



Document de **RÉFÉRENCE**  
et **RAPPORT FINANCIER ANNUEL**  
**2013**

	<b>PROFIL</b>	<b>2</b>			
	Le Groupe SEB acteur de son temps	2			
<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b> <small>RFA</small>	<b>3</b>			
	1.1. Chiffres clés	4			
	1.2. Les étapes de la vie du Groupe	5			
	1.3. Secteur d'activité	7			
	1.4. Stratégie du Groupe	9			
	1.5. Facteurs de risques	13			
<b>2</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>21</b>			
	2.1. Conseil d'administration	22			
	2.2. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	29			
	2.3. Organes de direction du Groupe	33			
	2.4. Intérêts et rémunérations	34			
	2.5. Rapport du Président sur le contrôle interne	44			
	2.6. Rapport des Commissaires aux comptes	50			
<b>3</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>51</b>			
	3.1. Enjeux du Groupe SEB	52			
	3.2. Parties prenantes	57			
	3.3. Processus de reporting	58			
	3.4. Informations sociales	60			
	3.5. Informations sociétales	71			
	3.6. Informations environnementales	74			
	3.7. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, sociétales et environnementales consolidées figurant dans le rapport de gestion	79			
<b>4</b>	<b>COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE</b> <small>RFA</small>	<b>83</b>			
	4.1. Faits marquants 2013	84			
	4.2. Commentaires sur les ventes consolidées	87			
	4.3. Commentaires sur les résultats consolidés	91			
	4.4. Perspectives	94			
	4.5. Activité et résultats de SEB S.A.	95			
			<b>5</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b> <small>RFA</small>	<b>97</b>
				5.1. Éléments consolidés significatifs	98
				5.2. Ratios consolidés	99
				5.3. États financiers	100
				5.4. Notes sur les comptes consolidés	105
				5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	161
			<b>6</b>	<b>COMPTES SOCIAUX</b>	<b>163</b>
				6.1. États financiers	164
				6.2. Notes annexes aux comptes SEB S.A.	167
				6.3. Tableau des résultats des 5 derniers exercices	178
				6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	179
			<b>7</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL</b> <small>RFA</small>	<b>181</b>
				7.1. Renseignements sur la société	182
				7.2. Renseignements sur le capital	185
				7.3. Autorisations financières	190
				7.4. Actionnariat du personnel	191
				7.5. Marché des titres, dividende	194
			<b>8</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>197</b>
				8.1. Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'Assemblée générale du 15 mai 2014 <small>RFA</small>	198
				8.2. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	201
				8.3. Résolutions	203
			<b>9</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>211</b>
				9.1. Consultation des documents juridiques	212
				9.2. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	213
				9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	214
				9.4. Table de concordance du Rapport financier annuel et du Rapport de gestion	216
				9.5. Table de concordance du Document de référence	218
				9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	221

# 2013

## DOCUMENT *de référence et Rapport Financier Annuel*



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

## Le Groupe SEB acteur de son temps

Ventes

**4 161 M€**  
+ 2,5 %

Résultat opérationnel  
d'activité

**410 M€**  
- 1,2 %

Résultat net

**200 M€**  
+ 2,9 %

Dette financière nette\*

**416 M€**  
- 140 M€

Investissements

**127 M€**  
- 0,5 %

Collaborateurs

**24 682**  
personnes  
dans le monde  
au 31/12/13

Présent dans près de 150 pays, le Groupe SEB a conquis de fortes positions sur les différents continents grâce à une offre produits ample et très diversifiée, valorisée par un portefeuille exceptionnel de marques. Il est aujourd'hui le leader mondial du Petit Équipement Domestique. Son succès repose sur sa capacité à innover et à inventer la vie quotidienne de demain.

### Un Groupe multispécialiste

#### ARTICLES CULINAIRES

Poêles, casseroles, faitouts, moules, plats à four, autocuiseurs, cuiseurs à basse pression, ustensiles de cuisine...

#### ÉLECTRIQUE CULINAIRE

**Cuisson électrique** : friteuses, fours posables, cuiseurs à riz, plaques à induction, autocuiseurs électriques, barbecues, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grill-viande, grille-pain, cuiseurs vapeur, machines à pain...

**Préparation** : robots, batteurs, mixeurs, blenders, centrifugeuses, petits préparateurs, cafetières filtre ou à dosettes, machines espresso, bouilloires électriques, fontaines à eau chaude, machines à bière, extracteurs de lait de soja...

