



**mieux vivre**  
**2015**

# sommaire

ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT .....	2
GOVERNANCE .....	4
<b>LE GROUPE</b>	
Valeurs .....	8
Stratégie .....	10
2015 en faits & en chiffres .....	14
<b>INNOVATION</b> .....	<b>18</b>



INTERNATIONAL .....	26
INDUSTRIE .....	36
DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	44
Panorama des parties prenantes .....	62
EN ACTIONS .....	64

## Faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au MIEUX VIVRE, partout dans le monde

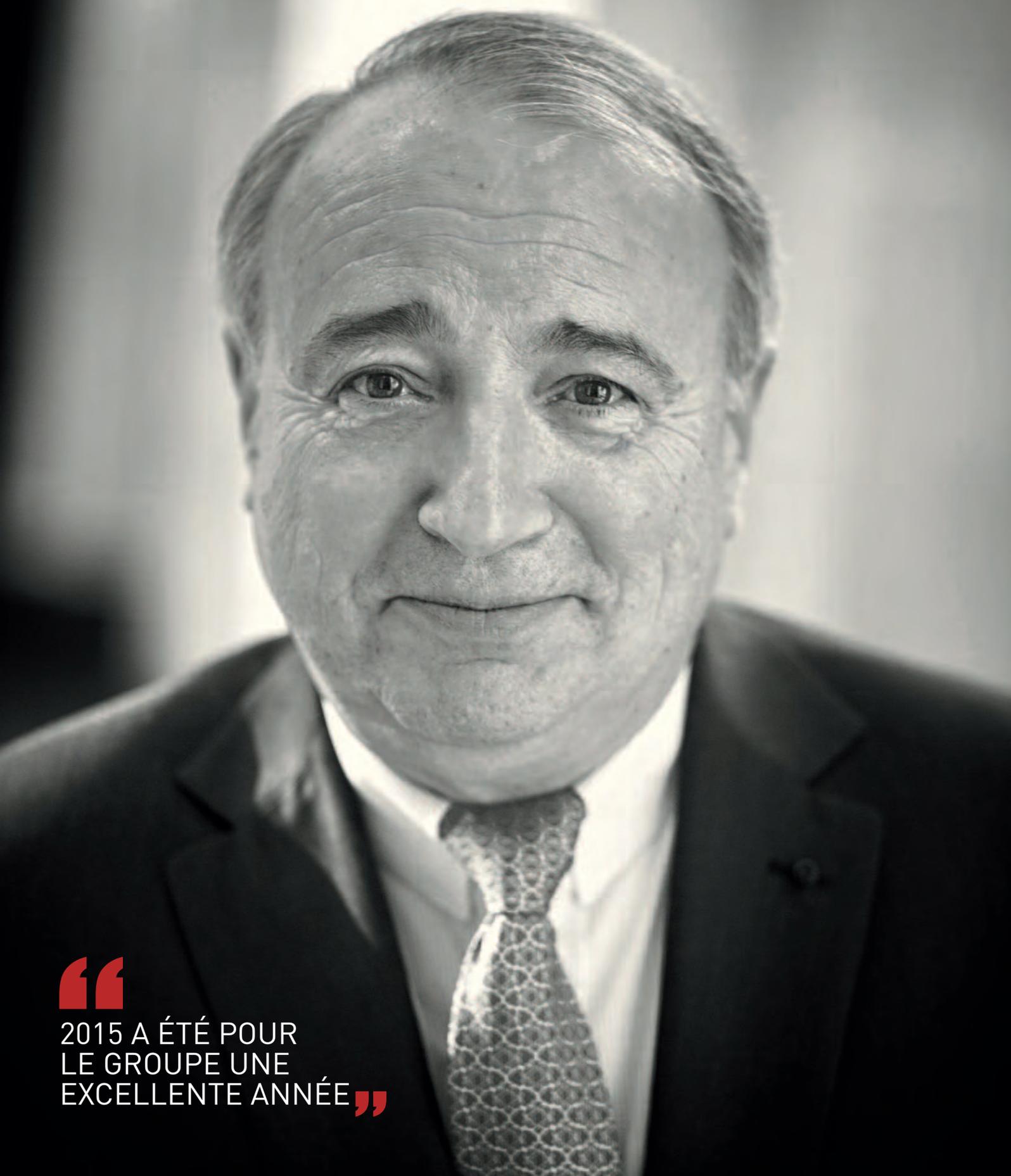
- en créant des produits et des services nouveaux qui rendent leur vie domestique plus agréable, plus harmonieuse et plus épanouissante ;
- en leur proposant des solutions qui répondent à leurs besoins existants et anticipent leurs aspirations et désirs personnels.



# notre



**mission**



“

2015 A ÉTÉ POUR  
LE GROUPE UNE  
EXCELLENTE ANNÉE”

### Comment qualifieriez-vous les résultats de l'année 2015 ?

2015 a été pour le Groupe SEB une excellente année. En dépit de conditions de marchés parfois très compliquées et d'un environnement monétaire qui lui était défavorable, le Groupe a tenu ses engagements et a largement dépassé les objectifs de performances qu'il s'était fixés début 2015.

Nos ventes se sont élevées à 4 770 M€, en croissance de 12 % en euros et de 8 % en organique. Cette croissance solide a été saine et équilibrée, recouvrant toutes les grandes lignes de produits, toutes les régions et tous les canaux de distribution. L'activité courante a été portée, une fois encore, par une dynamique d'innovation riche, qui nous a permis de faire la différence sur les marchés. S'y sont ajoutés de nombreux programmes de fidélisation représentant en 2015 un chiffre d'affaires de 130 M€, sensiblement supérieur à celui des années passées.

Notre Résultat Opérationnel d'Activité, à 428 M€, est en progression de 16 % en euros et de 43 % à parités et structure constantes, témoignant de la capacité du Groupe à plus que compenser un effet devises très pénalisant, de 100 M€, à travers notamment des hausses de prix, des actions de compétitivité et toujours, une stricte discipline en matière de coûts. Le Résultat net a atteint 206 M€, en croissance de 21 %.

Ces excellents résultats ont permis de générer un niveau de trésorerie opérationnelle très élevé, de près de 260 M€, et de réduire la dette nette du Groupe, qui s'est établie à fin décembre 2015 à 316 M€.

Pour l'ensemble de ces réalisations, je voudrais saluer l'engagement et le professionnalisme de toutes les équipes, qui ont su se mobiliser et donner le meilleur d'elles-mêmes.

### Quels ont été les principaux moteurs de la croissance en 2015 ?

Ils ont été nombreux et variés.

Du côté des produits, toutes les innovations et produits champions ont été de solides contributeurs à la croissance : les articles culinaires, partout dans le monde, les cuiseurs à riz en Chine, les aspirateurs en Europe, les défroisseurs au Japon, le multicuiseur Cookeo en France, le robot cuiseur Cuisine Companion, les ventilateurs en Amérique du Sud...

Au plan géographique, l'activité a été en croissance dans 19 des 20 premiers pays du Groupe. Ce peloton de tête englobe à la fois des marchés matures (Europe, États-Unis, Japon, Corée...) et émergents, avec, au premier rang, la Chine,

premier pays du Groupe, mais aussi la Russie et le Brésil, où, dans un contexte de recul de la demande, nous avons surperformé le marché.

Enfin, cette dynamique s'est appuyée sur l'ensemble des canaux de distribution grâce à une optimisation permanente de l'exécution en magasins et à des investissements significativement accrus en publicité et marketing. C'est particulièrement vrai en e-commerce, en essor rapide, alimenté par une intensification de nos campagnes digitales.

### Le Groupe termine l'année 2015 avec un niveau d'endettement très bas et un bilan très solide. Comment allez-vous utiliser cette marge de manœuvre financière ?

A fin 2015, notre structure financière est effectivement très solide, avec un ratio d'endettement à 0,17 et un ratio Dette/EBITDA à 0,6.

Cette situation très saine nous permet un retour aux actionnaires sous forme de dividende en croissance régulière.

Elle donne aussi au Groupe une flexibilité financière pour saisir les opportunités stratégiques d'acquisition qui se présenteront et rester actif dans la consolidation du marché, qui se poursuivra. Notre objectif est clairement de continuer à renforcer notre leadership et la solidité de notre bilan est un gage d'agilité.

### Quelle est votre feuille de route ?

Fort des performances exceptionnelles réalisées en 2015, le Groupe SEB aborde 2016 avec confiance, tout en restant vigilant aux évolutions conjoncturelles des marchés et aux fluctuations des parités monétaires qui continueront d'affecter son chiffre d'affaires et ses résultats.

Notre objectif pour 2016 est de réaliser à nouveau une croissance organique de nos ventes, que nous anticipons cependant inférieure aux +8 % de 2015, et d'assurer, malgré un impact devises aujourd'hui estimé à - 130/- 140 M€, une nouvelle progression de notre Résultat Opérationnel d'Activité.

Au-delà de 2016, notre ambition est de continuer à consolider nos positions dans les marchés en nous appuyant sur les piliers de notre stratégie – la croissance et la compétitivité – et d'être la référence incontestable du Petit Équipement Domestique dans le monde pour l'ensemble de nos parties prenantes, consommateurs, distributeurs, fournisseurs, collaborateurs et actionnaires.



Thierry de La Tour d'Artaise  
Président-Directeur Général

Être la  
**référence**  
du marché



Les administrateurs sont régulièrement conviés pour découvrir un marché ou visiter un site industriel.

**Composé de quinze administrateurs dont cinq indépendants, au sens du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration représente l'ensemble des actionnaires.**

#### **THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE**

Membre du Groupe Fondateur, 61 ans.  
Président-Directeur Général de SEB SA.

#### **BRUNO BICH**

Administrateur indépendant, 69 ans.  
Membre du CNR.

#### **TRISTAN BOITEUX**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE, 53 ans.

#### **SARAH CHAULEUR**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE, 44 ans.

#### **YSEULYS COSTES**

Administrateur indépendant, 43 ans.

#### **FÉDÉRACTIVE**

Membre du Groupe Fondateur, holding de contrôle de participation patrimoniale, représenté par son Président, Pascal Girardot, 61 ans.  
Membre du CNR.

#### **HUBERT FÈVRE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE, 51 ans.  
Membre du Comité de Contrôle.

#### **FFP - INVEST**

Holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot,

représenté par Christian Peugeot, 62 ans.  
Membre du Comité de Contrôle.

#### **FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS**

Administrateur indépendant.  
Représenté par Catherine Pourre, 59 ans.  
Présidente du Comité de Contrôle.

#### **WILLIAM GAIRARD**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, 35 ans.

#### **JEAN-NOËL LABROUE**

Administrateur indépendant, 68 ans.  
Président du CNR.

#### **CÉDRIC LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE, 48 ans.

#### **LAURE THOMAS**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, 44 ans.

#### **VENELLE INVESTISSEMENT**

Membre du Groupe Fondateur, holding familial de contrôle, représenté par Damarys Braida, 48 ans.  
Membre du CNR.

#### **JÉRÔME WITTLIN**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, 56 ans.  
Membre du Comité de Contrôle.

## 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 réflexions spécifiques sont nécessaires.

Le **Comité de Contrôle** informe le Conseil en matière d'identification, d'évaluation et de traitement des principaux risques encourus par le Groupe. Il s'assure en particulier de la pertinence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes. Il fait part au Conseil d'administration de toute observation ou recommandation qui lui serait utile, participe à la préparation du choix du collègue des Commissaires aux comptes et veille à leur indépendance.

- Catherine Pourre, Présidente, représentant FSP, administrateur indépendant
- Hubert Fèvre, adhérent à FÉDÉRACTIVE
- Christian Peugeot, représentant FFP Invest, administrateur indépendant
- Jérôme Wittlin, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

Le **Comité des Nominations et des Rémunérations (CNR)** émet des recommandations sur la composition du Conseil d'administration, l'organisation et les structures du Groupe. Il propose également au Conseil d'administration la politique de rémunération des mandataires sociaux et examine celle afférente aux principaux cadres dirigeants. Il propose enfin la mise en place et les modalités des plans d'actions gratuites de la Société.

- Jean-Noël Labroue, Président, administrateur indépendant
- Bruno Bich, administrateur indépendant
- Pascal Girardot, représentant FÉDÉRACTIVE
- Damarys Braida, représentant VENELLE INVESTISSEMENT

### Nomination d'un nouvel administrateur en 2016

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, proposera à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016, la nomination de Jérôme Lescure en qualité d'administrateur, en remplacement de Jérôme Wittlin dont le mandat arrive à échéance.

#### Jérôme LESCURE,

55 ans, est 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.




---

# 5

ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS

# 7

RÉUNIONS EN 2015

AU 31/12/2015, LES  
ADMINISTRATEURS  
DÉTIENNENT

# 23,99 %

DU CAPITAL

---

# Conseil d'administration



*De gauche à droite,*

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



Dans un monde en mutation profonde, marqué par des enjeux macro-économiques sans cesse renouvelés et des évolutions sociétales majeures, le Groupe SEB doit accélérer sa transformation pour poursuivre activement son développement et consolider son leadership. C'est dans cette optique qu'il a mis en place en septembre 2015 un Comité exécutif renforcé à 9 membres qui, au-delà des directions fonctionnelles transversales, intègre désormais trois directions continentales, en charge des activités commerciales du Groupe dans le monde, ainsi que la direction Produits et Innovation. Cette nouvelle organisation lui permettra d'avoir une plus grande proximité avec le terrain, améliorera sa capacité d'arbitrage et sa rapidité de décision.

# Un Comité exécutif **renforcé**



La culture du Groupe s'est construite sur le socle de 5 valeurs fondamentales



# 5 valeurs

AirBake

All-Clad

Arno

AsiaVina

Calor

Clock

Imusa

Krupps

Lagostina

Maharaja  
Whiteline

Mirro

Moulinex

OBH Nordica

Panex

Rochedo

Rowenta

Samurai

Seb

Supor

Tefal

T-fal

Umco

WearEver

# STRATÉGIE

Dans un environnement mondial mouvant et incertain (économie, conjoncture, devises...), la stratégie du Groupe SEB 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. S'appuyant sur des fondamentaux solides et sur des équipes passionnées et motivées, le Groupe peut ainsi traverser sereinement et avec agilité les périodes de turbulences, capter toutes les opportunités de croissance et se concentrer sur l'excellence de l'exécution tout en renforçant sa compétitivité et ses performances.

## Privilégier la croissance

En menant avec détermination une politique **d'innovation** produits forte et différenciée, pour proposer des produits et services en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs • En s'appuyant sur la force et la complémentarité de nos **marques** qui nous permettent de couvrir l'ensemble des segments de marché, de l'entrée de gamme aux produits premium • En menant une approche commerciale claire et bien segmentée par canal de **distribution**, par marque et par pays, et en développant avec nos clients distributeurs une relation de confiance • En poursuivant notre **expansion internationale** unique, tant dans les pays matures que dans les marchés émergents, en visant le leadership local.

## Piloter la compétitivité

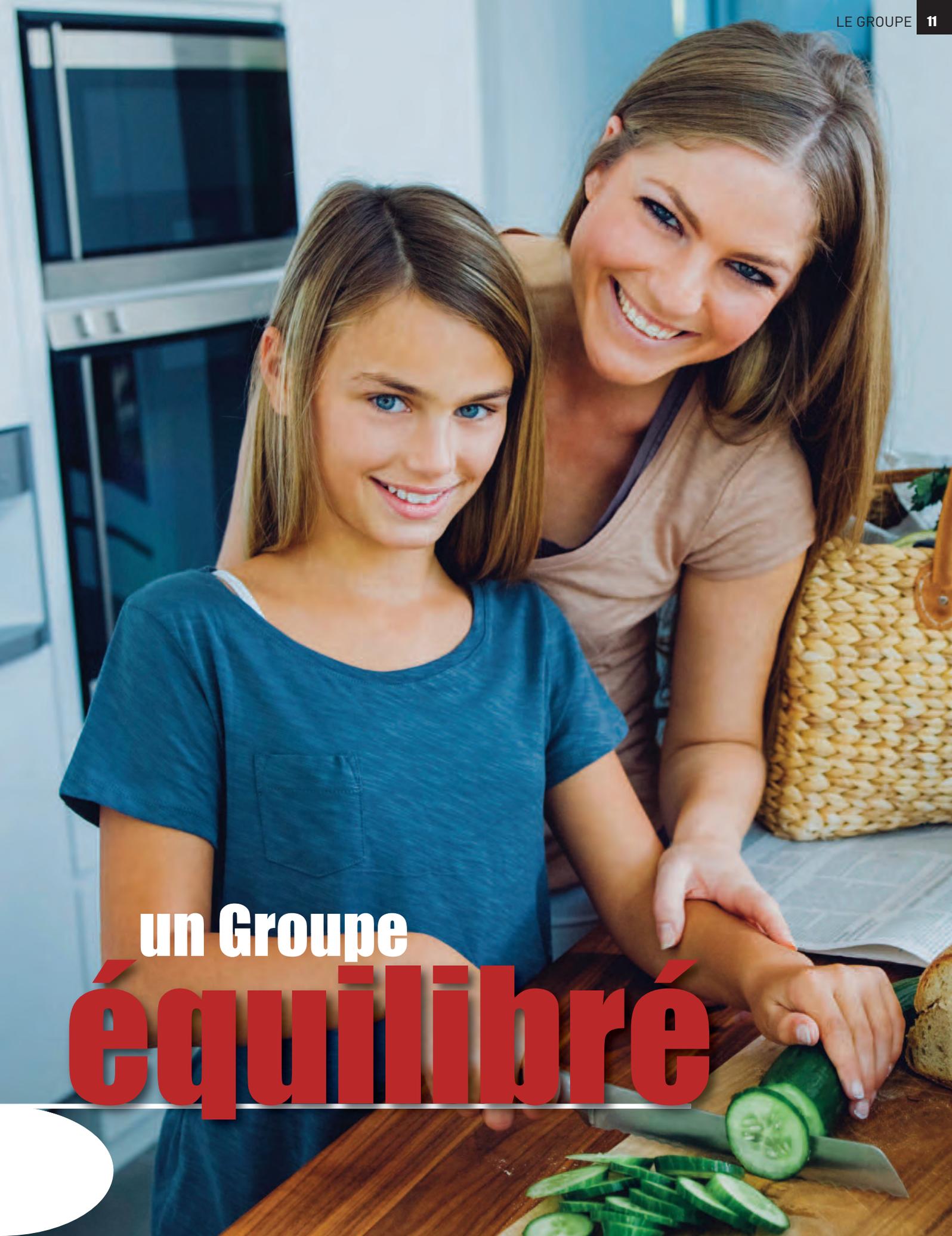
Par l'adaptation permanente et responsable de notre outil industriel en mettant en œuvre les meilleures pratiques et en intégrant très en amont une démarche qualité exigeante • Par une gestion rigoureuse au quotidien de notre organisation, de nos structures et de nos frais

- Par l'optimisation permanente de notre chaîne logistique.

