5</b>	<b>(5,5)</b>	<b>8,0</b>	<b>441,4</b>	<b>(13,9)</b>	<b>427,5</b>
Impôt sur les résultats	(77,7)	(25,5)	1,4	(2,4)	(104,2)	4,2	(100,1)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>290,8</b>	<b>45,0</b>	<b>(4,1)</b>	<b>5,6</b>	<b>337,3</b>	<b>(9,7)</b>	<b>327,6</b>
Part des minoritaires	(32,2)	(0,4)			(32,6)		(32,6)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>258,6</b>	<b>44,6</b>	<b>(4,1)</b>	<b>5,6</b>	<b>304,7</b>	<b>(9,7)</b>	<b>295,0</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)</b>							
Résultat net de base par action	5,20				6,12		5,93
Résultat net dilué par action	5,15				6,06		5,87

soit 7,91 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans par action. Cette transaction a été finalisée le 23 juin 2016. Le Groupe SEB détient désormais 81,17 % de la société.

Par ailleurs, dans le cadre d'une réorganisation juridique, 25 % des titres des sociétés Zehjiang Supor EA et Wuhan Cookware, préalablement détenus par une holding intermédiaire basée à Hong-Kong, ont été transférés à la société mère du groupe Supor, lui permettant ainsi d'être propriétaire à 100 % de ces filiales. Au niveau Groupe, cette opération a eu pour incidence :

- une légère modification du pourcentage d'intérêt de ces sociétés qui est passé respectivement de 85,88 % à 81,17 % pour Zehjiang Supor EA et de 85,49 % à 81,17 % pour Wuhan Cookware ;
- le transfert de 150 millions d'euros depuis la Chine vers la France.

Cette opération a été finalisée début juillet 2016.

### NOTE 2.2. COMPTES 2016 PROFORMA

Le compte de résultat proforma présenté ci-dessous a été établi conformément aux préconisations de la recommandation AMF 2013-08. Il a pour objectif de présenter les résultats de l'exercice 2016 comme si l'acquisition de WMF avait été réalisée le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Certains éléments du compte de résultat sont directement liés au 1<sup>er</sup> exercice de consolidation et sont par conséquent à considérer comme non récurrents. Par ailleurs, l'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de WMF étant provisoire, ce compte de résultat proforma pourrait être impacté du fait de l'évaluation définitive de certains de ces éléments.

Le compte de résultat « WMF 2016 » correspond au compte de résultat consolidé préparé par WMF sur lequel des reclassements ont été opérés pour se rapprocher des principes comptables du Groupe SEB tels que définis dans la note 1 Principes comptables de la présente annexe. Par ailleurs ces comptes ont été amendés afin de neutraliser les impacts liés aux actifs incorporels en cours d'évaluation et de

neutraliser les écritures qui auraient du impacter le bilan d'ouverture et non pas le résultat 2016. Enfin, le coût de la dette de WMF en 2016 a été remplacé par un coût d'endettement normatif déterminé sur la base du financement mis en place par le Groupe SEB.

L'EBITDA ajusté proforma s'élève ainsi à 719 millions d'euros. Le ratio dette nette/EBITDA ajusté proforma est donc de 2,81.

## 2.2.2. Notes annexes au compte de résultat 2016 proforma

### 2.2.2.1. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

CA (en millions €)	2016			
	Publié	WMF 2016	Éliminations	Proforma
EMEA	2 494,9	848,0	(4,3)	3 338,6
Amériques	918,7	186,0		1 104,7
Asie	1 586,1	65,7		1 651,8
<b>TOTAL</b>	<b>4 999,7</b>	<b>1 099,7</b>	<b>(4,3)</b>	<b>6 095,1</b>

CA (en millions €)	2016			
	Publié	WMF 2016	Éliminations	Proforma
Articles culinaires	1 626,1	603,5		2 229,6
Petit électroménager	3 373,6	75,5	(4,3)	3 444,8
Machines à café professionnelles		420,7		420,7
<b>TOTAL</b>	<b>4 999,7</b>	<b>1 099,7</b>	<b>(4,3)</b>	<b>6 095,1</b>

### 2.2.2.2. FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions €)	2016			
	Publié	WMF 2016	Écritures de consolidation	Proforma
Achats (matières et marchandises)	(2 427,0)	(432,7)	(9,6)	(2 869,3)
Main-d'œuvre directe	(205,2)	(145,7)		(350,9)
Frais de transports	(121,7)			(121,7)
Autres frais industriels	(267,3)			(267,3)
<b>SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES</b>	<b>(3 021,2)</b>	<b>(578,4)</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(3 609,2)</b>
Frais de recherche et développement	(92,2)	(20,7)		(112,9)
Publicité	(130,9)	(32,2)		(163,1)
Frais commerciaux et administratifs	(1 250,2)	(383,9)		(1 634,1)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(4 494,5)</b>	<b>(1 015,2)</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(5 519,3)</b>

### 2.2.2.3. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions €)	2016		
	Publié	WMF 2016	Proforma
Charges de restructuration et d'adaptation	(19,0)	(8,5)	(27,5)
Dépréciation d'Actifs	(0,8)		(0,8)
Divers et réalisation d'actifs	(22,4)	(7,1)	(29,5)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(42,2)</b>	<b>(15,6)</b>	<b>(57,8)</b>

Les principaux éléments des autres produits et charges d'exploitation de WMF concernent la réorganisation des fonctions logistiques et des coûts exceptionnels liés à la transaction.

### NOTE 2.3. OPÉRATIONS DES ANNÉES 2015 ET 2014

#### OBH Nordica Group

Le Groupe SEB avait acquis en date du 31 août 2015, 100 % des titres d'OBH Nordica Group, un acteur majeur du marché du petit électroménager (PEM) en Scandinavie. Ces titres étaient précédemment détenus par des fonds gérés par Triton.

Fondée en 2002 et basée à Sundbyberg, au Nord de Stockholm, OBH Nordica commercialise une large gamme de petit équipement de cuisine (appareils électriques et articles culinaires), représentant 80 % de ses ventes, ainsi que des produits de soin de la personne et de la maison. La société détient des positions de premier plan dans les pays nordiques grâce à une politique d'innovation interne forte et à la mise en œuvre d'une stratégie de marque unique, bénéficiant d'une notoriété très élevée en Suède, au Danemark, en Finlande et en Norvège. OBH Nordica a par ailleurs développé une présence solide dans tous les réseaux de distribution, avec un accès à quelque 4 200 points de vente.

OBH Nordica avait réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 628 M SEK (environ 67 M€) et détient une part de marché en valeur de 7 % en petit électroménager dans les pays nordiques. La part de chiffre d'affaires revenant au Groupe SEB sur l'année 2015 s'était élevée à 28,6 millions d'euros.

La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 31 août 2015 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	31 août 2015
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	17,5
Stocks	18,3
Clients	8,8
Dette nette	(3,0)
Fournisseurs	(5,4)
Autres passifs nets	(8,2)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>27,2</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>100 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>27,2</b>
Intérêts minoritaires	
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION D'OBH NORDICA GROUP</b>	<b>17,7</b>
<i>Badwill</i>	(9,5)

(a) Constitués notamment de la marque OBH Nordica estimée par un expert indépendant à 13,3 M€.

#### Atakoy

En date du 30 juin 2015, le Groupe avait repris une partie de l'activité Retail d'un de ses anciens distributeurs en Turquie. Cette opération avait donné lieu à l'estimation d'un *goodwill* d'environ 3 millions d'euros.

#### Supor

Fin décembre 2014, le Groupe SEB s'était porté acquéreur de 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) détenues par la famille fondatrice Su au prix de 17,5 yuans par action. Cette transaction a été réalisée une fois l'approbation des autorités chinoises obtenue portant

ainsi le pourcentage de détention par le Groupe SEB à 73,13 % au 31 décembre 2015.

#### Coranco

Le Groupe SEB avait conclu le 16 décembre 2013 l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. Cette société est consolidée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

#### Maharaja Whiteline

Le Groupe SEB avait pris, le 16 décembre 2011, une participation majoritaire dans la société indienne Maharaja Whiteline qui est un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. Depuis cette date, le Groupe SEB détenait 55 % du capital de l'entreprise, le solde restant aux mains de la famille fondatrice. Le Groupe avait décidé de ne pas consolider cette société en 2012 et 2013 compte tenu notamment d'une fiabilité insuffisante des chiffres et de son caractère peu significatif dans les agrégats du Groupe. La participation dans cette société était donc présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé. Le 21 avril 2014, le Groupe SEB a acquis les 45 % des titres de la société Maharaja Whiteline détenus précédemment par son partenaire portant ainsi sa participation à 100 %. Cette opération entre actionnaires est venue directement impacter les capitaux propres du Groupe. Le Groupe SEB est ensuite venu recapitaliser cette filiale à hauteur de 8,5 millions d'euros.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, cette société est consolidée par intégration globale, le Groupe considérant avoir pris le contrôle effectif de cette société fin 2013. La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 1<sup>er</sup> janvier 2014 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	14,8
Stocks	3,5
Clients et autres créances	1,6
Dette nette	(7,0)
Fournisseurs et autres dettes	(4,4)
Autres passifs nets	(8,4)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>0,1</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>55 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>0,1</b>
Intérêts minoritaires	
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE MAHARAJA WHITELINE</b>	<b>20,1</b>
<i>Goodwill</i>	20,0

(a) Dont marque Maharaja Whiteline estimée par des experts indépendants à 9,5 M€.

Le 13 novembre 2014, Maharaja Whiteline a été renommée Groupe SEB India.

#### Asia Fan

En date des 10 juillet 2014 et 17 novembre 2014, le Groupe SEB avait acquis la quasi-totalité des intérêts minoritaires précédemment détenus par les actionnaires fondateurs dans sa filiale vietnamienne dont le contrôle avait été pris le 31 mai 2011. Cette opération entre actionnaires portant sa participation à près de 100 % est venue directement impacter les capitaux propres 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.

### NOTE 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

Les informations 2016 données par zone géographique sont présentées sur la base de la nouvelle organisation du Groupe annoncée au cours du mois de septembre 2015.

(en millions €)	EMEA	Amériques	Asie	Transactions intra-Groupe	Total
<b>31/12/2016</b>					
<i>Produits des activités ordinaires</i>					
Produits intersecteurs	2 487,3	899,9	1 574,9		4 962,1
Produits externes	212,7	0,6	1 032,3	(1 208,0)	37,6
<b>TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>2 700,0</b>	<b>900,5</b>	<b>2 607,2</b>	<b>(1 208,0)</b>	<b>4 999,7</b>
<i>Résultat</i>					
Résultat Opérationnel d'Activité	168,6	58,3	304,7	(26,4)	505,2
Résultat d'exploitation	105,9	42,5	304,4	(26,4)	426,4
Résultat financier					(57,9)
Part du Résultat net dans les entreprises associées					
Impôt sur résultat					(77,7)
<b>RÉSULTAT NET</b>					<b>290,8</b>
<i>Bilan consolidé</i>					
Actifs sectoriels	3 798,3	925,6	1 386,1	(485,0)	5 625,0
Actifs financiers					712,4
Actifs d'impôts					130,9
<b>ACTIF TOTAL</b>					<b>6 468,3</b>
Passifs sectoriels	(1 384,0)	(261,5)	(598,4)	425,1	(1 818,8)
Dettes financières					(2 659,9)
Passifs d'impôts					(153,5)
Capitaux propres					(1 836,1)
<b>PASSIF TOTAL</b>					<b>(6 468,3)</b>
<i>Autres informations</i>					
Investissements corporels et incorporels	87,6	60,5	33,4		181,5
Dotations aux amortissements	(70,7)	(16,4)	(35,0)		(122,1)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(0,7)				(0,7)

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.

Les informations 2015 et 2014 par zone géographique sont présentées selon l'organisation du Groupe qui prévalait jusqu'à sa refonte fin 2015.

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Gruppe	Total
<b>2015</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	736,5	930,9	576,8	370,1	1 427,7	570,3		4 612,3
Produits externes	729,1	81,0	0,4	7,4	1 065,7	25,5	(1 751,7)	157,4
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 465,6</b>	<b>1 011,9</b>	<b>577,2</b>	<b>377,5</b>	<b>2 493,4</b>	<b>595,8</b>	<b>(1 751,7)</b>	<b>4 769,7</b>
Résultat Opérationnel d'Activité	81,1	37,7	9,9	(1,6)	251,1	46,1	3,7	428,0
Résultat d'exploitation	42,1	43,2	9,0	(23,3)	251,0	45,6	3,7	371,3
Résultat financier								(47,8)
Part du Résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(82,4)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>241,1</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	762,3	536,7	465,4	364,6	1 299,7	316,9	(298,5)	3 447,1
Actifs financiers <sup>(b)</sup>								1 093,3
Actifs d'impôts								94,8
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>4 635,2</b>
Passifs sectoriels	486,3	310,1	86,3	89,5	431,7	120,3	(248,8)	1 275,4
Dettes financières								1 350,6
Passifs d'impôts								101,6
Capitaux propres								1 907,7
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>4 635,2</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	84,6	6,0	4,9	22,9	30,2	4,7		153,3
Dotations aux amortissements	69,5	5,2	8,0	7,9	40,5	2,2		133,3
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	3,7			9,4				13,1

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Y compris autres placements financiers.



(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie/Pacifique	Europe centrale, Russie et Autres pays	Transactions intra-Gruppe	Total
<b>2014</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	696,2	818,0	481,5	419,7	1 021,0	597,7		4 034,2
Produits externes	691,4	77,4	0,5	7,4	981,5	12,3	(1 551,4)	218,9
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 387,2</b>	<b>895,4</b>	<b>482,0</b>	<b>427,1</b>	<b>2 002,5</b>	<b>609,9</b>	<b>(1 551,4)</b>	<b>4 253,1</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat Opérationnel d'Activité	78,7	49,9	2,0	25,3	159,1	60,6	(7,6)	368,0
Résultat d'exploitation	42,5	47,4	0,9	11,6	158,7	60,2	(7,6)	313,7
Résultat financier								(49,0)
Part du Résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(71,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>193,5</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	726,2	440,7	427,5	441,0	1 228,5	319,4	(285,2)	3 298,1
Actifs financiers								603,2
Actifs d'impôts								69,9
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>3 971,2</b>
Passifs sectoriels	474,7	272,4	88,2	93,6	376,0	116,9	(237,3)	1 184,5
Dettes financières								976,1
Passifs d'impôts								86,0
Capitaux propres								1 724,5
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 971,2</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	144,8	4,8	2,9	11,7	32,8	4,0		201,1
Dotations aux amortissements	65,3	5,7	6,9	9,3	31,2	1,8		120,2
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0,2			2,6				2,8

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

**NOTE 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ**

<i>(en millions €)</i>	2016	2015	2014
Europe occidentale	1 834,0	1 736,0	1 549,0
Autres pays	661,0	608,0	655,0
<b>EMEA</b>	<b>2 495,0</b>	<b>2 344,0</b>	<b>2 204,0</b>
Amérique du Nord	563,0	599,0	496,0
Amérique du Sud	355,0	374,0	421,0
<b>AMÉRIQUES</b>	<b>919,0</b>	<b>973,0</b>	<b>917,0</b>
Chine	1 122,0	1 020,0	750,0
Autres pays	464,0	433,0	382,0
<b>ASIE</b>	<b>1 586,0</b>	<b>1 453,0</b>	<b>1 133,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 000,0</b>	<b>4 770,0</b>	<b>4 253,0</b>

<i>(en millions €)</i>	2016	2015	2014
Articles culinaires	1 626,4	1 563,0	1 340,7
Petit électroménager	3 373,6	3 206,7	2 912,4
<b>TOTAL</b>	<b>5 000,0</b>	<b>4 769,7</b>	<b>4 253,1</b>

**Note 4. Frais opérationnels**

<i>(en millions €)</i>	2016	2015	2014 <sup>(a)</sup>
Achats (matières et marchandises)	(2 427,0)	(2 388,8)	(2 045,8)
Main-d'œuvre directe	(205,2)	(196,1)	(195,3)
Frais de transports	(121,7)	(136,6)	(125,8)
Autres frais industriels	(267,3)	(240,7)	(272,1)
<b>SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES</b>	<b>(3 021,2)</b>	<b>(2 962,2)</b>	<b>(2 639,0)</b>
Frais de recherche et développement	(92,2)	(88,5)	(81,6)
Publicité	(130,9)	(121,6)	(104,1)
Frais commerciaux et administratifs	(1 250,2)	(1 169,4)	(1 060,4)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(4 494,5)</b>	<b>(4 341,7)</b>	<b>(3 885,1)</b>

(a) Après réallocation de certains frais industriels.

## Note 5. Frais de personnel

(en millions €)	2016	2015	2014
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(601,7)	(576,5)	(528,6)
Charges sociales	(125,9)	(122,4)	(119,1)
Charges de retraite	(55,5)	(54,0)	(48,8)
Services rendus pour la période	(1,9)	(4,9)	(11,7)
Intéressement et participation des salariés	(36,7)	(31,4)	(33,3)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(821,7)</b>	<b>(789,2)</b>	<b>(741,4)</b>

Répartition par zone géographique 2016	EMEA <sup>(a)</sup>	Amériques <sup>(a)</sup>	Asie <sup>(a)</sup>	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(524,9)	(102,2)	(194,6)	(821,7)
Effectif moyen inscrit (en unités)	8 801	2 833	14 275	25 909

(a) Hors WMF.

Répartition par zone géographique 2015	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays <sup>(b)</sup>	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire) <sup>(b)</sup>	(383,2)	(82,5)	(54,6)	(46,4)	(188,6)	(33,9)	(789,2)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 784	1 425	680	2 246	14 541	1 273	25 949

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

Répartition par zone géographique 2014	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays <sup>(b)</sup>	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire) <sup>(b)</sup>	(379,5)	(78,3)	(46,6)	(53,8)	(151,2)	(32,0)	(741,4)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 838	1 357	677	2 409	13 636	1 111	25 028

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

Classifications (en %)	2016	2015	2014
Main-d'œuvre directe	48,0	48,0	48,0
Employés	40,0	40,4	40,5
Managers	12,0	11,6	11,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Note 6. Autres produits et charges d'exploitation

(en millions €)	2016	2015	2014
Charges de restructuration et d'adaptation	(19,0)	(18,8)	(20,0)
Dépréciation d'Actifs	(0,8)	(9,9)	(1,0)
Divers et réalisation d'actifs	(22,4)	3,4	
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(42,2)</b>	<b>(25,3)</b>	<b>(21,0)</b>

### NOTE 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

#### 2016

Les charges de restructuration en 2016 s'élèvent à 19,0 millions d'euros et concernent principalement :

- la poursuite de la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 15,7 millions d'euros avec notamment l'annonce de la fermeture prochaine de notre usine de São Paulo et le transfert progressif des lignes de production de petit électroménager vers une nouvelle usine située à Itatiaia dans l'État de Rio de Janeiro ;
- des dépenses non significatives prises isolément et relatives principalement au suivi des plans de réorganisation débutés en 2015.

#### 2015

Les charges de restructuration en 2015 s'élevaient à 18,8 millions d'euros et concernaient principalement :

- la poursuite de la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 8,7 millions d'euros ;
- des dépenses de réorganisation destinées à restaurer la compétitivité du site de Lourdes pour 5,9 millions d'euros ;
- des dépenses de réorganisation en Scandinavie faisant suite à l'acquisition d'OBH Nordica pour 3,2 millions d'euros.

#### 2014

En 2014, les charges de restructuration s'élevaient à 20,0 millions d'euros et se décomposaient de la manière suivante :

- une réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 7,4 millions d'euros ;
- le redimensionnement de l'activité Retail en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Pérou) pour 3,8 millions d'euros ;
- les frais liés à l'arrêt de l'activité Pesage et diverses actions d'adaptation en France compensées en partie par la reprise d'un ancien litige pour une charge nette de 3,0 millions d'euros ;
- l'annonce de la fermeture du site de Copacabana en Colombie et du transfert de la production sur le site de Rionegro pour 1,9 million d'euros ;
- une réorganisation des forces de vente en Allemagne et en Espagne pour respectivement 1,4 million d'euros et 0,9 million d'euros.

### NOTE 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

#### 2016

En 2016, aucune dépréciation d'actif significative n'a été enregistrée.

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs 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. Ces tests ont été mis en œuvre de façon systématique pour les UGT auxquelles sont affectées des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et de façon ciblée pour les UGT contenant seulement des actifs amortissables mais pour lesquels des indicateurs de perte de valeur étaient identifiés. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 10 – Immobilisations incorporelles. Aucune dépréciation d'actif significative n'a été enregistrée dans le cadre de ces tests.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2016 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 7,46 % (7,09 % en 2015 et 7,09 % en 2014) ;
- taux de croissance long terme au-delà de la période de 5 ans du business plan compris entre 0 et + 2 % selon l'activité des sites industriels concernés (identique depuis 3 ans).

D'une façon générale, les tests conduits fin 2016 sur les UGT industrielles européennes se révèlent peu sensibles aux variations d'hypothèses financières (WACC et croissance long terme).

#### 2015

Les dépréciations d'actifs enregistrées en 2016 concernaient principalement des immeubles détenus par notre filiale vénézuélienne ramenés à leur valeur de marché en raison du contexte politique et monétaire (pour 6,8 millions d'euros), la dépréciation partielle de certaines marques d'articles culinaires au Brésil (2,0 millions d'euros).

#### 2014

En 2014, aucune dépréciation d'actif significative n'avait été enregistrée.

**NOTE 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS****2016**

En 2016, des frais d'acquisition de l'ordre de 15 millions d'euros ont été engagés dans le cadre de l'acquisition de WMF et EMSA. Par ailleurs, une charge de 6 millions d'euros a été comptabilisée au titre d'un litige douanier en Turquie présenté dans la note 29.1.2 Litiges.

**2015**

En 2015, le *badwill* issu de la première comptabilisation du groupe OBH Nordica et s'élevant à 9,5 millions d'euros a été en parti

compensé par la comptabilisation d'une charge de 4 millions d'euros au titre d'une provision liée à des dépenses de dépollution au Brésil.

**2014**

En 2014, une indemnité de 1,9 million d'euros perçue par la filiale colombienne au titre de la garantie de passif octroyée dans le cadre de l'acquisition de Imusa en février 2011 est venue compenser en partie des coûts de dépollution et l'abandon de certains projets stratégiques au Brésil s'élevant à plus de 3 millions d'euros.

**Note 7. Résultat financier***(en millions €)*

	2016	2015	2014
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>(29,8)</b>	<b>(27,5)</b>	<b>(31,2)</b>
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(3,9)	(3,0)	(4,4)
Pertes, gains de change et instruments financiers	(8,9)	(9,3)	(1,7)
Autres	(15,4)	(8,0)	(11,7)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(28,2)</b>	<b>(20,3)</b>	<b>(17,8)</b>

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 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.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

En 2016, la ligne autre comprend notamment la dépréciation des titres et du compte courant de Key Ingredient pour 7,5 millions d'euros.

**Note 8. Impôts sur les résultats****NOTE 8.1. CHARGE D'IMPÔT***(en millions €)*

	2016	2015	2014
Impôts courants	82,9	86,3	85,5
Impôts différés nets	(5,2)	(3,9)	(14,3)
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>77,7</b>	<b>82,4</b>	<b>71,2</b>

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 (note 32) 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 21,1 % (25,5 % en 2015 et 26,9 % en 2014) et le taux normal en France au titre de 2016 de 34,43 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2016	2015	2014
<b>TAUX NORMAL D'IMPÔTS</b>	<b>34,4</b>	<b>38,0</b>	<b>38,0</b>
Effet des différences de taux <sup>(a)</sup>	(14,2)	(19,1)	(17,6)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	3,8	6,2	4,3
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs <sup>(b)</sup>	(7,3)	(0,6)	(2,2)
Autres <sup>(c)</sup>	4,4	1,0	4,4
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>21,1</b>	<b>25,5</b>	<b>26,9</b>

(a) La ligne « Effet des différences de taux » est notamment impactée par la part importante du résultat réalisé en Chine.

(b) L'évolution de cette ligne s'explique principalement par les bons résultats aux États Unis, pays dans lequel le Groupe utilise des déficits fiscaux.