#### SOIN DE LA MAISON ET DE LA PERSONNE

**Soin de la personne** : appareils de coiffure et d'épilation, pèse-personnes, appareils de massage des pieds, etc.

**Soin du linge** : fers et générateurs de vapeur, machines à laver semi-automatiques, défroisseurs.

**Soin de la maison** : aspirateurs balais, traîneaux avec ou sans sac, à main et sans fil, ventilateurs, appareils de chauffage et de traitement de l'air.

### Des positions mondiales

**n° 1** Articles culinaires – Autocuiseurs – Fers et générateurs de vapeur – Bouilloires – Grille-pain – Friteuses – Repas conviviaux – Pesage (pèse-personnes et balances de cuisine)

**n° 2** Machines à café espresso – Fours posables – Grills et barbecues – Gaufriers/croque gaufres – Presse-agrumes

**n° 3** Robots culinaires – Cafetières filtre – Épilateurs électriques

#### UN LEADERSHIP QUI S'APPUIE SUR DES MARQUES À FORTE NOTORIÉTÉ :

- **Marques mondiales** : All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta et Tefal
- **Marques régionales** : Calor/Seb (France et Belgique), T-fal/Mirro/WearEver/AirBake/Regal (Amérique du Nord), Arno/Panex/Rochedo/Penedo/Clock/Samurai/Imusa/Umco (Amérique du Sud), Supor (Chine), AsiaVina (Vietnam) et Maharaja Whiteline (Inde)

\* Voir définition en note 25.2 des comptes consolidés.



# PRÉSENTATION DU GROUPE

## 1.1. CHIFFRES CLÉS

4

## 1.2. LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

Croissance externe : une politique volontariste

Croissance interne : innovation et déploiement international

5

## 1.3. SECTEUR D'ACTIVITÉ

Une concurrence multiple

5

6

## 1.4. STRATÉGIE DU GROUPE

Une stratégie de long terme

Innovation – Recherche et développement

SEB Alliance : un véhicule d'investissement pour compléter notre démarche d'innovation

Partenariats

Politique industrielle

Achats

7

8

9

9

9

10

10

11

12

## 1.5. FACTEURS DE RISQUES

13

Risques inhérents à l'activité

13

Risques de dépendance éventuelle

16

Risques juridiques

17

Risques de marché

17

Analyse de sensibilité

18

Assurances

19

Faits exceptionnels et litiges

20

## 1.1. CHIFFRES CLÉS

<i>(en millions €)</i>	2013	2012	2011 *
Ventes	4 161	4 060	3 963
Croissance organique des ventes	+ 5,4 %	- 0,9 %	+ 6,9 %
Résultat opérationnel d'activité	410	415	455
Résultat d'exploitation	364	368	402
Résultat net revenant à SEB S.A.	200	194	236
Dette financière nette	416	556	673
Résultat net dilué/action (€)	4,08	4,01	4,81

\* Retraitement après application de IAS 19 révisée.

## 1.2. LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

1

Le Groupe SEB est né de la création, en 1857, de l'entreprise Antoine Lescure à Selongey, en Bourgogne. Société de ferblanterie spécialisée à l'origine dans la fabrication de seaux et d'arrosiers, l'entreprise élargit progressivement son champ d'action (ustensiles de cuisine, baquets en zinc, etc.) et, au début du XX<sup>e</sup> siècle, commence à mécaniser son activité, avec l'acquisition de la première presse à emboutir. À cette époque, le rayonnement de la société est purement régional.

Un grand pas est franchi en 1953 avec le lancement de la Cocotte-Minute, qui donne à l'entreprise, désormais dénommée Société d'Emboutissage de Bourgogne, une dimension nationale.

L'histoire du Groupe s'écrit ensuite à travers une succession de phases de croissance externe et de croissance interne.

### *Croissance externe : une politique volontariste*

Les acquisitions réalisées depuis 50 ans ont permis au Groupe SEB de diversifier son champ d'action et contribué à son expansion internationale.

#### CONSTITUTION D'UN GROUPE

En 1968, SEB acquiert Tefal, spécialisée dans les articles culinaires antiadhésifs ; en 1972, elle prend le contrôle de la société lyonnaise Calor, qui produit des fers à repasser, des sèche-cheveux, des petites machines à laver ainsi que des radiateurs électriques d'appoint. SEB devient dès lors un intervenant national incontournable dans les métiers du Petit Équipement Domestique. Elle opte alors pour une organisation de Groupe avec un holding de tête, SEB S.A. (1973), qui sera introduit à la Bourse de Paris en 1975.