## Être responsable

En veillant au respect des principes éthiques • En poursuivant une politique sociale responsable • En agissant dans le cadre d'un engagement citoyen

- En innovant durablement pour répondre aux attentes des consommateurs
- En réduisant nos impacts environnementaux.



un Groupe  
**équilibré**

# Une stratégie fondée sur l'équilibre



20 PREMIERS PAYS

**86 %**  
DES VENTES

**6**  
MARQUES  
INTERNATIONALES

**26 000**  
COLLABORATEURS


levier fort de croissance et d'opportunités du fait de taux d'équipements encore faibles, de classes moyennes en plein essor et disposant d'un pouvoir d'achat accru, de la modernisation de la distribution...

**En 2020 : 3 milliards de personnes dans les classes moyennes, dont 2 dans les pays émergents**

## OFFRE PRODUIT

L'offre produit est le moteur de croissance de l'industrie du petit équipement domestique. Référence mondiale du secteur, le Groupe se doit de proposer la gamme la plus large en termes de familles avec une approche à la fois globale et locale. Pour cela le Groupe s'appuie, d'une part, sur la force de ses innovations qui sont créatrices de valeur et lui donnent une longueur d'avance sur la concurrence. D'autre part, le Groupe s'inscrit dans une forte dynamique d'animation de son cœur de gamme – fonctionnalités, design, prix –, qui représente son fer de lance et lui procure l'agilité nécessaire pour garder le cap. En 2015, la croissance des ventes du Groupe a ainsi été portée **par l'ensemble des familles de produits.**

## PORTEFEUILLE DE MARQUES

Les marques sont les porte-paroles des produits et véhiculent un ensemble de valeurs fortes et facilement perceptibles par tous. Elles sont un élément majeur dans le processus d'achat. Le Groupe dispose d'un portefeuille de marques unique qui conjugue des marques à vocation mondiale, puissantes et complémentaires, et des marques à vocation locale, leaders sur leurs marchés et référentes pour le consommateur. C'est un atout stratégique crucial qui contribue à une approche segmentée des marchés.

## INTERNATIONAL

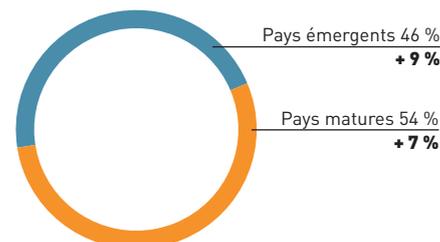
Le Groupe SEB a bâti une présence géographique large et équilibrée entre marchés matures et marchés émergents.

Les pays émergents constituent un

Les pays matures, plus stables, sont quant à eux fondamentaux pour le lancement et le déploiement des innovations, pour le développement de nouvelles tendances, pour la montée en gamme des produits. A ce titre, ils offrent des perspectives très intéressantes pour le Groupe qui peut encore y renforcer ses positions.

En 2015, **toutes les zones géographiques ont été en croissance.**

## RÉPARTITION DES VENTES 2015

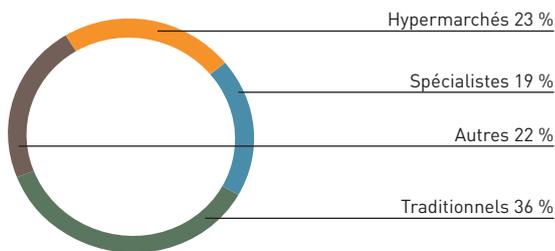


## DISTRIBUTION

La distribution du Groupe est très variée tant du point de vue des formats que des spécificités géographiques : hypermarchés, grands magasins, spécialistes, échoppes, TV shopping, e-commerce avec des spécialistes internet... Cette présence sur tous les canaux de distribution vise à répondre, partout dans le monde, aux habitudes des consommateurs et à leur offrir le choix le plus large et le plus adapté possible. Le Groupe établit et entretient avec ses clients distributeurs une relation de confiance et de partenariat sur un mode « gagnant-gagnant » dans la durée, qui s'est concrétisée en 2015 par une **progression des ventes dans tous les circuits**.

Le Groupe a, en outre, développé un réseau de magasins en propre – retail – (Home&Cook, Tefal Shops, Supor Lifestores...) pour une plus grande proximité avec les consommateurs dans les pays émergents et l'écoulement des produits de fin de série dans les pays matures.

### RÉPARTITION DES VENTES 2015 PAR CANAL DE DISTRIBUTION



## CROISSANCE INTERNE ET CROISSANCE EXTERNE

Activés avec pertinence et conjugués, tous ces facteurs engendrent une croissance organique soutenue et régulière. S'y ajoute la croissance externe, autre pilier de la stratégie du Groupe. Intervenant incontournable d'un marché du Petit Équipement Domestique encore fragmenté, le Groupe se positionne en tant que consolidateur de son industrie. De fait, son histoire est jalonnée de nombreuses acquisitions qui lui ont permis d'atteindre des positions de premier plan dans des pays et des catégories de produits, de renforcer son portefeuille de marques et de consolider son outil industriel. En 2015, le Groupe a ainsi fait l'acquisition de la société OBH Nordica, un acteur majeur sur les marchés scandinaves. Il a par ailleurs renforcé sa présence au capital de Supor.

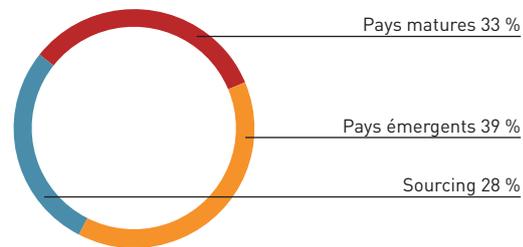
## DISPOSITIF INDUSTRIEL

L'outil industriel du Groupe dans le monde est déployé de manière équilibrée de façon à servir au mieux les marchés. Il s'appuie, d'une part, sur une fabrication en Europe destinée principalement aux marchés matures et dédiée aux produits pour lesquels le Groupe détient des positions de leader ou a développé de fortes barrières technologiques de concept ou de process.

Le Groupe dispose, d'autre part, d'unités de production puissantes dans les pays émergents qui lui permettent d'assurer une alimentation efficace desdits marchés ou de maintenir en interne la fabrication de produits clés à destination des marchés matures.

*A contrario*, le Groupe externalise sa production pour les produits banalisés ou pour lesquels il ne dispose pas de position de leadership fort, ou encore dans le cadre de partenariats.

### RÉPARTITION DE LA PRODUCTION 2015



**29 sites industriels produisant 72 % des produits commercialisés par le Groupe**

## PERFORMANCE ET ENGAGEMENT DURABLE

Un projet d'entreprise de long terme n'a de sens que s'il conjugue ambition économique et financière et ambition humaine, pour permettre à toutes les parties prenantes de l'entreprise, et en particulier aux salariés, de se développer et de prendre une place active dans la société. La stratégie de développement durable du Groupe s'inscrit ainsi dans une démarche collective et participative, à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les grands domaines d'activité. Elle se déploie selon 5 axes majeurs :

- 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.

## Mai

### 40 ans de cotation de l'action SEB

27 mai - Le Groupe SEB a célébré les 40 ans de cotation de l'action SEB et a ouvert les marchés financiers européens à Paris.

La cérémonie a été l'occasion pour Thierry de La Tour d'Artaise de revenir sur l'origine de la cotation de l'action SEB et de retracer les grandes étapes du développement du Groupe sur ces 40 années, en remerciant les actionnaires pour leur confiance et les collaborateurs pour leur contribution et leur implication.



## Août

### Groupe SEB Belgium fête ses 50 ans !

4 août - Il y a 50 ans, le Groupe SEB créait sa première filiale à l'étranger.

2015 a donc été l'occasion de célébrer cet anniversaire avec les distributeurs et la presse ainsi qu'en interne : convention, portes ouvertes, présentation des produits iconiques et offres commerciales ciblées tout au long de l'année.



## Septembre

### Eurêcook !

23 septembre - Le Groupe SEB a lancé Eurêcook, un service innovant de location d'appareils culinaires.

Toujours soucieux de répondre au mieux aux nouvelles tendances de consommation, le Groupe SEB a lancé à Dijon, en partenariat avec un réseau d'acteurs privés et publics, une expérience pilote : à travers un service simple et pratique de location à la journée ou à la semaine, les consommateurs pourront louer une trentaine d'appareils culinaires, pour un besoin ponctuel ou un test produit.

# 2015



DESIGNING  
GOOD LIFE



AOÛT

## Acquisition d'OBH Nordica

**31 août** – Après un accord conclu début juillet, le **Groupe SEB** finalise l'acquisition de 100 % des titres d'OBH Nordica, un acteur majeur du marché du petit électroménager en Scandinavie.

OBH Nordica détient des positions de premier plan dans les pays nordiques. Leader en grille-pain, bouilloires, blenders et sèche-cheveux, avec des parts de marché proches de 30 %, OBH Nordica est également très bien placée en préparation culinaire, fers vapeur, lisseurs et en machines à emballage sous vide. En 2015, la société a réalisé des ventes de 66 M€ (628 MSEK) et détient une part de marché en valeur de 7 % en petit électroménager dans les pays nordiques. Déjà leader en articles culinaires en Scandinavie, le Groupe SEB renforcera ainsi sa présence sur le marché en atteignant une taille critique, en améliorant la dynamique produits et en déployant des synergies entre les deux entités

## Décembre

### Nouvelle montée au capital de Supor

**22 décembre** - Le Groupe SEB a annoncé avoir signé avec Supor Group, holding de la famille fondatrice Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions, soit 7,9 % du capital de Supor, au prix unitaire de 29 RMB. Cette transaction fait suite au rachat de 10 millions d'actions déjà effectué au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2015 et devrait être finalisée mi-2016, sous réserve d'approbation par les autorités chinoises.

A l'issue de l'opération, le Groupe SEB détiendra 81,03 % de la société et la famille fondatrice 1,29 %, le solde, soit 17,68 %, constituant le flottant.

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.

## Une année riche en récompenses

**Janvier** - Prix du Design de l'International Forum (IF) de Hanovre (Allemagne) pour l'autocuiseur Fresh Breath de Supor.

**Janvier** - Prix 2015 « Top Human Resources Management Award » décerné par 51job, n°1 sur le marché chinois du recrutement, pour Supor.

**Février** - TOP/COM d'or en France pour la campagne Marque Employeur du Groupe.

**Mars** - Open Food System reçoit le 2<sup>e</sup> prix du Trophée de l'innovation (salon Big Data 2015, Paris) pour son moteur de recommandation temps réel.

**Mars** - Grand Prix RSE 2015 (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) des Industries de Consommation Responsable organisé par l'ESSEC Business School (Paris).

**Avril** - Grand Prix de l'innovation de la Foire de Paris : catégorie Or pour Intense Pure Air (Rowenta).

**Avril** - Le ministère turc des douanes et du commerce remet le Prix de la meilleure satisfaction clients à Groupe SEB Istanbul.

**Mai** - Prix de la catégorie « Entreprises » pour All-Clad lors des *Champions of Learning Awards*, pour son engagement envers les lycéens aux États-Unis.

**Mai** - Asia Fan reçoit le Mérite d'honneur du « Meilleur employeur » par la Fédération d'Ho Chi Minh Ville (HCMC).

**Juin** - 9<sup>e</sup> Trophée des Achats à Paris, lauréat dans la catégorie « Modernisation des processus et Performance achat ».

**Juin** - Prix Spécial de la Cuisine et de l'Électroménager, dans la catégorie Maison Connectée pour Actifry Smart XL lors du 2<sup>e</sup>

Trophée des Objets Connectés (Paris).

**Juillet** - Prix Euronics « Lifetime achievements 1990-2015 » remis au Groupe SEB à Amsterdam.

**Novembre** - 2<sup>e</sup> prix aux Trophées du Droit - Edition Entreprise, dans la catégorie « Direction Juridique de Groupe International » (France).

**Décembre** - Mention spéciale « Santé et Environnement » au concours Innovation Awards for Franco-Chinese Teams pour le purificateur Intense Pure Air.

**Janvier 2016** - Trophée d'Or 2015 des Meilleures Relations Investisseurs Toutes Catégories Confondues, Paris.



# en faits

**Pour le Groupe SEB, 2015 a été une excellente année.**

La progression très solide des ventes recouvre toutes les grandes lignes de produits, toutes les régions et tous les canaux de distribution. Elle a été nourrie par une dynamique produits riche et des moyens moteurs significativement accrus.

La croissance vigoureuse du Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) s'appuie sur la robustesse des ventes, sur des hausses de prix, sur les actions continues de compétitivité et sur une stricte discipline en matière de coûts. En dépit de conditions de marchés parfois très compliquées et d'un environnement monétaire qui lui était défavorable, le Groupe a tenu ses engagements et a largement dépassé les objectifs de performances qu'il s'était fixés début 2015.

**CHIFFRE D'AFFAIRES**  
**4 770 M€**  
 + 8,0% à tpc\*  
 + 12,1% en euros

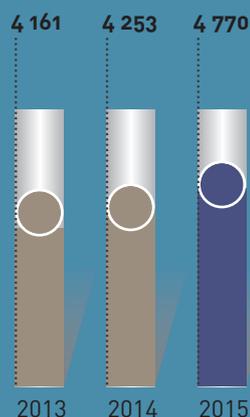
**RÉSULTAT NET**  
**206 M€**  
 + 21,2%

**ROPA**  
 Publié  
**428 M€**  
 +16,3% / MOP\*\* 9,0%

A tpc  
**525 M€**  
 +43,0% / MOP 11,4%

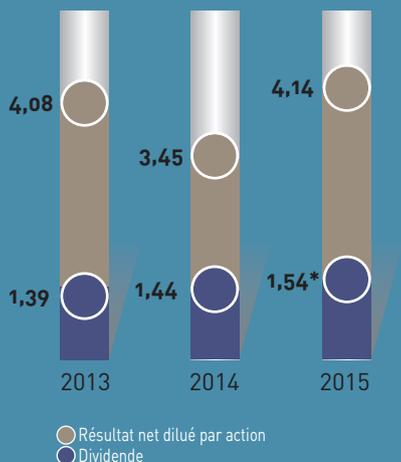
**ENDETTEMENT**  
 AU 31/12  
**316 M€**  
 - 137 M€ vs 2014

ÉVOLUTION DES VENTES EN M€

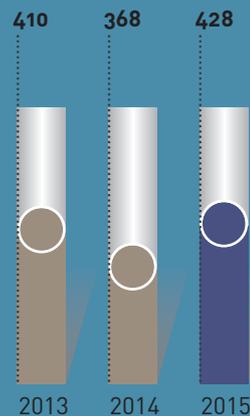


\*Tpc = Taux de change et périmètre constants  
 \*\*MOP = Marge opérationnelle

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DU DIVIDENDE EN €



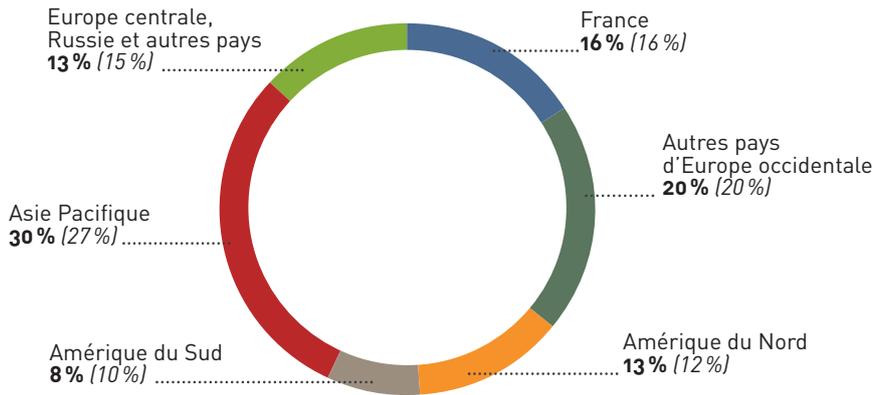
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ EN M€



\* Proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016

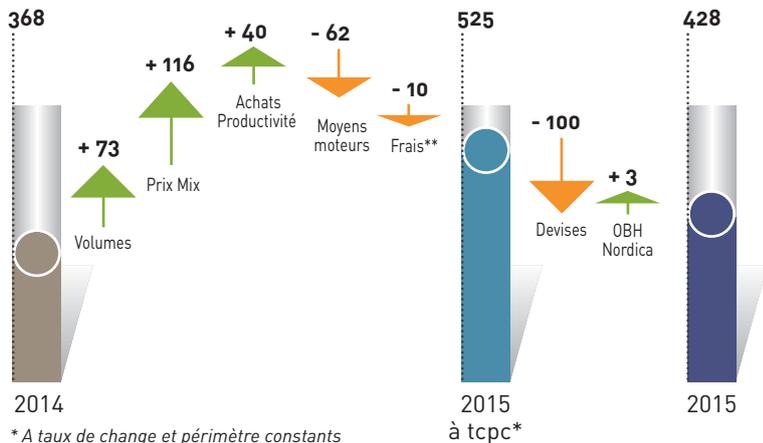
**2015**

## RÉPARTITION DES VENTES DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(Ventes 2014)

## CONSTRUCTION DU ROPA



\* A taux de change et périmètre constants  
 \*\* Commerciaux et administratifs

## Emission d'un emprunt obligataire

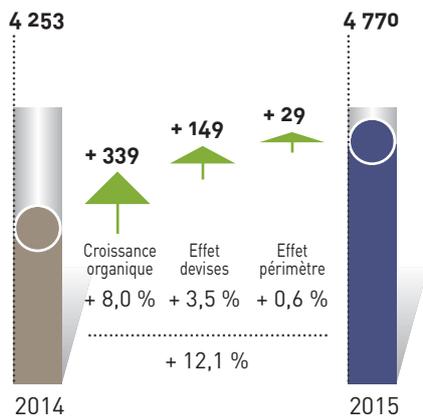
Le 18 novembre 2015, le Groupe SEB a placé avec succès son deuxième emprunt obligataire. D'un montant de 500 M€, d'une durée de 7 ans (échéance au 25/11/2022) et portant intérêt au taux de 2,375 %, l'émission a été 5 fois sursouscrite par une base diversifiée d'investisseurs, témoignant une nouvelle fois de la confiance de la communauté financière dans la stratégie et les perspectives du Groupe.