(c) La ligne « Autres » comprend notamment la taxe sur les dividendes 0,7 %, les retenues à la source pour 1,2 %, des différences temporaires non activées 1,4 %, des risques fiscaux non significatifs pris isolément 0,4 % et la non-déductibilité de la dépréciation des titres et du compte courant de Key Ingredient 0,7 %. En 2015, cette ligne comprenait la taxe sur dividendes 0,7 %, la non-imposition du badwill OBH pour (1,1 %) et la non-déductibilité de la dépréciation d'actifs au Venezuela 0,8 %.

En 2014, cette ligne comprenait la non-constatation d'actifs d'impôts différés, autres que les pertes fiscales, la variation de ces mêmes éléments non constatés antérieurement, et la taxe sur les dividendes 0,8 % et quelques redressements fiscaux non significatifs pris individuellement.

Le résultat avant impôt s'élève à 368,5 millions d'euros contre 323,5 millions d'euros en 2015 et 264,7 millions d'euros en 2014.

**NOTE 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN**

(en millions €)	2016	2015	2014
Actifs incorporels (marques)	(168,8)	(115,9)	(108,8)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(6,0)	(3,8)	(4,4)
Immobilisations corporelles	(39,4)	(31,1)	(36,4)
Sur pertes reportables nettes	24,0	12,0	13,7
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	77,2	51,5	52,8
Élimination des profits intra-Groupe	28,3	21,9	23,9
Sur autres différences temporaires	44,4	45,6	28,8
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(40,3)</b>	<b>(19,8)</b>	<b>(30,4)</b>
Dont :			
Impôts différés actifs	71,1	50,3	34,9
Impôts différés passifs	(111,4)	(70,1)	65,3

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 €)

<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2014</b>	<b>(30,4)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	3,9
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	13,3
Effet des variations de taux de change	(5,3)
Effet des variations de périmètre	(1,3)
Autres	
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2015</b>	<b>(19,8)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	5,2
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	5,4
Effet des variations de taux de change	(0,6)
Effet des variations de périmètre	(30,3)
Autres	(0,2)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2016</b>	<b>(40,3)</b>

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 2016, 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 31/12/2016 (en millions €)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2017	2,1	0,7	2,8
2018	0,4	5,9	6,3
2019	0,1	0,2	0,3
2020	0,1	0,2	0,3
2021 et au-delà	4,2	2,2	6,4
Sans limite	2,5	83,0	85,5
<b>TOTAL</b>	<b>9,4</b>	<b>92,2</b>	<b>101,6</b>

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 92,5 millions d'euros en 2015 à 92,2 millions d'euros en 2016.

Il concerne essentiellement l'Allemagne (28,2 millions d'euros en 2016, 27,8 millions en 2015 et 27,6 millions en 2014), les États-Unis (4 millions d'euros en 2016, 26,5 millions en 2015 et 28,3 millions en 2014), le Brésil (33,9 millions d'euros en 2016, 18,2 millions en

2015 et 6,2 millions en 2014) et l'Espagne (3,6 millions d'euros en 2016, 4,2 millions en 2015 et 4,2 millions en 2014).

En 2016, compte tenu du retour à la profitabilité des filiales américaines du Groupe, la quasi-totalité des déficits reportables aux États-Unis ont été activés.

## Note 9. Résultat net par action

(en millions €)	2016	2015	2014
Numérateur			
Résultat net revenant à SEB S.A.	258,6	205,9	170,0
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	258,6	205,9	170,0
Dénominateur			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	49 749 160	49 037 044	48 694 391
Effet des actions ordinaires dilutives	496 356	670 030	495 319
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	50 245 516	49 707 074	49 189 711
Résultat par action de base (en €)	5,20	4,20	3,49
Résultat par action dilué (en €)	5,15	4,14	3,45

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

d'amortissement 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.

2016 (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	38,3	403,5	601,8	80,6	26,6	60,6	1 211,4
Acquisitions/augmentations		6,6		3,9	4,7	3,8	19,0
Cessions				(8,3)	(7,5)	(1,7)	(17,5)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	8,0	145,9	1 312,0	57,5	17,4	124,6	1 665,4
Écart de conversion	1,8	9,0	(8,2)	2,6	0,4	(0,6)	5,0
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>48,1</b>	<b>565,0</b>	<b>1 905,6</b>	<b>136,3</b>	<b>41,6</b>	<b>186,7</b>	<b>2 883,3</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	22,2	11,0	56,8	54,3	18,1	19,1	181,5
Écart de conversion	0,6	0,7	1,8	2,2	0,2	0,3	5,8
Dotations	2,9			9,2	3,5	1,8	17,4
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties				(8,4)	(7,1)	(0,8)	(16,3)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	2,1	33,1		42,0	11,4	39,3	127,9
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>27,8</b>	<b>44,8</b>	<b>58,6</b>	<b>99,3</b>	<b>26,1</b>	<b>59,7</b>	<b>316,3</b>
Valeur nette à l'ouverture	16,1	392,5	545,0	26,3	8,5	41,5	1 029,9
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>20,3</b>	<b>520,2</b>	<b>1 847,0</b>	<b>37,0</b>	<b>15,5</b>	<b>127,0</b>	<b>2 567,0</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.



2015 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporées et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	39,2	377,5	563,2	84,3	34,0	59,0	1 157,2
Acquisitions/augmentations	0,5			12,6	4,2	3,1	20,4
Cessions				(17,8)	(11,8)	(0,5)	(30,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	13,9	3,1	4,1	0,7	(4,0)	17,9
Écart de conversion	(1,5)	12,1	35,5	(2,6)	(0,5)	3,0	46,0
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>38,3</b>	<b>403,5</b>	<b>601,8</b>	<b>80,6</b>	<b>26,6</b>	<b>60,6</b>	<b>1 211,4</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,5	7,8	51,2	63,3	22,9	16,3	181,0
Écart de conversion	(0,2)	0,6	5,6	(2,2)	(0,2)	1,0	4,6
Dotations	2,9			11,0	6,2	1,7	21,8
Pertes de valeur		2,0				0,7	2,7
Sorties				(17,8)	(11,0)		(28,8)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		0,6			0,2	(0,6)	0,2
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>22,2</b>	<b>11,0</b>	<b>56,8</b>	<b>54,3</b>	<b>18,1</b>	<b>19,1</b>	<b>181,5</b>
Valeur nette à l'ouverture	19,7	369,7	512,0	21,0	11,1	42,7	976,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>16,1</b>	<b>392,5</b>	<b>545,0</b>	<b>26,3</b>	<b>8,5</b>	<b>41,5</b>	<b>1 029,9</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2014 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporées et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,3	340,9	493,4	74,5	36,5	56,0	1 020,6
Acquisitions/augmentations	0,1			4,2	4,6	4,5	13,4
Cessions	(1,0)			(2,1)	(7,1)	(1,2)	(11,4)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	19,6	9,5	20,0	7,0		(5,3)	50,8
Écart de conversion	1,2	27,1	49,8	0,7		5,0	83,8
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>39,2</b>	<b>377,5</b>	<b>563,2</b>	<b>84,3</b>	<b>34,0</b>	<b>59,0</b>	<b>1 157,2</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,3	6,9	45,2	54,1	23,3	13,8	160,6
Écart de conversion	0,4	0,9	6,0	0,4		1,4	9,1
Dotations	2,7			10,4	5,1	1,6	19,8
Pertes de valeur							
Sorties	(0,9)			(1,7)	(5,5)	(0,5)	(8,6)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				0,1			0,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,5</b>	<b>7,8</b>	<b>51,2</b>	<b>63,3</b>	<b>22,9</b>	<b>16,3</b>	<b>181,0</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,0	334,0	448,2	20,4	13,2	42,2	860,0
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>19,7</b>	<b>369,7</b>	<b>512,0</b>	<b>21,0</b>	<b>11,1</b>	<b>42,7</b>	<b>976,2</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

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 1.4.3, 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 2016 s'établit à 6,25 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0,7 % et 7,3 % 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 2016 ont été réalisés sur la base d'un budget 2017 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2016.

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 137,3 et 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2016) 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 7,42 % (contre 7,54 % en 2015 et 7,34 % en 2014) ;
- 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 2016 à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill*. En effet, les performances économiques d'All-Clad ont été conformes en 2016 aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2016 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 11,75 % (soit + 4,3 points) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution de 9,4 points du taux de Résultat Opérationnel d'Activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- 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 3,1 % sur la période 2017-2021. 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.

Le test de l'UGT Imusa (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 16,4 et 26,3 millions d'euros au 31 décembre 2016) 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 12,93 % ; 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 2016 de la valeur d'utilité de l'UGT Imusa est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 14,0 % (soit plus 1,07 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- 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 taux de Résultat Opérationnel d'Activité stable sur toutes les années du business plan et en diminution de 3,3 points par rapport à l'année en cours, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- 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 5,4 % sur la période 2017-2021. Par rapport à ces prévisions, une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Au 31 décembre 2016, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 116,8 et 394,0 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 2016 est de 34,92 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 17,30 CNY par action.

Le test de l'UGT Maharaja (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 11,3 et 23,9 millions d'euros au 31 décembre 2016) 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 10 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 16,11 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 5 % conforme à ceux utilisés dans cette zone géographique.

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 2016 de la valeur d'utilité de l'UGT Maharaja est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 16,38 % (soit plus 0,27 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini aurait entraîné la comptabilisation d'une perte de valeur d'environ 1 million d'euros ;
- la diminution de 0,4 point du taux de Résultat Opérationnel d'Activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro.

Les différentes marques ci-dessous ont été testées spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les

redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces marques. La valeur nette comptable de ces marques s'élève à :

- Arno 28,5 millions d'euros ;
- Lagostina 30,4 millions d'euros ;
- Rowenta 23,2 millions d'euros ;
- Krups 7,8 millions d'euros.

Par ailleurs, les marques Moulinex, Panex, Clock, Rochedo, Penedo, Imusa USA, Umco, MiroWearEver, AsiaVina et OBH Nordica sont valorisées dans les comptes consolidés pour un montant total de 35,6 millions d'euros.

Les principales hypothèses retenues pour les tests de 2016 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2,0 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2015 et 2014) ;

- taux d'actualisation après impôt : 6,13 % (Rowenta) à 18,93 % (Arno) (fourchette comprise entre 5,93 % et 18,83 % en 2015) ;

- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2015 et 2014).

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 2017 à 2021. 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 toutefois peu significatifs à l'échelle du Groupe.

## Note 11. Immobilisations corporelles

2016 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	40,3	436,6	1 001,1	145,4	82,0	1 705,4
Acquisitions/augmentations	6,8	45,9	41,7	16,2	51,8	162,4
Cessions	(1,5)	(2,3)	(59,8)	(9,3)	(0,9)	(73,8)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	5,8	162,7	182,0	236,1	(64,0)	522,6
Écart de conversion	2,3	5,2	9,8	1,6	1,5	20,4
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>53,7</b>	<b>648,1</b>	<b>1 174,8</b>	<b>390,0</b>	<b>70,4</b>	<b>2 337,0</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,2	214,6	782,8	104,3		1 108,9
Écart de conversion		2,1	6,8	1,3		10,2
Dotations	0,2	21,1	69,2	15,7		106,2
<i>Pertes de valeur</i>						
Sorties		(1,9)	(58,0)	(8,2)		(68,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		79,7	120,1	172,3		372,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>7,4</b>	<b>315,6</b>	<b>920,9</b>	<b>285,4</b>		<b>1 529,3</b>
Valeur nette à l'ouverture	33,1	222,0	218,3	41,1	82,0	596,5
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>46,3</b>	<b>332,5</b>	<b>253,9</b>	<b>104,6</b>	<b>70,4</b>	<b>807,7</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Au 31 décembre 2016, aucune dépréciation d'actif n'est significative prise isolément.

2015 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	42,5	416,0	962,7	139,5	55,2	1 615,9
Acquisitions/augmentations	0,3	7,3	48,3	10,4	66,6	132,9
Cessions		(3,2)	(30,6)	(10,5)	(1,2)	(45,5)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	11,5	22,2	6,3	(37,3)	2,8
Écart de conversion	(2,6)	5,0	(1,5)	(0,3)	(1,3)	(0,7)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>40,3</b>	<b>436,6</b>	<b>1 001,1</b>	<b>145,4</b>	<b>82,0</b>	<b>1 705,4</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,0	192,0	732,3	97,5		1 028,8
Écart de conversion		(0,5)	(1,8)	(0,3)		(2,6)
Dotations	0,2	17,3	79,7	15,2		112,4
Pertes de valeur		7,4	2,8	0,3		10,5
Sorties		(2,0)	(29,4)	(9,5)		(40,9)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		0,4	(0,8)	1,1		0,7
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>7,2</b>	<b>214,6</b>	<b>782,8</b>	<b>104,3</b>		<b>1 108,9</b>
Valeur nette à l'ouverture	35,5	224,0	230,4	42,0	55,2	587,1
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>33,1</b>	<b>222,0</b>	<b>218,3</b>	<b>41,1</b>	<b>82,0</b>	<b>596,5</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2014 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	30,7	332,2	883,3	129,7	45,4	1 421,3
Acquisitions/augmentations	10,4	60,6	53,5	12,4	50,7	187,6
Cessions	(0,3)	(2,7)	(21,4)	(8,4)	(0,6)	(33,4)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	2,0	12,8	27,6	4,5	(41,0)	5,9
Écart de conversion	(0,3)	13,1	19,7	1,3	0,7	34,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>42,5</b>	<b>416,0</b>	<b>962,7</b>	<b>139,5</b>	<b>55,2</b>	<b>1 615,9</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,1	174,2	665,7	88,4		935,4
Écart de conversion		3,0	12,3	1,1		16,4
Dotations	0,2	16,2	69,5	14,5		100,4
Pertes de valeur			2,6			2,6
Sorties	(0,3)	(1,6)	(19,6)	(6,7)		(28,2)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		0,2	1,8	0,2		2,2
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>7,0</b>	<b>192,0</b>	<b>732,3</b>	<b>97,5</b>		<b>1 028,8</b>
Valeur nette à l'ouverture	23,6	158,0	217,6	41,3	45,4	485,9
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>35,5</b>	<b>224,0</b>	<b>230,4</b>	<b>42,0</b>	<b>55,2</b>	<b>587,1</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe opère essentiellement avec 40 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
		Tournus	Articles culinaires
		Selongey	Autocuiseurs
		Pont-Évêque	Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs
		Is-sur-Tille	Friteuses, fours
		Saint-Jean-de-Bourney	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
Europe occidentale	Allemagne	Erbach	Fers vapeurs
		Emsdetten	Articles culinaires
		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
Amérique du Nord	République Tchèque	Domazlice	Articles d'hôtellerie, composants
	États-Unis	Canonsburg	Articles culinaires
Amérique du Sud	Brésil	São Paulo (Mooca)	Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i>
		São Bernardo	Articles culinaires
		Itatiaia	Produits électriques
		Recife	Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i>
	Colombie	Cajica	<i>Blenders</i> , ventilateurs
		Rionegro	Articles culinaires, Articles en plastique
Asie	Chine	Shanghai	Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs
		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
	Inde	Taicang	Articles culinaires
		Heshan	Coutellerie
	Vietnam	Baddi	Robots culinaires, <i>blenders</i> , ventilateurs
		Vinh Loc	Ventilateurs
		Binh Duong	Composants (moteurs)
Ho Chi Minh		Articles culinaires	
Autres pays	Russie	Saint-Petersbourg	Articles culinaires
	Égypte	Borg el Arab	<i>Blenders</i> , petits préparateurs culinaires

Le Groupe est propriétaire de toutes ses usines à l'exception des sites de São Bernardo (Brésil) et 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.

Pour rappel, le 13 janvier 2014, le Groupe SEB s'est porté acquéreur du site immobilier Parc Mail à Écully sur lequel sont logées déjà diverses

activités et une partie des équipes *corporate*. Depuis mars 2016, ce site accueille toutes les fonctions du siège qui sont ainsi regroupées sur un seul et même site en région lyonnaise afin d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures. Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché.

## Note 12. Contrats de location

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

Valeurs nettes (en millions €)	2016	2015	2014
Terrains			
Constructions			
Matériels et outillages	5,1	2,9	2,6
Autres immobilisations corporelles	1,0	1,0	1,2
<b>VALEUR COMPTABLE</b>	<b>6,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>

Ces montants sont inclus dans la note 11 « Immobilisations corporelles ».

Le Groupe SEB ne détient pas d'immobilisations incorporelles et d'immeubles de placement en contrat de location financement.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont les suivants :

2016 (en millions €)	Contrats de location de biens capitalisés	Contrats de location simple
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS :</b>		
À moins d'un an	1,9	83,1
À plus d'un an mais moins de cinq ans	3,9	166,0
À plus de cinq ans	0,2	59,8
<b>TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>6,0</b>	<b>308,9</b>
Charges financières futures	0,4	
<b>VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>5,6</b>	<b>308,9</b>

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

(en millions €)	2016	2015	2014
Loyers	63,3	57,8	61,7

## Note 13. Participations et autres actifs financiers

### NOTE 13.1. PARTICIPATIONS

#### 13.1.1. Participations dans les entreprises associées

Des participations mises en équivalence pour une valeur de 11 millions d'euros ont également été intégrées suite à l'acquisition de WMF.

#### 13.1.2. Autres participations

La ligne « participations » s'élève au 31 décembre 2016 à 29,1 millions d'euros. 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.

### 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 €)	2016	2015	2014
<b>DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>(104,0)</b>	<b>(99,8)</b>	<b>(93,5)</b>
Crédit d'impôt recherche	7,4	7,1	7,3
<b>DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>(96,6)</b>	<b>(92,6)</b>	<b>(86,2)</b>
en % du chiffre d'affaires	1,9 %	1,9 %	2,0 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>
en % des dépenses de R&D	4,50 %	4,5 %	5,3 %
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 4)</b>	<b>(92,2)</b>	<b>(88,5)</b>	<b>(81,6)</b>
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(3,4)</b>	<b>(6,1)</b>	<b>(5,1)</b>
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(95,7)</b>	<b>(94,5)</b>	<b>(86,7)</b>
en % du chiffre d'affaires	1,90 %	2,0 %	2,0 %

En 2016, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 96,6 millions d'euros (contre 92,6 millions d'euros en 2015).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 4,3 millions d'euros (contre 4,2 millions d'euros en 2015 et 4,6 millions d'euros en 2014).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 95,7 millions d'euros (contre 94,5 millions d'euros en 2015 et 86,7 millions d'euros en 2014).

## Note 15. Stocks et en-cours nets

(en millions €)	2016			2015			2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	253,6	(9,9)	243,7	190,7	(9,6)	181,1	209,3	(11,0)	198,3
En-cours de production	22,4	(0,2)	22,2	6,8	(0,3)	6,5	6,5	(0,2)	6,3
Produits finis et marchandises	837,7	(27,3)	810,4	658,2	(24,9)	633,3	635,2	(17,0)	618,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 113,7</b>	<b>(37,4)</b>	<b>1 076,3</b>	<b>855,7</b>	<b>(34,8)</b>	<b>820,9</b>	<b>851,0</b>	<b>(28,2)</b>	<b>822,8</b>

## Note 16. Clients

(en millions €)	2016	2015	2014
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	1 080,1	898,0	782,5
Dépréciation créances douteuses	(20,0)	(12,0)	(14,2)
<b>TOTAL</b>	<b>1 060,1</b>	<b>886,0</b>	<b>768,3</b>

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a cédé 50 millions d'euros de créances commerciales à la Société Générale. Cette cession de créance étant sans recours, les créances ont été déconsolidées.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

## Note 17. Autres créances courantes et non courantes

(en millions €)	2016	2015	2014
<b>AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>13,3</b>	<b>23,6</b>	<b>5,9</b>
Charges constatées d'avance courantes	8,8	5,7	7,8
Créances fiscales et autres créances courantes <sup>(a)</sup>	91,8	84,5	130,0
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>100,6</b>	<b>90,2</b>	<b>137,8</b>

(a) Dont créances de TVA à hauteur de 82,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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	8,8	1,5	10,3
Créances fiscales et autres créances	91,8	11,8	103,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,6</b>	<b>13,3</b>	<b>113,9</b>

## Note 18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions €)	2016	2015	2014
Disponibilités en banque	378,8	713,7	341,4
Valeurs mobilières de placement	35,7	57,1	
<b>TOTAL</b>	<b>414,5</b>	<b>770,8</b>	<b>341,4</b>

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

Aux 31 décembre 2016, 2015 et 2014, le capital se composait de 50 169 049 actions d'un montant nominal de 1 euro.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré. Ce 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.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2016 est de 49 749 160 (49 037 044 pour 2015 et 48 694 391 pour 2014).

Au 31 décembre 2016, le Groupe Fondateur détient 40,94 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 21,29 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 19,65 %). Ces actions représentent 53,37 % des droits de vote.



**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 2016 est la suivante :

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS**

Types	Au 31/12/2016 d'attribution <sup>(a)</sup>	Dates			Nombre d'options			Solde	Prix d'exercice (en euros)
		d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées			
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	926 699	79 201	0	38,35	
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	327 421	15 266	28 613	28,05	
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	332 150	18 513	61 929	53,86	
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	190 940	17 621	200 364	54,12	
<b>TOTAL</b>				<b>2 198 717</b>	<b>1 777 210</b>	<b>130 601</b>	<b>290 906</b>		
dont en 2016					448 548	48 572			

(a) 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.

La charge comptabilisée au titre des stock-options attribuées s'est élevée à 0,5 million d'euros (1,1 million d'euros en 2015 et 1.5 millions d'euros en 2014). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

	Plan 2012
<b>VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS €)</b>	<b>5,0</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2016 (EN MILLIONS €)</b>	<b>0,5</b>
<b>HYPOTHÈSES</b>	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	51,00
Volatilité attendue	28,0 %
Taux d'intérêt sans risque	2,80 %
Prix d'exercice (en euros)	54,12
Durée de l'option (en années) <sup>(a)</sup>	5
Taux de dividende attendu	2,3 %

(a) La durée de l'option représente la durée moyenne d'exercice constatée.

**19.2.2. Actions de performance**

En 2013, en 2014, en 2015 et en 2016, 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 2013, 2014, 2015 et 2016). 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 demeurent indisponibles pour une nouvelle période de deux ans.

La situation relative au plan d'actions de performance est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Types	Dates			Nombre d'actions			Solde	Cours à la date d'attribution <sup>(b)</sup>
	d'attribution <sup>(a)</sup>	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées		
Actions de performance	23/07/2013	23/07/2016	23/07/2018	233 475	221 350	12 125	0	63,00
Actions de performance	22/07/2014	22/07/2017	22/07/2019	169 175	0	0	169 175	64,00
Actions de performance	12/05/2015	12/05/2018	12/05/2020	169 450	0	875	168 575	81,41
Actions de performance	19/05/2016	19/05/2019	19/05/2021	168 605	0	1 500	167 105	96,63
<b>TOTAL</b>				<b>740 705</b>	<b>221 350</b>	<b>14 500</b>	<b>504 855</b>	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

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 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.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	96,63	81,41	64,00	63,00
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans en 2016, 2015 et 2014)	-0,16 %	0,19 %	0,47 %	2,10 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés	6,13 %	6,19 %	5,97 %	5,10 %
Taux de dividende attendu	1,96 %	2,11 %	2,34 %	2,30 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix à la date d'acquisition)	15,30 %	14,77 %	12,00 %	19,97 %
<b>VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS €)</b>	<b>14,0</b>	<b>11,9</b>	<b>13,1</b>	<b>11,8</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2016 (EN MILLIONS €)</b>	<b>2,9</b>	<b>3,8</b>	<b>2,9</b>	<b>1,5</b>

### 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 971 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2016 contre 1 004 millions au 31 décembre 2015 et 875 millions au 31 décembre 2014), 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.

### 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 2016, le Groupe a acquis 545 589 actions au prix moyen pondéré de 108,35 euros et a cédé 997 932 actions au prix moyen de 56,53 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 11,2 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient 622 110 actions propres au cours moyen de 91,23 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

<i>(en nombre d'actions)</i>	Réalisations 2016	Réalisations 2015	Réalisations 2014
Détentions à l'ouverture	1 074 453	1 291 242	1 412 347
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat	218 633	350 000	425 000
Contrats de liquidité	326 956	664 174	604 510
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(328 034)	(673 909)	(616 859)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(669 898)	(557 054)	(533 756)
<i>Annulation d'actions</i>			
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>622 110</b>	<b>1 074 453</b>	<b>1 291 242</b>

## Note 20. Intérêts minoritaires

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

<i>(en millions €)</i>	2016	2015	2014
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>200,1</b>	<b>173,5</b>	<b>142,6</b>
Part du résultat des filiales	32,2	35,2	23,6
Distribution de dividendes	(13,2)	(11,8)	(7,8)
Option de souscription ou d'achat d'actions			
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales			
Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires	(43,7)	(8,1)	(0,8)
Mouvements des écarts de conversion	(10,2)	11,3	15,9
<b>TOTAL À LA CLÔTURE</b>	<b>165,2</b>	<b>200,1</b>	<b>173,5</b>

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 et de façon exceptionnelle en cas d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB sur ZJ Supor.