#### UNE STATURE MONDIALE

L'acquisition, en 1988, de la société allemande Rowenta, dont les usines – allemandes et françaises – fabriquent des fers à repasser, des cafetières électriques, des grille-pain et des aspirateurs, constitue une étape clé dans l'internationalisation du Groupe. En 1997-1998, le rachat d'Arno, n° 1 brésilien du petit électroménager installe le Groupe en Amérique du Sud. Arno est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de préparateurs culinaires (mixeurs/*blenders*), de machines à laver non automatiques et de ventilateurs. Simultanément, le Groupe acquiert les actifs de Volmo, leader colombien et vénézuélien du petit électroménager avec une offre produits en préparateurs culinaires (mixeurs/*blenders*), ventilateurs et fers à repasser.

Septembre 2001 voit Moulinex, principal concurrent français du Groupe, déposer son bilan. Le Groupe SEB fait une offre de reprise partielle des actifs de la société Moulinex et de sa filiale Krups, offre retenue par le tribunal de commerce de Nanterre en octobre 2001. L'intégration de cette partie de Moulinex-Krups conforte la dimension mondiale du Groupe SEB à travers le renforcement dans certaines catégories de produits et l'adjonction de deux marques internationales. L'opération ayant fait l'objet de nombreux débats juridiques tant au niveau de la Commission européenne que sur le territoire français, les dernières autorisations relatives à cette reprise ont été obtenues en 2005.

L'été 2004 a donné au Groupe l'opportunité de se renforcer aux États-Unis avec l'acquisition d'All-Clad, société spécialisée dans les articles culinaires haut de gamme, donc très complémentaire au positionnement assez large de T-fal sur ce marché. En mai et juin 2005, les rachats successifs des sociétés Lagostina (Italie) et Panex (Brésil) sont encore venus conforter l'activité articles culinaires du Groupe. Leader italien du secteur en casseroles, poêles, autocuiseurs... de haut de gamme en inox, Lagostina bénéficie d'une très belle image de marque et apporte un positionnement complémentaire à l'offre de cœur de gamme du Groupe. Panex, pour sa part, avec ses 4 marques pilotant des gammes réparties sur les différents segments de marché, permet d'entrer avec une offre étendue sur le marché brésilien des articles culinaires et d'y occuper instantanément une position de tout premier rang. L'acquisition de Panex vient en parallèle s'adosser à une présence déjà forte dans le pays en petit électroménager avec la marque Arno.

En août 2006, l'acquisition de certains actifs de la société américaine Mirro WearEver, présente dans les articles culinaires d'entrée de gamme, est venue compléter le dispositif du Groupe dans ce domaine, permettant un repositionnement plus focalisé en cœur de gamme de T-fal avec une nouvelle dynamique à la clé. Le Groupe SEB est ainsi devenu le leader du marché nord-américain en articles culinaires avec une offre exhaustive couvrant tous les segments de marché, des produits « basiques », simples et fonctionnels, jusqu'aux produits *premium* d'All-Clad.

Par ailleurs, à cette même période, le Groupe a engagé un processus de prise de participation majoritaire dans la société chinoise Supor, n° 1 sur le marché domestique en articles culinaires et n° 3 en petit électro-culinaire. Supor étant cotée à la Bourse de Shenzhen, une telle opération était inédite sur le marché chinois. Elle a requis l'obtention de diverses autorisations du Ministère du Commerce (MOFCOM) et des autorités boursières (CSRC). Après une première acquisition de 30 % du capital de Supor par le Groupe SEB, le 31 août 2007, elle a abouti à la prise de contrôle de Supor, le 21 décembre 2007, avec 52,74 % des actions détenues à l'issue d'une Offre Publique Partielle d'Achat réussie. Suite à l'exercice de stock-options par certains managers de Supor qui était anticipé, le niveau de détention s'est légèrement dilué par la suite, à 51,31 % du capital de la société chinoise. La prise de contrôle de Supor constitue une avancée stratégique majeure car elle ouvre au Groupe l'énorme potentiel du marché chinois. Elle a été renforcée en 2011 puisqu'au mois de décembre, le Groupe a pu finaliser

l'acquisition d'une participation additionnelle de 20 % du capital, rachetée à la famille fondatrice Su, qui souhaitait réduire son engagement capitalistique. Cette opération vient consolider l'investissement initial de 2007, dans une optique d'assurer le développement pérenne de Supor à moyen long terme dans un contexte actionnarial stable.