Les obligations ont été admises aux négociations sur Euronext Paris. Les chefs de file de l'opération étaient BNP Paribas, HSBC, Natixis et Société Générale.

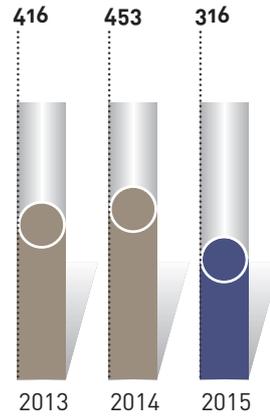
Cette émission permet au Groupe :

- de sécuriser le refinancement des obligations émises en 2011 en amont de l'échéance de juin 2016 ;
- d'allonger la maturité moyenne de sa dette ;
- de bénéficier de conditions attractives de financement.

## ÉVOLUTION DES VENTES 2014/2015 EN M€

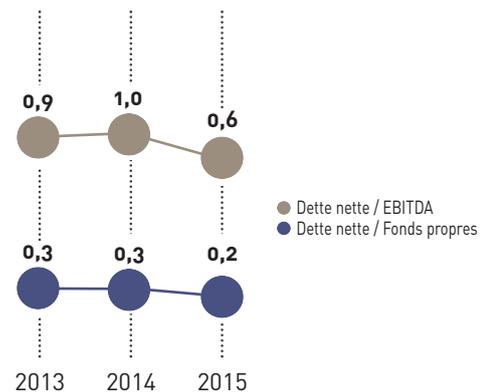


## ÉVOLUTION DE L'ENDETTÉMENT NET EN M€



Au 31/12

## RATIOS D'ENDETTÉMENT



# en chiffres



Ancrée dans ses valeurs depuis toujours, l'**INNOVATION** constitue un des facteurs majeurs de développement et de différenciation du Groupe. Elle procure la longueur d'avance nécessaire face à la concurrence, permet de lutter contre la banalisation du marché et insuffle **une vraie dynamique de croissance**.

répondre à vos  
**envies**



# Imaginer les produits de demain

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.

Pour nourrir cette dynamique, le Groupe investit chaque année en marketing stratégique, pour cibler au mieux les attentes des consommateurs, et en R&D, pour concevoir et mettre au point une offre différenciante.



## DES ÉQUIPES ENGAGÉES

La stratégie d'innovation du Groupe SEB est l'affaire de tous et elle implique aussi bien les équipes des activités que les fonctions du siège issues de la recherche, du développement, de l'industrie, des achats,

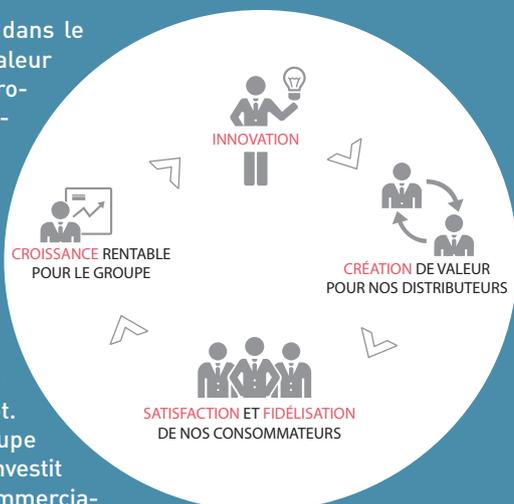
de la logistique, du marketing stratégique, du design ou de la qualité. Cette communauté d'innovation travaille main dans la main pour optimiser tout le processus de la création de l'offre produits, étape par étape. Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années 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 moteurs, les capteurs, l'agro-alimentaire, etc.

## Un cercle vertueux

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.

Le processus Innovation du Groupe suit un schéma en 4 étapes.

En phase d'EXPLORATION, les équipes s'attachent à proposer des idées et à démontrer que ces idées sont viables pour le futur. En phase de DÉMONSTRATION, est entérinée la faisabilité commerciale du concept. Dans le cadre de la RÉALISATION le Groupe s'engage dans la concrétisation du projet et investit pour garantir le développement. Enfin, la commercialisation du produit final constitue la phase d'EXPLOITATION.



## DES AXES DE DÉVELOPPEMENT FORTS

L'innovation dans le Groupe est multiforme et s'inscrit dans un champ d'action particulièrement vaste. Les enjeux sont multiples et touchent tant des problématiques technolo-

## Ingenio, le design de l'usage

Tefal propose une gamme complète d'ustensiles de cuisine spécialement imaginés pour une utilisation simple et clairement identifiable. Avec des codes visuels forts – rouge/noir – et un matériau silicone souple et résistant jusqu'à 230°C, l'utilisateur perçoit immédiatement le « plus » du produit : protection pour la main, fonctions multiples, bec verseur, bague antiglisse, démontage facile...



giques spécifiques comme les matériaux (nanotechnologies, revêtements, matériaux recyclés...) ou l'énergie (batteries, consommation...), que des approches design ou marketing (interfaces, ergonomie...). Le digital est par ailleurs un axe prioritaire de travail pour les équipes innovation. Son développement intègre à la fois la conception d'objets connectés et des technologies qu'ils embarquent (composants électroniques, connectivités, gestion des données...), mais également une offre de services de plus en plus large pour améliorer l'expérience des utilisateurs et optimiser le résultat qu'ils obtiennent (développement d'applications, de contenus spécifiques, etc.).

établi de montage électronique, fraiseuse à commande numérique – le Fablab permet de concrétiser très rapidement une idée sous forme de



prototype et d'en étudier sa faisabilité. Mais au-delà de ces aspects matériels, le SEBLab insuffle à la communauté une nouvelle façon de travailler, d'imaginer des concepts réalisables et de traiter les problématiques d'innovation, par le biais de sessions thématiques qui impliquent des équipes pluridisciplinaires sur plusieurs jours.

### SEBLAB, INCUBATEUR D'IDÉES

En 2014, la communauté Innovation du Groupe s'est dotée d'un espace, inspiré des Fablabs, pour lui permettre d'enrichir et d'accélérer le processus de création de l'offre produit. Véritable atelier suréquipé – imprimantes 3D, découpeuse laser, machine à thermoformer,

**Dr. Noreen Khan-Mayberry**



## Intense Pure Air

Pour son lancement aux États-Unis en octobre 2015, le purificateur d'air Intense Pure Air a reçu un soutien de choix. Le Dr. Noreen Khan-Mayberry, scientifique de renom, a en effet été nommée Expert Ambassadrice du produit. Forte de 20 ans d'expérience en pétrochimie, chimie microbiologique et toxicologie, elle a été la première femme spécialisée en toxicologie pour la NASA, où elle travaille à la prévention des contaminations des astronautes lors de leurs voyages dans l'espace. En tant qu'ambassadrice Rowenta, le Dr Noreen Khan-Mayberry informe

et alerte les consommateurs sur les dangers des polluants de l'air intérieur et sur la performance d'Intense Pure Air dans ce domaine.



MOYENS MOTEURS  
INNOVATION

**168 M€**  
+ 7 % À TCPC

**15**

SESSIONS SEBLAB  
+ DE 100 PARTICIPANTS

**107**

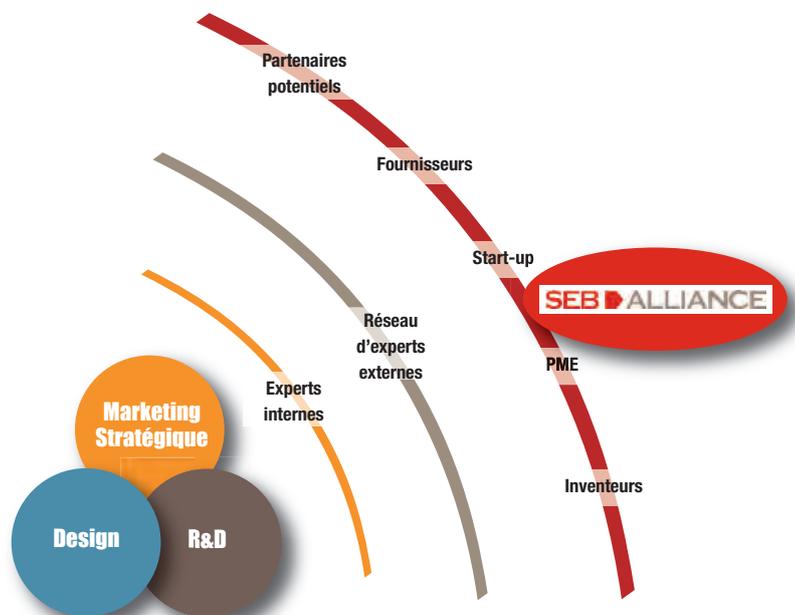
BREVETS DÉPOSÉS

**215**

ENVELOPPES SOLEAU

# Élargir notre champ d'action

Aller plus loin dans la connaissance des consommateurs, maîtriser les nouvelles technologies, anticiper les grandes tendances sociétales... de par sa taille et la nature de ses activités le Groupe SEB évolue dans un univers extrêmement large, en mouvement perpétuel, qui nécessite des compétences de plus en plus diverses et complexes.



## UNE INNOVATION OUVERTE SUR LES COLLABORATIONS

Afin de mieux comprendre le monde qui l'entoure et rester à la pointe de son métier, le Groupe SEB s'appuie depuis plusieurs années sur des

partenaires experts et s'implique dans de nombreux programmes d'études tant français qu'européens pour toujours renforcer ses compétences et ses connaissances. Côté technologie, le Groupe a développé des partenariats avec de

grandes écoles, des instituts de recherche publics ou privés mais également des start-up innovantes. Il a également construit des alliances fortes avec de grands groupes industriels (Nestlé, Heineken, L'Oréal...) pour, d'une part, développer de nouvelles catégories de produits, en tirant le meilleur parti du savoir-faire et des expertises combinées de chacun, et, d'autre part, pour renforcer sa notoriété et sa puissance de frappe marketing et commerciale.

## POURSUITE DU PROGRAMME OFS

Initié et piloté par le Groupe SEB, le projet de recherche collaboratif français Open Food System (OFS) a démarré fin 2012 et regroupe 25 partenaires publics et privés. Il a mis au point des briques technologiques qui seront intégrées dans les futurs produits et services connectés proposés par le Groupe SEB.

## SEB Alliance entre au capital SeniorAdom

**seniorAdom**  
La Téléassistance Nouvelle Génération

Le Groupe SEB, par le biais de son fonds d'investissement SEB Alliance, a souhaité accompagner SeniorAdom, une jeune entreprise qui propose une technologie nouvelle dans le domaine de la Téléassistance. Fondée sur la détection automatique des anomalies de vie des personnes dépendantes (malaise, chute...), elle permet le maintien à domicile de ces dernières et donc l'amélioration de leur quotidien, ce qui est parfaitement en phase avec la mission du Groupe.

L'Electronic Business Group, organisation française qui favorise le partage d'expériences sur des thématiques liées à internet, au marketing interactif et aux nouvelles technologies, a lancé le programme « Les As de la Transformation Digitale » pour récompenser les projets les plus emblématiques dans le secteur du digital. Open Food System a été retenu notamment pour son originalité, pour son impact sur l'organisation et l'agilité du Groupe, et comme levier de différenciation.



très actif, InnoLife s'attache à développer rapidement l'accès au marché de produits innovants destinés à faciliter le bien vieillir et l'autonomie. Il vient par ailleurs d'être sélectionné par l'European Institute of Innovation and Technology (EIT, organisme indépendant, créé en 2008, pour stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat en Europe) pour constituer la communauté EIT Health qui agit pour « vieillir en bonne santé en restant actif ».

### DES ENGAGEMENTS NOUVEAUX EN EUROPE

Relever le défi du changement démographique en Europe et permettre de vieillir dans de meilleures conditions plus longtemps voici le moteur d'InnoLife. Consortium d'acteurs européens de premier plan – 144 entreprises, organismes de recherche et universités européens –, au sein duquel le Groupe SEB est



**10 %**  
DES VENTES RÉALISÉES  
PAR LES PARTENARIATS

### INNOVATE WITH GROUPE SEB

**1** SITE DÉDIÉ POUR  
LES INVENTEURS

**120** DOSSIERS PAR AN

**Steampod,**  
la parfaite association entre ingrédients  
actifs, puissance de la vapeur et action  
durable des plaques chauffantes anodisées.

## Steampod, un partenariat innovant

Lancé en 2012, Steampod est un lisseur qui conjugue le savoir-faire plus que centenaire de L'Oréal Professionnel dans le domaine de la cosmétique et l'expertise de Rowenta en matière d'appareil de soin du cheveu. Dans un marché des lisseurs en plein essor, le succès de Steampod s'est une nouvelle fois confirmé en 2015 (ventes +50 %), notamment grâce au lancement de la 2<sup>e</sup> génération d'appareils – plus fins, plus légers et plus faciles d'utilisation –, Steampod est commercialisé dans le réseau sélectif des salons de coiffure L'Oréal.

**26 000** points de ventes en Europe cette année.



# Accompagner le consommateur au quotidien



INVESTISSEMENTS  
PUBLICITÉ ET MARKETING  
OPERATIONNEL

**390 M€**  
+16% À TCPC

L'offre du Groupe va aujourd'hui au-delà de l'objet. Elle inclut des services, une personnalisation, des astuces, des recettes... et tout un éventail d'outils pour accompagner le consommateur dans l'usage qu'il fait des produits et pour toujours mieux répondre à ses envies en lui apportant du **mieux vivre** au quotidien. Aujourd'hui l'expérience produit doit être complète et facile de l'achat au service après-vente.

avant tout orientés vers le consommateur, auquel ils offrent un espace constamment enrichi. Le nouveau site Moulinex par exemple propose une large palette de services : recettes, astuces et tours de mains, achat de pièces détachées, communauté d'échange et de partage.

## LES MARQUES, UNE RECONNAISSANCE

Le Groupe déploie une stratégie multimarque qui lui permet de couvrir les attentes multiples des consommateurs à travers le monde. La marque est également un gage de qualité et une assurance pour le consommateur. Si chaque marque a une identité bien définie avec des valeurs spécifiques, le choix d'une marque dans un pays relève d'une stratégie croisée entre les activités et le marché en question, afin d'optimiser la présence du Groupe.

En Corée, par exemple, le Groupe a opéré un glissement progressif de Rowenta vers Tefal en aspirateurs et en beauté pour capitaliser sur la

notoriété de la marque Tefal sur le marché, concentrer les investissements en moyens moteurs et renforcer les partenariats avec la distribution. Bien accompagné au plan marketing, ce changement a été très bien perçu par les clients et les consommateurs.

## INTERNET, UNE FENÊTRE VERS LE CONSOMMATEUR

Aujourd'hui, la grande majorité des consommateurs passent par le web avant d'acheter un produit d'électroménager. Sites des marques, e-commerçants, blogs ou encore comparateurs, internet est devenu incontournable.

Au-delà de la simple vitrine produits, les sites de nos marques sont



Le site d'Arno au Brésil a également été récemment retravaillé pour suivre ce même principe de proximité et de services. Il se rapproche en cela du modèle développé pour Tefal en 2014.



**60 %**  
des visiteurs  
du site  
Tefal.com le  
font depuis  
un mobile ou  
une tablette.

**Xavier Boldevezi**  
Directeur Business  
Development  
et Digital



## Construire notre ambition digitale

Pour répondre à la progression rapide des objets connectés dans notre quotidien et pour mieux appréhender les évolutions technologiques (composants électroniques plus puissants, explosion de l'internet mobile, développement des capacités de traitement et de stockage des données...) le Groupe a mis en place en 2011 l'Atelier digital. Sa mission : construire l'intégration du numérique dans l'univers de la cuisine.