Fin décembre 2014, le Groupe SEB s'était porté acquéreur de 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) détenues par la famille fondatrice Su au prix de 17,5 yuans par action. Cette transaction avait ainsi porté le pourcentage de détention par le Groupe SEB à 73,13 % au 31 décembre 2015.

Fin décembre 2015, le Groupe SEB avait signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions

soit 7,91 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans par action. Cette transaction a été finalisée le 23 juin 2016. Le Groupe SEB détient désormais 81,17 % de la société.

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 2015 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2016 se sont élevés à 13,2 millions d'euros. Le Résultat net 2016 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 155,6 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 1 600,0 millions d'euros. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

Bilan synthétique 2016 du sous-groupe Supor *(en millions €)*

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	686	Fonds propres	1 105
BFR	142	Provisions non courantes	10
Trésorerie nette et placements financiers	342	Autres actifs et passifs courants	55
<b>TOTAL</b>	<b>1 170</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1 170</b>

## TFT synthétique 2016 du sous-groupe Supor (en millions €)

Trésorerie provenant de l'exploitation	211
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(190)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(48)

## VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE

(28)

Les opérations d'investissements ont été impactées par la réorganisation juridique réalisée en 2016 durant laquelle, 25 % des titres des sociétés Zehjiang Supor EA et Wuhan Cookware, préalablement détenus par une holding intermédiaire basée à Hong-

Kong, ont été transférés à la société mère du groupe Supor, lui permettant ainsi d'être propriétaire à 100 % de ces filiales.

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 €)	2016		2015		2014	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	305,8	20,2	143,5	9,6	146,4	12,7
Garantie après-vente (21.1)	7,5	35,9	4,8	22,9	5,0	19,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	61,6	27,5	32,5	16,1	36,2	16,3
Provision pour restructuration (21.3)	3,8	18,9	5,0	12,4	5,3	6,9
<b>TOTAL</b>	<b>378,7</b>	<b>102,5</b>	<b>185,8</b>	<b>61,0</b>	<b>192,9</b>	<b>55,6</b>

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2016	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2016
Garantie après-vente (21.1)	27,7	16,8	0,4	13,7	13,0	43,4
Litiges en cours et autres risques (21.2)	48,6	12,8	6,1	11,3	45,1	89,1
Provision pour restructuration (21.3)	17,4	14,4	1,0	9,6	1,5	22,7
<b>TOTAL</b>	<b>93,7</b>	<b>44,0</b>	<b>7,5</b>	<b>34,6</b>	<b>59,7</b>	<b>155,2</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2015	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2015
Garantie après-vente (21.1)	24,7	17,7	0,8	15,9	2,0	27,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	52,5	16,4	5,6	15,8	1,1	48,6
Provision pour restructuration (21.3)	12,2	12,0	0,6	5,0	(1,2)	17,4
<b>TOTAL</b>	<b>89,4</b>	<b>46,1</b>	<b>7,0</b>	<b>36,7</b>	<b>1,9</b>	<b>93,7</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2014	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2014
Garantie après-vente (21.1)	24,2	16,7		16,5	0,3	24,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	47,8	10,3	2,9	9,3	6,6	52,5
Provision pour restructuration (21.3)	12,9	7,0	1,7	5,9	(0,1)	12,2
<b>TOTAL</b>	<b>84,9</b>	<b>34,0</b>	<b>4,6</b>	<b>31,7</b>	<b>6,8</b>	<b>89,4</b>

(a) 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.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

<i>(en millions €)</i>	2016	2015	2014
Litiges/fournisseurs	2,3	3,5	2,5
Litiges et risques/administrations locales	6,8	6,2	13,1
Litiges et risques/commerciaux	2,3	1,8	1,7
Litiges et risques/personnel	13,3	14,9	13,6
Retours sur ventes			
Autres litiges et risques	64,4	22,2	21,6
<b>TOTAL</b>	<b>89,1</b>	<b>48,6</b>	<b>52,5</b>

À l'exception du litige présenté 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.

**NOTE 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION**

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	2016	2015	2014
Frais de personnel	20,7	15,6	11,7
Frais d'arrêt	2,0	1,8	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>22,7</b>	<b>17,4</b>	<b>12,2</b>

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 18,9 millions d'euros. Le solde (3,8 millions d'euros) devant être versé entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des préretraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

## 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 2016	Allemagne 2016	WMF 2016
<i>Hypothèses économiques</i>			
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 3,50 %	entre 1,75 % et 2,50 %	1,75 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	1,00 % et 0,65 %	1,00 %	1,50 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable	21 ans	15 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>			
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	65 ans	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 12 %		7,50 %
Tables de mortalité	Insee TD/TV 2012-2014	Heubeck RT 2005 G	Heubeck RT 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2015	Allemagne 2015
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 3,50 %	entre 1,75 % et 2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	2,00 % et 1,50 %	2,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	11 à 16 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	65 à 67 ans
Mobilité du personnel	0 % à 8,3 %	
Tables de mortalité	Insee TD/TV 2011-2013	Heubeck RT 2005 g

(a) Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2014	Allemagne 2014
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 3,50 %	2,00 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	2,00 % et 1,50 %	2,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	11 à 15 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 8 %	
Tables de mortalité	Insee TD/TV 2010-2012	Heubeck RT 2005 G

(a) 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>	2016				
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	144,1	89,5	140,7	16,8	391,1
Valeur actuelle des fonds	(55,5)	(4,6)		(5,0)	(65,1)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>88,6</b>	<b>84,9</b>	<b>140,7</b>	<b>11,8</b>	<b>326,0</b>
Passif comptabilisé au bilan	88,6	84,9	140,7	11,8	326,0
Actif comptabilisé au bilan					
<b>NET</b>	<b>88,6</b>	<b>84,9</b>	<b>140,7</b>	<b>11,8</b>	<b>326,0</b>

<i>(en millions €)</i>	2015			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	130,3	70,9	15,6	216,8
Valeur actuelle des fonds	(55,1)	(4,2)	(4,4)	(63,7)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>75,2</b>	<b>66,7</b>	<b>11,2</b>	<b>153,1</b>
Passif comptabilisé au bilan	75,2	66,7	11,2	153,1
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>75,2</b>	<b>66,7</b>	<b>11,2</b>	<b>153,1</b>

<i>(en millions €)</i>	2014			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	123,5	74,9	36,7	235,1
Valeur actuelle des fonds	(50,6)	(3,8)	(21,6)	(76,0)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>72,9</b>	<b>71,1</b>	<b>15,1</b>	<b>159,1</b>
Passif comptabilisé au bilan	72,9	71,1	15,1	159,1
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>72,9</b>	<b>71,1</b>	<b>15,1</b>	<b>159,1</b>

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 8,6 millions au 31 décembre 2016 (de 7,9 millions au 31 décembre 2015 et 7,5 millions au 31 décembre 2014).

**NOTE 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES**

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions €)</i>	2016			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	6,8	0,6	1,7	9,1
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5	0,6	4,3
Produits financiers sur fonds investis	(0,9)	(0,1)	(0,1)	(1,1)
Autres	(5,5)	(1,0)	(0,3)	(6,8)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>2,6</b>	<b>1,0</b>	<b>1,9</b>	<b>5,5</b>

<i>(en millions €)</i>	2015			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Coût annuel des services rendus	7,6	0,6	1,6	9,8
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5	0,4	4,1
Produits financiers sur fonds investis	(0,9)	(0,1)	(0,1)	(1,1)
Autres	(2,4)		(2,4)	(4,8)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>6,5</b>	<b>2,0</b>	<b>(0,5)</b>	<b>8,0</b>

<i>(en millions €)</i>	2014			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Coût annuel des services rendus	8,7	0,5	2,5	11,7
Frais financiers sur engagements	3,1	2,0	1,0	6,1
Produits financiers sur fonds investis	(1,3)	(0,1)	(0,6)	(2,0)
Autres	0,4			0,4
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>10,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>16,2</b>

#### NOTE 22.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions €)</i>	2016			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Montant à l'ouverture	(46,0)	(22,8)	(3,7)	(72,5)
Écarts actuariels	(16,5)	(9,6)	(0,7)	(26,8)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	1,0			1,0
Autres				
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(61,5)</b>	<b>(32,4)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(98,3)</b>

Les écarts actuariels de la période sont principalement liés à la variation du taux d'actualisation.

<i>(en millions €)</i>	2015			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Montant à l'ouverture	(43,3)	(25,0)	(6,0)	(74,3)
Écarts actuariels	(4,2)	2,2	(0,4)	(2,4)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	1,5			1,5
Autres			2,7	2,7
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(46,0)</b>	<b>(22,8)</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(72,5)</b>

<i>(en millions €)</i>	2014			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Montant à l'ouverture	(39,2)	(16,2)	(3,9)	(59,3)
Écarts actuariels	(6,3)	(8,8)	(2,2)	(17,3)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	2,2		1,2	3,4
Autres			(1,1)	(1,1)
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>(43,3)</b>	<b>(25,0)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>(74,3)</b>



**NOTE 22.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE**

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en millions €)	2016	2015	2014
Montant net à l'ouverture	153,1	159,1	141,6
Coût de la période	5,5	8,0	16,2
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(11,5)	(14,7)	(12,4)
Écarts actuariels et autres variations <sup>(a)</sup>	178,9	0,7	13,7
<b>MONTANT NET À LA CLÔTURE</b>	<b>326,0</b>	<b>153,1</b>	<b>159,1</b>

(a) Dont entrées de périmètre : 140,7 M€ WMF et 12,2 M€ EMSA.

**NOTE 22.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS****ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2016**

(en millions €)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2016</b>	<b>130,3</b>	<b>70,9</b>		<b>15,6</b>	<b>216,8</b>
Coût des services rendus	6,8	0,6		1,7	9,1
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5		0,6	4,3
Prestations versées	(6,2)	(4,2)		(1,7)	(12,1)
Modifications de régime					
Écarts actuariels	17,0	9,6		0,7	27,3
Réductions/cessions	(1,0)			(0,3)	(1,3)
Autres <sup>(a)</sup>	(5,0)	11,1	140,7	0,2	147,0
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>144,1</b>	<b>89,5</b>	<b>140,7</b>	<b>16,8</b>	<b>391,1</b>

(a) Dont entrées de périmètre : 140,7 M€ WMF et 12,2 M€ EMSA.

**ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2015**

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2015</b>	<b>123,5</b>	<b>74,9</b>	<b>36,7</b>	<b>235,1</b>
Coût des services rendus	7,6	0,6	1,6	9,8
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5	0,4	4,1
Prestations versées	(4,8)	(3,9)	(3,5)	(12,2)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	4,3	(2,2)	0,4	2,5
Réductions/cessions <sup>(a)</sup>	(0,4)		(19,9)	(20,3)
Autres	(2,1)		(0,1)	(2,2)
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>130,3</b>	<b>70,9</b>	<b>15,6</b>	<b>216,8</b>

(a) Dont (19,4) M€ lié au changement de régime aux Pays-Bas qui désormais bénéficie d'un plan à cotisations définies.

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2014

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2014</b>	<b>112,7</b>	<b>67,7</b>	<b>32,9</b>	<b>213,3</b>
Coût des services rendus	9,3	0,5	2,0	11,8
Frais financiers sur engagements	3,1	2,0	0,9	6,0
Prestations versées	(7,7)	(4,0)	(2,0)	(13,7)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	6,6	8,7	2,2	17,5
Réductions/cessions	(0,5)			(0,5)
Autres			0,7	0,7
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>123,5</b>	<b>74,9</b>	<b>36,7</b>	<b>235,1</b>

## NOTE 22.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

## VARIATION 2016 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2016</b>	<b>55,1</b>	<b>4,2</b>		<b>4,4</b>	<b>63,7</b>
Rendement attendu des fonds	0,9	0,1		0,1	1,1
Contributions versées aux fonds		0,4		0,8	1,2
Prestations payées par le fonds	(1,5)	(0,1)		(0,3)	(1,9)
Écarts actuariels et autres	1,0				1,0
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>55,5</b>	<b>4,6</b>		<b>5,0</b>	<b>65,1</b>

## VARIATION 2015 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2015</b>	<b>50,6</b>	<b>3,8</b>	<b>21,6</b>	<b>76,0</b>
Rendement attendu des fonds	0,9	0,1	0,1	1,1
Contributions versées aux fonds	2,0	0,4	1,0	3,4
Prestations payées par le fonds		(0,1)	(0,8)	(0,9)
Écarts actuariels et autres <sup>(a)</sup>	1,6		(17,5)	(15,9)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>55,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>63,7</b>

(a) Dont (17,5) M€ changement de régime aux Pays-Bas qui désormais bénéficie d'un plan à cotisations définies.

## VARIATION 2014 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2014</b>	<b>49,1</b>	<b>3,5</b>	<b>19,1</b>	<b>71,7</b>
Rendement attendu des fonds	1,3	0,1	0,6	2,0
Contributions versées aux fonds		0,3	1,0	1,3
Prestations payées par le fonds	(1,9)		(0,6)	(2,5)
Écarts actuariels et autres	2,1	(0,1)	1,5	3,5
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>50,6</b>	<b>3,8</b>	<b>21,6</b>	<b>76,0</b>

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 environ 50 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 10 % du total ;

- des fonds actions pour le solde.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 4,13 % en 2016.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2016 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2017.

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	WMF	Total
< 1 an	13,3	4,5	5,9	23,7
De 1 à 5 ans	19,4	17,9	23,6	60,9
<b>TOTAL À 5 ANS</b>	<b>32,7</b>	<b>22,4</b>	<b>29,5</b>	<b>84,6</b>

### 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 12,7 millions d'euros et une

augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % une diminution de l'engagement d'environ 11,4 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2016 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

La variation des autres hypothèses telles que la revalorisation des salaires ou des taux de pension n'aurait pas d'impact significatif sur le montant global des engagements.

## Note 23. Fournisseurs et autres passifs

(en millions €)	2016	2015	2014
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>911,7</b>	<b>695,2</b>	<b>637,3</b>
Dettes fiscales et sociales	350,0	299,0	274,9
Fournisseurs d'immobilisations	15,7	16,5	14,1
Autres dettes	60,0	17,8	9,7
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>425,7</b>	<b>333,3</b>	<b>298,7</b>

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>911,7</b>		<b>911,7</b>
Dettes fiscales et sociales	307,4	42,6	350,0
Fournisseurs d'immobilisations	15,7		15,7
Autres dettes	56,9	3,1	60,0
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>380,0</b>	<b>45,7</b>	<b>425,7</b>

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 €)	2016	2015	2014
Dettes obligataire	642,1	497,4	299,9
Dettes bancaires		1,5	23,4
Dettes leasing	3,9	2,2	2,2
Autres dettes financières(y compris placements privés)	887,5	181,8	220,8
Participation des salariés	20,1	24,1	30,6
<b>DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>1 553,6</b>	<b>707,0</b>	<b>576,9</b>
Dettes obligataire		299,8	
Dettes bancaires	8,0	34,2	49,6
Billets de trésorerie	849,0	110,0	155,0
Part à moins d'un an des dettes non courantes	215,7	179,5	184,5
<b>DETTES FINANCIÈRES COURANTES</b>	<b>1 072,7</b>	<b>623,5</b>	<b>389,1</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>2 626,3</b>	<b>1 330,5</b>	<b>966,0</b>

Au 31 décembre 2016, 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 962 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 500,0 millions d'euros à échéance 2022 ;

- un tirage de 849 millions d'euros de billets de trésorerie de droit français (tiré dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's).

Au 31 décembre 2016, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an en tentant compte de sa maturité, ressort à 1,88 % (4,06 % au 31 décembre 2015).

### Caractéristiques et échéances des emprunts (valeurs nominales)

Au 31 décembre 2016 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Schuldschein 2	EUR	2017	20,0	20			Variable Euribor <sup>(b)</sup>
Schuldschein 2	EUR	2017	40,0	40			Fixe
Schuldschein 2	EUR	2017	58,0	58			Variable Euribor <sup>(b)</sup>
Schuldschein 2	EUR	2019	5,0		5		Variable Euribor
Schuldschein 2	EUR	2019	57,0		57		Fixe
Schuldschein 3	EUR	2019	49,0		49		Fixe
Schuldschein 3	EUR	2019	126,0		126		Variable Euribor
Schuldschein 3	EUR	2021	130,0		130		Variable Euribor <sup>(b)</sup>
Schuldschein 3	EUR	2021	146,5		146,5		Fixe
Schuldschein 3	EUR	2023	102,5			102,5	Variable Euribor <sup>(b)</sup>
Schuldschein 3	EUR	2023	180,0			180	Fixe
Schuldschein 3	EUR	2026	48,0			48	Fixe
ORNAE <sup>(c)</sup>	EUR	2021	150,0		150,0		
Emprunt obligataire	EUR	2022	500,0			500,0	Fixe
Billets de trésorerie <sup>(a)</sup>	EUR	2017	849,0	849,0			
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			131,9	96,3	35,8	(0,2)	Variable
Dettes leasing			5,7	1,8	3,7	0,2	
Participation des salariés	EUR		27,7	7,6	20,1		
<b>TOTAL</b>			<b>2 626,3</b>	<b>1 072,7</b>	<b>723,1</b>	<b>830,5</b>	

(a) L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins d'un an.

(b) En partie couvert par des swaps de taux variables contre taux fixes.

(c) Hors part optionnelle de l'ORNAE.

## Échéances des emprunts (valeur nominale et intérêts inclus, valeurs non actualisées)

Au 31 décembre 2016 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Schuldschein 2	EUR	2017	20,4	20,4		
Schuldschein 2	EUR	2017	41,2	41,2		
Schuldschein 2	EUR	2017	59,1	59,1		
Schuldschein 2	EUR	2019	5,4	0,1	5,2	
Schuldschein 2	EUR	2019	63,7	2,2	61,4	
Schuldschein 3	EUR	2019	50,1	0,4	49,7	
Schuldschein 3	EUR	2019	128,9	1,0	128,0	
Schuldschein 3	EUR	2021	137,6	1,3	136,3	
Schuldschein 3	EUR	2021	154,7	1,6	153,0	
Schuldschein 3	EUR	2023	114,3	1,3	6,0	107,0
Schuldschein 3	EUR	2023	200,3	2,9	11,6	185,8
Schuldschein 3	EUR	2026	58,9	1,1	4,4	53,4
ORNAE	EUR	2021	150,0		150	
Emprunt obligataire	EUR	2022	571,3	11,9	47,5	511,9
<b>TOTAL</b>			<b>1 755,8</b>	<b>144,5</b>	<b>753,2</b>	<b>858,1</b>

## 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 (en millions €)	Emprunts et crédits confirmés 2016 <sup>(a)</sup>
2017	960
2018	960
2019	960
2020	960
2021	960

(a) 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.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

## NOTE 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions €)	2016	2015	2014
Dettes financières non courantes	1 553,6	707,0	576,9
Dettes financières courantes	1 072,7	623,5	389,1
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>2 626,3</b>	<b>1 330,5</b>	<b>966,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets <sup>(a)</sup>	(414,5)	(770,8)	(341,4)
Autres placements financiers courants <sup>(a)</sup>	(203,5)	(243,6)	(172,5)
Instruments dérivés (nets)	11,2	(0,5)	1,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>2 019,5</b>	<b>315,6</b>	<b>453,1</b>

(a) Dont 342 millions d'euros en Chine (note 20 intérêts minoritaires).

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers courants ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui sont cessibles facilement. 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 3 mois.

Au 31 décembre 2016, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

## Note 25. Juste valeur des instruments financiers

### NOTE 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions €)	2016		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
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	28,4	28,4		28,4			
Autres actifs financiers non courants	13,3	13,3			13,3		
Autres actifs non courants	2,8	2,8			2,8		
Clients	1 060,1	1 060,1			1 060,1		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	13,3	13,3			13,3		
Instruments dérivés	51,1	51,1					51,1
Autres placements financiers	203,5	203,5	203,5				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	414,5	414,5	414,5				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 787,0</b>	<b>1 787,0</b>	<b>618,0</b>	<b>28,4</b>	<b>1 089,5</b>		<b>51,1</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	1 553,6	1 607,8				1 607,8	
Autres passifs non courants	3,1	3,1				3,1	
Fournisseurs	911,7	911,7				911,7	
Autres passifs courants	72,6	72,6				72,6	
Instruments dérivés	33,6	33,6					33,6
Dettes financières courantes	1 072,7	1 073,0				1 073,0	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>3 647,3</b>	<b>3 701,8</b>				<b>3 668,2</b>	<b>33,6</b>

(en millions €)	2015		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
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	11,1	11,1		11,1			
Autres actifs financiers non courants	10,4	10,4			10,4		
Autres actifs non courants	1,9	1,9			1,9		
Clients	886,0	886,0			886,0		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	17,9	17,9			17,9		
Instruments dérivés	50,9	50,9					50,9
Autres placements financiers	243,6	243,6	243,6				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	770,8	770,8	770,8				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 992,5</b>	<b>1 992,5</b>	<b>1 014,4</b>	<b>11,1</b>	<b>916,2</b>		<b>50,9</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	707,0	719,3				719,3	
Autres passifs non courants	1,7	1,7				1,7	
Fournisseurs	695,2	695,2				695,2	
Autres passifs courants	32,6	32,6				32,6	
Instruments dérivés	20,1	20,1					20,1
Dettes financières courantes	623,5	630,4				630,4	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 080,1</b>	<b>2 099,2</b>				<b>2 079,1</b>	<b>20,1</b>

(en millions €)	2014		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
<b>ACTIFS</b>							
Autres participations	10,3	10,3		10,3			
Autres actifs financiers non courants	13,9	13,9			13,9		
Autres actifs non courants	5,9	5,9			5,9		
Clients	768,3	768,3			768,3		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	16,1	16,1			16,1		
Instruments dérivés	59,4	59,4					59,4
Autres placements financiers	172,5	172,5	172,5				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	341,4	341,4	341,4				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 387,9</b>	<b>1 387,9</b>	<b>514,0</b>	<b>10,3</b>	<b>804,2</b>		<b>59,4</b>
<b>PASSIFS</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	576,9	594,4				594,4	
Autres passifs non courants	2,2	2,2				2,2	
Fournisseurs	637,3	637,3				637,3	
Autres passifs courants	21,7	21,7				21,7	
Instruments dérivés	10,1	10,1					10,1
Dettes financières courantes	389,1	390,7				390,7	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 637,3</b>	<b>1 656,3</b>				<b>1 646,2</b>	<b>10,1</b>

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors créances fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement.

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) 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.

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

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.