2011 a été une année très active en matière de croissance externe : au-delà du renforcement dans Supor, intervenu en fin d'année, le Groupe a finalisé l'acquisition en février de la société colombienne Imusa spécialisée dans les articles culinaires et leader sur son marché domestique. L'activité d'Imusa vient s'ajouter à celle de Samurai en petit électroménager, dans un marché en plein essor, tiré par une demande très robuste et par une distribution déjà assez largement structurée. Au mois de mai a été réalisée la prise de contrôle de la société vietnamienne Asia Fan (65 % du capital), dont l'activité industrielle et commerciale se concentre sur les ventilateurs et qui détient une

position de tout premier rang sur le marché national. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une politique résolue d'expansion ciblée dans certains pays d'Asie du Sud-Est qui constituent des relais de croissance très importants pour l'avenir. Asia Fan permet au Groupe d'accroître sa présence jusque-là modeste sur un marché déjà significatif et en développement rapide, aux côtés de Supor, dont l'activité au Vietnam est exclusivement tournée vers le culinaire. Enfin, en décembre, une participation majoritaire à hauteur de 55 % du capital a été prise dans la société indienne Maharaja Whiteline, spécialisée en mixeurs-broyeurs, produit emblématique du petit électroménager indien, et qui permet au Groupe de prendre position sur ce marché significatif, en pleine mutation et en croissance forte. En 2013, il crée une *joint-venture* avec l'égyptien Zahran et acquiert la société Canadienne CORANCO afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada.

## Croissance interne : innovation et déploiement international

Développement de produits novateurs et conquête de nouveaux marchés constituent deux piliers majeurs de la stratégie du Groupe SEB. L'innovation est à la base de la vitalité du secteur du Petit Équipement Domestique et elle procure au Groupe la longueur d'avance nécessaire face à la concurrence et lui permet de lutter contre la banalisation du marché. Parallèlement, l'expansion géographique offre de nouvelles opportunités, avec entre autres un meilleur équilibre international de l'activité et une exposition accrue au fort potentiel de développement des pays émergents.

### UNE FORTE DYNAMIQUE D'INNOVATION

Dès leur origine, les sociétés SEB et Moulinex se sont attachées à offrir au consommateur des produits innovants qui participent à son bien-être au quotidien. Les produits emblématiques tels que la cocotte chez SEB ou le moulin à légumes chez Moulinex ouvrent la voie aux premiers produits électriques dans les années 50 à 60 : fers à repasser, moulins à café, friteuses sans odeur, combinés à tout faire Charlotte ou Marie... Les années 70/80 marquent l'arrivée de fonctions plus sophistiquées avec l'apport de l'électronique appliquée à de nombreux produits : pèse-personnes, cafetières programmables... C'est aussi le départ de nouveaux styles de vie s'exprimant à travers le lancement de produits conviviaux comme par exemple le raclette-grill ou la machine à espresso domestique. Dans les années 90 à 2000, le Groupe SEB ainsi que Moulinex introduisent la simplicité dans l'univers du petit équipement de la maison : autocuiseurs équipés de dispositifs de fermeture simplifiés, poignées amovibles pour les poêles et casseroles, aspirateurs compacts et à tête triangulaire, cafetières avec système de dosage de la mouture, témoin visuel de température de la poêle ou encore robots culinaires dotés de systèmes de rangement intégrés...

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

- les premiers partenariats que le Groupe développe à partir de 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les tireuses à bière ;
- l'introduction de plusieurs concepts novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, facilité, bien-être...) avec à la clé, souvent, de grands succès commerciaux : la

friteuse presque sans huile Actifry, les aspirateurs Silence Force et Silence Force Extrême qui couplent puissance et très faible niveau sonore, les ventilateurs silencieux, démontables et lavables, antimoustiques, les appareils intelligents (Cookeo, Optigrill) et/ou connectés, le robot cuiseur Cuisine Companion ;

- le développement de nouvelles fonctionnalités comme par exemple en soin du linge, la semelle autonettoyante des fers ou un collecteur de tartre sur des générateurs de vapeur, en préparation des aliments, un *blender* chauffant...