Rattaché à la Direction Produits et Innovation, il compte aujourd'hui 8 personnes et remplit 3 missions principales :

- définir et construire l'écosystème culinaire de référence à portée mondiale, en collaboration avec les activités, les services informatiques et les experts internes ou externes ;
- développer les nouvelles fonctionnalités et services en lien étroit avec le marketing stratégique ;
- rechercher les nouveaux usages et les nouvelles technologies qui feront la cuisine de demain. »

# Le + connecté



Proposer un appareil connecté, c'est avant tout apporter des services, des contenus et de nouvelles expériences de consommation, à travers – à terme – un écosystème culinaire global de produits interconnectés.

Relié à un smartphone ou à une tablette, le produit bénéficie d'une interface plus conviviale, il accompagne mieux le consommateur dans la réalisation de la recette et il fournit un meilleur résultat grâce aux nouveaux capteurs dont il est équipé. Mais la connectivité doit aussi permettre d'offrir de nouveaux services autour de la recette : établissement d'une liste de courses, aide au choix de menus adaptés à la famille ou aux amis, coaching nutritionnel, etc.

A travers les applications proposées, le Groupe peut par ailleurs connaître très précisément ses consommateurs, leurs habitudes, leurs attentes, les difficultés éventuellement rencontrées dans l'utilisation d'un appareil. Il peut donc leur faire des suggestions personnalisées et leur proposer des services plus pertinents.

## COOKEO CONNECT, LE PRÉCURSEUR ET LE PREMIER SUCCÈS

Lancé en France en décembre 2014, Cookeo Connect est venu agrandir la famille du multicooker Cookeo, dont il représente aujourd'hui environ 20 % des ventes. Grâce à l'application Mon Cookeo, l'utilisateur choisit une recette, l'envoie au Cookeo Connect et en pilote la réalisation pas à pas. Interface agréable et intuitive, appui de photos et vidéos, information sur l'évolution de la cuisson : l'expérience culinaire devient plus riche, plus ludique... et plus efficace. L'utilisateur peut aussi établir une liste de courses ou encore choisir ses recettes en fonction de ses goûts ou du moment.

## RÉVEIL CAFÉ : LE NOUVEAU RITUEL DU MATIN

Tefal lance sa première cafetière filtre connectée, qui, grâce à une application mobile extrêmement simple et intuitive, sert de réveil,



tout en mettant en route le café ! A peine levé, ce dernier est déjà prêt à être dégusté. L'utilisateur peut également réaliser jusqu'à 14 programmations différentes, pour s'organiser selon son planning et ses contraintes : semaine, week-end, vacances... Enfin, l'application propose de nombreuses autres fonctionnalités comme « SOS Dosage » qui guide l'utilisateur dans la meilleure façon de doser son mélange, ou « SOS Détartage », lorsqu'il est temps de détartre sa cafetière.

## ACTIFRY SMART XL : UN UNIVERS CULINAIRE SANS LIMITE !

Avec son design tout en rondeur et sa grande capacité, Actifry Smart XL marque un nouveau tournant dans la saga Actifry et vient une nouvelle fois révolutionner la manière de cuisiner. Une application dédiée accompagne l'utilisateur dans la préparation des plats du quotidien. Elle pilote l'Actifry Smart pour encore plus de confort et une totale réussite culinaire. Car la nouveauté de ce modèle, pour le rendre plus polyvalent, réside dans la possibilité de contrôler entièrement l'appareil à distance, y compris en cours de préparation : température de cuisson, vitesse de rotation des pales... pour un résultat toujours parfait et facile.



**Prix Spécial** de la Cuisine et de l'Électroménager, dans la catégorie Maison Connectée, lors du 2<sup>e</sup> Trophée des Objets Connectés, organisé par NPA Conseil.





**être  
partout  
avec vous**

Présent dans près de 150 pays, le Groupe poursuit son **DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL** sur le long terme en conjuguant **vision globale et approche locale**. Son appréhension fine des spécificités de chaque marché lui permet de proposer une offre produits à la fois universelle et ciblée pour répondre aux attentes des consommateurs du monde entier.

## Europe

SILENCE FORCE, LE PLUS SILENCIEUX  
DES ASPIRATEURS 4A

4A synonymes de :

- **Meilleure performance de nettoyage** sur moquette/tapis ET sur sol dur avec fentes ;
- **Niveau de filtration extrême**, avec une note 10 fois supérieure au standard imposé par l'Energie Label sur la réémission de poussières ;
- **Consommation énergétique optimale** et respectueuse de l'environnement ;
- **Silence inégalé à ce niveau de performance** avec 66 décibels à la puissance maximum et seulement 64 décibels en mode Silence, grâce à une parfaite optimisation du flux d'air et des vibrations.



## Nouveau sac Hygiène +

4 COUCHES POUR RETENIR PRÈS DE 99,99 % DES PARTICULES D'UN DIAMÈTRE DE 0,3 MICROMÈTRE ET CLAPET ANTI-RETOUR DE POUSSIÈRE.

## Allemagne

LES PRODUITS DU GROUPE  
SE DISTINGUENT

L'organisation de consommateurs allemande Stiftung Warentest, la plus influente du marché, réalise des essais comparatifs de produits et de services présents en Allemagne dont elle publie les résultats (magazine et site web). Véritable référence pour les consommateurs, elle est également un formidable levier de croissance pour les produits distingués.

En 2015, le Groupe SEB a ainsi vu **3 de ses produits récompensés** :

- « **Test Winner** » pour la gamme de poêles **Tefal Gourmet Series**, en février ;
- « **Test Winner** » pour **Tefal OptiGrill** et la note « Gut » pour **Family Grill**, en juin ;
- « **Test Winner** » pour **Prep&Cook de Krups** (Cuisine Companion dans les autres pays), en décembre.



## France

EFFECTIS DE CALOR :  
PERFORMANCE,  
SIMPLICITÉ ET  
GAIN DE PLACE

Plus puissantes que les fers vapeur, les centrales vapeur sont aussi souvent considérées comme chères, encombrantes et compliquées à utiliser. Le générateur vapeur Effectis de Calor se positionne sur un créneau nouveau. Issu d'un formidable travail de miniaturisation de la technologie « cuve haute pression », Effectis se caractérise par sa compacité tout en proposant les performances de repassage de ses « grandes sœurs », une facilité d'utilisation extrême et un prix très attractif.

**5 bars** de haute pression pour un repassage efficace et rapide.



## Pays-Bas

9 JOURS DE SALON POUR SENTIR,  
GOÛTER ET TESTER LES PRODUITS

- **Accompagner le consommateur** dans son expérience d'utilisation de ses produits ;
  - **Être original** pour se distinguer de la concurrence ;
  - **Relayer l'événement** sur le web et les médias sociaux pour renforcer sa visibilité.
- Voici les 3 points clés de la réussite de Tefal au salon « Huishoudbeurs » d'Amsterdam, le plus grand du pays !

Tefal a par ailleurs lancé en amont du salon un grand jeu sur Facebook qui lui a permis de sélectionner 9 « Tefal women of the year ». Invitées d'honneur au salon comme ambassadrices de la marque, elles ont pu présenter leurs produits préférés et partager leurs expériences. Un succès immédiat, très largement relayé sur internet.

**45 000 visites** sur le stand, 12 000 flyers distribués.  
Publicités vues **+ de 1M** de fois, **+1,3M** d'internautes touchés,  
2 500 nouveaux fans sur Facebook, **180 000** vues pour les vidéos.



## Grande-Bretagne

INGENIO, VERSATILITÉ  
ET GAIN DE PLACE

Dans un marché très concurrentiel, Tefal réaffirme son expertise sur le segment des articles culinaires à poignée amovible. Avec Ingenio, la cuisine devient un nouvel espace de jeu : de la plaque au four, à la table, au réfrigérateur et jusqu'au lave-vaisselle, grâce notamment à sa toute nouvelle poignée 100 % résistante, dessinée pour une prise en main parfaite et garantie 10 ans ! Ingenio a par ailleurs une nouvelle fois reçu le soutien de l'institut « **Good Housekeeping** », éminent laboratoire d'évaluation des produits d'équipement domestique notamment.

## France

TITANIUM PRO : L'INNOVATION  
ANTIADHÉSIVE HAUTE RÉSISTANCE

Référence des articles culinaires antiadhésifs depuis toujours, Tefal a inventé Titanium Pro, un revêtement renforcé grâce à sa base dure titane. Cette technologie exclusive brevetée garantit une durabilité deux fois plus longue que les revêtements classiques (Tefal Intensium par exemple). Ustensiles métalliques, éponges abrasives, cuissons à feu vif, utilisation intensive...

**Hard Titanium résiste aux situations les plus extrêmes.**

Porté par un plan publicitaire d'envergure notamment sur le web, un packaging impactant et une communication en magasin renforcée, Titanium Pro s'inscrit comme LE succès de l'année dans l'ensemble des pays où il a été lancé.



PLUS  
**2 X PLUS**  
LONGTEMPS<sup>(1)</sup>



USA

## X-CEL STEAM, LA VAPEUR À PORTÉE DE MAIN

Dans un marché du défroisseur très dynamique aux États-Unis (19 % du marché du soin du linge), Rowenta lance X-cel Steam, le défroisseur à main le plus efficace de sa catégorie.

Avec une puissance vapeur inégalée de 22g/min, une chauffe ultrarapide - 45 secondes - et une large tête de diffusion, X-cel Steam est **le compagnon idéal pour un défroissage quotidien**, rapide et efficace, quel que soit le vêtement. Mais ce ne sont pas ses seuls atouts : réservoir amovible grande capacité, base stable pour le poser en position verticale, crochet pour le suspendre, léger et maniable...

Ce défroisseur sera progressivement commercialisé en Europe, sous le nom **d'Access' Steam**, pour apporter une réponse aux consommateurs désireux de trouver une alternative aux traditionnels fers et générateurs vapeur.



USA

## OPTIGRILL "OPRAH'S FAVORITE THINGS 2015"



Chaque année, l'ancienne superstar de talk-shows américains rédige sa liste de produits préférés "**Oprah's Favorite Things**" qui répondent à des critères bien établis - beau, utile, abordable - et qui constitueraient des cadeaux de choix.

Pour 2015, OptiGrill figure parmi les 87 produits nouvellement sélectionnés dans sa liste de plus de 500 produits.

USA

## LES BRADERIES ALL-CLAD FONT LE PLEIN



All-Clad a organisé en juin et en décembre deux grandes ventes directes de produits de second choix à prix réduits, qui ont enregistré un formidable succès.

L'événement de fin d'année a ainsi réuni plus de 8 000 visiteurs et il s'y est vendu 27 produits par minute. Les ventes records réalisées ont également permis de faire un don de 15 000 dollars à la fondation caritative « Make A Wish Foundation Charity ».



USA

## 2015 : UN BON CRU POUR ALL-CLAD

All-Clad a réalisé en 2015 une très belle année en articles culinaires, portée par plusieurs lancements majeurs et **une très forte dynamique commerciale**. La marque a en particulier intensifié son développement dans de nouvelles gammes anodisées, vendues en exclusivité dans des enseignes spécialistes au positionnement premium :

- NS1, l'anodisé version noire en exclusivité chez Williams Sonoma, bénéficiant d'une « garantie à vie » ;
- La gamme anodisée B1, en exclusivité chez Bed, Bath and Beyond.

Par ailleurs, All-Clad a poursuivi son essor sur internet, avec notamment, une mise en avant réussie pour l'inox Masterclass sur Amazon.



## Brésil

## FORCE ET SILENCE POUR LE NOUVEAU VENTILATEUR



Au Brésil, le ventilateur est utilisé de manière intensive et la demande a progressé de 18 % par an en volume entre 2009 et 2014. Avec 60 ans d'expérience dans le domaine, Arno, leader de la catégorie, lance sa gamme Silence Force nouvelle génération :

- Encore plus performante et rafraîchissante : puissance de ventilation **40 % plus élevée** que celle des concurrents, grâce à la combinaison optimale des 6 pales, des nouvelles grilles brevetées et d'un moteur 55 % plus puissant.
- Encore plus silencieux : Silence Force est l'appareil le plus silencieux à ce niveau de performance.
- Encore plus élégant, stable avec une ergonomie améliorée.



## Brésil

## DOLCE GUSTO, LE SUCCÈS CONTINUE

Avec plus de 480 000 pièces vendues en 2015 au Brésil, **1<sup>er</sup> producteur mondial de café**, le succès du concept multiboissons Dolce Gusto se poursuit.

Et avec la toute nouvelle machine Drop, la saga continue : design futuriste inspiré par la forme d'une goutte de café, interface tactile, sept niveaux de dosage... Avec autant d'atouts et un soutien publicitaire et marketing d'envergure, Drop devrait s'imposer comme le nouveau modèle emblématique haut de gamme de Nescafé Dolce Gusto.



## Colombie

## TRIFORCE, LE REVÊTEMENT ANTIADHÉSIF SIGNÉ IMUSA

Qu'est-ce qui est aussi solide qu'un chevalier en armure ? Triforce, le nouveau revêtement antiadhésif signé Imusa, jusqu'à 3 fois plus durable que ses prédécesseurs\*, dont le triangle rappelle le logo de la marque.

Lancé en 2015 sur le marché, Triforce a bénéficié d'un soutien marketing d'envergure notamment en magasins mais également sur internet où les consommateurs étaient invités à « donner leur retraite » à leurs vieilles poêles et à raconter leurs « moments spéciaux » avec elles ! Une incitation amusante à changer d'équipement !

Triforce a par ailleurs bénéficié d'un défenseur de choix avec **le chef Jorge Rausch**, renommé pour ses restaurants prestigieux, ses livres de recettes et juré d'une grande émission culinaire.

\*Comparé à la gamme Innova d'Imusa



## Chine

# TV SHOWS I LOVE MOM

Supor a été le partenaire exclusif de l'émission de télé réalité « I love Mom » diffusée sur CCTV's et consacrée aux belles histoires d'amour et de partage entre des mères et leurs enfants, et à laquelle ont participé des célébrités chinoises, coréennes et taïwanaises (acteurs, chanteurs, sportifs...). Les produits de la marque ont ainsi été largement présents dans les cuisines des participants et ont bénéficié d'une belle visibilité.

Cet événement a connu un engouement important sur internet et Supor a développé pour l'occasion une campagne virale d'envergure, relayée en magasin et sur les sites de e-commerce (Tmall, JD, Vipshop Brand Day) avec une mise en avant spécifique des produits et des promotions.

- 5 vidéos virales avec 3,4 M de vues
- 1,3 M de vues sur WeChat
- Plus de 9 000 espaces aux couleurs de Supor en magasins



## Chine

# IH SPHERICAL « MEILLEUR CUISEUR À RIZ » SELON LA TÉLÉVISION CHINOISE



Consumer Advocates (Les Défenseurs des consommateurs), une émission télévisée très suivie et diffusée sur la chaîne CCTV-2 en Chine, a mené un grand test de cuiseurs à riz fabriqués en Chine et au Japon auprès d'une centaine de consommateurs. Après plusieurs séries de dégustations à l'aveugle, le cuiseur à riz IH spherical de Supor a été désigné comme étant **le meilleur de sa catégorie** tant au plan du résultat de cuisson que du goût. Il s'est également démarqué pour son rapport qualité/prix. Les deux secrets de ce cuiseur à riz : un bol intérieur sphérique innovant et une chaleur répartie uniformément.



## Australie

# HERITAGE, UN PETIT GOÛT DE FRANCE DANS VOS ASSIETTES

Avec Heritage, c'est l'expérience de cuisiner **comme un chef français à la maison !** Cette gamme premium au design contemporain et élégant assure une parfaite cuisson des mets : diffusion optimale de la chaleur, revêtement antiadhésif et matériaux choisis pour une exceptionnelle durabilité. Bénéficiant du soutien du chef Guillaume Brahimi, Heritage a très largement séduit les consommateurs australiens.



## HERITAGE

French Heritage 1956



Chine

## ACHETEZ MOBILES

Pour le consommateur chinois, le téléphone portable est un outil indispensable au quotidien. Pour les marques, que ce soit par le biais des messageries instantanées ou grâce aux très nombreux services proposés, les mobiles sont devenus de formidables vitrines.

Pour Supor, le m-commerce est aujourd'hui un relais de croissance majeur. Pour l'alimenter, Supor s'appuie sur des gammes dédiées et des partenaires distributeurs puissants comme Tmall, notamment lors de journées « prix chocs » où les promotions sont particulièrement attractives pour les internautes mobiles.

AOÛT 2015 **70 % des ventes** EN LIGNE  
RÉALISÉES PAR SUPOR L'ONT ÉTÉ DEPUIS UN SMARTPHONE



Japon

DÉVELOPPEMENT CONTINU  
DES MAGASINS HOME & COOK

Le Retail, activité de distribution directe des produits du Groupe SEB et d'écoulement des stocks, a représenté **6 % du chiffre d'affaires consolidé en 2015**. Le Groupe dispose de plus de 1 000 magasins dans le monde (en franchise majoritairement), dont plus de 700 en Asie.

Au Japon, fort du succès du concept, le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de magasins Home & Cook : 6 ouvertures en 2015, 24 magasins Home & Cook au total, essentiellement situés dans des centres commerciaux et des villages de marques.

La fréquentation et les ventes y sont en forte accélération.



Corée du Sud

## TEFAL "HOME COOKING CONTEST"



Tefal a organisé sa 5<sup>e</sup> édition du concours Home Cooking Contest qui vise à **valoriser la cuisine maison** et le plaisir de partager en famille des repas sains et savoureux.