## NOTE 25.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2016				2015			
	actif		passif		actif		passif	
	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>								
Ventes à terme de devises*	38,2	1,4	41,2	(1,5)	46,8	1,4	35,5	(0,9)
Achats à terme de devises*	52,1	2,7	110,4	(4,3)	37,9	2,8	129,2	(3,3)
Achats options achat	6,9	0,7						
Achats options vente	1,2							
<b>TOTAL</b>		<b>4,7</b>		<b>(5,8)</b>		<b>4,2</b>		<b>(4,2)</b>
<b>SURCOUVERTURES ET TRADING</b>								
<i>Swaps de devises</i>								
GBP	9,3						15,7	(0,1)
AUD	17,0	0,1					13,8	(0,2)
ARS			4,0	(0,1)				
CAD	18,0						16,1	(0,2)
CHF			5,9		5,4			
CZK			4,5				4,3	
DKK	3,1		11,6				15,4	
HKD			6,2	(0,1)				
HUF			5,5				7,4	
MXN	7,6				15,8	0,1		
SEK	3,1		0,9					
USD	27,5	0,4	8,5				97,5	(0,9)
JPY	43,6	0,2					45,0	(0,4)
THB	18,9	0,1					15,9	(0,2)
SGD			0,3				0,6	
ZAR			3,8		2,8			
Autres couvertures liées au financement		4,3		(4,2)		2,6		(1,0)
<b>TOTAL</b>		<b>5,1</b>		<b>(4,5)</b>		<b>2,7</b>		<b>(3,1)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>								
Ventes et Achats à terme de devises	561,2	32,8	289,5	(10,1)	487,0	39,4	245,9	(9,1)
Tunnels à prime nulle (devises)	125,4	6,1	94,7	(2,5)				
Swap de taux variable/fixe			245,5	(1,6)			78,0	(1,6)
Dérivés aluminium	24,3	1,9	4,5	(0,1)			18,4	(1,4)
Dérivés nickel	0,2		1,3				1,0	(0,1)
<b>TOTAL</b>		<b>40,9</b>		<b>(14,4)</b>		<b>39,4</b>		<b>(12,3)</b>
<b>COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS</b>								
Swap de devises	39,4	0,4			93,8	4,6	55,0	(0,5)
<b>TOTAL</b>	<b>39,4</b>	<b>0,4</b>				<b>4,6</b>		<b>(0,5)</b>
<b>ORNAE</b>								
Option de remboursement				(8,9)				
<b>TOTAL</b>				<b>(8,9)</b>				
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>51,1</b>		<b>(33,6)</b>		<b>50,9</b>		<b>(20,1)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)</b>								
				<b>17,5</b>				<b>30,8</b>

\* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 30/12, dont les montants nominaux s'élèvent à 34,1 MEUR pour les achats à terme et 19,1 MEUR pour les ventes à terme. La juste valeur de ces dérivés est nulle.



Les instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à 1 an sont 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). Au 31/12/2016, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2016 (en millions €)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Ventes et Achats à terme de devises	22,7			22,7
Tunnels à prime nulle (devises)	3,6	0,1		3,7
Swap de taux variable/fixe	(0,6)	(0,2)	(0,8)	(1,6)
Dérivés aluminium	1,8			1,8
Dérivés nickel				0,0
ORNAE		(8,9)		(8,9)
<b>TOTAL</b>	<b>27,5</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>17,7</b>

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 et du nickel (métal) au 31 décembre 2016.

### 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 2016			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIFS</b>				
Instruments dérivés	51,1		51,1	
Autres placements financiers	203,5	203,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	414,5	414,5		
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR</b>	<b>669,1</b>	<b>618,0</b>	<b>51,1</b>	
<b>PASSIFS</b>				
Instruments dérivés	33,6		33,6	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>33,6</b>		<b>33,6</b>	

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 options à prime nulle, 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 et le yen japonais. 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 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 :
  - flux d'exportation des filiales de production localisées en zone euro et exportant dans la devise locale des filiales de commercialisation,

- flux d'importation de marchandises auprès de SEB Asia en dollar américain par les filiales de commercialisation du Groupe qui n'ont pas le dollar américain comme devise fonctionnelle ;

- aux achats de composants industriels 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 par les filiales françaises 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. Pour les principales devises, les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments financiers simples (vente/achat à terme de devises contre euro et options). Concernant le dollar américain et le yuan chinois, devises dans lesquelles le Groupe a une position nette acheteuse, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

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 LIES AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2016 (en millions €)	USD	CNY	PLN	RUB	GBP	JPY	Autres
Total actifs			13	7	8	10	49
Total passifs	(81)	(109)					
Transactions futures							
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(81)</b>	<b>(109)</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>49</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	52	110					1
Ventes à terme <sup>(a)</sup>			(11)	(7)	(5)	(8)	(35)
Achats options achat	7						
Achats options vente					(1)		
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(23)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 30/12. Cf. note 25.2.

En 2015 (en millions €)	USD	CNY	RUB	PLN	GBP	JPY	Autres
Total actifs			5	9	8	10	49
Total passifs	(64)	(86)					
Transactions futures							
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(64)</b>	<b>(86)</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>49</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	65	103					
Ventes à terme <sup>(a)</sup>		(5)	(4)	(8)	(6)	(11)	(35)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>(1)</b>	<b>14</b>

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12.

En 2014 (en millions €)	USD	CNY	RUB	PLN	GBP	Autres
Total actifs			7	9	8	53
Total passifs	(56)	(94)				
Transactions futures						
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(56)</b>	<b>(94)</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>53</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	50	96				
Ventes à terme <sup>(a)</sup>		(9)	(8)	(7)	(11)	(37)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>16</b>

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12.

Au 31 décembre 2016, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,0541 dollar, 64,3 roubles, 7,3202 yuans chinois et 123,4 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact négatif sur

le résultat. Toutefois, compte tenu d'une couverture budgétaire prise sur le dollar, l'appréciation de son cours se traduirait par un produit dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2016, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	CNY	PLN	RUB	GBP	JPY	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(2,5)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,6</b>

#### 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. Pour couvrir son exposition,

elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse du compte courant 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 2016 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	339	205
Total passifs	(316)	(37)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>23</b>	<b>168</b>
Instruments financiers dérivés	(19)	(112)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>4</b>	<b>55</b>

En 2015 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	423	138
Total passifs	(267)	(26)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>156</b>	<b>112</b>
Instruments financiers dérivés	(153)	(124)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>3</b>	<b>(12)</b>

En 2014 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	398	140
Total passifs	(223)	(12)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>175</b>	<b>129</b>
Instruments financiers dérivés	(177)	(144)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(2)</b>	<b>(15)</b>

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2016, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>0,4</b>	<b>6,0</b>

#### 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.). Il n'est pas dans la politique du Groupe de couvrir cette exposition.

Toutefois, le Groupe a décidé en 2012 de couvrir l'exposition liée à un prêt long terme intercompagnie, assimilé à de l'investissement net, octroyé à sa filiale Colombienne et libellé en dollars. En 2016 ce prêt a été remplacé par un prêt libellé en pesos colombien.

Le montant de ce prêt au 31 décembre 2016 est de 124 millions de COP. Les instruments de couverture utilisés sont des *swaps* de devises dont la juste valeur au 31 décembre 2016, comptabilisée en capitaux propres s'élève à 0,4 million d'euros.

#### 26.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts 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 2016 des dates de révision de taux :

En 2016 (en millions €)	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	618,0					
Total passifs	(174,3)	(898,4)	(296,8)	(426,3)	(102,3)	(728,2)
<b>VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION</b>	<b>443,7</b>	<b>(898,4)</b>	<b>(296,8)</b>	<b>(426,3)</b>	<b>(102,3)</b>	<b>(728,2)</b>

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables entre août 2013 et décembre 2023 des *swaps* taux variable/taux fixe ont été mis en place.

#### AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions €)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe	78	65	102,5

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2016, 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 4,3 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 2016 est la suivante :

(en millions €)	31/12/2016
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(1,6)</b>
Variation de juste valeur	
Montants recyclés en résultat	
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(1,6)</b>

#### 26.2.3. Risque matières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel 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 70 % des volumes prévisionnels des six prochains mois).

Au 31 décembre 2016, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 18 965 tonnes pour l'aluminium et 156 tonnes pour le nickel.

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 IAS 39 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2016, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé un gain latent de 1,8 million d'euros. En 2015, la perte latente s'élevait à 1,5 million d'euros. Et en 2014, le gain latent généré s'élevait à 0,4 million d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2016 ont généré une perte de 0,1 million d'euros (perte de 1,5 million d'euros en 2015 et perte de 1,8 million d'euros en 2014).

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2016 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 3,2 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.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2016 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 12.1 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 2016 (128,75 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 80,1 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 8 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 81,17 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2016, le cours de l'action cote 34,92 CNY, valorisant la part du capital

détenue par le Groupe SEB à 2 446,4 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. L'évolution du cours de l'action Supor n'a pas non plus d'incidence dans les comptes sociaux de SEB Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

#### 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 618 millions d'euros au 31 décembre 2016 ; auquel s'ajoutent notamment :
  - des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2016 est de 849 millions d'euros ;
  - des emprunts et crédits :
    - une ligne de crédit syndiqué de 960,0 millions d'euros à échéance 2021,
    - une ligne bilatérale d'un montant de 50,0 millions d'euros à échéance 2017,
    - plusieurs lignes de crédit de type Schuldschein pour 962 millions d'euros à échéances 2017, 2019, 2021, 2023, et 2026,
    - un emprunt obligataire de 497,3 millions d'euros à échéance 2022.
    - une émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) de 150,0 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 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	895,8	150,9	8,2	5,2	1060,1

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 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 2016.

Enfin, depuis plus de cinq ans, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la COFACE pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2016, 92,10 % du solde client net (hors WMF) bénéficie ainsi d'une couverture que la société exercera en cas de non-recouvrement.

## Note 27. Dépenses environnementales

En 2016, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 8,6 millions d'euros (9,1 et 7,7 millions d'euros respectivement en 2015 et 2014).

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 €)	2016			2015			2014		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,5	0,6	1,1	0,6	1,0	1,6	0,6	0,4	1,0
Gestion des eaux usées et économie d'eau	1,8	0,4	2,2	2,2	0,4	2,6	1,5	0,3	1,8
Gestion des déchets	1,7	0,1	1,8	2,4		2,4	1,7	0,3	2,0
Protection et assainissement du sol	2,4	0,1	2,5	1,0	0,2	1,2	1,4	0,6	2,0
Autres activités de protection de l'environnement	0,9	0,1	1,0	1,0	0,3	1,3	0,8	0,1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>7,3</b>	<b>1,3</b>	<b>8,6</b>	<b>7,2</b>	<b>1,9</b>	<b>9,1</b>	<b>6,0</b>	<b>1,7</b>	<b>7,7</b>

Au 31 décembre 2016, le montant total des provisions pour risque environnemental s'élève à 3,8 millions d'euros et concerne principalement les frais de dépollution du site « plant 3 » au Brésil.

## 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 €)	2016	2015	2014
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	35,6	44,9	30,3
Cautions et avals donnés *		0,3	
Contrats de location simple non résiliables	308,9	132,4	119,3
Engagements financiers divers	6,0	6,8	6,5
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>350,5</b>	<b>184,4</b>	<b>156,1</b>
Garanties clients (assurance-crédit)	714,9	662,9	622,8
Engagements financiers divers			
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>714,9</b>	<b>662,9</b>	<b>622,8</b>

\* Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe de filiales ont été reclassées en transactions avec les parties liées note 30.1.

Fin 2016, les engagements donnés sont principalement impactés par l'acquisition de WMF et la hausse de l'engagement au titre des Contrats de location simple non résiliables pour 141,3 millions d'euros.

En 2015, le groupe Supor avait signé un contrat lui permettant d'étendre, à compter de 2016, le droit d'utilisation de la marque Supor à d'autres secteurs du petit électroménager pour une valeur de 7,1 millions d'euros.

Le groupe Supor s'était également engagé à acquérir, le droit d'utilisation d'un terrain à Shaoxin pour un montant de 13 millions d'euros. Cette transaction devrait finalement être réalisée courant 2017.

En 2014, les commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels comprenaient notamment des engagements liés à la construction du siège social du Groupe et divers aménagements sur le site de Parc Mail à Écully pour un montant total de 16,4 millions d'euros.

## Note 29. Faits exceptionnels et litiges, passifs éventuels

### NOTE 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

#### 29.1.1. Faits exceptionnels

##### A) ÉMISSION D'ORNAE

Le Groupe SEB a réalisé avec succès le placement d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (« ORNAE ») à échéance novembre 2021 d'un montant nominal d'environ 150 millions d'euros. Cette opération n'entraînera aucune dilution pour les actionnaires de la Société.

Les Obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises le 17 novembre 2016, date prévue du règlement-livraison des Obligations, à un prix d'émission de 102,125 % du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel brut de - 0,42 %. Elles seront remboursées au pair le 17 novembre 2021.

La valeur nominale unitaire des Obligations a été fixée à 181,62 euros, faisant apparaître une prime d'échange de 42,50 % par rapport au cours de référence de l'action SEB sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris »).

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.

Cette opération vise à refinancer partiellement l'acquisition, annoncée le 23 mai 2016, du Groupe allemand WMF, n° 1 mondial des machines à café professionnelles automatiques et leader des articles culinaires en Allemagne.

Les Obligations donneront droit, dans les conditions détaillées ci-après, à l'attribution d'actions SEB existantes, à raison d'une action pour une Obligation (sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs) 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.

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 pourra être ajusté dans certains cas usuels pour ce type de titres financiers. Le ratio d'échange pourra 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.

Les Obligations ont uniquement fait l'objet d'un placement privé au sens de l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier en France et hors de France (à l'exception des États-Unis d'Amérique, du Canada, de l'Australie et du Japon).

##### B) NOUVEAU PLACEMENT PRIVÉ DE TYPE SCHULDSCHEIN

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de WMF, le Groupe SEB a réalisé avec succès un nouveau placement privé de type Schuldschein.

D'un montant initialement prévu entre 300 et 500 M€, le placement a été porté à 800 M€ du fait d'une très forte sursouscription.

L'émission de 800 M€ est répartie en 4 tranches, de 3, 5, 7 et 10 ans, permettant d'optimiser le profil d'endettement du Groupe. Le coût de financement, très attractif, sera largement inférieur à 1,5 %.

La réussite de ce nouveau Schuldschein témoigne de la confiance des investisseurs internationaux dans la signature et la stratégie du Groupe SEB, en particulier dans sa capacité, avec WMF, à accélérer son développement.

Grâce à ce nouveau placement qui fait suite à l'extension du programme de Billets de Trésorerie – adossé à un crédit syndiqué – et à l'émission d'une obligation convertible (ORNAE), le Groupe sécurise le refinancement du prêt relai de 1,3 milliard d'euros mis en place dès le mois de mai. Il conforte ainsi l'architecture de ses financements et allonge la maturité moyenne de sa dette.

Ce placement constitue le plus important Schuldschein jamais réalisé par un émetteur français. BNP Paribas, Citi, Commerzbank AG et HSBC étaient chefs de file de cette émission.

#### 29.1.2. Litiges

##### A) LITIGE FOURNISSEUR

Le Groupe a provisionné en 2009 un risque suite à un litige avec un fournisseur chinois sur un approvisionnement. L'exposition maximale estimée à ce jour à environ 3,8 millions d'euros est intégralement provisionnée (cf. note 21.2) même si, à ce stade, le Groupe conteste l'intégralité de ce risque et la procédure judiciaire mise en œuvre dans ce litige devrait s'avérer très longue.

##### B) 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.

Il n'est pas attendu d'événements significatifs dans cette affaire avant fin 2017 et aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2016 compte tenu de l'issue incertaine de la procédure.

### C) LITIGE DOUANIER EN TURQUIE

Groupe SEB Istanbul, la filiale turque du Groupe, a reçu en date du 1<sup>er</sup> 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 couvrirait la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 28 septembre 2015 et faisait état d'un redressement en base de 4,5 M€ et de pénalités de 13,5 M€. 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. Ce montant a été intégralement provisionné dans les comptes de 2016.

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 passifs éventuels provisoirement estimés à 33 millions d'euros ont été provisionnés dans le cadre de l'acquisition de WMF au titre de risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires.

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 €)	2016	2015	2014
Produits des activités ordinaires			
Autres produits			
Achats et frais	0,5	0,6	0,8
Autres actifs financiers non courants		0,7	4,3
Clients			
Fournisseurs			0,8

La société Key Ingredient (non consolidée au regard de son caractère non significatif pour le Groupe) facture des prestations de recherche et développement : 0,1 million d'euros en 2016 (0,4 million d'euros en 2015). En 2015, le Groupe SEB avait acquis l'application « CMS » de Key Ingredient pour un montant de 6,2 millions d'euros. Il s'agit d'un moteur de recherche qui sert de base notamment aux applications numériques du Groupe embarquées dans les produits connectés.

En 2015, le Groupe SEB avait versé à la société Ethera 0,2 million d'euros au titre de royalties pour l'utilisation de sa technologie et pour

l'achat de filtres utilisés pour la fabrication des purificateurs d'airs. Le montant s'élève à 0,2 million d'euros en 2016 au titre des royalties.

Enfin en 2016, le Groupe SEB a versé à la société Robart 0,2 million d'euros au titre d'études et recherches.

Les garanties financières données par le groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 15,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 (contre 60,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 20,5 millions au 31 décembre 2014).



## 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 2016. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2016	2015	2014
<b>AVANTAGES À COURT TERME</b>			
Rémunérations fixes	4,0	3,9	2,9
Rémunérations variables	4,0	3,9	2,2
Jetons de présence	0,4	0,4	0,4
<b>AUTRES AVANTAGES</b>			
Avantages postérieurs à l'emploi	2,9	2,9	4,5
Rémunérations payées en actions(plan d'achat d'actions)	4,7	3,6	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>16,0</b>	<b>14,7</b>	<b>11,9</b>

### Engagements de retraite et assimilés

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient 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 soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un 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.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant 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.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,0 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;

- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

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 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 34,14 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

La charge de l'exercice du régime complémentaire et différentiel, afférente à l'avantage consenti à M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Bertrand Neuschwander, constatée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016 est de 49 428 euros.

### 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<sup>er</sup> 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 2 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. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

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. Bertrand Neuschwander 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 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, et
  - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- 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,

- 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.

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 perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

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. Bertrand Neuschwander 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 libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

#### 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 a, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise 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.

S'agissant de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension de son contrat de travail s'inscrivait en conformité avec les dispositions de Code AFEP-MEDEF.

## Note 31. Événements postérieurs

### PROJET DE CRÉATION À ÉCULLY D'UN PÔLE INNOVATION POUR L'ACTIVITÉ DE PETIT ÉLECTROMÉNAGER

---

Dans la continuité de la création, il y a 18 mois, de la Direction Produits et Innovation, le Groupe a décidé de réunir sur le site de son siège mondial à Écully les équipes Marketing et Recherche de l'Électricité Culinaires, aujourd'hui localisées à Selongey, avec celles du Soins de la Maison et de la Personne. L'objectif est d'accélérer le développement et le lancement des nouveaux produits électriques. L'installation des équipes se fera progressivement à partir de l'été 2017.

### POURSUITE DE LA RÉORGANISATION INDUSTRIELLE AU BRÉSIL

---

Groupe SEB Brésil a annoncé le 16 février 2017 sa décision de transférer la production d'articles culinaires réalisée sur le site de São Bernardo (agglomération de São Paulo) vers le nouveau site d'Itatiaia (état de Rio de Janeiro), dont l'exploitation, industrielle et logistique, a commencé il y a quelques mois. Ce projet de transfert d'activité fait suite à celui de la production de petit électroménager engagé depuis novembre 2016 qui graduellement passe de l'usine historique de Mooça, au cœur de São Paulo, vers Itatiaia. Le transfert de l'activité de l'usine de São Bernardo, qui toucherait environ 170 personnes, devrait s'effectuer à partir de juillet 2017.

À la connaissance du Groupe, aucun autre événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2016.

## Note 32. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2016 (% de participation du Groupe)

### NOTE 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>EMEA</b>					
<b>EUROPE</b>					
SEB S.A. <sup>(a)</sup>	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB <sup>(a)</sup>	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. <sup>(a)</sup>	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export <sup>(a)</sup>	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. <sup>(a)</sup>	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB <sup>(a)</sup>	***	France	799 230 388	100	100
Rowenta Werke GmbH	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
Emsa GmbH	*	Allemagne		100	100
Emsa Domo	**	Allemagne		100	100
SEB Osterreich GmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Nordic AS	**	Danemark		100	100
OBH Nordica Denmark	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		100	99,8
OBH Nordica Finland	**	Finlande		100	100
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK	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
Emsa Italia	**	Italie		100	100
OBH Nordica Norway	**	Norvège		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
Groupe SEB Portugal Ltd.	**	Portugal		100	100
OBH Nordica Group	***	Suède		100	100
OBH Nordica Fastighets	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
<b>EURASIE</b>					
Groupe SEB South Africa	**	Afrique de Sud		100	100
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Groupe SEB Croatia	**	Croatie		100	100
Groupe SEB Egypt holding	Holding	Égypte		100	100
Groupe SEB Egypt import	**	Égypte		100	93,8
Groupe SEB Egypt JV	**	Égypte		75	75
Groupe SEB Central Europe	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB India	*	Inde		100	100
Groupe SEB Baltic	**	Lettonie		100	100
Groupe SEB Polska Zoo	**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o	**	République Tchèque		100	100
Groupe SEB Romania	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Vostok	*	Russie		100	100
Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	Slovaquie		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Istanbul A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100

**AMÉRIQUES****AMÉRIQUE DU NORD**

Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Coranco Corporation Ltd.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings USA	Holding	États-Unis		100	100
Imusa USA LLC	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios Mexico	***	Mexique		100	100

**AMÉRIQUE DU SUD**

Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
Grupo SEB do Brasil	*	Brésil		100	100
Groupe SEB Comercial do Brasil	**	Brésil		100	100
Lojas SEB	**	Brésil		100	100
SEB Brazil Real Estate	***	Brésil		100	0
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Colombia S.A.	*	Colombie		100	99,5
Groupe SEB Peru S.R.L.	**	Pérou		100	100
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Venezuela		100	100

**ASIE****CHINE**

ZJ Supor	Zhejiang Supor Co., Ltd	Holding	Chine	81,2	81,2
SX Supor	Shaoxing Supor Life Electrical Appliances Co., Ltd	*	Chine	100	81,2
WH CKW	Wuhan Supor Cookware Co., Ltd	*	Chine	100	80,8
WH Pressure	Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd	Holding	Chine	99,4	80,7
WH Supor	Wuhan Supor Co., Ltd	***	Chine	96,5	78,4

Sociétés		Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
WH Waste	Wuhan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine		100	81,2
YH Waste	Yuhuan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine		60	48,7
ZJ Rubber	Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd.	*	Chine		93,2	75,7
ZJ Supor EA	Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd	*	Chine		100	81,2
Hangzhou Omegna trad.		**	Chine		100	81,2
Shanghai Cookware Supor sales Co.		**	Chine		100	81,2
SSEAC Co. Ltd.		*	Chine		100	100
Emsa Taicang		**	Chine		100	100
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>						
Groupe SEB Australia Ltd.		**	Australie		100	100
Groupe SEB Korea		**	Corée		100	100
SEB Asia Ltd.		**/**	Hong Kong		100	100
Grain Harvest Development Ltd		Holding	Hong Kong		100	100
Emsa Hong Kong		***	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.		**	Japon		100	100
Groupe SEB Malaysia SDN. BHD		**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Singapore Pty Ltd		**	Singapour		100	100
Groupe SEB Thailand		**	Thaïlande		100	100
Vina Electric Fan	Joint stock company	*	Vietnam		100	99,9
Vietnam Supor	Supor (Vietnam) Co., Ltd	*	Vietnam		100	81,2
Emsa Vietnam		*	Vietnam		100	100

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>WMF</b>					
Finedening TopCo GmbH	Holding	Allemagne		100	100
Finedening HoldCo GmbH	Holding	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
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	***	Allemagne		100	100
ProLOG Temp GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Consumer-Electric GmbH	**	Allemagne		100	100
ProMONT GmbH	*	Allemagne		100	100
Schaerer Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Versicherungsdienst GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Immobilienverwaltungs GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF in Österreich Ges.m.b.H.	**	Autriche		100	100
Guy Van Bogaert BVBA	**	Belgique		100	100
WMF Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
WMF Shanghai Co. Ltd.	***	Chine		100	100
WMF Consumer Goods (Shanghai) Co., Ltd.	**	Chine		100	100
WMF (He Shan) Manufacturing Company Limited	*	Chine		100	100
WMF Group Operations Far East	***	Chine		100	100
WMF Singapore Pte. Ltd.	**	Chine		100	100
WMF Española S.A.	**	Espagne		100	100
Schaerer USA	**	États-Unis		100	100
WMF Americas, Inc.	**	États-Unis		100	100
WMF Americas Group Inc.	**	États-Unis		100	100
WMF France S.à.r.l.	**	France		100	100
WMF France Consumer Goods	**	France		100	100
WMF United Kingdom Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
WMF (Hong Kong) Manufacturing Company Limited	Holding	Hong Kong		100	100
WMF Group Hong Kong	***	Hong Kong		100	100
Coffee Day Schaerer Technologies p.l.	*	Inde		51	51
WMF Italia S.p.A.	**	Italie		100	100
WMF Japan Corporation K.K.	**	Japon		100	100
WMF Far East	**	Japon		100	100
WMF Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
ProHeq (CZ) s.r.o.	*	République Tchèque		100	100
WMF Schweiz AG	**	Suisse		100	100
Schaerer AG, Schweiz	*	Suisse		100	100