### CAP SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS

Dès les années 70, le Groupe SEB se tourne vers l'international. Capitalisant sur son savoir-faire « culinaire », il commence à prendre pied au Japon et aux États-Unis avec les poêles et les casseroles à revêtement antiadhésif Tefal. Il profite de l'ouverture des pays de l'Est pour implanter, en 1992-1993, des sociétés de distribution de produits dans les pays d'Europe centrale et pour pénétrer le marché russe. À partir de 1994 jusqu'en 2000, il renforce avant tout sa présence commerciale dans le monde et, quand cela s'avère pertinent, également sa présence industrielle, par exemple en Amérique du Sud et en Chine. Au fil des années, le Groupe s'est ainsi déployé sur tous les continents et a développé son outil industriel à l'international. Il poursuit son implantation en Asie avec l'ouverture de filiales commerciales en Thaïlande et à Taïwan en 2003, ainsi qu'à Singapour et en Malaisie en 2004. Dans le même temps, il étend sa présence sur le continent sud-américain, installant une succursale au Pérou. En 2005, désireux de piloter son activité en direct en Suisse, il y ouvre une filiale. Parallèlement, afin d'accompagner l'émergence des pays d'Europe du Nord, du Centre et de l'Est, le Groupe a renforcé sa présence sur ces zones en créant une filiale en Roumanie en 2005, en Ukraine et en Slovaquie en 2006 puis en Lettonie en 2007. Courant 2008, le processus s'est poursuivi en Bulgarie et, en Asie du Sud-Est, Supor a démarré un site industriel au Vietnam. En 2013, le Groupe renforce sa présence en Afrique notamment avec la création d'une *joint-venture* en Égypte.

La force du Groupe SEB réside dans sa capacité à conjuguer innovation – facteur décisif de succès – et implantation internationale, synonyme de proximité avec les clients et les consommateurs. C'est sur ces deux piliers de sa stratégie qu'il construit en permanence son développement.



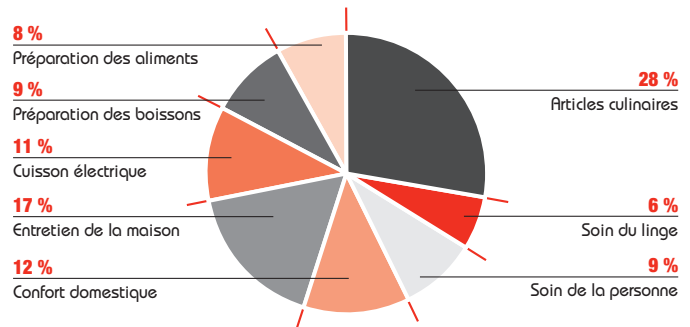
## 1.3. SECTEUR D'ACTIVITÉ

Leader mondial du Petit Équipement Domestique le Groupe SEB déploie sa stratégie à travers un portefeuille de marques diversifiées et complémentaires, plurirégionales ou locales. Contrairement à ses principaux concurrents, le Groupe SEB intervient à la fois dans le domaine du petit électroménager (70 % de son chiffre d'affaires) – marché mondial adressé sur la base des dernières estimations autour de 32 milliards d'euros – et des articles culinaires – marché global estimé autour de 13 milliards d'euros. Ces chiffres sont des estimations du Groupe réalisées à partir de données de panels GFK et Nielsen ainsi que d'organismes externes.

Dans son ensemble, le secteur du Petit Équipement Domestique se caractérise par :

- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, bénéficiant d'un taux d'équipement déjà élevé mais toutefois encore hétérogène selon les familles de produits ; la demande est cependant contrastée, portée à la fois par une bonne réactivité à l'innovation (nouveaux produits et concepts) et par une montée en gamme liée à la recherche de produits plus statutaires, mais aussi par la recherche de produits basiques à bas prix. Parallèlement, les marchés émergents sont en croissance forte (en moyenne entre 5 et 10 % en Asie ces dernières années et s'en rapprochant en Amérique Latine). Ces marchés sont en phase d'équipement et leur croissance rapide est alimentée par l'accès à la consommation d'une classe moyenne en plein essor, l'urbanisation galopante et le développement du marché immobilier, l'augmentation du pouvoir d'achat, le développement de la distribution moderne, etc. ;
- un prix de vente moyen de l'ordre de 50 euros pour un produit de petit électroménager dans les pays développés, restant accessible pour la majorité des consommateurs et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit ;
- un raccourcissement du cycle d'usage des produits ainsi qu'un taux d'équipement moyen en hausse sur certaines catégories qui dynamisent ces marchés de renouvellement ;
- la progression régulière et de plus en plus incontournable des partenariats, industriels du petit électroménager et acteurs de divers biens de grande consommation, notamment, s'associant pour proposer des offres et des services nouveaux. Le développement du concept du café portionné en est un exemple marquant ;
- l'émergence de nouvelles tendances de consommation dans le monde : plus occidentales dans les pays asiatiques ou sud-américains, plus ethniques dans les pays occidentaux, retour au « fait maison » et à la maîtrise de l'alimentation en Europe, prise de conscience environnementale accrue, etc. ;
- un contexte de marché très promotionnel et concurrentiel. Le succès des programmes de fidélisation mis en place par les distributeurs visant à générer du trafic en magasin témoigne de cette tendance ;
- la croissance très rapide des réseaux de distribution alternatifs et en particulier d'Internet. Cette tendance a fait émerger en quelques années de nouveaux acteurs très dynamiques spécialistes de la vente en ligne (ex : Amazon, Taobao, Nova Pontocom...) et des sites Internet de distributeurs alors que la distribution traditionnelle physique a vu ses ventes s'éroder.