D'août à octobre, les participants ont pu déposer leurs recettes et photos sur le site dédié Happy Tefal. 20 équipes finalistes, sélectionnées par un jury d'experts culinaires sur les 337 inscrites, se sont affrontées en réalisant leurs propres recettes « maison » avec Actifry et des articles culinaires Titanium. Une importante campagne marketing « on et offline » a été déployée pour maximiser les retombées de cet événement.



## Russie

## PARTENARIAT GAGNANT AVEC LA DISTRIBUTION

En 2015, Tefal a mis en place un projet d'envergure avec son partenaire distributeur Eldorado, la plus grande enseigne spécialisée du pays, visant à valoriser son offre d'articles culinaires en Russie tout en renforçant sa relation clients.

Ce projet s'est concrétisé en magasin par la mise en place, sur tout le territoire, de 200 espaces aux couleurs Tefal. L'opération a permis de clarifier la segmentation de l'offre, de mieux valoriser la catégorie et les innovations et d'accompagner le shopper dans son parcours et ainsi de favoriser les achats d'impulsion.



## Inde

## RECORD DE TÉLÉ-ACHAT

A l'occasion du Jour de l'Indépendance, célébré le 15 août en Inde, Maharaja Whiteline a lancé une centrifugeuse-blender couleur safran en exclusivité pour Shop CJ, la première chaîne de télé-achat du pays. Avec **12 000 unités écoulées en 3 jours** seulement, l'opération a battu tous les records de vente et a permis à la marque de bénéficier d'une excellente visibilité, sur laquelle elle s'appuiera pour lancer de nouveaux projets à l'avenir.



## Turquie

## UN NOUVEAU CONCEPT POUR LES MAGASINS EN PROPRE

Plus de 150 magasins sous enseignes propres, très majoritairement situés dans des centres commerciaux : voilà un levier essentiel de consolidation de notre position de premier plan en Turquie. Afin de renforcer encore l'attractivité de nos enseignes et notre compétitivité, un tout nouveau concept de magasin a été mis en place, Tefal Home & Cook, dont le 1<sup>er</sup> a été ouvert au printemps à Ankara. Plus moderne, plus ouvert, plus lumineux, tout est pensé pour accueillir au mieux les consommateurs. Une trentaine de magasins ont ainsi été modernisés en 2015.



# Au + près des attentes

De la création d'un produit à sa mise en marché, le Groupe s'attache à mettre le consommateur au centre de sa démarche d'innovation, au cœur de sa mission. Dans cette optique, nous cherchons à établir et entretenir un dialogue permanent avec eux.

Le Groupe SEB s'appuie ainsi sur des protocoles de tests récurrents : approches ethnographiques – observation in situ des habitudes de consommation – ou des études « Usages et Attitudes » par catégorie de produits et par zone géographique... La mesure de l'image perçue de ses marques est également un élément clé pour adapter au mieux son offre localement.

En 2015, le Groupe a par ailleurs intensifié son observation du web et des réseaux sociaux pour recueillir et analyser les remarques postées spontanément par les consommateurs sur leurs expériences produits notamment. Cette démarche est essentielle dans l'optimisation et l'adéquation de notre offre aux besoins et envies.

## UNE COMMUNAUTÉ DE RÉFÉRENCE

En parallèle, le Groupe s'appuie en France sur une communauté de consommateurs référents, qui constituent un panel représentatif du marché. Ce concept vise à permettre au Groupe de toujours mieux connaître ses consommateurs en leur proposant de nouvelles idées, en les associant à la création des concepts, en leur faisant tester des produits... Ainsi engagés au plus tôt dans le processus innovation des produits, ces consommateurs deviendront également naturellement des ambassadeurs de choix pour les marques.

## COMPRENDRE LE PARCOURS D'ACHAT

70 % des décisions d'achat sont prises sur le lieu de vente. Observer le shopper est donc une phase essentielle dans la mise en marché d'un produit, pour lui fournir l'information pertinente qui va provoquer sa décision : agencement du rayon, supports de publicité en magasin, packaging des produits... Pour cela, le Groupe s'intéresse au cheminement suivi par le consommateur avant sa décision d'achat : rôle



d'internet et des réseaux sociaux, impact de la publicité, autres vecteurs d'influence... par le biais d'enquêtes ou de postes d'observation directement en magasin.

## CONNAÎTRE NOTRE CONSOMMATEUR

Il est multiple, pluriel et paradoxal ! Parce que les traditions culinaires sont nombreuses et différentes dans le monde, parce que chacun appréhende les tâches quotidiennes à sa manière... il est difficile de dresser un profil type de consommateur de petit équipement domestique. Les envies et les attentes d'aujourd'hui s'opposent et se complètent : recentrage sur la tradition et quête de modernité ; penser au futur sans renoncer au moment présent ; favoriser l'humain en étant ultra connecté ; concilier plaisir et santé ; prendre son temps et rechercher l'immédiateté ; voir global et vivre local ; être dans la normalité mais néanmoins unique ; faire soi-même sans se compliquer... Ces paradoxes offrent au Groupe un large éventail d'opportunités d'innovation et de personnalisation de ses produits et services.





Avec 72 % de ses produits commercialisés fabriqués en interne, le Groupe SEB fait figure d'exception dans un environnement concurrentiel où l'externalisation de la production est majoritairement la norme. Une stratégie gagnante qui, en conjuguant **INNOVATION, SAVOIR-FAIRE TECHNOLOGIQUE** et **EXPERTISE INDUSTRIELLE** renforce notre compétitivité et nous permet d'améliorer constamment notre service au client.

A man with short brown hair, smiling, is wearing a bright blue long-sleeved jumpsuit. He is standing in a factory or industrial setting, leaning against a yellow forklift. The background shows various pieces of machinery and equipment, slightly out of focus. The lighting is bright, typical of an industrial environment.

**valoriser nos**

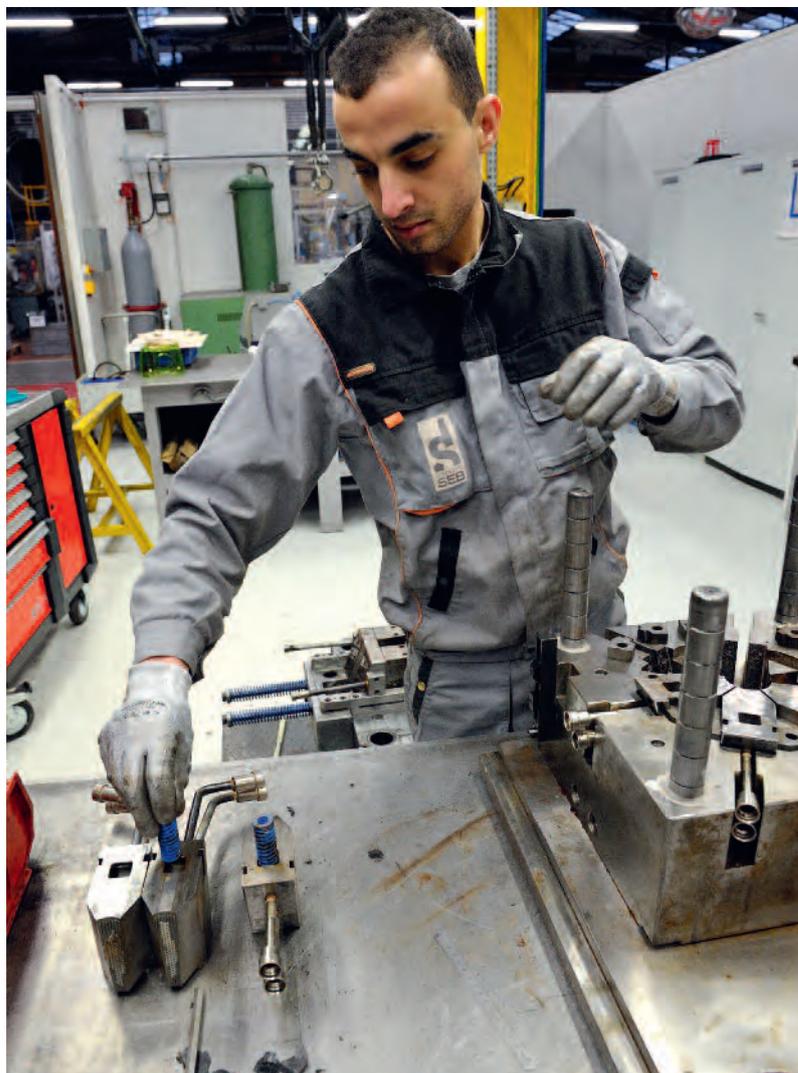
**expertises**

# Optimiser l'outil industriel

La démarche d'excellence opérationnelle du Groupe SEB – Opération Performance SEB – mise en place depuis 2010 s'attache à améliorer la performance globale de son outil industriel et des services connexes en réduisant les coûts et en apportant de la valeur ajoutée pour nos clients distributeurs tant en termes de qualité de service que de flexibilité et de rapidité.

## GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

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 d'un 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. Au Brésil, dans un contexte économique difficile, le Groupe a ainsi poursuivi la réorganisation de son outil industriel avec, d'un côté, une rationalisation de la production d'articles culinaires et, de l'autre, une



montée en puissance de l'usine de Recife, centrée sur les ventilateurs, les blenders et les machines à laver semi-automatiques. En Colombie, le transfert des activités de Copacabana à Rionegro a permis de renforcer la productivité (augmentation

des volumes et réduction des coûts de production), d'améliorer le cadre de travail des employés (sécurité, modernité) et de réduire les nuisances (voisinage, environnement).

## MAÎTRISER LES COÛTS

Dans l'optique d'améliorer en permanence les coûts de production, l'accent est mis sur l'outil PCO (*Product Cost Optimization*) : il permet d'analyser la valeur des produits pour atteindre le meilleur équilibre possible entre spécifications, design du produit et prix de revient. Pour cela, il s'appuie sur



## Shanghai, des bases techniques communes pour les générateurs vapeur

A Shanghai, le Groupe dispose d'une usine multi-produits performante qui a intégré cette année la production de plateformes communes pour les nouveaux générateurs vapeur. Sur la base de

mêmes spécifications techniques, le Groupe a en effet ajusté l'industrialisation des centrales Effectis et Compact Steam notamment à travers une standardisation technologique et une différenciation tardive sur l'aspect extérieur. Résultat : plus de flexibilité en usine, réduction des coûts et raccourcissement des délais de développement.



## Erbach, plasturgie réinternalisée

L'usine d'Erbach, en Allemagne, spécialisée dans les fers à repasser Rowenta, s'appuie sur des compétences spécifiques en matière de plasturgie telles que l'injection et la coloration... Afin de réduire les temps et les coûts d'approvisionnement ainsi que gagner en réactivité et en flexibilité, les équipes industrielles ont choisi de réintégrer l'injection d'un certain nombre de pièces plastiques composant les fers, au sein du site. Par ce biais, l'usine est également montée en puissance.

**+ de 1,5 million de pièces par an**

une méthodologie d'examen approfondi des produits et d'écoute des consommateurs, avec une implication d'experts (R&D, marketing, design, industrie...) dans le cadre de groupes pluridisciplinaires réunis en ateliers, pour challenger les solutions existantes et en inventer de nouvelles.

Parmi les actions qui sont issues de ces ateliers, on mentionnera en particulier la mise en place ou l'extension du concept de plateformes techniques.

### ADAPTER LES MÉTHODES DE TRAVAIL

Lean, 6 Sigma, théorie des contraintes... selon les problématiques rencontrées, le Groupe SEB a fait le choix de proposer un certain nombre d'outils et de méthodes reconnus. Chaque site industriel peut, selon son propre cas de figure et selon son niveau de maturité, s'appuyer sur ces référentiels communs afin de s'inscrire dans la démarche

d'amélioration de la performance du Groupe. Au-delà du modèle choisi, c'est surtout l'adéquation à la situation qui fait foi : performance, sécurité, qualité...

**3 méthodes**  
**Près de 280 outils**

### MIEUX ACHETER

En amont de la production, les fournisseurs sont des partenaires clés de la performance industrielle du Groupe. Afin de gagner en productivité et en fiabilité, le Groupe sélectionne les fournisseurs les plus compétitifs, tant au niveau des coûts que des standards qualité, au sens large ; il les associe très en amont à la démarche de progrès – mise en place d'outils de communication communs, meilleure anticipation des besoins, responsabilité.

Qu'il s'agisse d'achats de production (matières premières et composants), d'achats hors production (transports et logistique, presta-



tions...) ou d'achats de produits finis externalisés, la Direction des Achats du Groupe a mis en place une organisation centralisée qui lui permet de massifier les volumes, de standardiser les matériaux et composants et d'optimiser les négociations avec les fournisseurs. Cette mutualisation des achats conduit, *in fine*, à davantage de flexibilité entre sites industriels.



SOURCING  
**28 %**

INVESTISSEMENTS  
INDUSTRIELS  
**121 M€**

**29**  
SITES INDUSTRIELS



# L'Homme, moteur de progrès

Si l'application des méthodes est un élément essentiel à l'amélioration de la performance industrielle, l'implication des salariés et leur adhésion au programme sont cruciales et indispensables à la mise en œuvre réussie des projets opérationnels.



## RESPONSABILISER LES ÉQUIPES

Le programme Opération Performance SEB (OPS) s'appuie sur la dynamique d'équipe pour placer l'Homme au cœur du système. Le principe repose sur l'implication de tous dans la détection et la résolution des problèmes. Chaque site a ainsi repensé l'organisation du travail pour permettre à chacun de s'investir à son niveau et de bénéfi-

cier de suffisamment d'autonomie pour apporter des solutions aux problèmes rencontrés au quotidien ou de trouver le soutien nécessaire auprès de la hiérarchie en cas de besoin. Donner la possibilité aux salariés d'innover, de créer et d'être à l'origine d'améliorations tangibles dans les process, est de fait aussi important que de réduire les coûts. En tirant le meilleur parti des compétences de chacun pour définir les

processus de demain, le Groupe apporte, *in fine*, un service nouveau à ses clients et un gage de satisfaction durable.

Par un système simple de reporting et d'échanges, l'ensemble des collaborateurs est informé des actions menées. Le partage des expériences, dans et entre les sites, est en effet essentiel à la construction d'une culture industrielle commune. Pour ce faire, le Groupe organise tous les ans le Challenge OPS qui vise à récompenser les meilleures pratiques de l'année mais qui est surtout un lieu d'échange où chaque site est invité à présenter ses avancées.



Réunion  
quotidienne  
sur le site  
d'Is-sur-Tille  
pour  
partager les  
expériences,  
proposer des  
améliorations et  
coordonner les  
actions.

Cette démarche, simple et compréhensible par tous, favorise l'appropriation des enjeux, l'engagement et la responsabilisation de l'ensemble des équipes à tous les niveaux de l'organisation.

### FAVORISER L'AGILITÉ ET LA POLYVALENCE

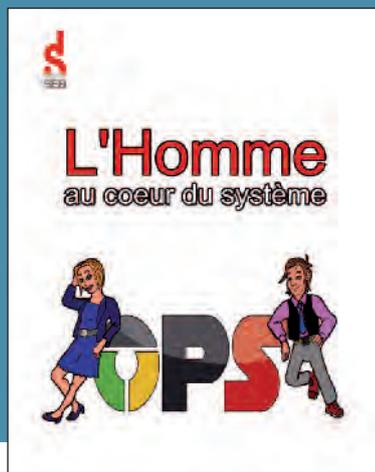
La flexibilité industrielle du Groupe SEB repose également sur la capacité des individus à se remettre en question et à s'ouvrir à de nouvelles voies. Pour ce faire, le Groupe s'attache à favoriser la polyvalence de ses équipes, et notamment des ouvriers non qualifiés, en leur proposant par exemple de découvrir un autre poste, d'élargir leurs compétences ou de valider leurs acquis. Ce faisant, le Groupe se dote d'équipes pluridisciplinaires efficaces et mobilisables rapidement pour faire face aux exigences de productivité et aux variations de charge tout en assurant la santé et la sécurité des personnes.

La diversité du travail est par ailleurs un levier de mobilisation et de motivation fort, qui bénéficie à l'ensemble de la production. Elle s'accompagne d'un plan de formation interne d'envergure.

### MESURER LE PROGRÈS

Une démarche d'excellence opérationnelle doit être dotée d'une mesure de maturité pour pouvoir apprendre et progresser sereinement tout en ciblant des performances et en définissant une vision. Parfois la dynamique d'avancement est forte, parfois il faut l'encourager, mais l'objectif, clairement défini à l'origine, doit rester la priorité pour l'ensemble des collaborateurs. Dans

sa démarche OPS, le Groupe mobilise ses équipes pour qu'elles s'inscrivent avant tout dans une optique de progrès pour tendre vers l'excellence. Il a mis en place des grilles d'évaluation et des indicateurs de performance qui permettent à la fois de bien matérialiser les objectifs, d'en mesurer le degré de réalisation, de partager avec les autres utilisateurs et de se comparer, pour toujours mieux progresser.



### Pédagogie et humour pour faire passer le message

Dans une démarche pédagogique, les équipes du site de Saint-Lô se sont mobilisées pour publier une bande dessinée rappelant les fondements d'OPS. L'ouvrage a entièrement été réalisé en interne par Emmanuel Adam, conducteur d'installations automatisées (storyboard et dessin), Arnaud Jouet, technicien de maintenance (storytelling et couleur), François Lechat, responsable OPS site (storytelling et coordination) et Frédéric Goncalves, responsable OPS Groupe (scénario).

Cette bande dessinée a pour but d'expliquer la construction et la singularité d'OPS tout en montrant comment ce modèle d'excellence a été déployé.