(a) *Activité principale :*\* *production commercialisation ;*\*\* *commercialisation ;*\*\*\* *service.*

**NOTE 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES**

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
BHS Tabletop AG	*	Allemagne		24,9
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49
Invenido GmbH	***	Allemagne		30

(a) *Activité principale :*

\* *production commercialisation ;*

\*\* *commercialisation ;*

\*\*\* *service.*

**NOTE 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %**

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
Tefal India	Dormant	Inde		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72
Key Ingredient (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	États-Unis		100
ANZAI (dont l'importance relative n'est pas significative)	*	Chine		30
Emsa Natura	**	Allemagne		100
WMF Japan C.G. Co. Ltd.	**	Japon		20
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20

(a) *Activité principale :*

\* *production commercialisation ;*

\*\* *commercialisation ;*

\*\*\* *service.*



## 5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les

estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- le Groupe évalue à chaque clôture l'existence d'indices de perte de valeur des actifs à long terme regroupés par unité génératrice de trésorerie et procède annuellement à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie, selon les modalités décrites dans les notes 1.4.1 et 1.4.3 sur les comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes 6.2 et 10 donnent une information appropriée ;

- la note 1.4.10 sur les comptes consolidés expose les modalités de détermination des impôts différés et la note 8.4 précise le montant des différences temporaires déductibles et des pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôts différés actifs. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations du Groupe et à vérifier le caractère approprié des informations données dans les notes sur les comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Lyon et Courbevoie, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas Brunetaud

**Mazars**

Thierry Colin

# ↓ 6

<b>6.1. États financiers</b>	<b>226</b>
Bilan SEB S.A. au 31 décembre	226
Compte de résultat au 31 décembre	227
<b>6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.</b>	<b>228</b>
Faits marquants de l'exercice	228
<b>6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices</b>	<b>241</b>
<b>6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>242</b>
Opinion sur les comptes annuels	242
Justification des appréciations	242
Vérifications et informations spécifiques	243



Comptes sociaux

## 6.1. États financiers

### BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE

Actif (en millions €)	2016			2015
	Brut	Amort.	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	7,7	7,6	0,1	0,1
Participations	1 770,4	150,5	1 619,9	864,1
Créances rattachées à des participations	2 692,8	2,3	2 690,5	1 679,4
Autres titres immobilisés	1,1	-	1,1	1,0
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>4 472,0</b>	<b>160,4</b>	<b>4 311,5</b>	<b>2 544,6</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
Clients et comptes rattachés	12,6	-	12,6	7,0
Autres créances	61,1	-	61,1	56,9
Valeurs mobilières de placement	55,8	-	55,8	127,5
Disponibilités	135,3	-	135,3	446,1
Charges constatées d'avance	0,1	-	0,1	0,3
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>264,9</b>	<b>-</b>	<b>264,9</b>	<b>637,8</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler	8	-	8,0	4,3
Prime de remboursement des obligations	-	-	-	1,0
Écart de conversion actif	113,5	-	113,5	102,8
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 858,4</b>	<b>160,4</b>	<b>4 697,9</b>	<b>3 290,5</b>

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	50,2	50,2
Primes d'émission et de fusion	99,3	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	818,0	693,3
Résultat de l'exercice	45,6	203,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 043,9</b>	<b>1 077,2</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	149,4	139,5
Provisions pour charges	189,4	195,2
<b>TOTAL</b>	<b>338,8</b>	<b>334,7</b>
<b>DETTES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 628,4	1 056,8
Emprunts et dettes financières divers	1 549,5	695,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1,5	2,3
Dettes fiscales et sociales	3,0	3,4
Autres dettes	32,4	34,8
<b>TOTAL</b>	<b>3 214,8</b>	<b>1 793,1</b>
Écart de conversion passif	100,4	85,5
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 697,9</b>	<b>3 290,5</b>

## COMpte DE Résultat AU 31 DÉCEMBRE

<i>(en millions €)</i>	2016	2015
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Prestations de services		
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	6,8	-
Autres produits	0,5	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>7,3</b>	<b>0,4</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Autres achats et charges externes	14,1	9,7
Impôts, taxes et versements assimilés	1,5	1,7
Salaires et traitements	3,1	3,3
Charges sociales	1,0	1,9
Dotations aux amortissements	6,2	1,0
Autres charges	0,9	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>26,8</b>	<b>18,4</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(19,5)</b>	<b>(18,1)</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits financiers de participations	131,2	262,5
Autres intérêts et produits assimilés	0,7	27,3
Reprises sur provisions et transferts de charges	104,3	77,0
Différences positives de change	78,5	95,9
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0,0
<b>TOTAL</b>	<b>314,7</b>	<b>462,7</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Dotations financières aux amortissements et provisions	9,6	39,3
Intérêts et charges assimilées	27,3	38,7
Dotations aux provisions pour risques de change	113,4	102,7
Différences négatives de change	115,8	99,5
<b>TOTAL</b>	<b>266,1</b>	<b>280,2</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>48,6</b>	<b>182,5</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>29,1</b>	<b>164,4</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1,0	1,0
Reprises sur provisions et transferts de charges	49,9	63,6
<b>TOTAL</b>	<b>50,9</b>	<b>64,6</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	2,4	0,0
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	18,1	12,4
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	35,7	35,8
<b>TOTAL</b>	<b>56,2</b>	<b>48,2</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(5,3)</b>	<b>16,4</b>
Impôts sur les bénéfices (produit)	(21,8)	(22,8)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>45,6</b>	<b>203,6</b>

## 6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### NOMINATIONS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 19 mai 2016, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la nomination de M. Jérôme Lescure, en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans, en remplacement de M. Jérôme Wittlin dont le mandat expirait. Il bénéficie d'une solide expertise dans le domaine de la stratégie et de l'entrepreneuriat et dispose par ailleurs d'une excellente connaissance du Groupe SEB, de son fonctionnement et de ses enjeux, celui-ci ayant été administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005.

Les mandats d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M<sup>me</sup> Damarys Braidà, du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M<sup>me</sup> Catherine Pourre, arrivant à échéance cette année, ont été renouvelés pour une durée de 4 ans.

#### FINANCEMENT

##### Émission d'un nouvel emprunt *Schuldschein*

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de WMF, la société SEB S.A. a réalisé avec succès un nouveau placement privé de type *Schuldschein*.

D'un montant initialement prévu entre 300 et 500 millions d'euros, le placement a été porté à 800 millions d'euros du fait d'une très forte sur-souscription.

L'émission de 800 millions d'euros est répartie en 4 tranches, de 3, 5, 7 et 10 ans, permettant d'optimiser le profil d'endettement du Groupe. Le coût de financement, très attractif, sera largement inférieur à 1,5 %.

Ce placement constitue le plus important *Schuldschein* jamais réalisé par un émetteur français. BNP Paribas, Citi, Commerzbank AG et HSBC étaient chefs de file de cette émission.

##### Émission d'un emprunt ORNAE

La société SEB S.A. a réalisé avec succès le placement d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (« ORNAE ») à échéance novembre 2021 d'un montant nominal d'environ 150 millions d'euros.

Les Obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises le 17 novembre 2016, date prévue du règlement-livraison des Obligations, à un prix d'émission de 102,125 % du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel brut de - 0,42 %. Elles seront remboursées au pair le 17 novembre 2021.

La valeur nominale unitaire des Obligations a été fixée à 181,62 euros, faisant apparaître une prime d'échange de 42,50 % par rapport au cours de référence de l'action SEB sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (« Euronext Paris »).

Les Obligations ont uniquement fait l'objet d'un placement privé au sens de l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier en France et hors de France (à l'exception des États-Unis d'Amérique, du Canada, de l'Australie et du Japon).

#### UNE ANNÉE MARQUÉE PAR LES ACQUISITIONS MAJEURES DE SA FILIALE SEB INTERNATIONALE

En mars et novembre 2016, la société SEB S.A. a souscrit à deux augmentations de capital social de sa filiale SEB Internationale, pour respectivement 250 et 500 millions d'euros. Cette recapitalisation contribue au financement par la filiale des opérations d'acquisitions majeures suivantes :

##### Nouveau renforcement au capital de Supor

Fin 2015, le Groupe SEB avait signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,9 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans. Cette transaction faisait suite au rachat de 10 millions d'actions déjà effectué au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2015 et a été finalisée en 2016 suite à l'approbation par les autorités chinoises.

La société SEB Internationale détient dorénavant 81,17 % de la société. Le Groupe n'envisage pas de prendre le contrôle total de Supor, qui restera cotée sur la place de Shenzhen. Le coût de la transaction s'est établi à 1 450 millions de yuans, soit environ 200 millions d'euros.

##### Acquisition d'EMSA

Le Groupe SEB, par l'intermédiaire de la société SEB Internationale, a finalisé en juin l'acquisition de la société EMSA. Fondée en 1949, cette société allemande est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'articles et d'accessoires de cuisine. Son cœur de métier s'articule autour de 3 catégories : les carafes et bouteilles isothermes, les ustensiles de cuisine et les boîtes de conservation. Son offre s'appuie sur une démarche d'innovation et de qualité alliant fonctionnalité et design.

##### Acquisition de WMF

Le 30 novembre 2016, le Groupe SEB, par l'intermédiaire de la société SEB Internationale, a finalisé l'acquisition du Groupe allemand WMF. Fondé en 1853, le Groupe WMF s'est développé autour de 3 activités : les machines à café professionnelles, le Petit Équipement Domestique (articles culinaires et petit électroménager) et l'équipement hôtelier. Il est le leader mondial incontesté dans le café professionnel avec une part de marché de 28 %. Dans les articles culinaires, WMF est aussi le clair leader en Allemagne avec 20 % du marché.

## AUTRES INFORMATIONS

### Libération de capital de SEB Alliance

Le 20 décembre 2016, la société SEB S.A. a procédé à une libération de capital complémentaire à hauteur de 11,4 millions d'euros, de sa souscription non libérée au capital social de SEB Alliance. Cette opération, réalisée par apport en numéraire sur le compte bancaire de la filiale, libère la société de la totalité de son engagement initial.

## 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 nouveau plan comptable général régi par le règlement de l'Autorité des Normes Comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014.

### NOTE 1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'achat, hors frais accessoires et frais financiers. Elles sont essentiellement constituées de brevets amortis sur une durée variant entre 3 et 10 ans.

### NOTE 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

### NOTE 1.4. 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, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne du portefeuille est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

### Transfert du siège social

Afin de gérer l'accroissement des effectifs, répondre aux besoins grandissants de synergies entre les entités, et moderniser ses infrastructures, la Direction Générale a établi un nouveau siège pour la société SEB S.A., au sein du Campus SEB, à Ecully au cœur de Techlid, le pôle économique Ouest du Grand Lyon.

Implanté sur 6 hectares, le Campus SEB est organisé autour d'un ensemble de bâtiments tertiaires modernes et innovants conçus pour servir l'efficacité professionnelle des salariés et améliorer leur qualité de vie. Un important travail a ainsi été mené sur l'aménagement des espaces et l'ergonomie des postes, avec la création de bureaux ouverts, d'espaces de travail collaboratifs et de zones de concentration.

### NOTE 1.5. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

SEB S.A. 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 les sociétés françaises, allemandes, belges, néerlandaises, espagnoles, italiennes, hongroises, tchèques, autrichiennes, suisses, américaines, et hongkongaises des systèmes de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens, pour les autres filiales les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Les prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. sont rémunérés sur la base du taux au jour le jour 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, la Colombie, le Brésil, la Thaïlande, Immobilière Groupe SEB, la rémunération est basée sur le taux 3 mois de la devise concernée 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.

Les reports et déports sur les swaps de change sont enregistrés dans le compte de résultat à l'échéance de l'instrument de couverture.

- SEB S.A. met en place des couvertures de compétitivité et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change. Les opérations couvertes étant alors enregistrées par les filiales de production au cours garanti donné par SEB S.A. et dans leur devise pour les filiales de marché. Les flux certains couverts à la clôture de l'exercice donnent lieu à la comptabilisation par SEB S.A. d'un écart de change latent entre le cours garanti et le cours de clôture. S'il apparaît une perte latente sur l'opération, celle-ci est comptabilisée en écart de conversion actif et fait l'objet d'une provision pour

risques. Les plus-values latentes sont comptabilisées en écart de conversion passif et ne sont pas prises en compte dans le résultat.

### NOTE 1.6. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS ET CONCOURS BANCAIRES EN DEVICES

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 1.7. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En complément des précisions apportées par la note 1.5, la société constitue une provision pour risques au titre du passif latent sur stock-options, ayant pour origine la sortie de ressources liée à la levée des options attribuées dans le cadre des plans en cours.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôts 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 retour à une situation fiscale bénéficiaire. Des précisions sont apportées dans la note 1.8, sur l'allocation de la provision restant au bilan.

### NOTE 1.8. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Depuis l'exercice dernier, 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<sup>er</sup> 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 5 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 constituée 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. Mouvements de l'actif immobilisé

### NOTE 2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Aucune acquisition significative ou cession n'est intervenue au cours de l'exercice.

### NOTE 2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.



**NOTE 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

(en millions €)	2015	Augmentations	Diminutions	2016
Participations	1 009,0	761,4		1 770,4
Créances rattachées à des participations	1 679,5	1 781,2	767,9	2 692,8
Actions propres	0,8	34,2	34,1	0,9
Autres titres immobilisés	0,2	0,0	0,0	0,2
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>2 689,5</b>	<b>2 576,8</b>	<b>802,0</b>	<b>4 464,3</b>
Dépréciation sur participations	(144,9)	(7,1)	(1,5)	(150,5)
Dépréciation sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
Dépréciation sur créances	0,0	(2,3)	0,0	(2,3)
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(144,9)</b>	<b>(9,4)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(152,8)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>2 544,6</b>	<b>2 567,4</b>	<b>803,5</b>	<b>4 311,5</b>

(en millions €)	2014	Augmentations	Diminutions	2015
Participations	928,0	81,0	0,0	1 009,0
Créances rattachées à des participations	1 441,6	360,9	123,0	1 679,5
Actions propres	1,1	52,6	52,9	0,8
Autres titres immobilisés	0,2	0,0	0,0	0,2
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>2 370,9</b>	<b>494,5</b>	<b>175,9</b>	<b>2 689,5</b>
Dépréciation sur participations	(109,7)	(39,2)	(4,0)	(144,9)
Dépréciation sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(109,7)</b>	<b>(39,2)</b>	<b>(4,0)</b>	<b>(144,9)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>2 261,2</b>	<b>455,3</b>	<b>171,9</b>	<b>2 544,6</b>

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. 1.5). Les principales hausses sont en lien avec les acquisitions de l'année et concernent le nouveau prêt long terme de SEB Internationale pour 1 082 millions d'euros et les nouveaux comptes courant avec WMF GmbH et EMSA GmbH pour respectivement 550 et 30,0 millions d'euros. Par ailleurs, les filiales SEB Internationale et Groupe SEB USA ont remboursé au cours de l'exercice leur prêt courant pour respectivement 674 millions d'euros et 36,5 millions d'euros.

Sur l'exercice, la société a procédé à une dépréciation complémentaire nette des titres de ses filiales pour 5,6 millions d'euros, dont 3,9 millions

pour SEB Alliance, 1,1 million pour SEB S.A.S., 0,4 million d'euros pour Calor, 0,8 million d'euros pour Seb Développement, 0,6 million pour GS Retail, et 0,4 million d'euros pour GS Moulinex ainsi qu'une reprise de 1,5 millions sur Rowenta France.

Les actions propres comptabilisées en immobilisations financières sont relatives au contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, 326 956 actions ont été achetées au cours moyen de 104,65 euros et 328 034 actions ont été cédées au cours moyen de 105,69 euros. Au 31 décembre 2016, la société SEB S.A. détient en totalité 622 110 actions propres au prix moyen de 91,23 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB.

## Note 3. Liste des filiales et participations

### NOTE 3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

#### 3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux avant résultat	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
Calor S.A.S.	14,3	100 %	83,5	4,9	-	-
S.A.S. SEB	13,2	100 %	117,3	23,7	-	-
Tefal S.A.S.	37,3	100 %	6,6	0,9	-	21,8
Rowenta France S.A.S.	4,7	100 %	17,7	(3,0)	-	-
SEB Développement S.A.S.	(6,1)	100 %	4,4	(3,4)	-	-
Rowenta Invest BV	(0,2)	100 %	211,8	0,3	-	-
SEB Internationale S.A.S.	1 236,0	100 %	963,4	1 243,2	-	20,8
Groupe SEB France	132,6	98 %	73,9	(99,3)	-	42,0
Groupe SEB Export	30,8	100 %	38,0	14,0	-	14,9
Groupe SEB Moulinex	6,9	100 %	73,2	(3,8)	-	-
Groupe SEB Retailing	1,2	100 %	0,1	0,0	-	0,4
SEB Alliance	21,2	100 %	19,6	(2,5)	-	-
Immobilière Groupe SEB	7,2	100 %	10,0	90,4	-	-

#### 3.1.2. 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
SIS	1,2	46,81 %	0,5	8,6	-	0,4

En conformité avec le paragraphe 11 de l'article 24 du décret 83.1020 du 29 novembre 1983, 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 4 999,7 millions d'euros et le Résultat net part du Groupe atteint 258,6 millions d'euros.

### NOTE 3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Valeur nette des titres : 0,2 million d'euros.

## Note 4. Autres créances

Les autres créances d'un montant de 61,1 millions d'euros correspondent essentiellement aux postes suivants pour :

- 31,9 millions d'euros de créance d'impôt sociétés, ventilée entre les acomptes versés à l'administration compensés par l'excédent d'impôt sur les sociétés des exercices précédents pour 4,1 millions d'euros, les crédits d'impôts restant à recouvrer pour 12,5 millions d'euros, le produit d'impôt net de l'intégration fiscale de l'exercice pour 14,6 millions d'euros et 0,7 million de compte courant impôt d'une filiale membre du groupe fiscal ;
- 9,8 millions d'euros de valorisation d'instruments financiers actifs ;
- 19,4 millions d'euros de produits à recevoir des sociétés d'appartenance des optionnaires, au titre de la refacturation à des moins-values latentes sur les options restant à exercer.

## Note 5. Provisions pour risques et charges

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	2015	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2016
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	102,8	113,4	102,8	0,0	113,4
Provisions pour autres risques	36,7	35,7	35,8	0,6	36,0
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>139,5</b>	<b>149,1</b>	<b>138,6</b>	<b>0,6</b>	<b>149,4</b>
Provisions pour intégration fiscale	195,2	0,0	5,8	0,0	189,4
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>195,2</b>	<b>0,0</b>	<b>5,8</b>	<b>0,0</b>	<b>189,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>334,7</b>	<b>149,1</b>	<b>144,4</b>	<b>0,6</b>	<b>338,8</b>

(en millions €)	2014	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2015
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	73,0	102,8	73,0	0,0	102,8
Provisions pour autres risques	25,5	36,7	25,5	0,0	36,7
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>98,5</b>	<b>139,5</b>	<b>98,5</b>	<b>0,0</b>	<b>139,5</b>
Provisions pour intégration fiscale	202,6	0,0	7,4	0,0	195,2
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>202,6</b>	<b>0,0</b>	<b>7,4</b>	<b>0,0</b>	<b>195,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>301,1</b>	<b>139,5</b>	<b>105,9</b>	<b>0,0</b>	<b>334,7</b>

La provision pour autres risques correspond essentiellement à la provision pour moins-value latente sur levée de stock-options et actions gratuites relative à l'ensemble des optionnaires du Groupe à hauteur de 35,7 millions d'euros. Par ailleurs, un produit à recevoir de la part des sociétés d'appartenance des détenteurs d'options, est comptabilisé à l'actif pour un montant de 19,4 millions d'euros.

La reprise de provision pour intégration fiscale de 5,8 millions d'euros correspond à la restitution de déficits antérieurement provisionnés aux filiales à nouveau bénéficiaires cette année.

## Note 6. Échéance des créances et dettes

Toutes les créances sont à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- des prêts intercompagnies à moyen terme dont les nouveaux prêts avec WMF GmbH pour 550,0 millions d'euros, SEB Internationale dédié à l'acquisition du Groupe WMF pour 1 082 millions d'euros, et toujours les prêts avec SEB Internationale pour 87,1 millions d'euros, et Immobilière Groupe SEB pour 80,3 millions d'euros ;

- des produits à recevoir au titre des moins-values latentes sur les levées d'option à réaliser à hauteur de 19,2 millions d'euros ;
- des comptes de régularisation de frais d'émission d'emprunts étalés pour 5,7 millions d'euros, dont, 1,9 millions pour le nouvel emprunt Schuldschein millions d'euros, 1,3 millions d'euros pour le nouvel emprunt ORNAE, 1,3 millions pour l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros et 1,2 millions d'euros pour les commissions de droits à tirage du Crédit Syndiqué de 960 millions d'euros.

(en millions €)	2015	2016	Échéances au 31/12/2016		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	809,0	501,2			501,2
Dettes bancaires	25,3	10,1	10,1		
Autres dettes financières (y compris placement privé)	222,4	1 114,7	120,7	663,5	330,5
Billets de trésorerie	110,0	849,0	849,0		
Emprunts Groupe	551,5	672,5	672,5		
Autres emprunts	0,2	0,3			0,3
Participation des salariés	34,2	27,8	7,6	20,1	
Prime de remboursement des obligations	0,0	2,4	0,5	1,9	
<b>TOTAL</b>	<b>1 752,6</b>	<b>3 177,9</b>	<b>1 660,4</b>	<b>685,5</b>	<b>832,0</b>

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- de la ligne d'emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, remboursable in fine en novembre 2022 ;
- de la nouvelle ligne d'emprunt Schuldschein, remboursable à hauteur de 175 millions d'euros en décembre 2019, 276,5 millions d'euros en décembre 2021, 282,5 millions d'euros en décembre 2023, 48 millions d'euros en décembre 2026 ;
- de l'emprunt Schuldschein de 180 millions d'euros, remboursable à hauteur de 62 millions d'euros en août 2019 ;
- de la nouvelle ligne d'emprunt ORNAE d'un montant de 150 millions d'euros, remboursable en novembre 2021 ;

- des comptes courants bloqués de participation des salariés, pour lesquels les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 6,3 millions d'euros en 2018, 5,0 millions d'euros en 2019, 4,4 millions d'euros en 2020 et 4,4 millions d'euros en 2021 ;
- de la prime de remboursement des obligations à hauteur de 2,5 millions d'euros pour la ligne d'emprunt ORNAE et - 0,6 million d'euros pour l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros.

L'émission de billets de trésorerie est une des sources de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 1 000 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors (note stable depuis plusieurs années). L'en-cours au 31 décembre 2016 s'élève à 849 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

## Note 7. 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 le suivant :

(en millions €)	2016		2015	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	1 373,2	1 319,6	709,4	969,7
Créances	31,2	1,2	30,0	0,2
Dettes	(137,0)	(558,9)	(340,6)	(222,8)
<b>TOTAL</b>	<b>1 267,4</b>	<b>761,9</b>	<b>394,5</b>	<b>747,1</b>

Les avances aux sociétés apparentées sont accordées principalement depuis cette année, à la société WMF GmbH (599,7 millions d'euros), et précédemment à Groupe SEB Holdings (275,5 millions d'euros) et All-Clad Metal Crafter (41,3 millions d'euros).

## Note 8. Charges et produits concernant les entreprises liées

(en millions €)	2016	2015
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Frais dépôts marque	0,2	0,2
Management fees	3,0	3,4
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Royalties	0,3	0,2
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	0,7	0,1
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits de participations	100,3	229,6
Produits de créances	30,8	32,8
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Transferts de charges	7,7	30,7

Les dividendes sont versés principalement par Groupe SEB France à hauteur de 42,0 millions d'euros, par SEB Internationale pour 20,8 millions d'euros et Groupe SEB Export pour 14,9 millions d'euros. Les transferts de charges exceptionnelles sont en diminution

sur l'exercice car ils sont composés de la refacturation aux filiales des moins-values dégagées sur l'année sur les levées d'option pour 11,3 millions d'euros, et de l'actualisation du produit à recevoir au titre des moins-values latentes pour - 3,6 millions d'euros.