### Répartition du marché mondial du Petit Équipement Domestique par famille de produits



Sources : Consultants, Groupe SEB

D'un point de vue géographique, le marché mondial du Petit Équipement Domestique ne présente pas de réelle homogénéité car il est fragmenté en de très nombreux marchés nationaux/régionaux. Ils sont alimentés par une distribution complexe et multiple qui varie en fonction des habitudes de consommation régionales, de la maturité des marchés, des cibles ou des niveaux de gamme et du développement de la distribution.

## Une concurrence multiple

Le marché du Petit Équipement Domestique est très fragmenté au plan mondial, tant en petit électroménager qu'en articles culinaires. Dans la pratique, l'évolution du secteur au cours de la dernière décennie – avec en particulier, la localisation accrue de la production dans les pays à bas coûts de production – a fortement changé la donne dans l'approche des marchés, plus locale aujourd'hui que réellement globale. Le déploiement de marques internationales, relayées éventuellement, selon les groupes, par des marques locales/régionales, répond à cette double approche du marché qui permet de bénéficier d'un effet de taille, tout en s'appuyant sur une position locale forte. À ce titre, le Groupe SEB est le seul acteur avec un spectre aussi largement international et il s'appuie en cela sur ses 6 marques à vocation mondiale ainsi que sur les positions de premier rang de ses marques locales.

Les concurrents du Groupe dans le monde sont à la fois nombreux et divers, mais peu ont une couverture réellement mondiale :

- Philips est indubitablement le premier concurrent du Groupe de par son offre large en petit électroménager et sa présence sur la quasi-totalité des continents (pays matures ou économies émergentes).

De Longhi (De Longhi, Kenwood...), acteur majeur du café et de la préparation des aliments est présent lui aussi sur de nombreux territoires (principalement pays matures) et s'est renforcé avec l'acquisition de la licence Braun en culinaire électrique.

Parmi les autres grands acteurs du secteur avec une gamme étendue et un déploiement international figurent en produits électriques Conair (Babyliss, Cuisinart...), Bosch-Siemens (acquisition de Zelmer en Pologne en 2012), Procter & Gamble (Braun, Oral-B), etc., et en articles culinaires le groupe américain Meyer (marques Silverstone, Farberware, Prestige, Anolon, Circulon...), les Allemands WMF (WMF, Silit, Kaiser...) et Fissler... ;

- certains acteurs sont présents principalement sur leur marché domestique ou quelques marchés de référence : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, Zwilling/Staub, notamment, dans divers pays européens ; Spectrum Brands (Black & Decker, George Foreman, Russell Hobbs, Remington...) et Jarden (Sunbeam, Mr Coffee, Oster...) en Amérique du Nord par exemple ; Mallory, Mondial, Britania ou encore Tramontina, en Amérique du Sud ; Panasonic en Asie (incluant aussi la marque National).

En Chine, Midea est le principal concurrent du Groupe. Il s'est fortement développé ces dix dernières années non seulement sur son marché mais aussi en Asie de Sud Est. Il est implanté sur de nombreuses catégories du petit et du gros électroménager. Les autres concurrents significatifs sont Joyoung, Airmate en petit électroménager ou ASD en articles culinaires ;

- de nombreux spécialistes haut de gamme se focalisent sur une ou deux catégories de produits, comme Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar... en petit électroménager, ou sur une expertise particulière comme le français Le Creuset dans les articles culinaires en fonte.

Parallèlement, une autre forme de concurrence existe au travers des produits « sans marque » et les marques de distributeurs ; elle propose une offre principalement d'entrée de gamme, offensive en prix. Certaines opérations promotionnelles ou de fidélisation, avec des produits issus de contrats ponctuels avec des sous-traitants chinois et visant essentiellement à générer du trafic dans les points de vente, contribuent également à leur progression. Toutefois, leur part de marché reste globalement faible.