# Apporter de la valeur à nos clients

La poursuite de notre développement passe aussi par une relation approfondie et toujours plus qualitative avec nos clients distributeurs, dont le rôle est fondamental dans notre modèle commercial. Avec l'objectif de devenir le fournisseur préféré de ses clients, le Groupe s'attache à améliorer son offre de produits et services, à optimiser sa stratégie de commercialisation et à mieux capter le potentiel d'achat des « shoppers » (acheteurs). A cette fin, il affine sa gestion des comptes clés et développe avec eux une plus grande proximité sur le terrain.



début de semaine avec les quantités réellement produites sur cette même semaine, a montré cette année une très nette amélioration du processus de planification Groupe et reflète la discipline mise en place au niveau industriel.



## ÊTRE AU PLUS PRÈS DU CLIENT

Au sein du Groupe SEB, c'est un postulat fondamental, qui se décline aujourd'hui chez plus d'une soixantaine de clients, dans près de 40 pays. L'objectif est de dynamiser les ventes en visant l'excellence de l'exécution, au plan commercial et logistique bien sûr mais aussi en magasin à travers le marketing et le management de la catégorie, notamment. Animer les points de vente avec des démonstrations, théâtraliser l'offre, réaliser des opérations promotionnelles, recommander un assortiment (en qualité et quantité), réaménager et gérer le linéaire, participer à des pro-

grammes de fidélisation... toutes ces actions, significativement intensifiées en 2015, contribuent à la croissance de l'activité et au renforcement de nos positions sur les marchés.

## GARANTIR UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PERFORMANTE

La « supply chain » du Groupe est pilotée au niveau mondial et vise à améliorer en permanence le service au client en trouvant un équilibre entre performances logistiques et coût des stocks. En rationalisant les stocks de produits finis et en optimisant la qualité de ces stocks, le Groupe assure sa compétitivité tout en permettant de renforcer le service aux clients pour assurer leur satisfaction.

En 2015, l'accent a été mis sur l'amélioration de la qualité de livraison à la semaine. Le suivi de l'indicateur PAPI (*Production Achievement Performance Indicator*/ Indicateur de Performance de la Réalisation de la Production), qui compare les quantités prévues en

## APPORTER DES SOLUTIONS DIFFÉRENCIANTES

Le leadership du Groupe repose également sur sa capacité à innover sur les méthodes et les process mis en place, afin d'offrir aux clients une offre étendue et des solutions différenciantes.

En matière d'articles culinaires, par exemple, au-delà du travail permanent sur les revêtements antiadhésifs, le Groupe se renouvelle sans cesse. A Rumilly, il s'est doté d'une toute nouvelle imprimante jet d'encre couleur qui lui permet d'imprimer sur l'émail de ses poêles, des décors complexes résistants à la chaleur et à l'abrasion. Cette technologie unique offre une large possibilité de personnalisation des poêles et constitue un outil formidable pour proposer aux clients des gammes promotionnelles spécifiques, graphiques et percutantes, dans le cadre d'opérations promotionnelles, d'événements particuliers ou de programmes de fidélisation.

TOP 30 CLIENTS  
**45%**  
DES VENTES



Groupe SEB Istanbul est le 22<sup>e</sup> Marché à rejoindre la communauté Trust, projet initié en 2010 pour améliorer la prévision des ventes et la gestion des approvisionnements en favorisant les échanges entre les activités et les marchés.



# Le + flexible

Dans un contexte de demande mondiale en petit équipement domestique plutôt porteur mais en mutation permanente, la flexibilité industrielle est un levier crucial de performance et de satisfaction client.



## EN PRODUCTION

La standardisation amont permet de réduire la variété des composants et sous-ensembles et d'anticiper davantage les approvisionnements.

**Avantages : amélioration des performances de la chaîne de production, différenciation retardée.**

> Réduction de moitié du temps de livraison des commandes fermes en 2 ans.



## EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Un grand nombre de produits sont désormais développés à partir de bases techniques communes, définies pour plusieurs années et qui peuvent répondre à plusieurs marques. Certains projets, en particulier les plus innovants, ne peuvent évidemment pas être construits sur des bases techniques existantes.

**Avantages : raccourcissement des délais de développement, réduction des investissements et sécurisation de la qualité des nouveaux produits.**

## AVEC LES FOURNISSEURS

La standardisation accrue permet d'augmenter les volumes commandés à un même fournisseur. La réactivité des usines passe également par une réduction des délais d'approvisionnement des fournisseurs.

**Avantages : meilleurs prix, transferts facilités entre usines.**

> Blenders : de 21 types différents de moteurs en 2014, achetés auprès de 13 fournisseurs, nous sommes passés à 5 moteurs chez 3 fournisseurs.



## AVEC LES CLIENTS

L'amélioration de la relation clients passe à la fois par la fiabilité de nos prévisions de ventes, par une discipline industrielle stricte, par la réduction des temps de livraison et par notre capacité à gérer les imprévus (paramètres sécurité dans la gestion des stocks).

**Avantages : relation de confiance avec les clients, réactivité, différenciation face à la concurrence.**

> Indice PAPI\* est passé de 50 % à 90 % en 2015.



\*Product Achievement Performance Indicator





# agir pour tous

Depuis son origine, le Groupe SEB a toujours associé performance et responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes. Il a souvent été précurseur, notamment en matière sociale. Aujourd'hui Référence mondiale du Petit Équipement Domestique, il reste fidèle à cette conception de la croissance que l'on qualifie aujourd'hui de **DÉVELOPPEMENT DURABLE**.



## La semaine du développement durable

Chaque année, cette manifestation est une occasion privilégiée pour sensibiliser les équipes au développement durable. En 2015, elle a été organisée, à l'échelle mondiale, sur le thème du changement climatique. Les actions ont pris des formes très variées : conférences-débats, initiatives visant à améliorer l'efficacité énergétique des sites tertiaires, animations autour de la cuisine et des restes, expositions photos...

# Faire bouger les lignes

Le Groupe SEB a pour ambition d'ancrer toujours plus profondément les principes du développement durable au cœur de ses métiers. Il concentre sa démarche sur cinq grands enjeux qui font l'objet de plans d'action pluriannuels. Cette feuille de route oriente et jalonne l'action des équipes, sous le pilotage de la Direction Développement Durable.

### IMPULSER UNE DYNAMIQUE

La Direction Développement Durable impulse et coordonne une démarche participative. Elle s'appuie pour cela sur un Comité de pilotage dédié, sur des rencontres régulières avec les directions métiers et sur un panel de parties prenantes externes. Sur le terrain, le relais est assuré par un réseau de correspondants RSE\* locaux, issus de la fonction Ressources Humaines. Ce réseau s'est renforcé en 2015 avec la nomi-

nation de coordinateurs développement durable au niveau de chaque continent.

### ÉLARGIR LE CADRE

Dans un esprit d'ouverture, le Comité de pilotage développement durable a réalisé en 2015 une *Learning Expedition* à Londres. Lors de ce voyage d'étude, il a pu découvrir des réalisations de grandes entreprises (Kingfisher, Marks & Spencer, Interface...) associant business et déve-

loppement durable. Des exemples innovants, complétés par des interventions d'experts reconnus en matière d'économie circulaire (*Forum for the Future, Fondation Ellen MacArthur*) ou d'ONG en pointe sur le sujet (Oxfam). A l'issue de ce séminaire inspirant, le Comité de pilotage a établi une douzaine de propositions d'actions concrètes pour faire avancer l'intégration du développement durable dans les activités du Groupe.

\* Responsabilité Sociétale d'Entreprise



### Investissement socialement responsable

Plusieurs agences de notation extra-financière évaluent la performance RSE du Groupe SEB et ont intégré ce dernier dans leurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable). C'est le cas de Vigeo (indices Euronext Europe 120 et Eurozone 120), du Forum Ethibel (registres Pioneer et Excellence), ou encore d'EthiFinance (indice Gaïa-Index). Le Groupe fait également partie du panel d'études d'Oekom et de Sustainalytics.



## Veiller au respect des principes éthiques du Groupe

### RÉALISATIONS 2015

Mise en place d'un plan d'audits éthiques, sociaux et environnementaux visant notamment à vérifier la conformité sociale des usines situées dans les zones à risques.

134 audits réalisés auprès des fournisseurs par le cabinet Intertek.

### OBJECTIFS 2016

Réalisation d'audits éthiques, sociaux et environnementaux sur les sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones à risques.

Audit d'environ 150 fournisseurs par an afin de couvrir l'intégralité du panel en 4 ans.



## Poursuivre une politique sociale responsable

### RÉALISATIONS 2015

Renforcement des actions en faveur de la féminisation des métiers techniques.

Diminution du taux d'accidents avec arrêt (LTIR) : 2,2 en 2015 contre 2,8 l'année précédente.

### OBJECTIFS 2016

Mise en place d'une démarche collaborative en faveur de l'égalité professionnelle (forum participatif de lancement le 31 mars 2016).

Diminution du taux d'accidents avec arrêt (LTIR) à 2,0.

Développement des programmes de formation en *e-learning* à l'échelle mondiale (ex : *Digital Academy*).



## Agir dans le cadre d'un engagement citoyen

### RÉALISATIONS 2015

Internationalisation de la quinzaine de mobilisation des salariés : *Charity Week*.

2 854 641 € dédiés au mécénat (Fonds de dotation et filiales).

### OBJECTIF 2016

Poursuite de l'internationalisation des actions de mécénat.



## Innover durablement pour répondre aux attentes des consommateurs

### RÉALISATIONS 2015

Lancement du programme « Produit réparable 10 ans » en France.

En France, opération produits-partage avec des bons de réduction distribués aux consommateurs en échange de leurs poêles usagées. Pour chaque poêle achetée dans le cadre de cette opération, une partie du prix du produit est reversée au WWF pour soutenir ses actions en faveur de l'alimentation responsable.

### OBJECTIFS 2016

Internationalisation du programme « Produit réparable 10 ans ».

Création de nouveaux produits / services / contenus en faveur d'une alimentation plus responsable.



## Réduire les impacts environnementaux

### RÉALISATIONS 2015

Internationalisation du programme « 1 projet éco-innovant » par site industriel et logistique.

Déploiement du guide éco-conception en Chine.

Mise sur le marché des premiers produits intégrant du plastique recyclé issu des DEEE.

### OBJECTIFS 2020

Le Groupe SEB se donne 4 objectifs à l'horizon 2020 :

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits ;
- réduction de 20 % de la consommation énergétique des nouveaux produits ;
- réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (par unité transportée) ;
- réduction de 20 % de la consommation énergétique pour les sites de production.

# 5

# grands enjeux, une feuille de route

# Veiller au respect de l'éthique

Code éthique, Charte des achats responsables, audits éthiques, sociaux et environnementaux... Le Groupe SEB s'assure du respect de ses principes éthiques dans tous les pays et tout au long de sa chaîne de valeur.

## 300 POINTS DE CONTRÔLE

Le Groupe audite chaque année environ un quart de son panel de fournisseurs de matières premières, composants et produits finis sur le respect de ses exigences en matière éthique, sociale et environnementale. Ces audits sont réalisés par un cabinet spécialisé (Intertek) qui passe en revue 300 points de contrôle. En 2015, il a réalisé 134 audits initiaux en Asie, Amérique du Sud, Europe et Turquie. Chez 7 fournisseurs, des non-conformités importantes ont été détectées liées notamment au temps de travail. Tous ont engagé les actions correctives nécessaires dans le cadre de la procédure prévue par le Groupe.

## LES SITES INDUSTRIELS DU GROUPE AUSSI...

Pour évaluer les pratiques de ses propres équipes au regard des Droits de l'Homme, le Groupe s'est appuyé pendant sept ans sur les outils d'auto-évaluation HRCA (*Human*



*Rights Compliance Assessment) Quick Check et CBSSC (China Business and Social Sustainability Check). En 2015, il a décidé de franchir une nouvelle étape en appliquant à ses sites industriels situés dans des zones à risques\* le même processus d'audits éthiques, sociaux*

et environnementaux qu'il met en œuvre pour ses fournisseurs, avec l'intervention du même cabinet externe. De tels audits seront conduits dès 2016 dans les sites industriels du Groupe en Colombie, en Chine (SSEAC) et au Vietnam.

\* Zones à risques telles que définies par le cabinet Maplecroft dans le Human Rights Risk Index. Hors Supor, engagé par ailleurs dans le processus de certification SA 8000.

Le site industriel de Supor à Shaoxing (Chine) a obtenu en 2015 la certification SA 8000 qui atteste du respect des droits fondamentaux du travail. Tous les sites de Supor sont engagés dans cette démarche.



**Le Code éthique** est présenté aux nouveaux arrivants dans le Groupe. Plusieurs actions de sensibilisation ont été organisées sur ce thème en 2015, notamment en Asie (Japon, Hong-Kong, Taiwan, Singapour, Vietnam...).



### AU-DELÀ DE L'EXIGENCE DE CONFORMITÉ

Initiée en 2014, la démarche *Beyond Compliance* s'est appuyée sur une cartographie des enjeux sociaux et environnementaux des achats du Groupe pour identifier des opportunités d'amélioration. Elle a abouti à l'insertion de clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres. Par exemple, l'entreprise FM Logistic France, qui gère la logistique de produits du Groupe, a créé en 2015 une Entreprise Adaptée (EA) au sein de sa plateforme près d'Orléans. Autre exemple, en matière environnementale cette fois : sur le site industriel de Pont-Evêque (France), les fournisseurs de cales de polystyrène qui protègent les produits dans

les emballages, récupèrent celles qui sont brisées ou abîmées pour les recycler.

### DES ACHETEURS SENSIBILISÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les équipes Achats regroupent plus de 300 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. Le Web Forum de novembre 2015 a été dédié à la mise en œuvre du développement durable dans les achats du Groupe SEB, avec un focus sur les audits éthiques, sociaux et environnementaux. Il a été animé par le directeur Développement Durable du Groupe.

# 134

AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DES FOURNISSEURS\*

FORMATION DE

# 150

COLLABORATEURS DE FOURNISSEURS SUR LA POLITIQUE D'AUDIT

# 2,6 M€

CONSACRÉS À LA SOUS-TRAITANCE FAISANT APPEL AU SECTEUR PROTÉGÉ EN FRANCE

\* Matières premières/composants et produits finis

**Sandrine Buecheler**

Directrice de FMEA



**“ Le handicap n'est pas un handicap ”**

La raison d'être de FMEA, entreprise adaptée créée par FM Logistic France, est l'accompagnement de personnes en situation de handicap vers le retour à l'emploi. Le Groupe SEB a joué un rôle déterminant dans la création de cette structure en nous garantissant dans la durée un chiffre d'affaires solide. Aujourd'hui, nous employons 6 personnes en CDI contre 2 au démarrage en juillet 2015, et nous souhaitons développer l'activité pour doubler l'effectif d'ici 2 ans. Afin de répondre aux difficultés des personnes recrutées, nous avons investi dans des équipements spéciaux : sièges adaptés, préhenseur en début de ligne... Pour nous, le handicap n'est pas un handicap : nous ne nions pas les difficultés, nous travaillons pour les rendre vivables au quotidien, dans le milieu ordinaire de travail. »



# Progresser ensemble

Le Groupe compte plus de 26 000 collaborateurs dans près de 150 pays, une communauté riche de sa diversité d'expertises, de parcours et d'origines. Pour entretenir la dynamique collective qui fait son succès, il mise sur le développement des compétences et la motivation des équipes, autour d'une vision partagée de ses valeurs et de sa stratégie.

## UN RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Pour évaluer et accompagner les hommes et femmes du Groupe dans leur évolution professionnelle, le Groupe utilise des outils de gestion de carrière harmonisés qu'il étoffe progressivement. Ainsi, un référentiel Groupe des compétences managériales a été finalisé en 2015 et sera intégré à la grille des Entretiens Annuels d'Appréciation. Fondé sur les valeurs et pratiques de management du Groupe, il définit les compétences attendues d'un mana-



ger du Groupe SEB dans un langage commun et compréhensible par tous.

## DES PARCOURS DE CARRIÈRE DYNAMIQUES

Lors des affectations de poste, le Groupe privilégie la promotion in-

terne : en 2015, 94 % des postes clés du Groupe étaient occupés par des personnes issues de ses équipes. Les recrutements externes correspondent le plus souvent à des profils d'experts spécifiques, par exemple dans le domaine du digital. La mobi-



Le site intranet du Groupe (Intracom) a enrichi son contenu vidéo avec la création de quatre séries fondées sur des témoignages de collaborateurs. Trois portent sur les métiers (Raconte-moi ton métier), le projet d'entreprise et les bonnes pratiques marketing ; la quatrième (3 questions à...) donne la parole à différents interlocuteurs sur des thématiques clés.



Depuis 2013, le Groupe a recruté 507 salariés en France dans le cadre de l'accord relatif aux **contrats de génération**. Parmi eux : 190 jeunes de moins de 27 ans (soit 37 % des embauches) dont 55 sans qualification. Ces jeunes ont bénéficié de parcours de formation et d'un accompagnement, notamment au travers du tutorat.

lité géographique et professionnelle des managers fait partie de leur parcours de carrière et favorise la diffusion d'une vision partagée des valeurs et de la stratégie de l'entreprise. Cette mobilité concerne un nombre croissant de managers : + 60 % depuis 2013.

#### FORMATION : CAP SUR LE DIGITAL

En 2015, l'Université Groupe SEB (UGS) a étoffé les programmes de la *Digital Academy*, notamment en préparant une opération d'*e-learning* de grande échelle pour développer les compétences digitales des managers. Ce programme a été déployé début 2016 auprès de 2 450 managers dans le monde. D'autres programmes plus spécifiques ont été développés, par exemple sur les relations avec les distributeurs du e-commerce. L'UGS a également mis l'accent sur le thème du manage-

ment et du leadership avec une nouvelle formule du programme *Advanced Management*. La première partie de cette formation se déroule désormais en Chine, avec l'appui des équipes de Supor.