## Note 9. Comptes de régularisation actif et passif

### NOTE 9.1. CHARGES À RÉPARTIR

(en millions €)	2016	2015
Charges financières	7,9	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>7,9</b>	<b>4,3</b>

Les charges à répartir comprennent les charges à amortir sur les nouveaux emprunts de l'exercice ORNAE pour 1,7 millions d'euros, et Schuldschein pour 2,5 millions d'euros.

### NOTE 9.2. ÉCART DE VALORISATION DES CRÉANCES ET DETTES

(en millions €)	2016	2015
Créances et dettes libellées en devises	105,1	98,3
Instruments financiers	8,4	4,5
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>113,5</b>	<b>102,8</b>
(en millions €)	2016	2015
Créances et dettes libellées en devises	91,7	79,7
Instruments financiers	8,7	5,8
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>100,3</b>	<b>85,5</b>

**NOTE 9.3. PRODUITS À RECEVOIR**

<i>(en millions €)</i>	<b>2016</b>	2015
Créances rattachées à des participations	8,0	9,0
<b>TOTAL</b>	<b>8,0</b>	<b>9,0</b>

**NOTE 9.4. CHARGES À PAYER**

<i>(en millions €)</i>	<b>2016</b>	2015
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4,2	11,6
Emprunts et dettes financières divers	0,2	0,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,6	0,4
Dettes fiscales et sociales	2,2	2,4
Autres dettes	0,5	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>7,7</b>	<b>15,0</b>

**Note 10. Résultat exceptionnel**

<i>(en millions €)</i>	<b>2016</b>	2015
Provision nette pour charges sur intégration fiscale	6,5	7,5
(Moins-values)/plus-value sur cessions actions propres	(17,1)	(21,7)
Autres produits (charges)	(2,4)	(0,1)
Transfert de charges exceptionnelles	7,7	30,7
<b>TOTAL</b>	<b>(5,3)</b>	<b>16,4</b>

La reprise de provision nette pour charge d'intégration fiscale s'élève à 5,8 millions d'euros et est commentée dans le paragraphe suivant dédiée à l'intégration fiscale.

Sur l'exercice, la cession de 997 932 actions propres au total, dont 328 034 dans le cadre du contrat de liquidité et 669 898 pour octroi dans le cadre des levées de stock-options, a généré une moins-value nette totale de 17,1 millions d'euros. En complément, l'actualisation

de la provision pour moins-value latente représente un impact net quasi nul sur l'exercice.

En lien, les transferts de charges exceptionnelles correspondent à la refacturation aux sociétés d'appartenance des détenteurs d'options de ces moins-values latentes et réalisées sur l'exercice, pour respectivement 19,4 millions d'euros et 11,3 millions d'euros.

**Note 11. Intégration fiscale**

Au titre de l'exercice 2016, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire. L'économie d'intégration fiscale est enregistrée dans les comptes de la société ; celle-ci se compose d'un produit d'impôt de 23,5 millions d'euros, correspondant à :

- un produit de + 0,6 millions d'euros au titre des économies définitives de l'année ;
- un produit de + 28,7 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge de - 5,8 millions d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs pour les filiales bénéficiaires.

En sus, est comptabilisée sur l'exercice une charge d'impôt complémentaire au titre de la contribution sur les revenus distribués pour 2,4 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 en résultat exceptionnel. Seules les reprises de provisions sont comptabilisées lors de l'utilisation des déficits. À ce titre, une reprise de 5,8 millions d'euros a été enregistrée sur l'exercice.

## Note 12. Ventilation de l'impôt sur les sociétés

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2016, est la suivante :

(en millions €)	Avant impôts	Impôts	Résultat net
Résultat courant	29,0	(13,9)	15,1
Résultat exceptionnel	(5,3)	(0,8)	(6,1)
Création/(utilisation) de déficit reportable		14,7	14,7
Intégration fiscale	21,8		21,8
<b>TOTAL</b>	<b>45,5</b>	<b>0,0</b>	<b>45,5</b>

## Note 13. Engagements hors bilan

(en millions €)	31/12/2016		31/12/2015	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
<b>PAR RAPPORT AU MARCHÉ</b>				
Swaps emprunteurs de devises	204,7	1,0	387,3	2,2
Swaps prêteurs de devises	33,9	(0,1)	17,1	(0,1)
Ventes à terme de devises*	189,7	2,2	205,0	(0,5)
Achats à terme de devises*	792,4	12,0	988,2	28,3
Achats options d'achat	133,4	6,8	0,0	0,0
Achats options de vente	101,6	(2,5)	0,0	0,0
Swap de taux variable/fixe	245,5	(1,6)	78,0	(1,6)
Dérivés aluminium	28,8	1,8	18,4	(1,4)
Dérivés nickel	1,5	0,0	1,0	(0,1)
<b>AUPRÈS DES FILIALES</b>				
Swaps prêteur de devises	0,0	0,0	93,7	(4,6)
Achats à terme de devises	188,8	0,8	148,8	(1,7)
Ventes à terme de devises	87,0	0,8	81,2	0,2
Dérivés aluminium	28,8	1,8	18,4	1,4
Dérivés nickel	1,5	0,0	1,0	0,1

\* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 30/12, dont les montants nominaux s'élèvent à 34,1 millions d'euros pour les achats à terme et 19,1 millions d'euros pour les ventes à terme. La juste valeur de ces dérivés est nulle.

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 2016. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2016, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

### Engagement relatif au nouvel emprunt ORNAE

S'agissant du nouvel emprunt 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 donneront droit, dans les conditions détaillées ci-après, à l'attribution d'actions SEB existantes, à raison d'une action pour une Obligation (sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs) 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.

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 pourra être ajusté dans certains cas usuels pour ce type de titres financiers. Le ratio d'échange pourra 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 relatif au nouvel emprunt Schuldshein

Au 31 décembre 2016, il reste à recevoir par la société une dernière tranche du nouvel emprunt Schuldshein d'un montant de 18 millions d'euros.

## Note 14. Engagements de retraite et assimilés

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient 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 soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un 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.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant 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.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,0 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

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 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 34,14 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

### Indemnités 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<sup>er</sup> 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. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

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. Bertrand Neuschwander 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 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, et
  - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- 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 :
  - 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.

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 perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

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. Bertrand Neuschwander 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 libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

### 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 a, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise 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.

S'agissant de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a estimé que la suspension de son contrat de travail s'inscrivait en conformité avec les dispositions de Code AFEP-MEDEF.

La politique et les éléments composants la rémunération de ces deux personnes sont détaillés dans la note 2.5 Politique de rémunérations et ne sont pas repris dans la présente note.

## Note 15. Dette ou créance future d'impôts

Il s'agit d'une dette de 34,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 (29,4 millions d'euros au 31 décembre 2015), correspondant à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

## Note 16. 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 2016 est la suivante :

Types	Dates			Nombre d'options				Prix d'exercice (en euros)
	d'attribution <sup>(a)</sup>	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	solde	
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	926 699	79 201	-	38,35
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	327 421	15 266	28 613	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	332 150	18 513	61 929	53,86
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	190 940	17 621	200 364	54,12
<b>TOTAL*</b>				<b>2 198 717</b>	<b>1 777 210</b>	<b>130 601</b>	<b>290 906</b>	

\* Dont mouvements sur 2016.

448 548

48 572

Types	Dates			Nombre d'actions			Solde	Cours à la date d'attribution <sup>(b)</sup>
	d'attribution <sup>(a)</sup>	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées		
Actions de performance	23/07/2013	23/07/2016	23/07/2018	233 475	221 350	12 125	0,0	63,00
Actions de performance	22/07/2014	22/07/2017	22/07/2019	169 175	0,0	0,0	169 175	64,00
Actions de performance	12/05/2015	12/05/2018	12/05/2020	169 450	0,0	875	168 575	81,41
Actions de performance	19/05/2016	19/05/2019	19/05/2021	168 605	0,0	1 500	167 105	96,63
<b>TOTAL</b>				<b>740 705</b>	<b>221 350</b>	<b>14 500</b>	<b>504 855</b>	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

## Note 17. Capitaux propres

### ■ Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 72 481 776 droits de vote totaux « théoriques » et 73 859 666 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

### ■ Variation des capitaux propres

<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2015 AVANT AFFECTATION</b>	<b>1 077,2</b>
Dividendes 2015 mis en paiement en 2016	(78,8)
Résultat de l'exercice	45,6
Prime d'émission correspondante	
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2016</b>	<b>1 044,0</b>
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2014 AVANT AFFECTATION</b>	<b>947,2</b>
Dividendes 2014 mis en paiement en 2015	(73,6)
Résultat de l'exercice	203,6
Prime d'émission correspondante	
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2015</b>	<b>1 077,2</b>

### ■ Capital potentiel au 31 décembre 2016

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

## Note 18. Effectif

L'effectif moyen s'élève à 2 personnes (contre 2 personnes au 31 décembre 2015).

## Note 19. Événement postérieur à la clôture

Néant.

## 6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2016	2015	2014	2013	2012
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) capital social	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169
b) nombre d'actions émises	50 169 049	50 169 049	50 169 049	50 169 049	50 169 049
c) nombre d'obligations convertibles en actions		-	-	-	-
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
a) chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	42 155	249 746	104 853	170 977	70 279
c) impôt sur les bénéfices	(21 847)	(22 768)	(20 520)	(24 590)	(32 186)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	45 555	203 562	82 712	153 091	61 289
e) montant des bénéfices distribués <sup>(a)</sup>	89 339	79 161	73 700	67 351	64 144
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN UNITÉS)</b>					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	1,27	4,52	2,47	3,90	2,04
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	0,91	4,06	1,65	3,05	1,22
c) dividende versé à chaque action	1,72	1,54	1,44	1,39	1,32
<b>PERSONNEL</b>					
a) nombre de salariés	2,00	2,00	1,60	1,00	1,00
b) montant de la masse salariale	3 127	3 344	2 419	1 795	1 681
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	993	1 895	1 163	817	1 152

(a) Montant estimé en 2016.

## 6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre Rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent Rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues

et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe, la société déprécie les titres de participation qu'elle détient, lorsque la valeur d'inventaire de ces titres de participation est inférieure à leur coût historique.

Les dépréciations sont déterminées en tenant compte de la quote-part des capitaux propres détenus, de la valeur de marché des titres,

lorsque celle-ci peut être connue, ou des perspectives de rentabilité à moyen et long terme des participations concernées. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses utilisées pour évaluer le montant des dépréciations et à vérifier les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce Rapport.

## VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations

et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Nicolas BRUNETAUD

**Mazars**  
Thierry COLIN





# 7

## **7.1. Renseignements sur la société 246**

Organigramme juridique du Groupe SEB au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	246
Consultation des documents juridiques	247
Objet social (article 3 des statuts)	247
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	247
Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)	247
Droits de vote double (article 35 des statuts)	248
Limitation des droits de vote	248
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	248
Titres au porteur identifiables (TPI)	248
Capital au 31 décembre 2016	248
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	248

## **7.2. Renseignements sur le capital 249**

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2016	249
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	251
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	252
Capital potentiel au 31 décembre 2016	253
Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	253

## **7.3. Autorisations financières 254**

Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières	254
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	254

## **7.4. Actionnariat du personnel 255**

Fonds communs de placement et actionnariat direct	255
Intéressement et participation	255
Politique d'attribution des options et des actions de performance	255
Historique des attributions d'options d'achat d'actions	256
Actions de performance allouées au personnel	257

## **7.5. Marché des titres, dividende 258**

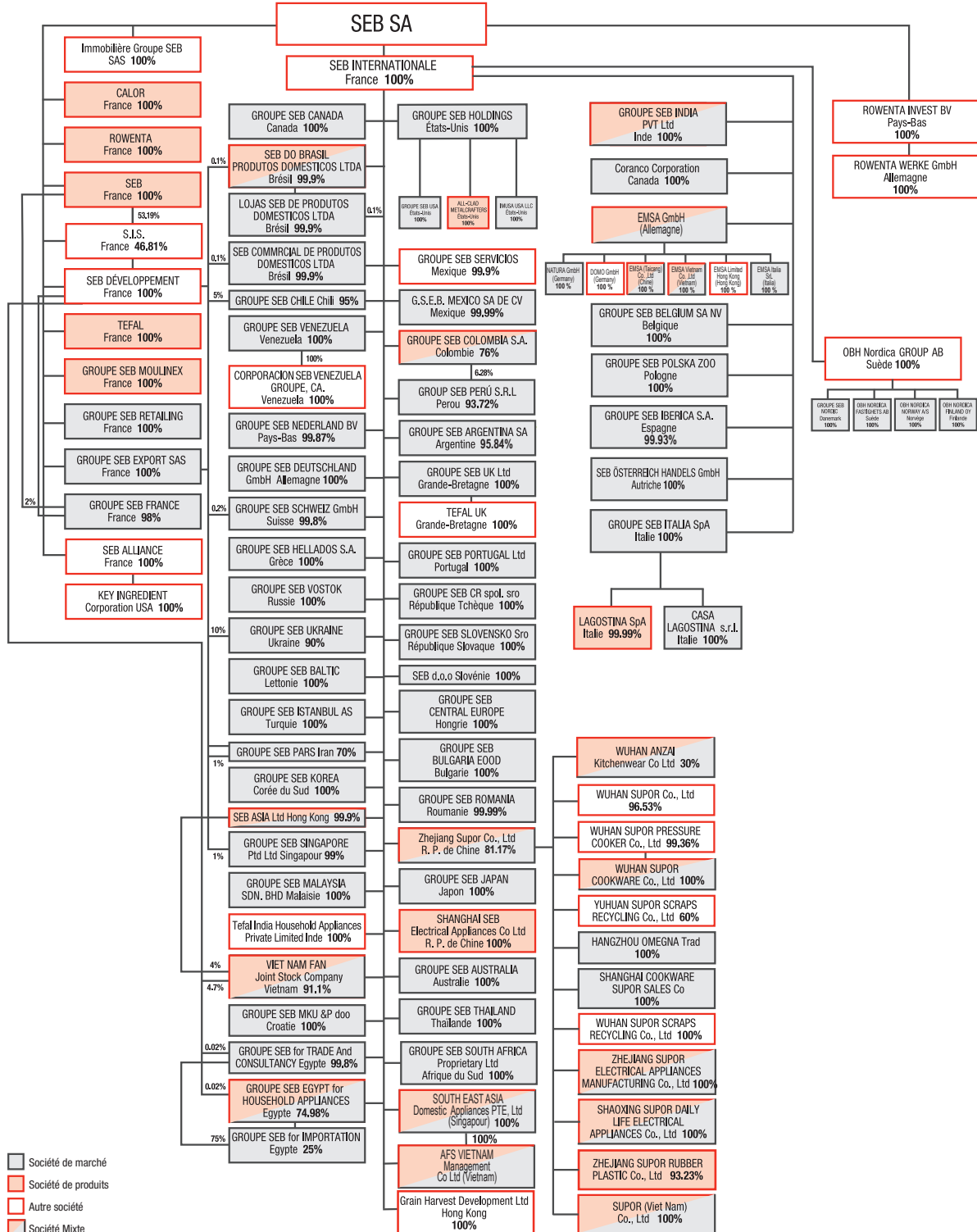
Marché des titres	258
Éléments boursiers sur 3 ans	258
Transactions 2016 sur NYSE Euronext	258
Dividende – Prime de fidélité	259



Informations sur la  
société et le capital

# 7.1. Renseignements sur la société

## ORGANIGRAMME JURIDIQUE DU GROUPE SEB AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2017





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 : 6420 Z

Code LEI : 969500WP61NBK098AC47

Code valeur de l'action SEB : FR0000121709

Forme : société anonyme

Exercice social : 1<sup>er</sup> 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](http://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 espèces ou en actions nouvelles.

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 30 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, bénéfiques 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. 223-7 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.

## TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES (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 eu recours à cette procédure le 31 décembre 2016.

## CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 74 481 776 droits de vote totaux « théoriques » et 73 859 666 droits de vote 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. 225-100-3 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 31/12/2016 ».

### ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer page suivante : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

### POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 19 mai 2016 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société 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 2016

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2016	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FEDERACTIVE	4 360 202	8,69 %	3	0,00 %	8 620 655	11,67 %	11,57 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	6 265 675	12,49 %	10 680 874	21,29 %	11 098 968	15,03 %	14,90 %	19 829 617	26,85 %	26,62 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>10 625 877</b>	<b>21,18 %</b>	<b>10 680 877</b>	<b>21,29 %</b>	<b>19 719 623</b>	<b>26,70 %</b>	<b>26,48 %</b>	<b>19 829 623</b>	<b>26,85 %</b>	<b>26,62 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 110 214	18,16 %	9 842 214	19,62 %	18 086 605	24,49 %	24,28 %	19 550 605	26,47 %	26,25 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 128 116</b>	<b>18,19 %</b>	<b>9 860 116</b>	<b>19,65 %</b>	<b>18 122 409</b>	<b>24,54 %</b>	<b>24,33 %</b>	<b>19 586 409</b>	<b>26,52 %</b>	<b>26,30 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>19 753 993</b>	<b>39,37 %</b>	<b>20 540 993</b>	<b>40,94 %</b>	<b>37 842 032</b>	<b>51,24 %</b>	<b>50,81 %</b>	<b>39 416 032</b>	<b>53,37 %</b>	<b>52,92 %</b>
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	6,83 %	6,77 %	5 043 044	6,83 %	6,77 %
Salariés	1 851 530	3,69 %	1 851 530	3,69 %	2 877 877	3,90 %	3,86 %	2 877 877	3,90 %	3,86 %
Investisseurs français	5 420 681	10,80 %	4 633 681	9,24 %	7 007 456	9,49 %	9,41 %	5 433 456	7,36 %	7,30 %
Actionnaires étrangers	15 086 206	30,07 %	15 087 136	30,07 %	15 290 252	20,70 %	20,53 %	15 292 111	20,70 %	20,53 %
Actionnaires individuels	2 279 131	4,54 %	2 278 202	4,54 %	3 165 129	4,29 %	4,25 %	3 163 270	4,28 %	4,25 %
Autodétention	622 110	1,24 %	622 110	1,24 %						
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>	<b>100,00 %</b>	<b>50 169 049</b>	<b>100,00 %</b>	<b>73 859 666</b>		<b>74 481 776</b>	<b>73 859 666</b>		<b>74 481 776</b>

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.

Le nombre total de droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », représentant un total de 73 859 666, exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions détenues par SEB S.A. au 31 décembre 2016.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 74 481 776. 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 « 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'ils 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 français » en AGO et dans la catégorie « Associés de FÉDÉRACTIVE » ou « Associés de VENELLE INVESTISSEMENT » en AGE.

#### PACTES D'ACTIONNAIRES - ACTION DE CONCERT

Les holdings familiaux FÉDÉRACTIVE et VENELLE INVESTISSEMENT détenant ensemble avec leurs associés 53,37 % des droits de vote exerçables en AGE ont confirmé à l'Autorité des Marchés Financiers par courriers des 11 et 12 mai 2009 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 les membres du Groupe Fondateur.

Le non-renouvellement du pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2009 n'a donc pas mis fin à l'action de concert existant entre les parties au pacte au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce (D&I AMF n° 209C0644 du 12 mai 2009).

Les représentants des deux holdings familiaux ont par ailleurs déclaré en Conseil d'administration leur volonté d'échanger avant toute décision importante et de maintenir leur accord antérieur sur la composition du Conseil d'administration telle que déterminée par le pacte de 2005. À cet égard, FÉDÉRACTIVE peut proposer la désignation de cinq administrateurs et VENELLE INVESTISSEMENT peut, quant à elle, proposer la désignation de quatre administrateurs, avec une participation paritaire dans les Comités du Conseil.

À l'occasion des modifications relatives à la composition du Conseil d'administration exposées dans le Chapitre 2 du présent Document de référence, les holdings ont mené une réflexion commune afin de réduire le nombre de leurs membres au sein du Conseil d'administration, à savoir 4 postes pour FÉDÉRACTIVE et 3 pour VENELLE INVESTISSEMENT.

### Pacte FÉDÉRACTIVE

Le 9 juillet 2008, FÉDÉRACTIVE, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur les actions SEB qu'ils détiennent, une clause de sortie conjointe et envisagent la participation d'investisseurs qui désireraient accompagner durablement le développement de SEB et participer à la politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRACTIVE (D&I AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

### Pacte VENELLE INVESTISSEMENT

Le 12 mai 2009, VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires prévoyant notamment que VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et ses actionnaires adhérents se consentent mutuellement et par priorité un droit de préemption applicable à tout transfert de titres soumis à préemption (D&I AMF n° 209C0743 du 27 mai 2009).

Afin de pérenniser l'engagement au capital de SEB et de prendre en compte les intérêts des actionnaires familiaux y compris de ceux qui ne sont pas associés ou adhérents de VENELLE INVESTISSEMENT ou de FÉDÉRACTIVE, un nouveau pacte a été conclu le 19 novembre 2016. Il réunit VENELLE INVESTISSEMENT, VENELLE PLUS, les associés et adhérents de VENELLE INVESTISSEMENT et est destiné à être ouvert à tous les autres actionnaires familiaux.

Ce nouveau pacte a pour objectif de renforcer le pacte du 12 mai 2009, sans se substituer à lui, ce dernier continuant à s'appliquer entre ses signataires. Il aménage et facilite les conditions d'exercice du droit de préemption, institue des modalités pratiques pour garantir une information préalable sur tous projets de transferts de titres SEB, même en dessous de seuils de préemption. Enfin, il inclut des dispositions organisant un droit de sortie conjointe et un droit de préemption de second rang au profit de SEB S.A. (D&I AMF n° 216C2696 du 1<sup>er</sup> décembre 2016).

## ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité à la date du 31/12/2016	2013				2014				2016			
	Dutheil Art 885 I bis du CGI	Dutheil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Dutheil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Dutheil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI
Régime												
Date de signature	12/12/2013	03/12/2014	03/12/2014	03/12/2014	01/12/2016	01/12/2016	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	2,5 ans	5 ans	6 ans	2 ans	4 ans	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	12/12/2019	03/12/2019	03/06/2017	03/12/2019	01/12/2022	01/12/2018	01/12/2020	01/12/2022	01/12/2022	01/12/2022	01/12/2022	01/12/2022
Modalités de reconduction	1 an par tacite reconduction	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	22,78	27,34	27,34	27,34	26,48	26,48	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	36,15	36,43	36,43	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	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	FSP	-	-	-	-	-	-	-	-

## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR TROIS ANNÉES

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2016	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FEDERACTIVE	4 360 202	8,69 %	3	0,00 %	8 620 655	11,67 %	11,57 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	6 265 675	12,49 %	10 680 874	21,29 %	11 098 968	15,03 %	14,90 %	19 829 617	26,85 %	26,62 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>10 625 877</b>	<b>21,18 %</b>	<b>10 680 877</b>	<b>21,29 %</b>	<b>19 719 623</b>	<b>26,70 %</b>	<b>26,48 %</b>	<b>19 829 623</b>	<b>26,85 %</b>	<b>26,62 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 110 214	18,16 %	9 842 214	19,62 %	18 086 605	24,49 %	24,28 %	19 550 605	26,47 %	26,25 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 128 116</b>	<b>18,19 %</b>	<b>9 860 116</b>	<b>19,65 %</b>	<b>18 122 409</b>	<b>24,54 %</b>	<b>24,33 %</b>	<b>19 586 409</b>	<b>26,52 %</b>	<b>26,30 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>19 753 993</b>	<b>39,37 %</b>	<b>20 540 993</b>	<b>40,94 %</b>	<b>37 842 032</b>	<b>51,24 %</b>	<b>50,81 %</b>	<b>39 416 032</b>	<b>53,37 %</b>	<b>52,92 %</b>
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	6,83 %	6,77 %	5 043 044	6,83 %	6,77 %
Salariés	1 851 530	3,69 %	1 851 530	3,69 %	2 877 877	3,90 %	3,86 %	2 877 877	3,90 %	3,86 %
Investisseurs français	5 420 681	10,80 %	4 633 681	9,24 %	7 007 456	9,49 %	9,41 %	5 433 456	7,36 %	7,30 %
Actionnaires étrangers	15 086 206	30,07 %	15 087 136	30,07 %	15 290 252	20,70 %	20,53 %	15 292 111	20,70 %	20,53 %
Actionnaires individuels	2 279 131	4,54 %	2 278 202	4,54 %	3 165 129	4,29 %	4,25 %	3 163 270	4,28 %	4,25 %
Autodétention	622 110	1,24 %	622 110	1,24 %						
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>	<b>100,00 %</b>	<b>50 169 049</b>	<b>100,00 %</b>	<b>73 859 666</b>	<b>74 481 776</b>	<b>73 859 666</b>	<b>74 481 776</b>	<b>73 859 666</b>	<b>74 481 776</b>

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2015	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FEDERACTIVE	5 929 938	11,82 %	3	0,00 %	11 754 363	16,47 %	16,22 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	4 751 921	9,47 %	10 736 856	21,40 %	8 350 058	11,70 %	11,53 %	20 214 415	28,32 %	27,90 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>10 681 859</b>	<b>21,29 %</b>	<b>10 736 859</b>	<b>21,40 %</b>	<b>20 104 421</b>	<b>28,17 %</b>	<b>27,75 %</b>	<b>20 214 421</b>	<b>28,32 %</b>	<b>27,90 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 215 372	18,37 %	9 947 372	19,83 %	18 255 787	25,58 %	25,20 %	19 719 787	27,63 %	27,22 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 233 274</b>	<b>18,40 %</b>	<b>9 965 274</b>	<b>19,86 %</b>	<b>18 291 591</b>	<b>25,63 %</b>	<b>25,25 %</b>	<b>19 755 591</b>	<b>27,68 %</b>	<b>27,27 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>19 915 133</b>	<b>39,70 %</b>	<b>20 702 133</b>	<b>41,26 %</b>	<b>38 396 012</b>	<b>53,80 %</b>	<b>53,00 %</b>	<b>39 970 012</b>	<b>56,00 %</b>	<b>55,17 %</b>
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,69 %	3,64 %	2 633 876	3,69 %	3,64 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,53 %	3,48 %	2 521 522	3,53 %	3,48 %
Salariés	1 652 695	3,29 %	1 652 695	3,29 %	2 730 128	3,83 %	3,77 %	2 730 128	3,83 %	3,77 %
Investisseurs français	6 135 174	12,23 %	5 348 174	10,66 %	7 832 506	10,97 %	10,81 %	6 258 506	8,77 %	8,64 %
Actionnaires étrangers	13 914 926	27,74 %	13 915 855	27,74 %	14 055 425	19,69 %	19,40 %	14 057 284	19,70 %	19,40 %
Actionnaires individuels	2 321 270	4,63 %	2 320 341	4,63 %	3 203 300	4,49 %	4,42 %	3 201 441	4,49 %	4,42 %
Autodétention	1 074 453	2,14 %	1 074 453	2,14 %			1,48 %			1,48 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>	<b>100,00 %</b>	<b>50 169 049</b>	<b>100,00 %</b>	<b>71 372 769</b>	<b>72 447 222</b>	<b>71 372 769</b>	<b>71 372 769</b>	<b>72 447 222</b>	<b>72 447 222</b>

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2014	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FEDERACTIVE	6 632 226	13,22 %	3	0,00 %	12 919 114	17,95 %	17,63 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	4 602 405	9,17 %	11 289 628	22,50 %	8 380 661	11,64 %	11,44 %	21 409 769	29,74 %	29,22 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 234 631</b>	<b>22,39 %</b>	<b>11 289 631</b>	<b>22,50 %</b>	<b>21 299 775</b>	<b>29,59 %</b>	<b>29,07 %</b>	<b>21 409 775</b>	<b>29,74 %</b>	<b>29,22 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 329 788	18,60 %	10 061 788	20,06 %	18 415 486	25,58 %	25,13 %	19 879 486	27,62 %	27,13 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 347 690</b>	<b>18,63 %</b>	<b>10 079 690</b>	<b>20,09 %</b>	<b>18 451 290</b>	<b>25,63 %</b>	<b>25,18 %</b>	<b>19 915 290</b>	<b>27,67 %</b>	<b>27,18 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>20 582 321</b>	<b>41,03 %</b>	<b>21 369 321</b>	<b>42,59 %</b>	<b>39 751 065</b>	<b>55,22 %</b>	<b>54,25 %</b>	<b>41 325 065</b>	<b>57,41 %</b>	<b>56,40 %</b>
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,66 %	3,59 %	2 633 876	3,66 %	3,59 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,50 %	3,44 %	2 521 522	3,50 %	3,44 %
Salariés	1 734 506	3,46 %	1 734 506	3,46 %	2 917 617	4,05 %	3,98 %	2 917 617	4,05 %	3,98 %
Investisseurs français	6 176 256	12,31 %	5 389 256	10,74 %	7 896 644	10,97 %	10,78 %	6 322 644	8,78 %	8,63 %
Actionnaires étrangers	12 375 797	24,67 %	12 376 726	24,67 %	12 522 129	17,40 %	17,09 %	12 523 988	17,40 %	17,09 %
Actionnaires individuels	2 853 529	5,69 %	2 852 600	5,69 %	3 738 435	5,19 %	5,10 %	3 736 576	5,19 %	5,10 %
Autodétention	1 291 242	2,57 %	1 291 242	2,57 %			1,76 %			1,76 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>		<b>50 169 049</b>		<b>71 981 288</b>		<b>73 272 530</b>	<b>71 981 288</b>		<b>73 272 530</b>

Au 31 décembre 2016, près de 6 500 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 13 300 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2016).

En dehors des actionnaires mentionnés dans les tableaux ci-dessus, et à la connaissance de la société, seule la société

OppenheimerFunds, Inc., agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, détient plus de 5 % du capital : déclaration de franchissement de seuil à la hausse du 19 janvier 2015 pour une détention de 2 518 825 actions, soit 5,02 % du capital et 3,38 % des droits de vote théoriques du 31 décembre 2016.

## NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2016

Quinze actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantissemments de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemments portent sur une quantité globale de 182 311 actions, soit 0,36 % du capital.

## ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Prime		Montants successifs du capital (en €)
			Nominal (en €)	d'émission (en €)	
2012	Augmentation de capital réservée aux salariés	217 223	217 223	9 023 192	50 169 049
2013	Aucune modification du capital				50 169 049
2014	Aucune modification du capital				50 169 049
2015	Aucune modification du capital				50 169 049
2016	Aucune modification du capital				50 169 049

## CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2016

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

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 2014 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1<sup>er</sup> juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;
- en décembre, un reclassement de 314 600 actions à votes doubles a impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE.

En 2015 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1<sup>er</sup> juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;

- en septembre, un reclassement de 340 250 actions à votes doubles a impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE.

En 2016 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1<sup>er</sup> juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;
- deux reclassements d'actions à votes doubles ont impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE pour 180 199 actions en novembre et 30 000 actions en décembre ;
- les droits de vote attachés aux actions détenues par FFP Invest, à hauteur de 5,03 % 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.

## 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 31/12/2016
Achat, par la société, de ses propres actions en 2016 au cours maximum de 130 €	12	19/05/2016	19/07/2017	5 016 904 actions 501 690 400 €	218 633 actions
Annulation, par la société, de ses propres actions	13	19/05/2016	19/07/2017	5 016 904 actions	
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe	14	19/05/2016	19/07/2017	0,341 % du capital 171 075 actions	168 605 actions
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription*	15	19/05/2016	19/07/2017	150 millions €	Actions : 5 millions de nominal Titres de créances :
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription*	16	19/05/2016	19/07/2017	150 millions €	Actions : 5 millions de nominal Titres de créances :
* Limitation globale des 2 autorisations d'émission de valeurs mobilières	17	19/05/2016	19/07/2017	10 millions € de nominal des augmentations de capital	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	18	19/05/2016	19/07/2017	10 millions € de nominal	

### AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

Suite aux autorisations conférées par les Assemblées de 2015 et 2016 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, 218 633 actions ont été acquises en 2016 au cours moyen de 113,88 euros.

Conformément aux dispositions de l'article 6.3 (b) du Règlement de la Commission européenne n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, ces 218 633 actions ont été acquises dans le cadre de trois contrats conclus entre la société et Natixis Corporate Broking, en charge de l'exécution de ce programme de rachat. Il est ici précisé que le premier contrat, conclu pour une période courant du 1<sup>er</sup> juin au 31 juillet 2016 a donné lieu à l'acquisition de 170 000 actions, que le second contrat, conclu pour les 17 et 18 novembre 2016, a donné lieu à l'acquisition de 16 662 actions et que le troisième contrat, conclu pour les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2016, a donné lieu à l'acquisition de 31 971 actions.

448 548 actions ont été cédées suite à des levées d'options d'achat au cours moyen de 48,49 euros et 221 350 actions gratuites de performance du plan de 2013 ont été définitivement attribuées.

En outre, un contrat de liquidité prenant effet le 1<sup>er</sup> septembre 2013 a été conclu avec la société Natixis Corporate Broking. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 8 mars 2011.

Dans le cadre de l'exécution de ce contrat de liquidité en 2016, 326 956 actions ont été achetées au cours moyen de 104,65 euros et 328 034 actions ont été cédées au cours moyen de 105,69 euros. La totalité des frais exposés s'est élevée à 127 253 euros (en ce compris la rémunération annuelle du contrat de liquidité, les commissions, ainsi que la Taxe sur les Transactions Financières).

Au 31 décembre 2016, la société détient 622 110 actions propres de un euro de nominal pour une valeur brute de 80 096 662,50 euros. Ces actions propres représentent 1,24 % du capital social de la société, dont 614 811 au titre du contrat de rachat et 7 299 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 11 mai 2017 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.



## 7.4. Actionnariat du personnel

### FONDS COMMUNS DE PLACEMENT ET ACTIONNARIAT DIRECT

Dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, le personnel des sociétés du Groupe SEB détient, au 31 décembre 2016, 1 200 755 actions, dont 807 220 par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 393 535 en direct, soit 2,39 % du capital et 2,84 %

des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui porte leur détention globale à 3,69 % du capital et 3,90 % des droits de vote.

### INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

Afin d'attirer des 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 notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 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 2016, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 36,7 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Somme affectée	44,0	43,6	37,2	33,3	31,4	36,7
Dont forfait social	3,3	7,1	6,2	5,3	5,2	6,1

### 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 (deux ans pour les plans antérieurs à 2013), sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires des programmes attribués sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires.

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 2016	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	1 017 761	598 945	649 373	415 000
Durée de l'autorisation	3 ans	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre d'options consenties <sup>(a)</sup>	1 005 900	371 300	412 592	408 925
dont attribuées au Comité de direction	261 600	254 250	259 442	175 500
dont attribuées aux mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	105 000	71 250	59 942	54 000
dont attribuées aux premiers attributaires salariés <sup>(a)</sup>	104 400	72 900	57 600	49 400
Nombre d'attributaires à l'origine	395	111	144	186
Point de départ de l'exercice des options	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
<b>PRIX D'ACHAT (EN €) <sup>(a)</sup></b>	<b>38,35</b>	<b>28,05</b>	<b>53,86</b>	<b>54,12</b>
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	38,35	28,05	53,85	54,11
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup>	926 699	327 421	332 150	190 940
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	79 201	15 266	18 513	17 621
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER</b>	<b>0</b>	<b>28 613</b>	<b>61 929</b>	<b>200 364</b>

(a) Compte tenu de la division du nominal par 3 le 16 juin 2008.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ALLOUÉES AU PERSONNEL

Au 31 décembre 2016

Date d'Assemblée	14/05/2013	15/05/2014	12/05/2015	19/05/2016
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	240 811	171 325	171 075	171 075
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016
Nombre d'actions consenties :	233 475	169 175	169 450	168 605
dont aux mandataires sociaux	18 000	27 000	27 000	27 000
dont au Comité de direction/Comité exécutif <sup>(a)</sup>	64 500	61 950	62 750	74 250
dont attribuées aux premiers attributaires salariés	24 625	22 515	37 750	16 200
Nombre d'attributaires à l'origine :	357	183	189	199
dont Comité de direction/Comité exécutif <sup>(a)</sup>	15	15	9	9
dont premiers attributaires salariés	26	25	30	10
Date d'attribution	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016
Date d'acquisition	23/07/2016	22/07/2017	12/05/2018	19/05/2019
Échéance de la période de conservation	23/07/2018	22/07/2019	12/05/2020	19/05/2021
Nombre d'actions annulées	12 125	0	875	1 500
Nombre d'actions attribuées	221 350	0	0	0
<b>SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ATTRIBUER</b>	<b>0</b>	<b>169 175</b>	<b>168 575</b>	<b>167 105</b>

(a) Au 1<sup>er</sup> septembre 2015, afin de simplifier les modes de fonctionnement et d'améliorer la rapidité de décision, le niveau du Comité de direction a été supprimé et le Management du Groupe est désormais concentré dans une structure, le Comité exécutif, qui a vu l'arrivée de 3 nouveaux membres pour atteindre le total de 9.

Options consenties en 2016

### 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	NA	NA

Options levées en 2016

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D'ACTIONS LEVÉES PAR LES 10 SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE D'OPTIONS AINSI LEVÉES, EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date du plan	13/05/2008	16/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Type d'options	Achat	Achat	Achat	Achat
Prix de l'option	38,35 €	28,05 €	53,86 €	54,12 €
Quantité d'options levées	31 426	32 059	96 247	84 166

Actions de performance consenties en 2016

### 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	53 650
-----------------------------------	--------

Actions de performance acquises définitivement en 2016

### 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	23/07/2013
Quantité	47 500

## 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 Product d'Euronext.

### ÉLÉMENTS BOURSIERS SUR 3 ANS

	2016	2015	2014
Capitalisation boursière au 31 décembre (en M€)	6 459	4 746	3 089
Cours le plus haut en séance	136,000 €	97,450 €	68,990 €
Cours de plus bas en séance	79,900 €	58,010 €	56,850 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	128,750 €	94,600 €	61,570 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	128,135 €	93,653 €	63,970 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	109,626 €	80,180 €	62,653 €
Moyenne des transactions journalières en actions	60 252	79 811	56 210

### TRANSACTIONS 2016 SUR NYSE EURONEXT

	Cours plus haut en séance (en €)	Cours plus bas en séance (en €)	Nombre de titres échangés Moyennes quotidiennes	Capitaux échangés (en milliers €)
<b>2016</b>	<b>110,61</b>	<b>108,46</b>	<b>60 252</b>	<b>6 741</b>
1	94,45	86,30	64 989	5 830
2	92,90	79,90	55 513	4 756
3	91,64	83,97	38 783	3 407
4	102,10	85,00	48 204	4 428
5	112,85	95,62	48 785	5 013
6	116,50	103,20	77 285	8 478
7	124,00	107,30	51 936	5 922
8	123,10	118,10	34 765	4 176
9	127,30	117,25	43 936	5 400
10	135,00	125,50	52 220	6 857
11	136,00	123,75	133 922	17 181
12	131,00	124,55	72 346	9 212

## DIVIDENDE – PRIME DE FIDÉLITÉ

La politique du Groupe SEB 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 2017 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au

nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2014 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 16 mai 2017. 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	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
<b>2012</b>		
Dividende	47 619 235	1,25
Prime de fidélité	18 714 482	0,125
<b>2013</b>		
Dividende	48 234 105	1,32
Prime de fidélité	18 759 948	0,132
<b>2014</b>		
Dividende	48 621 121	1,39
Prime de fidélité	17 434 675	0,139
<b>2015</b>		
Dividende	49 237 120	1,44
Prime de fidélité	18 902 996	0,144
<b>2016</b>		
Dividende	49 283 700	1,54
Prime de fidélité	19 067 423	0,154

Le montant du dividende net sur les résultats 2016, de 1,72 euro par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

Le coupon sera détaché le 16 mai et la mise en paiement effectuée le 18 mai 2017.



# ↓ 8

<b>8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017</b>	<b>262</b>
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	262
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	262
<b>8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017</b>	<b>263</b>
Résolutions à caractère ordinaire	263
Résolutions à caractère extraordinaire	268
<b>8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>280</b>
Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	280



Assemblée générale

## 8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de M<sup>me</sup> Yseulys Costes en qualité d'administrateur.
5. Renouvellement du mandat de FFP Invest, représentée par M. Bertrand Finet, en qualité d'administrateur.
6. Ratification de la nomination de M<sup>me</sup> Delphine Bertrand en qualité d'administrateur en remplacement de M. Tristan Boiteux.
7. Nomination de M<sup>me</sup> Brigitte Forestier, en qualité d'administrateur représentant les actionnaires salariés.
8. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général et à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué (Loi dite Sapin 2).
9. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général.
10. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué.
11. 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

12. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions.
13. 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.
14. 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.
15. 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 II du Code monétaire et financier (placement privé).
16. Limitation globale des autorisations.
17. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.
18. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
19. 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 avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
20. Modification de l'article 16 des statuts afin de permettre la désignation d'un d'administrateur représentant les salariés.
21. Modification des articles 17, 19 et 22 des statuts fixant la limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'administrateur, de Président, de Directeur Général et de Directeur Général Délégué.
22. Pouvoirs pour formalités.



## 8.2. **Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017**

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions 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 11 mai 2017 à Paris.

### RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

#### RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2016 ET FIXATION DU DIVIDENDE

##### Rapport du Conseil d'administration

Par le vote des 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 45 554 698,03 euros contre 203 562 204,92 euros au titre de l'exercice 2015 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 258 574 000 contre 205 914 000 euros au titre de l'exercice 2015.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2016 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

La 3<sup>e</sup> résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le Résultat net de l'exercice 2016 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net par action de 1,72 euros, soit une progression de 11,7 % par rapport au dividende de l'exercice 2015 ;
- un dividende majoré de 10 % soit 0,172 euro par action.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative avant le 31 décembre 2014 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 16 mai 2017 date de détachement du coupon. Ces actions représentent 62,10 % 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 16 mai 2017. Le dividende sera mis en paiement à compter du 18 mai 2017.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3 du CGI.

##### PREMIÈRE RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 45 554 698,03 euros.

##### DEUXIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 258 574 000 euros.

**TROISIÈME RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 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 2016 s'élevant à 45 554 698,03 euros comme suit :

Bénéfice net	45 554 698,03
Report à nouveau créditeur	818 049 269,43
Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau	569 670,88
Total disponible	864 173 638,34
Dividende	85 721 093,40
Prime de fidélité	3 617 991,96
Report à nouveau	774 834 552,98

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 1,72 euros.

Le coupon sera détaché le 16 mai 2017 et le dividende sera mis en paiement à compter du 18 mai 2017.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,172 euros par action, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au

31 décembre 2014 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 16 mai 2017, 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	
2013	1,39	0,139	1,39	0,139	-
2014	1,44	0,144	1,44	0,144	-
2015	1,54	0,154	1,54	0,154	-

**RÉSOLUTIONS 4, 5, 6 ET 7 : RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DE QUATRE ADMINISTRATEURS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION****Rapport du Conseil d'administration**

Au cours de l'exercice 2016, votre Conseil d'administration se composait de 15 membres. L'entrée en vigueur des dispositions relatives à la représentation salariée et à la féminisation a conduit votre Conseil d'administration à revoir sa composition. Ainsi, lors de sa réunion du 16 décembre 2016, après avoir entendu les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, votre Conseil d'administration a pris acte de la nécessité de réduire sa taille à 12 membres afin de favoriser l'intégration d'administrateurs salariés tout en préservant son agilité.

L'évolution de la composition de votre Conseil d'administration tient également compte de la nécessité de maintenir un tiers d'administrateurs indépendants ainsi que 40 % de femmes.

Dans cette perspective, nous vous informons que votre Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme des mandats d'administrateur de M<sup>me</sup> Yseulys Costes, de M<sup>me</sup> Sarah Chauleur, de FFP Invest, représenté par M. Christian Peugeot, et de M<sup>me</sup> Laure Thomas à l'issue de votre Assemblée générale. Pour atteindre

l'objectif de réduction précité, M<sup>me</sup> Laure Thomas, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, et M<sup>me</sup> Sarah Chauleur, adhérent à FÉDÉRACTIVE, ont accepté de ne pas renouveler leur mandat. M. Bruno Bich a quant à lui accepté de démissionner avant l'issue de son mandat en 2018.

Sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, les 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation le renouvellement, pour 4 ans, des mandats d'administrateur de M<sup>me</sup> Yseulys Costes et de FFP Invest, représenté par M. Bertrand Finet en qualité de représentant permanent en remplacement de Christian Peugeot dont la présence au Conseil d'administration depuis 12 ans ne permettait pas le maintien de sa qualification d'indépendant au sens des critères du Code AFEP-MEDEF.

M. Bertrand Finet, âgé de 51 ans, est diplômé de l'ESSEC et a été nommé Directeur Général Délégué de FFP au cours du mois de janvier 2017 ; il dispose d'une expertise reconnue dans le domaine financier dans lequel il a débuté sa carrière en 1991.

Nous vous précisons par ailleurs que M<sup>me</sup> Yseulys Costes n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat au sein du Conseil de surveillance de Vivendi, ce dernier expirant le 25 avril 2017.

Afin de se conformer aux exigences relatives à la parité au sein du Conseil d'administration et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la 6<sup>e</sup> résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la cooptation de M<sup>me</sup> Delphine Bertrand en remplacement de M. Tristan Boiteux, démissionnaire, pour la durée restant à courir de son mandat.

M<sup>me</sup> Delphine Bertrand, âgée de 52 ans, est chargée de communication FÉDÉRACTIVE depuis 2013. Elle est co-fondatrice de la Fondation Première Pierre (FPP) et vient de suivre une formation « objectif administratrice » de l'EM Lyon.

Nous vous informons par ailleurs que M<sup>me</sup> Sarah Chauleur, dont le mandat n'est pas renouvelé, sera nommée en qualité de représentant permanent de la société FÉDÉRACTIVE, en remplacement de Pascal Girardot, précédemment à votre Assemblée générale.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la 7<sup>e</sup> résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la nomination, pour 4 ans, de M<sup>me</sup> Brigitte Forestier en qualité d'administrateur représentant les salariés

actionnaires. Cette dernière, âgée de 46 ans, est diplômée d'un Master Ressources Humaines et a rejoint le Groupe SEB en 1997. Depuis 2009, elle exerce les fonctions de Responsable Ressources Humaines de la société Groupe SEB Retailing et est membre du Conseil de surveillance du FCPE SEB1.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la modification statutaire soumise à votre approbation dans le cadre de la 20<sup>e</sup> résolution permettra la désignation d'un administrateur représentant les salariés dans les 6 mois de votre Assemblée générale. Par conséquent, en fin d'exercice 2017, votre Conseil d'administration comprendra un administrateur salarié actionnaire et un administrateur salarié, portant à 14 le nombre total d'administrateurs.

Lors de ses réunions du 17 février 2017 et du 7 mars 2017, votre Conseil d'administration a estimé que M. Bertrand Finet, M<sup>me</sup> Delphine Bertrand et M<sup>me</sup> Brigitte Forestier étaient en mesure d'assumer les tâches incombant à tout administrateur et de contribuer de manière effective aux travaux du Conseil d'administration.

Nous vous rappelons enfin que les informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans le Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence 2016.

#### **QUATRIÈME RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE M<sup>me</sup> YSEULYS COSTES, 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<sup>me</sup> Yseulys Costes pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

#### **CINQUIÈME RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT FFP INVEST, REPRÉSENTÉ PAR M. BERTRAND FINET 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 FFP Invest, représenté par M. Bertrand Finet pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

#### **SIXIÈME RÉSOLUTION : RATIFICATION DE LA NOMINATION DE M<sup>me</sup> DELPHINE BERTRAND EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR EN REMPLACEMENT DE M. TRISTAN BOITEUX**

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 ratifier la nomination, par voie de cooptation, en qualité d'administrateur de M<sup>me</sup> Delphine Bertrand, en remplacement de M. Tristan Boiteux, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, 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 2017.

#### **SEPTIÈME RÉSOLUTION : NOMINATION DE M<sup>me</sup> BRIGITTE FORESTIER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES ACTIONNAIRES SALARIÉS**

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, nomme M<sup>me</sup> Brigitte Forestier en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

## RÉSOLUTION 8 : APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE

### Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la 8<sup>e</sup> résolution a pour objet de soumettre à votre approbation les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération les concernant.

Ces principes et critères sont arrêtés chaque année par votre Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. L'ensemble de ces éléments vous est présenté en détail dans le Rapport figurant au Chapitre 2.5 du Document de référence 2016.

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à votre approbation lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

### HUITIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À M. BERTRAND NEUSCHWANDER DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en

application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de leur mandat, à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général ainsi qu'à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué tels que détaillés dans le Rapport joint au Rapport mentionné aux articles L. 225-100 et L. 225-102 du Code de commerce, présentés dans le Document de référence 2016.