La dynamique du marché reste très largement portée par :

- les grands groupes européens comme le Groupe SEB, Philips, Bosch Siemens ou DeLonghi qui développent de nouveaux produits et concepts, ouvrent de nouvelles catégories et s'implantent sur de nouveaux territoires ;
- les spécialistes, focalisés sur une seule catégorie, comme Dyson qui se démarquent grâce à une offre produit innovante et d'importants efforts marketing ;
- les concurrents locaux notamment dans les pays émergents asiatiques en plein essor (Chine, Inde, Indonésie), dont la progression est alimentée par le dynamisme de leur marché intérieur et – pour le cas de la Chine – par le développement de leurs exportations, à l'échelle régionale (sud-est asiatique notamment) et internationale.

D'une manière générale, en petit électroménager comme en articles culinaires, la concurrence s'est avivée au cours des dernières années. Elle est relayée très largement par la distribution, qui exerce une pression accrue sur les prix afin de maintenir ou d'accroître la fréquentation des magasins face notamment à la montée en puissance des ventes en ligne.

## 1.4. STRATÉGIE DU GROUPE

### Une stratégie de long terme

Le Groupe SEB met en œuvre une stratégie de long terme focalisée sur la création de valeur à travers 2 axes fondamentaux :

- **privilégier la croissance en :**

- menant avec détermination une politique d'innovation produits forte et différenciée par marque, avec pour objectif de concevoir en fonction des attentes des marchés, de se démarquer face à la concurrence dans chaque pays, d'animer les linéaires et de s'imposer comme acteur incontournable du marché, tant au niveau de la distribution que du consommateur final. C'est ainsi que le Groupe crée de la valeur pour ses clients et consommateurs, qu'il défend la qualité de l'offre, contribue au progrès et à la montée en gamme du marché et réaffirme en permanence son leadership produits,
- s'appuyant sur la force et la complémentarité de ses marques. Le large portefeuille de marques mondiales (6 : All-Clad, Krups, Lagostina, Moulinex, Rowenta et Tefal) et régionales/locales (18 parmi lesquelles Calor et Seb en France, Arno, Panex et Samurai, entre autres, en Amérique du Sud, Supor en Chine, AsiaVina au Vietnam, Maharaja Whiteline en Inde, etc.) permet au Groupe un déploiement international unique ainsi qu'une couverture de l'ensemble des segments de marché, de l'entrée de gamme aux produits *premium*,
- déclinant une approche commerciale claire et bien segmentée par canal de distribution et par marque, et en renforçant sa présence dans tous les circuits existants dans les pays, quel que soit leur format, pour assurer la couverture la plus exhaustive possible des marchés et en tenant compte des spécificités locales. L'objectif est de développer avec les distributeurs une relation pérenne et constructive sur la base de l'offre produits la plus étendue du marché et de marques fortes, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties. Le Groupe a développé en outre un réseau de magasins sous enseignes propres (Home & Cook, Tefal shops, Supor Lifestores...) afin de compléter son dispositif commercial dans les zones peu ou non couvertes par les circuits de distribution modernes ou traditionnels. Il s'engage en parallèle dans l'e-commerce, en plein essor,

- poursuivant son expansion internationale unique, tant dans les pays matures que dans les marchés émergents, et en visant le leadership local, ou, en tout état de cause, l'amélioration significative de sa position concurrentielle sur le marché. Ce développement géographique passe par la poursuite de la croissance organique – à travers de nouvelles implantations commerciales dans certains pays – et de la politique de croissance externe via de nouvelles acquisitions. Le principe qui prévaut dans cette démarche fondamentale est de se développer prioritairement sur les marchés structurellement en croissance et d'y acquérir à terme une position de leadership ;