#### LE TUTORAT FACILITE L'INTÉGRATION

Afin de faciliter l'intégration d'un nouveau collaborateur, de transmettre des savoirs et compétences clés et d'accompagner les jeunes en alternance lors de leur apprentissage, le Groupe SEB a mis en place en France un dispositif de tutorat intergénérationnel. Pour soutenir cette démarche, un livret dédié au tutorat a vu le jour en 2015. Il est remis à chaque binôme tuteur/tutoré. 429 binômes ont fonctionné en 2015 : 317 en tutorat d'alternance, 15 en tutorat d'expertise, 97 en tutorat d'intégration.



**94 %**  
DES POSTES CLÉS DU  
GROUPE SONT POURVUS  
PAR PROMOTION INTERNE

LES SITES FRANÇAIS  
CONSACRENT  
**20 %**  
DE LEUR BUDGET  
FORMATION À DÉVELOPPER  
L'EMPLOYABILITÉ  
DES SALARIÉS

**110**  
ACCORDS COLLECTIFS  
SIGNÉS DANS LE MONDE

**Bahl Kurter**  
Directeur Général,  
Allemagne, Autriche,  
Suisse, Groupe SEB



## Immersion chinoise pour les managers du Groupe

La formation *Advanced Management* que j'ai suivie en 2015 s'est déroulée en partie en Chine, chez Supor. J'ai particulièrement apprécié de découvrir ce pays, tant du point de vue du marché que de la vie quotidienne des familles, au travers des visites de magasins et des nombreuses rencontres que nous avons pu faire dans différentes villes. Sans oublier la plongée dans l'univers de Supor... Changer pour quelques jours d'environnement professionnel, géographique et culturel est une opportunité unique d'ouverture et de remise en question. Ce que j'en ai retenu ? Qu'il n'y a pas une mais plusieurs Chine et que pour réussir sur ce marché, il faut être rapide et flexible, et surtout, avoir une approche locale. A ce titre, bénéficier d'une marque chinoise de premier plan comme Supor est incontestablement un atout de poids. »



### UN VIVIER DE JEUNES TALENTS

Pour attirer des jeunes talents, le Groupe entretient d'étroites relations avec des établissements d'enseignement supérieur ciblés. En 2015, il a renforcé son partenariat avec l'Alliance mondiale CEMS qui réunit une trentaine d'institutions de management de premier plan, et a participé à la création de la chaire

« Réseaux sociaux et objets connectés » de Telecom Ecole de Management (Institut Mines-Télécom, Paris). L'attractivité du Groupe s'appuie également sur un site internet Carrières rénové qui a reçu plus de 40 000 candidatures en 2015. Sans compter sa présence sur les réseaux sociaux comme LinkedIn où il a plus que triplé le nombre de *followers*.

### PLUS DE FEMMES DANS LE MANAGEMENT ET LES MÉTIERS TECHNIQUES

L'équilibre femmes-hommes est un axe important de la politique de diversité du Groupe. En 2015, les femmes ont représenté près de 49 % des embauches de managers et 36 % des effectifs de cette catégorie. La progression est sensible depuis 2009 où ces chiffres étaient respectivement de 40 % et 32 %. Le Groupe favorise également l'accès des femmes aux métiers techniques en les incitant à participer à des formations diplômantes. Cette démarche sera étendue en 2016 à tous

les sites industriels français qui seront tenus de mettre en place de telles formations, avec à clé des propositions d'évolution de poste.

### BAROMÈTRE SOCIAL À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

Attentif à la qualité de vie au travail, le Groupe s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête de l'institut *Great Place To Work* afin d'évaluer la perception de ses collaborateurs dans ce domaine. D'abord mis en place en France, ce baromètre social a été déployé en 2015 dans 8 pays européens et en Turquie, avec un taux de participation très élevé (86 %). Pour 72 % des salariés ayant répondu, le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon vivre. L'enquête est conduite tous les deux ans. En France, la dernière édition date de 2014 et a montré que 76 % des salariés sont fiers de travailler pour le Groupe. A la lumière des résultats détaillés de chaque enquête, un plan d'actions est adopté dans une optique de progrès.

### Deux filiales du Groupe distinguées pour leur politique RH

En 2015, Supor (Chine) a reçu le prix « Top Human Resources Management Award » décerné par le numéro 1 chinois du recrutement, 51job. De son côté, Asia Fan (Vietnam) a été récompensé comme « Meilleur Employeur » par Ho Chi Minh City et sa Fédération des travailleurs.



Pour la deuxième année consécutive, le Groupe s'est vu décerner le label **Happy Trainees** (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès des étudiants qu'il accueille en stage ou en alternance (300 par an en moyenne).



**36 %**  
DES MANAGERS  
DU GROUPE SONT  
DES FEMMES

**89,5 %**  
DES ENTITÉS INDUSTRIELLES  
ET LOGISTIQUES DU GROUPE  
CERTIFIÉES OHSAS 18001  
(SANTÉ ET SÉCURITÉ  
AU TRAVAIL)

PLUS DE  
**40 000**  
CANDIDATURES SUR LE SITE  
INTERNET CARRIÈRES  
DU GROUPE SEB

## SÉCURITÉ : OBJECTIF ZÉRO ACCIDENT

En 2015, 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. Rédigées en anglais,

français et chinois, elles 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...). Fin 2015, 14 standards étaient opérationnels et 8 autres devaient l'être d'ici fin 2016.

**Sofia Nunes  
de Almeida**  
Chef de projet  
Articles culinaires,  
Groupe SEB Brésil



## “ *International Masterclass:* une rampe de lancement

Six mois en France au marketing stratégique des autocuiseurs, puis six mois au Brésil dans le marketing des articles culinaires : mon année au sein de l'*International Masterclass* du Groupe SEB a été une expérience très riche. J'ai découvert ce programme lors d'un forum de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, où je terminais mes études en management débutées à Lisbonne. C'est l'orientation internationale qui m'a attirée. J'ai trouvé très intéressant de travailler sur la même catégorie de produits avec des perspectives différentes (marketing stratégique et opérationnel) et dans deux pays : la cocotte-minute brésilienne n'a rien à voir avec son équivalent français... Aujourd'hui, j'ai intégré l'équipe marketing de Groupe SEB Brésil après un VIE\* de 12 mois et j'encadre un stagiaire. Cette expérience a accéléré mon début de carrière, avec une évolution rapide de mes responsabilités. »



\* Volontariat International en Entreprise

# Contribuer au mieux vivre pour tous

La lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes est au cœur de l'action du Fonds Groupe SEB et des initiatives prises aux quatre coins du monde par les équipes. Les collaborateurs sont nombreux à s'impliquer dans les opérations de solidarité, en phase avec les valeurs humanistes du Groupe.

## FONDS GROUPE SEB : OUVERT SUR L'INTERNATIONAL

Le Fonds Groupe SEB, qui a succédé en 2015 à la Fondation Groupe SEB, assure la même mission : il anime et coordonne la politique de mécénat du Groupe, et apporte son soutien (appui financier, dons de produits, bénévolat) à des projets de réinsertion de personnes en situation d'exclusion, en France et à l'international. 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 peut également intervenir en faveur



de personnes en difficulté pour des raisons de santé. Parmi les projets soutenus à l'international, le Fonds est partenaire de l'association *Life Project 4 Youth*. Il accompagne le développement à Ho Chi Minh Ville d'un centre de formation professionnelle pour aider des jeunes en situation d'exclusion à bâtir un projet de vie. Installé à proximité du site d'Asia Fan, ce centre fabrique des luminaires à partir de matériaux de récupération.

## DES LIENS ÉTROITS AVEC DE NOMBREUSES ASSOCIATIONS

En France, le Fonds soutient des projets visant au « MIEUX VIVRE pour tous », conduits par des associations avec lesquelles ont été tissés des liens étroits, comme l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES), Énergie Jeunes, l'Institut Télémaque... C'est aussi le cas de l'Agence du Don en Nature (ADN) : l'engagement au-



En Chine, **Supor** finance depuis 2007 la construction d'écoles pour des enfants défavorisés en milieu rural. **15 écoles** ont déjà ouvert leurs portes (dont 2 en 2015) et 5 sont en construction. Les collaborateurs interviennent bénévolement pour de l'animation, du soutien scolaire et des dons de livres. Ce programme a reçu en 2015 le prix du « meilleur projet de charité » lors du 4<sup>e</sup> festival de Charité de Chine, et 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.



près de ce partenaire a été distingué en 2015 par le Trophée National de l'Entreprise Citoyenne (prix spécial du jury). Le Fonds soutient également la Banque Solidaire de l'Équipement, créée à Paris par Emmaüs Défi afin d'aider les personnes sortant d'hébergements précaires à équiper leur nouveau logement. Plus de 1 000 familles en ont déjà bénéficié. En 2015, le Fonds a contribué à l'ouverture d'une antenne de la Banque à Lyon.

vêtements ou de jouets, goûters festifs, dons de produits, journée solidaire de bricolage pour rénover des locaux associatifs, atelier pâtisserie... Dans le cadre de la Charity Week, les salariés français étaient invités à participer au Challenge Babyloan en parrainant un micro-entrepreneur par un prêt financier. Grâce à cet engagement collectif, abondé par le Fonds, environ 20 000 euros ont été prêtés à 36 bénéficiaires.

### UNE CHARITY WEEK MONDIALE

En 2015, le Fonds a donné une envergure mondiale à la *Charity Week* qui avait été organisée à l'échelle européenne en 2014. L'édition 2015 de cette vaste opération interne de solidarité, conduite en décembre, avait pour thème l'enfance défavorisée. Elle a mobilisé les collaborateurs de 35 sites aux quatre coins du monde dans une grande variété d'initiatives : collectes de fonds, de



**2 854 741 €**  
CONSACRÉS AU MÉCÉNAT  
PAR LE GROUPE SEB  
(FONDS ET FILIALES)

**35**  
SITES PARTICIPANT  
À LA *CHARITY WEEK*,  
OPÉRATION INTERNE  
DE SOLIDARITÉ

**15**  
ÉCOLES SUPOR  
EN FONCTIONNEMENT

**Stéphanie Goujon**  
Directrice Générale  
de l'Agence  
du Don en Nature (ADN)



## ADN : un partenariat dans la durée

Le Groupe SEB s'est engagé aux côtés de l'ADN (Agence du Don en Nature) dès sa création en 2009 et lui a toujours renouvelé son soutien : aide financière et mécénat de compétence pour développer l'organisation, et, bien sûr, don de produits neufs à redistribuer aux associations qui œuvrent auprès de personnes en situation précaire. Casseroles, poêles, aspirateurs, robots, etc. sont des objets de la vie courante, nécessaires pour avoir une vie « normale ». En 7 ans, le Groupe SEB a donné plus de 210 000 produits à l'ADN. En 2015, nous avons mis en place avec le Fonds Groupe SEB une nouvelle organisation pour anticiper davantage les dotations de produits. Nous listons ensemble les besoins, et le Fonds propose plusieurs fois par an une liste de produits à livrer à notre entrepôt. Cela nous permet de professionnaliser notre approche et de mieux répondre aux besoins. C'est aussi le signe que ce partenariat se renforce d'année en année. »

# Innover pour les consommateurs



## LA QUALITÉ D'ABORD

En matière de qualité des produits, exigence numéro 1 du Groupe, l'amélioration est continue : en six ans (2009-2015), le taux de retour des produits sous garantie a été

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité de leur alimentation, au respect de l'environnement et à de nouvelles formes de consommation plus responsables. Le Groupe SEB innove pour répondre à ces attentes. Il pose des jalons sur la voie de l'économie circulaire, n'hésitant pas à jouer les pionniers dans certains domaines, comme celui de la réparabilité.

divisé par 2. Cette progression traduit une vigilance accrue tout au long du processus d'élaboration des produits. En 2015, le Groupe a ajouté une étape de validation supplémentaire avant le démarrage de la fabrication. Elle correspond à la production d'une pré-série additionnelle d'une centaine de produits, assortie de critères qualité très exigeants, afin de réduire encore davantage les taux de rebuts.

## ÉCOUTE ET SERVICE

Afin de mieux répondre aux questions des consommateurs partout dans le monde, le Groupe SEB étoffe le maillage des centres de contact

téléphonique. En 2015, il a renforcé celui de Sofia (Bulgarie) qui couvre désormais sept pays de l'est et du centre de l'Europe. Il a aussi ouvert deux nouveaux centres d'appel, l'un en Égypte (Le Caire) et l'autre en Inde (Delhi). Le Groupe continue par ailleurs à élargir son offre de services aux consommateurs. Outre la mise en ligne de nouvelles vidéos YouTube sur l'utilisation et la maintenance des produits, il accueille un nombre croissant de communautés d'entraide de consommateurs sur les sites de marques. Ainsi, en France, le nouveau forum dédié au robot cuiseur multifonction Cuisine Companion comptait déjà près de

Pour répondre aux besoins spécifiques des seniors en matière d'alimentation, le Groupe s'est engagé dans trois grands projets de recherche associant de nombreux partenaires. Il fait notamment partie du « noyau dur » du consortium européen InnoLife 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.



**Thomas Keller**  
Premier chef américain détenant plusieurs restaurants trois étoiles au guide Michelin (USA)



## “ Une idée de génie !

Avec son programme ENCORE\*, All-Clad a eu une idée de génie : récupérer auprès des chefs les poêles usagées afin de les remettre à neuf, et les revendre ensuite à moitié prix par rapport à une poêle neuve. Que vous fassiez rénover vos propres poêles ou que vous en achetiez d'autres, préparées pour une deuxième vie, vous retrouverez la même performance et la même qualité irréprochable qu'avec des produits neufs, et toujours aussi agréables à utiliser ! Une excellente solution pour réduire votre impact environnemental ou tout simplement diminuer les charges de votre restaurant... »



\* Les poêles All-Clad récupérées auprès des chefs sont démontées, nettoyées, remises à leur forme initiale, brossées, polies... pour un prix qui représente la moitié de celui d'une poêle neuve, avec un impact bien moindre sur l'environnement.

10 000 membres fin 2015. En Allemagne, une nouvelle communauté a démarré sur le site de Moulinex.

### NUTRITION ET BIEN-ÊTRE

Avec les produits connectés, le Groupe franchit une nouvelle étape dans l'accompagnement des consommateurs vers une alimentation saine et savoureuse. 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 pro-

pose des menus hebdomadaires sur une durée d'un an, assortis de suggestions de recettes à réaliser avec l'appareil.

### DES PRODUITS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

Rendre les produits plus ergonomiques, plus simples à utiliser et abordables pour un large public fait aussi partie des axes de recherche du Groupe SEB. Dans ce cadre, il a organisé en 2015 une journée d'étude avec 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 à faibles revenus et aux personnes âgées. Cette journée a débouché sur plusieurs pistes qui vont faire l'objet de tests.



LE TAUX DE RETOUR DE PRODUITS SOUS GARANTIE A ÉTÉ **divisé par 2 en 6 ans**

**28 000** MEMBRES POUR LA NOUVELLE COMMUNAUTÉ D'ENTRAIDE DE CUISINE COMPANION

LA REMISE À NEUF D'UNE POÊLE ALL-CLAD CONSOMME **95 %** D'ÉNERGIE EN MOINS QUE LA FABRICATION D'UNE NEUVE

Tefal s'appuie sur son 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* centrée sur ce thème.



#### PARTENARIAT AVEC LE WWF

Très impliquées dans le développement durable, Tefal et Rowenta sont partenaires du WWF\* depuis 2014. Dans le cas de Tefal, le partenariat s'est concrétisé par des opérations de produit partage (gamme d'articles culinaires Harmony) et par un soutien du WWF aux initiatives de la marque pour recycler les articles culinaires. Quant à Rowenta, le WWF a soutenu le lancement d'un fer Eco-Intelligence consommant 30 %

\* World Wildlife Fund

d'énergie en moins à performance égale. La marque a par ailleurs contribué à l'opération *Earth Hour* du WWF (28 mars), où des millions de personnes autour du monde étaient invitées à éteindre la lumière pendant une heure.

#### VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE CONSOMMATION

Dans la perspective de l'économie circulaire, le Groupe a commencé à tester en France en 2015 un service de location d'appareils, Eurêcook.

Il a été déployé dans l'agglomération de Dijon avec un réseau d'acteurs privés et publics, comme l'Ademe et le Groupe Casino. Le consommateur réserve son appareil sur le site [www.eurecook.fr](http://www.eurecook.fr) puis le récupère dans un point de retrait. Une fois retournés, les produits sont nettoyés, vérifiés et ré-emballés.

Eurêcook optimise les ressources naturelles (un même produit est utilisé plus souvent) et les emballages sont réutilisables et éco-conçus. Il rend aussi les appareils plus abordables pour un usage ponctuel. Enfin, il joue la carte de l'économie sociale et solidaire en faisant appel à l'entreprise locale d'insertion Envie pour le nettoyage et l'acheminement des produits.



**Cécile Colson**  
chargée de mission,  
ADEME\* Bourgogne  
Franche-Comté



## De la possession à l'usage

Le Groupe SEB est l'un des lauréats nationaux d'un appel à projet lancé par l'ADEME sur l'éco-conception et l'économie de la fonctionnalité. Eurêcook répond parfaitement à notre volonté de soutenir des projets innovants, collaboratifs et créateurs d'emplois nouveaux, avec la présence de l'entreprise locale d'insertion « Envie ». Ensemble, nous allons pouvoir observer, mesurer le bilan environnemental de ce service et le changement de comportements des consommateurs. Comment vont-ils ou non passer de la possession à l'usage ? C'est très précurseur, car si on voit des offres sur les outils de jardinage ou de bricolage, les appareils culinaires en location, cela n'existe pas encore... »

\* Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

# Le + réparabile



Un produit réparable, c'est un produit qui dure plus longtemps. Tout le monde y gagne, le consommateur comme l'environnement... Depuis 2008, le Groupe s'est engagé en pionnier dans la voie de la réparabilité de ses produits.