## RÉSOLUTIONS 9 ET 10 : AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À M. BERTRAND NEUSCHWANDER DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

### Rapport du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 auquel la société se réfère, les 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions ont pour objet de soumettre à votre consultation l'ensemble des éléments de rémunération du Président-Directeur Général ainsi que du Directeur Général Délégué.

Le détail des différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document de référence 2016, Chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

### NEUVIÈME RÉSOLUTION : AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de la recommandation du § 26.2 du Code AFEP-MEDEF auquel la société se réfère, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2016, Chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

### DIXIÈME RÉSOLUTION : AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À M. BERTRAND NEUSCHWANDER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de la recommandation du § 26.2 du Code AFEP-MEDEF auquel la société se réfère, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de référence 2016, Chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

## RÉSOLUTION 11 : 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 19 mai 2016 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2016, dans le cadre de son programme de rachat, la société a acquis 218 633 actions au cours moyen de 113,88 euros, a cédé 448 548 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 48,49 euros. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 326 956 actions ont été acquises au cours moyen de 104,65 euros et 328 034 actions ont été cédées au cours moyen de 105,69 euros.

Au 31 décembre 2016, la société détient 622 110 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 80 096 662,50 euros. Ces actions propres représentent 1,24 % du capital de la société, dont 614 811 au titre du contrat de rachat et 7 299 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 de référence.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2017, il vous est proposé, dans la 11<sup>e</sup> 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 190 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.

### ONZIÈME 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 19 mai 2016 ;
- 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 190 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 953 211 931 euros ;
  - 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, à l'exclusion de la vente d'options de vente 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 2017, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### RÉSOLUTION 12 : 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 19 mai 2016 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 2017, il vous est proposé, dans la 12<sup>e</sup> 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.

#### DOUZIÈME 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 13, 14, 15 ET 16 : 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 PRIVÉ ; 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 2016

### Rapport du Conseil d'administration

Nous souhaitons que vous déléguiez 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 13<sup>e</sup> 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 2016.

Afin de saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons, par le vote de la 14<sup>e</sup> et de la 15<sup>e</sup> 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 de placements privés. 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 sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Eu égard à l'importance de l'usage de ces délégations, nous vous rappelons que votre Conseil d'administration ne pourra en faire usage que si la décision de mise en œuvre recueille la majorité qualifiée des 12/14<sup>e</sup> des administrateurs. Précédemment fixée à 12/15<sup>e</sup>, cette majorité a été revue afin de l'adapter à la nouvelle composition du Conseil d'administration.

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 500 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 19 mai 2016 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.

En outre, nous vous proposerons, à la 16<sup>e</sup> 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 seules délégations conférées par les 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, et 15<sup>e</sup> résolutions.

### TREIZIÈME 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 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. 225-129-6, 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 12/14<sup>e</sup> 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 500 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.

**QUATORZIÈME 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 12/14<sup>e</sup> 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 500 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 15<sup>e</sup> 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.

**QUINZIÈME 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 II DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (PLACEMENTS PRIVÉS)**

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 12/14<sup>e</sup> 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) au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placements privés), 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 500 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 au II de 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 14<sup>e</sup> 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.

#### **SEIZIÈME 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 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> 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 17 : 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 17<sup>e</sup> 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-SEPTIÈME 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 16<sup>e</sup> 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 18 : 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 18<sup>e</sup> résolution, d'autoriser votre Conseil d'administration dans la limite de 196 000 actions soit 0,3907 % 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.

Nous vous précisons que l'augmentation de 25 000 actions de l'enveloppe maximale par rapport à l'exercice précédent est liée à l'intégration de WMF et à l'augmentation corrélative du nombre de managers éligibles à l'attribution d'actions de performance de 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 demeure inchangé et sera limité à 18 000 actions soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise

et à 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de M. Bertrand Neuschwander. 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 3 exercices, s'inscrit en conformité avec les perspectives de long-terme du Groupe tout en restant source de motivation pour les bénéficiaires.

Les actions de performance attribuées ne seraient pas soumises à une obligation complémentaire de conservation tant pour les résidents français ou étrangers. Cette pratique s'inscrit en ligne avec les dispositions législatives et les pratiques de place et tient compte des contraintes fiscales imposées aux résidents étrangers (notamment aux États-Unis et en Allemagne), dont le nombre a augmenté de manière significative dans le Groupe à la suite de l'acquisition de WMF.

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.

### DIX-HUITIÈME 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 196 000 actions (correspondant à 0,3907 % 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 0,0359 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale) s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et 9 000 actions (soit 0,0179 % du capital social) s'agissant de M. Bertrand Neuschwander.

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 19 : AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS A 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 19<sup>e</sup> 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 501 690 euros, soit 1 % du capital.

Il vous est ici précisé que cette délégation n'est pas comprise dans le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16<sup>e</sup> résolution.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou de titres de capital donnant accès au capital à émettre ne pourrait être inférieur de plus de 20 % à la 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 30 % 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 26 mois à compter de l'Assemblée générale et priverait d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale du 12 mai 2015 dans sa 21<sup>e</sup> résolution.

### DIX-NEUVIÈME 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 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 501 690 euros 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 16<sup>e</sup> 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 20 %, appliquée à la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur NYSE 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 30 % 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 26 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 d'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.

## RÉSOLUTION 20 : MODIFICATION DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS AFIN DE PERMETTRE LA DÉSIGNATION D'UN ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

### Rapport du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce introduites par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, il vous est proposé, dans la 20<sup>e</sup> résolution, de modifier l'article 16 des statuts de la société afin de préciser les modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'administration.

Il sera ainsi prévu que lorsque le nombre d'administrateurs est inférieur ou égal à 12, un administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité de groupe (France). Lorsque le nombre d'administrateurs est supérieur à 12, un second administrateur

représentant les salariés sera désigné par le Comité d'entreprise européen.

Sous réserve de l'approbation des résolutions relatives à sa composition, le Conseil d'administration sera composé de 13 membres à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017. L'administrateur représentant les salariés actionnaires n'étant pas pris en compte dans le calcul des seuils relatifs à la désignation des administrateurs salariés prévus par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés serait désigné par le Comité de groupe (France) au plus tard dans les six mois de l'Assemblée générale.

**VINGTIÈME RÉSOLUTION : MODIFICATION DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS RELATIF A LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AFIN DE PERMETTRE LA DÉSIGNATION D'UN ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS**

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 après avis du Comité de groupe France, décide de modifier l'article 16 des

statuts de la société, afin d'y insérer les dispositions légales relatives aux administrateurs représentant les salariés. L'article 16 est complété par les dispositions suivantes :

**Article 16 : administration de la société - Conseil d'administration composition****Ancien Texte**

La société est administrée par un Conseil composé d'administrateurs dont le nombre minimum et maximum est fixé par la loi. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. Les personnes morales nommées administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était administrateur en son nom propre.

Un salarié de la société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

Chacun des administrateurs doit, pendant toute la durée de ses fonctions, être propriétaire d'une action au moins sous la forme nominative pure.

**Nouveau texte**

La société est administrée par un Conseil composé d'administrateurs dont le nombre minimum et maximum est fixé par la loi. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. Les personnes morales nommées administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était administrateur en son nom propre.

Un salarié de la société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

Chacun des administrateurs doit, pendant toute la durée de ses fonctions, être propriétaire d'une action au moins sous la forme nominative pure.

En application des dispositions prévues par la loi, lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée générale Ordinaire est inférieur ou égal à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe (France). Lorsque le Conseil d'administration est composé d'un nombre supérieur à douze membres, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen.

Ni les administrateurs élus par les salariés en vertu de l'article L. 225-27 du Code de commerce, ni les administrateurs salariés actionnaires nommés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ne sont pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs visés par les dispositions de l'article L. 225-17 du Code de commerce.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de 4 ans.

Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés, nommé en application du présent article expirera à son terme.

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.

Par exception aux dispositions des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la société pendant la durée de leurs fonctions.

## RÉSOLUTION 21 : MODIFICATION DES ARTICLES 17, 19 ET 22 DES STATUTS RELATIFS À LA LIMITE D'ÂGE DES ADMINISTRATEURS, DU PRÉSIDENT, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

### Rapport du Conseil d'administration

Les statuts de votre société limitent actuellement au sixième le nombre d'administrateurs ne pouvant dépasser l'âge de 70 ans et fixent à 65 ans la limite d'âge du Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Afin que les limites d'âge des administrateurs, du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué soient conformes aux pratiques de place, il vous est proposé, dans la 21<sup>e</sup> résolution, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de modifier les

articles 17, 19 et 20 des statuts de la société afin de limiter au tiers le nombre d'administrateurs ne pouvant dépasser l'âge de 70 ans, de permettre au Président d'exercer ses fonctions jusqu'à 75 ans et au Directeur Général et Directeur Général Délégué d'exercer leurs fonctions jusqu'à 70 ans.

Il est précisé que, lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont unifiées, la limite d'âge applicable est celle applicable au Directeur Général.

### VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION : MODIFICATION DES ARTICLES 17, 19 ET 22 DES STATUTS FIXANT LA LIMITE D'ÂGE POUR L'EXERCICE DES FONCTIONS D'ADMINISTRATEUR, DE PRÉSIDENT, DE DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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 les articles 17, 19 et 22 des statuts de la société afin de

repousser la limite d'âge pour l'exercice des fonctions d'administrateur, Président, Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués, comme suit :

#### Article 17 - Durée des fonctions - limite d'âge

Le dernier paragraphe de l'article 17 sera désormais rédigé comme suit :

##### Ancien Texte

Tout administrateur sortant est rééligible. Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le sixième des membres du Conseil d'administration. Si cette limite est atteinte, une régularisation devra intervenir au plus tard lors de la prochaine Assemblée générale annuelle. À défaut, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

##### Nouveau texte

Tout administrateur sortant est rééligible. Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil d'administration. Si cette limite est atteinte, une régularisation devra intervenir au plus tard lors de la prochaine Assemblée générale annuelle. À défaut, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

#### Article 19 - Présidence et secrétariat du Conseil

Le premier paragraphe de l'article 19 sera désormais rédigé comme suit :

##### Ancien Texte

Le Conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat. Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été confiées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Président atteint l'âge de 65 ans.

##### Nouveau texte

Le Conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat. Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été confiées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Président atteint l'âge de 75 ans. Lorsque la Direction Générale de la société est assumée par le Président, les fonctions du Président-Directeur Général prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel ce dernier atteint l'âge de 70 ans.



**Article 22 - Direction Générale - délégation de pouvoirs**

Le quatrième paragraphe de l'article 22 sera désormais rédigé comme suit :

**Ancien Texte**

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut donner mandat à un Directeur Général Délégué, personne physique, d'assister le Directeur Général. Cinq Directeurs Généraux Délégués peuvent être nommés. Les fonctions de Directeur Général Délégué prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel le Directeur Général Délégué atteint l'âge de 65 ans.

**Nouveau texte**

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut donner mandat à un Directeur Général Délégué, personne physique, d'assister le Directeur Général. Cinq directeurs généraux délégués peuvent être nommés.

Les fonctions de Directeur Général et de Directeur Général Délégué prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel l'intéressé atteint l'âge de 70 ans.

**RÉSOLUTION 22 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS****Rapport du Conseil d'administration**

La 22<sup>e</sup> 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 DEUXIÈME RÉOLUTION : 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 et engagements réglementés

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre Rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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 ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

##### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### AVEC LA SOCIÉTÉ ZHEJIANG 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 Zhejiang 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 Zhejiang 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 Zhejiang Supor Co Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration du 13 avril 2012 et concerne M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la société Zhejiang Supor Co Ltd.

Au titre de l'exercice 2016, l'accord de coopération s'est traduit, comme en 2015, par la mise en commun de moyens et de personnel sur un projet consistant à développer un article électrique de cuisson du riz.

#### AVEC M. BERTRAND NEUSCHWANDER

- Nature** : Indemnité de rupture en cas de révocation de son mandat social.

**Modalités** : En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, M. Bertrand Neuschwander 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 et de l'éventuelle indemnité de licenciement liée à la rupture du contrat de travail (étant précisé que ce contrat ne contient pas de clause d'indemnité en cas de séparation ou de clause de non-concurrence).

Le versement de cette indemnité est soumis aux conditions de performance décrites dans la convention ci-après.

- 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 quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, les objectifs à prendre en compte sont ceux fixés en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination et, en tant que salarié pour la période antérieure.

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, M. Bertrand Neuschwander, 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, fabricant 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 M. Bertrand Neuschwander 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 M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

4. Nature : Assurance-vie individuelle au profit de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance Groupe, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-décès individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 s'élève à 3 054 euros.

5. Nature : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : M. Bertrand Neuschwander, en sa qualité de mandataire social, continuera à bénéficier du régime collectif de retraite supplémentaire en tenant compte de son ancienneté acquise en sa qualité de salarié, selon les mêmes règles que celles applicables aux cadres dirigeants ainsi que des dispositifs collectifs de prévoyance des cadres et cadres dirigeants.

Ce régime garantit 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 est 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.

#### AVEC M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

1. Nature : Indemnité de rupture et maintien des stock-options prévues dans le contrat de travail suspendu le 1<sup>er</sup> mars 2005 de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président 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, M. 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 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 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 M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président de votre société.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, 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 2016 s'élève à 64 318 euros.

4. Nature : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : Les membres du Comité exécutif et du Comité de direction, dont fait partie M. Thierry de La Tour d'Artaise, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit 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 est 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.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 29 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas BRUNETAUD

**Mazars**

Thierry COLIN

# ↓ 9

<b>9.1. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel</b>	<b>284</b>
<b>9.2. Responsables du contrôle des comptes et honoraires</b>	<b>285</b>
Commissaires aux comptes titulaires	285
Commissaires aux comptes suppléants	285
Honoraires des Commissaires aux comptes	286
<b>9.3. Table de concordance du Rapport financier annuel et du Rapport de gestion</b>	<b>287</b>
<b>9.4. Table de concordance du Document de référence</b>	<b>289</b>
<b>9.5. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial</b>	<b>292</b>



**Informations  
complémentaires**

## 9.1. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence 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 9.3 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.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 20 avril 2017



Le Président-Directeur Général

Thierry de La Tour d'Artaise

## 9.2. Responsables du contrôle des comptes et honoraires

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

■ **PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par :**

Nicolas Brunetaud  
63, rue de Villiers — 92200 Neuilly-sur-Seine,  
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 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 19 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 19 mai 2015.  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **De Mazars :**

Gilles Rainaut  
131, boulevard de Stalingrad — 69624 Villeurbanne Cedex,  
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 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 %	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>AUDIT</b>								
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	180	180			196	161		
Filiales intégrées globalement	1 501	1 342			1 338	1 264		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 681</b>	<b>1 522</b>	<b>95 %</b>	<b>89 %</b>	<b>1 534</b>	<b>1 425</b>	<b>68 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	67	83			709			
Filiales intégrées globalement	29	109			7	4		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>192</b>	<b>5 %</b>	<b>11 %</b>	<b>716</b>	<b>4</b>	<b>32 %</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 778</b>	<b>1 714</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 249</b>	<b>1 429</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>



## 9.3. Table de concordance du Rapport financier annuel et du Rapport de gestion

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<b>Commentaires sur l'exercice</b>			
<i>Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe</i>	139-151, 233-234	X	X
<i>Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société</i>	89-138		X
<i>Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français</i>	-	-	-
<i>Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport</i>	-	-	-
<i>Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe</i>	151	X	X
<i>Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices</i>	259		X
<b>Éléments de présentation du Groupe</b>			
<i>Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée</i>	20-26	X	X
<i>Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers</i>	202-211	X	X
<i>Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</i>	207-211	X	X
<i>Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)</i>	89-138		X
<i>Activités en matière de recherche et développement</i>	13-14	X	X
<b>Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise</b>			
<i>Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ses mandataires durant l'exercice</i>	33-48		X
<i>Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social</i>	59-80		X
<i>Engagements de toutes natures, 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>	62-70		X
<i>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</i>	66-70, 72-74, 77, 80, 256-257		X
<i>Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux</i>	255-256		X
<i>Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux</i>	255-256		X
<i>Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société</i>	80		X
<b>Informations sur la société et le capital</b>			
<i>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</i>	31, 51-57		X
<i>Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions</i>	254	X	X
<i>Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice</i>	254	X	X
<i>Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières</i>	-	-	-
<i>Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital</i>	254	X	X
<i>Structure et évolution du capital de la société</i>	249-253	X	X
<i>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</i>	248-250	X	X
<i>Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</i>	248	X	X

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<i>Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance</i>	249-252	X	X
<i>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</i>	255-257		X
<i>Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci</i>	-		-
<i>Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</i>	-		-
<i>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</i>	249-250	X	X
<i>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</i>	-		-
<i>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</i>	65, 68, 75,78		X
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	161-162	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	241	X	
<b>Comptes consolidés</b>	153-222	X	
<b>Comptes sociaux</b>	225-241	X	
<b>Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux</b>	223-224 242-243	X	
<b>Honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	286	X	
<b>Rapport du Président du Conseil</b>	81-87		X
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président du Conseil</b>	88	X	X
<b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	136-138	X	X
<b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	280-282	X	
<b>Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel</b>	284	X	

## 9.4. Table de concordance du Document de référence

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>1 – PERSONNES RESPONSABLES</b>	284
<b>2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	285
<b>3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1 Informations historiques	154-155
3.2 Informations intermédiaires	N/A
<b>4 – FACTEURS DE RISQUES</b>	20-27, 207-211
<b>5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1 Histoire et évolution de la société	10
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	207
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	207
5.1.3. Date de constitution de la société	207
5.1.4. Siège social et forme juridique	207
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	140-144
5.2 Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	150, 173-175, 185-187
5.2.2. Principaux investissements en cours	150, 185-187
5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	212-213
<b>6 – APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1 Principales activités	4, 13-19, 145-148, 173-176
6.1.1. Principaux produits	4, 146
6.1.2. Principales activités	4, 146-148
6.2 Principaux marchés	173-176
6.3 Événements exceptionnels	213-214
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	25-26
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1, 4, 11-12
<b>7 – ORGANIGRAMME</b>	
7.1 Description sommaire	246
7.2 Liste des filiales importantes	218-221
<b>8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	185-187
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	212
<b>9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1 Situation financière	145-150
9.2 Résultat d'exploitation	149
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	145-148
9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	20-26
<b>10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	149, 159, 190-193
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	158
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	202-203
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	202-203, 207-211
10.5 Sources de financement attendues	202-203

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	13-14, 189
<b>12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	151
<b>13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A
<b>14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	31-58
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	50-51
<b>15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	59-79
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	214-216
<b>16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	45
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	49
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	53-55
16.4 Gouvernement d'entreprise	29-79
<b>17 – SALARIÉS</b>	
17.1 Nombre de salariés	105, 154, 177
17.2 Participations et stock-options	255-257
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	191-192, 255
<b>18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	249-252
18.2 Existence de droits de vote différents	248
18.3 Contrôle de l'émetteur	249-250
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	249-250
<b>19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTES</b>	214-216
<b>20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1 Informations financières historiques	154-155
20.2 Informations financières proforma	170-171
20.3 États financiers	156-222, 226-241
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux	223-224, 242-243
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	136-138
20.4.3. Source des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.5 Date des dernières informations financières	153-222
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1. Informations intermédiaires publiées	N/A
20.6.2. Informations intermédiaires non encore publiées	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	259
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	213-214
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	N/A
<b>21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1 Capital social	248-253
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions	248
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions propres	249-252, 254
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles ou assorties de bons de souscription	253
21.1.5. Conditions régissant le capital non libéré	N/A
21.1.6. Capital placé sous options	N/A
21.1.7. Historique d'évolution du capital social	249-253
21.2 Acte constitutif et statuts	247
21.2.1. Objet social	247

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction	30-32
21.2.3. Catégories d'actions	247-248
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales	247
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	248
21.2.7. Seuils de déclarations de détention	248
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital	254
<b>22 – CONTRATS IMPORTANTS</b>	N/A
<b>23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	N/A
<b>24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	247
<b>25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	218-221, 232

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

■ Le Document de référence de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0236. Les comptes consolidés figurent en pages 135 à 199 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 200 et 201 de ce document.

■ Le Document de référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 26 mars 2015 sous le numéro D.15-0206. Les comptes consolidés figurent en pages 121 à 184 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 185 et 186 de ce document.

## 9.5. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>					
<b>Emploi</b>					
Effectif total	1.a-1	LA1		page 105	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 109	
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 108	
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		Page 105	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 109	
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 107	
Embauches	1.a-2	LA2		page 106	
Licenciements	1.a-2	LA2		page 106	
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 114	Social, diversité et équité
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 114	
<b>Organisation du travail</b>					
Organisation du temps de travail	1.b-1			pages 107 et 117	
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 117	
<b>Relations sociales</b>					
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 110	Social, dialogue
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 110	Social, dialogue
<b>Santé et sécurité</b>					
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 111-114	Social, santé sécurité
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	1.d-2	LA9		page 110	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		page 113	
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		page 112 et 114	Social, santé sécurité
<b>Formation</b>					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 115-116	Social, compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 115	
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 104-115	Social, compétences
<b>Égalité de traitement</b>					
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	1.f-1	LA14		page 109	Social, diversité et équité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		page 110	
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		page 108-110	Social, diversité et équité

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
<b>Gouvernance</b>					
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	Gouvernance
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	page 110	Social, dialogue
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/ LA14	6	pages 108-110	Social, diversité et équité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7	4 - 5	pages 100-103	Engagements et pilotage
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6		pages 100-103	Engagements et pilotage
<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>					
Pratiques d'investissement et d'achat					
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 101-103	Éthique, Achats responsables
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 100-103	
Évaluation					
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	page 101-103	Social, respect
Mesures correctives					
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 101-102	
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>					
<b>Politique générale en matière environnementale</b>					
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		7 à 9	pages 127-135	Environnement
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.a-2			page 127	
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.a-3	EN30		pages 127-135	Éco-production
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	2.a-4	EN28/EC2		page 212	
<b>Pollution</b>					
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	7 à 9	pages 129-132	Éco-production
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.b-3	EN25		page 132	Éco-production
Total des rejets dans l'eau		EN21		page 132	

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
<b>Economie Circulaire</b>					
<b>Prévention et gestion des déchets</b>					
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27		page 132	Éco-production ; Fin de vie du produit
Masse totale de déchets		EN22/EN24		page 132	
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				page 124	Consommateurs
<b>Utilisation durable des ressources</b>					
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21	7 à 9	page 131	Éco-production
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		pages 130-131	Éco-production
Consommation de matières recyclées		EN2		pages 128-129	Éco-conception
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		pages 128	Éco-conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 131	Éco-conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		page 129-130	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3			page 131	
<b>Le changement climatique</b>					
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	7 à 9	pages 128 et 132-134	Éco-production ; Éco-logistique
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2		page 132	
<b>Protection de la biodiversité</b>					
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/ EN25	7 à 9	page 132	Éco-production
<b>Produits et services</b>					
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	pages 127-129	Éco-conception ; Fin de vie du produit
<b>Transport</b>					
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 133-134	Éco-logistique
<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>					
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</b>					
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		page 119-121	Communautés
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/ SO9/SO10		page 119-121	Communautés
<b>Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société</b>					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			page 93	Communautés
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 119-121	Communautés ; Fondation d'entreprise



Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site Internet Rubrique développement durable
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/ HR5 à 7	1 et 2	pages 101-103	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			pages 101-103	Éthique, Achats responsables
<b>Loyauté des pratiques</b>					
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/SO7/ SO8	10	page 103	Engagements et pilotage
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		page 122-123	Consommateurs
<b>Comportement anticoncurrentiel</b>					
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		-	

# 9

## Informations complémentaires

# Calendrier prévisionnel

## **27 AVRIL 2017 APRÈS BOURSE**

Ventes et informations financières du 1<sup>er</sup> trimestre 2017

## **11 MAI 2017 À 14H30**

Assemblée générale des actionnaires

## **26 JUILLET 2017 AVANT BOURSE**

Ventes et résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2017

## **23 OCTOBRE 2017 APRÈS BOURSE**

Ventes et informations financières des 9 premiers mois.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos : Photothèque Groupe SEB, Philippe SCHULLER, Jean-François DEROUBAIX, Pierre ORSSAUD

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Groupe SEB  
Campus SEB - 112 chemin du Moulin Carron  
69130 Ecully - France  
Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18

# 2016

[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)