## DES PRODUITS CONÇUS POUR ÊTRE RÉPARABLES

Ils sont facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces qui posent problème. C'est l'un des axes d'éco-conception du Groupe.

## DES PIÈCES DISPONIBLES... ET PEU ONÉREUSES.

Plus de 36 000 références de pièces détachées sont disponibles jusqu'à 10 à 15 ans après l'arrêt de fabrication des produits, à un prix le plus bas possible (il a baissé de 30 % en 2012). Il y en a plus de 5 millions dans l'entrepôt du Groupe à Faucogney (France). Elles sont livrées aux réparateurs sous 24 à 48h en Europe de l'Ouest et sous 4 jours maximum ailleurs.

## UN SOLIDE RÉSEAU DE RÉPARATEURS

Le Groupe compte plus de 6 500 centres de réparation agréés dans le



monde qu'il accompagne par de la formation. Ils sont reliés à un système informatique mondial qui permet de suivre en temps réel chaque réparation et de tenir le consommateur informé.

## DES CONSOMMATEURS SENSIBILISÉS

Le Groupe incite les consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange. En 2015, il a renforcé sa communication sur le sujet en France avec les marques Seb et Rowenta. Leur site internet affiche le logo « Produit réparable 10 ans » et propose des vidéos explicatives. De nombreux journaux et émissions TV se sont fait l'écho de la politique de réparabilité du Groupe, saluant le caractère exemplaire de son engagement.

## ... ET ÇA MARCHE !

De fait, le taux de produits réparés progresse dans les centres agréés : en Europe de l'Ouest, il a progressé de 24 % depuis 2013 pour les produits hors garantie ; pour les produits sous garantie, il est passé de 77 % à près de 81 %.

## DES PISTES POUR DEMAIN

**Autoréparation** : dans plusieurs pays (France, USA, Turquie, Allemagne...), le Groupe étudie des solutions pour les consommateurs souhaitant réparer eux-mêmes leurs produits. En France, il a inauguré en juin 2015 trois centres d'autoréparation conçus dans l'esprit des « repair cafés ».

**Impression 3D de pièces détachées** : la fabrication des pièces à la demande permettrait 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.



# 97 %

DES PRODUITS ÉLECTROMÉNAGERS COMMERCIALISÉS SONT RÉPARABLES

# 6 500

PLUS DE CENTRES DE RÉPARATION AGRÉÉS DANS LE MONDE

# 36 000

PIÈCES DÉTACHÉES

# + 24 %

EN 2 ANS : PROGRESSION DES RÉPARATIONS DE PRODUITS HORS GARANTIE EN EUROPE DE L'OUEST

# Alléger notre empreinte environnementale

Éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage...

Le Groupe SEB agit à chaque étape de la vie des produits pour limiter leur impact sur l'environnement. Il s'appuie pour cela sur le guide d'éco-conception, entièrement revu en 2013, et qui oriente l'action des équipes.



## PLASTIQUES RECYCLÉS : UNE PREMIÈRE

Après 3 ans de recherches, le Groupe a commercialisé en 2015 un premier produit contenant du plastique issu du recyclage d'appareils électriques et électroniques. Il s'agit

d'un générateur Rowenta dont le boîtier est en polypropylène recyclé. Sur ce produit, l'ensemble des matériaux recyclés (plastique, inox, aluminium...) représente 45 % du poids total. De nombreux tests sont en cours sur d'autres familles de produits.

impact en matière de consommation énergétique et sur lesquelles vont se concentrer les efforts. Au programme : innovations technologiques et nouvelle approche marketing.

## DES PRODUITS DE MOINS EN MOINS ÉNERGIVORES

Après avoir considérablement réduit la consommation énergétique des aspirateurs (divisée par 2 en 4 ans sans aucune perte d'efficacité) et pris une longueur d'avance sur la réglementation, le Groupe étend la démarche à d'autres produits. Lancé en 2015, le projet *Smart Energy Products* a permis d'identifier les familles de produits ayant le plus fort

## DES LED À LA PLACE DES NÉONS

L'optimisation énergétique est aussi un objectif des sites industriels. En 2015, nombre d'entre eux ont amorcé le remplacement des éclairages existants (tubes néons notamment) par des systèmes à LED qui consomment entre 50 % et 75 % d'énergie en moins. Sachant que l'éclairage est 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 très importantes.





### LE CHOIX DU RAIL ET DE LA VOIE FLUVIALE

Afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports des produits et composants, le Groupe privilégie les transports alternatifs à la route comme le rail et la voie fluviale. Il a mis en place un tableau de bord pour renforcer le pilotage de cette démarche. A titre d'exemple, en 2015, les sites industriels français de Pont-Evêque et Saint-Jean-de-Bournay ont atteint 82 % de transports alternatifs (barge essentiellement) pour l'acheminement de leurs matières et composants depuis le port de Fos (+ 12 % par rapport à 2014). Cela équivaut à une réduction de 80 % des émissions de CO<sub>2</sub> et de 6 % des coûts par rapport à la route.

### PRODUITS EN FIN DE VIE : DIFFÉRENTES FILIÈRES

Dans la plupart des pays, le petit électroménager usagé est collecté et traité dans le cadre de filières structurées (éco-organismes en Europe). Mais ce n'est pas le cas des articles culinaires (poêles, casseroles, faitouts). Depuis 2012, le Groupe SEB collabore en France avec Eco-systèmes et de grands distributeurs afin d'initier une filière de recyclage pour ces produits : les consommateurs sont invités à les rapporter en magasins en échange d'un bon de réduction. Ils sont ensuite triés et la matière brute de qualité suffisante est recyclée. Deux nouveaux distributeurs ont rejoint l'opération en 2015, ce qui a permis de l'étendre à 1 600 hypermarchés et de collecter puis traiter plus de 580 000 articles culinaires depuis 2012. Ces dernières années, d'autres pays ont réalisé des actions de ce type (Finlande, Pays-Bas, Colombie, Thaïlande...).



**92,1 %**  
DES ENTITÉS INDUSTRIELLES ET LOGISTIQUES SONT CERTIFIÉES ISO14001

**45 %**  
DU POIDS TOTAL DU NOUVEAU GÉNÉRATEUR VAPEUR ROWENŦA EST EN MATIÈRE RECYCLÉE

**40 %**  
DES TRANSPORTS ENTRE LES SITES FRANÇAIS ET LES PORTS SONT RÉALISÉS PAR TRAIN OU BARGE

DEPUIS 2012, LES CONSOMMATEURS FRANÇAIS ONT RAPPORTÉ PLUS DE  
**580 000**  
ARTICLES CULINAIRES USAGÉS DANS LE CADRE D'UN PROJET DE RECYCLAGE INITIÉ PAR TEFAL

### De la poêle au vélo...

Quel point commun entre une vieille poêle cabossée et un vélo ? Le métal de la première peut être recyclé pour servir à fabriquer le second ! C'est ce qui se passe aux Pays-Bas où le Groupe SEB conduit depuis deux ans des opérations de recyclage d'articles culinaires avec deux grands distributeurs (Blokker et Marskramer) et un recycleur (van Gansewinkel).

Les consommateurs qui rapportent une poêle usagée bénéficient de 30 % de réduction sur l'achat d'une poêle Tefal neuve. En 2015, l'opération a recueilli un franc succès : 52 tonnes de produits collectés contre 14 l'année précédente.



### COOKWARE RECYCLING PROMOTION THE NETHERLANDS



marskramer Tefal van Gansewinkel



### Clients : 4 769,7 M€

Europe occidentale (dont France 16 %) .....	36 %
Amérique du Nord .....	13 %
Amérique du Sud .....	8 %
Asie Pacifique .....	30 %
Europe centrale, Russie et autres pays .....	13 %

*Les produits « sourcés »  
représentent 28 % des ventes*



Les performances économiques et financières du Groupe SEB ont des retombées pour ses parties prenantes dans le monde entier : collaborateurs, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales et actionnaires. Le Groupe fait des choix stratégiques quant au partage de la valeur créée qui lui permettent de nourrir les objectifs de l'entreprise et de préparer l'avenir de manière responsable. Le schéma ci-contre présente les principaux flux de trésorerie enregistrés en 2015 entre le Groupe SEB et ses différentes parties prenantes. Il permet de comprendre comment le chiffre d'affaires, réalisé par le Groupe, est utilisé et redistribué.



### Sommes conservées : 333,3 M€

Refinancement des investissements .....	150,2 M€
Variations de provisions liées aux risques de l'activité .....	27,4 M€
Mises en réserves propres .....	155,7 M€

# Panorama



## Fournisseurs : 3 351,8 M€

14 437 fournisseurs (matières premières / composants, produits finis et indirects) dont 1 230 appartenant au panel. Plus de 80 % des achats de matières premières / composants et produits finis sont réalisés auprès du panel.



## Associations : 2,9 M€

Dons faits aux associations via la Fondation et/ou les filiales internationales dans le cadre de leurs relations avec les communautés locales et la société civile.



## État et collectivités locales : 162,4 M€

Impôt sur les sociétés .....	82,4 M€
Impôts locaux .....	80,0 M€



## Actionnaires : 85,4 M€

Versés en 2015 au titre de l'exercice 2014

## Collaborateurs : 790,2 M€



26 024 collaborateurs au 31/12/2015

76 % salaire brut

24 % charges sociales

Participation et intéressement 31,6 M€ à verser en 2016



## Banques et investisseurs obligataires : 43,7 M€

Principalement charges financières liées aux intérêts d'emprunts bancaires

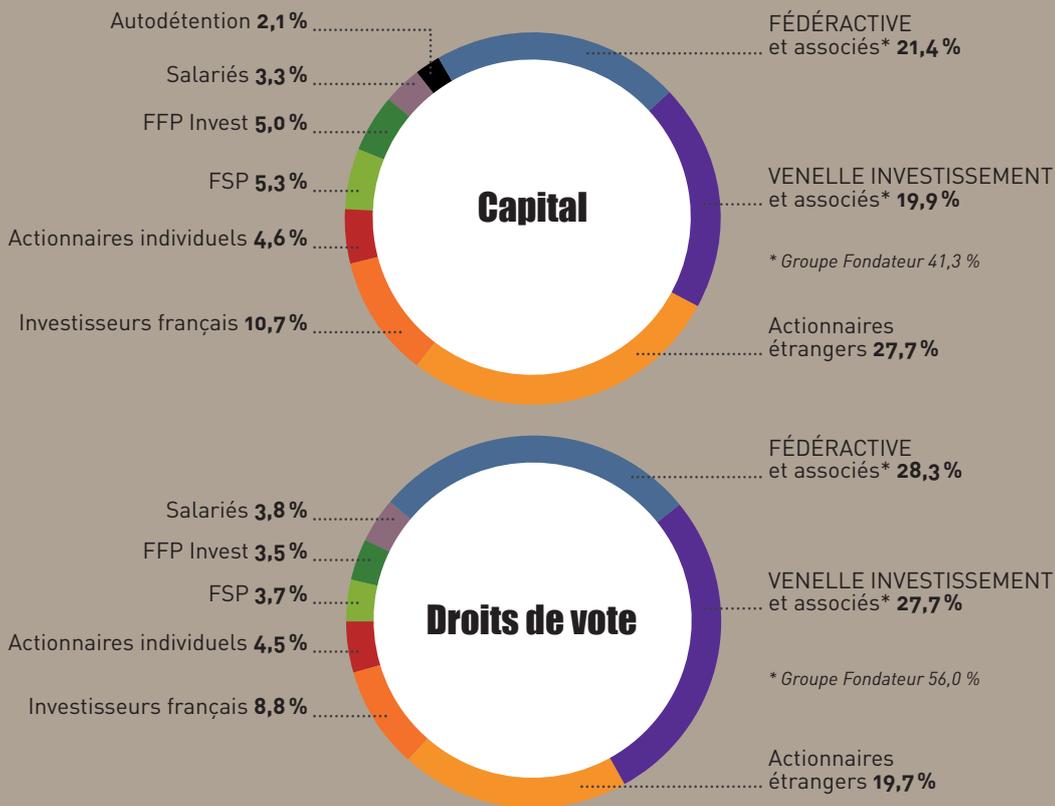
# des parties prenantes

## Répartition du capital et des droits de vote

au 31/12/2015

### Profil

<b>Place de cotation</b>	Euronext Paris, Compartiment A
<b>Code valeur</b>	FR0000121709
<b>Date d'introduction</b>	27 mai 1975
<b>Indices boursiers</b>	CAC® Mid 60 – SBF® 120 – CAC® Mid & Small CAC® All-Tradable – CAC® All-Share
<b>Autres informations</b>	Indice IAS – Eligible au SRD
<b>Nombre d'actions</b>	50 169 049 actions de 1 € de nominal
<b>Tickers</b>	Reuters : SEBF.PA Bloomberg : SK.FP

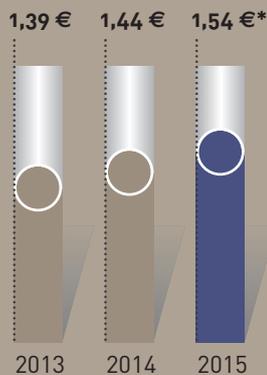


### Engagement

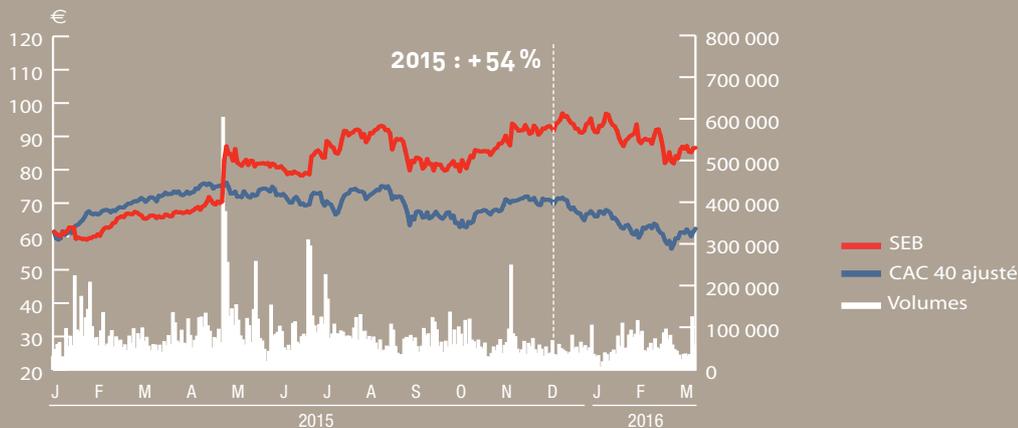
Le Groupe SEB mène une politique de dividende fondée sur le long terme visant une juste rémunération du capital qui lui est confié. Cette politique repose sur le principe d'une croissance raisonnable du dividende lorsque les résultats le permettent et d'une stabilité lorsque les circonstances l'exigent.

**Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 23 février 2016, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2015, un dividende de 1,54 € par action, en croissance de +6,9 %.**

La date de détachement du coupon de l'action est fixée au 24 mai 2016 et celle du paiement du dividende au 26 mai 2016.



### Parcours boursier



Cours au 31 décembre 2015 (clôture NYSE Euronext)	94,60 €
+ haut (01/12/2015)	97,45 €
+ bas (21/01/2015)	58,01 €
Moyenne de l'année	80,18 €
Capitalisation boursière (au 31/12)	4 746 M€
Moyenne des transactions journalières en actions	79 811

\* Proposé à l'Assemblée Générale du 19 mai 2016



**[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)**

**Groupe SEB**  
**Campus SEB - 112 chemin du Moulin Carron**  
**69130 Ecully - FRANCE**

**Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs**  
+33 (0)4 72 18 16 40 - [comfin@groupeseb.com](mailto:comfin@groupeseb.com)

**Service Actionnaires**  
+33 (0)4 72 18 16 41 - [actionnaires@groupeseb.com](mailto:actionnaires@groupeseb.com)

**Service Titres SEB - BP2S – Corporate Trust Services**  
[Paris.bp2s.registered.shareholders@bnpparibas.com](mailto:Paris.bp2s.registered.shareholders@bnpparibas.com)  
+33 (0)1 57 43 90 00 - <https://planetshares.bnpparibas.com>

**Direction du Développement Durable**  
+33 (0)4 72 18 16 25 - [sustainabledevelopment@groupeseb.com](mailto:sustainabledevelopment@groupeseb.com)  
[www.groupeseb-devdurable.com](http://www.groupeseb-devdurable.com)

**Conception et réalisation :** Actifin +33 (0)1 56 88 11 11 – **Direction artistique :** Arnaud Talleu // **Rédaction :** Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs Groupe SEB - Françoise LAFRAGETTE pour la Direction du Développement Durable // **Photos :** Photothèque Groupe SEB – Ivan Korzhenevskiy - Stéphane Rambaud - Philippe Schuller – Jean-François Deroubaix - GraphicObsession : Radius Images, Stockbroker, PT Images/Tetra Images, Image Plan/Corbis, Daniel Ingold/Cultura, Eric Audras/Onoky, A. Chederros/Onoky - JPC-PROD/fotolia // **Impression :** Typocentre - Montluçon +33 (0)4 70 06 22 22



**RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**2015**

[www.groupeseh.com](http://www.groupeseh.com)