- **maintenir sa compétitivité dans la durée grâce à :**

- l'adaptation permanente et responsable de son outil industriel ainsi que de son organisation et de ses structures (administratives, logistiques, etc.) afin de pouvoir s'appuyer sur des standards parmi les meilleurs du monde et de préserver l'avantage compétitif construit au fil des ans. Au-delà de la nécessaire flexibilité industrielle, la mise en œuvre systématique des meilleures pratiques, le raccourcissement des délais de mise sur le marché des produits, les plans d'amélioration de l'efficacité des structures, l'intégration très en amont d'une démarche qualité exigeante ou encore l'optimisation de la chaîne logistique sont autant d'axes de travail récurrents pour le Groupe,
- une gestion rigoureuse au quotidien, à travers le contrôle strict de tous les coûts de fonctionnement, la mise en commun de services support (centres de services partagés, *clusters*), une réduction de la charge des achats – qu'ils soient industriels, liés aux produits sourcés ou hors production, dans le cadre d'un périmètre élargi année après année – et la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Ces deux axes fondamentaux sont intimement liés puisque l'un des leviers principaux de l'amélioration de la rentabilité du Groupe est la croissance des ventes liée à l'innovation. La capacité à lancer de nouveaux concepts et produits, à travers la différenciation et l'amélioration du mix qu'elle engendre, justifie des prix de vente plus élevés et est génératrice de meilleures marges. Cette rentabilité accrue permet d'investir de nouveau en R&D, en marketing et en publicité, avec un effet dynamisant sur le chiffre d'affaires, soutenant ainsi un cercle vertueux.

### Innovation – Recherche et développement

Dans un marché fortement concurrentiel, l'innovation, qu'elle soit appliquée aux technologies ou aux produits, est créatrice d'avantages concurrentiels et de compétitivité. Par sa capacité à offrir des concepts inédits, des fonctionnalités nouvelles, des designs ou des approches marketing différenciés, l'innovation apporte une réelle valeur ajoutée aux consommateurs, permet de se démarquer efficacement et ainsi de renforcer les positions du Groupe et de conquérir de nouveaux marchés.

La stratégie d'innovation s'inscrit dans une démarche raisonnée de création de l'offre produits et implique aussi bien les équipes issues de la recherche, du développement, de l'industrie, des achats, de la logistique que le marketing stratégique, le design ou la qualité. Le lancement de nouveaux produits est le fruit d'une analyse fine des attentes (exprimées ou latentes) des consommateurs, de l'invention de concepts de rupture, de l'évaluation de nouvelles technologies et de la proposition de designs inédits ou différenciants et, bien entendu, du développement et de l'industrialisation

de nouvelles plateformes techniques. La démarche doit donc clairement être collective et collaborative aussi bien en interne que vis-à-vis de partenaires extérieurs.

C'est ce constat qui conduit le Groupe à structurer les relations de sa communauté de l'innovation et des 1 300 salariés qui la composent, autour d'outils collaboratifs qui permettent d'enrichir la vision collective sur les thématiques stratégiques et de favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques. C'est ce même constat qui pousse le Groupe à développer des partenariats de recherche avec les plus grandes universités ainsi qu'avec de nombreux centres de recherche privés ou publics.

En 2013, les axes de développement transversaux du Groupe SEB se sont articulés autour du vieillissement de la population, de l'habitat connecté, des applications digitales, du capital santé/beauté/bien-être, de l'énergie et de l'éco-responsabilité. Le Groupe a, par ailleurs, lancé un site dédié aux innovateurs « *Innovate with* Groupe SEB », destiné à tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent proposer une innovation au Groupe SEB. Ce site offre trois formes de coopération possibles : proposer une invention, rejoindre le réseau d'innovation du Groupe SEB et participer à des challenges organisés autour de thématiques données par le Groupe.

Pour que l'innovation constitue un avantage durable, elle doit s'inscrire dans un flux permanent et doit être protégée. À ce titre, le Groupe SEB poursuit une politique active de propriété industrielle en déposant chaque année de nombreux brevets. En France, au demeurant, il fait partie depuis plusieurs années des 20 premiers déposants de brevets. En 2013, le Groupe a déposé 115 brevets (niveau pratiquement en ligne avec les années précédentes) et 216 enveloppes Soleau établies (288 en 2012).

L'investissement R&D s'est élevé à 81 millions d'euros en 2013 (75 millions d'euros en 2012), incluant le Crédit d'Impôt Recherche (7 millions d'euros, montant identique à 2012) et les frais de R&D capitalisés (5 millions d'euros contre 6 millions d'euros en 2012). 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 le recrutement d'ingénieurs très spécialisés, apportant des expertises dans de nouveaux domaines tels que les revêtements et matériaux, les interfaces homme-machine, les batteries, les nano-technologies, etc.

Plus d'informations sont disponibles sur l'investissement R&D dans la note 15 aux états financiers consolidés.

## *SEB Alliance : un véhicule d'investissement pour compléter notre démarche d'innovation*

Le Groupe a créé en mai 2011 une société d'investissement SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 millions d'euros. Dans un contexte de durcissement des contraintes réglementaires qui a provoqué une sortie de nombreuses banques et assurances de l'activité d'investissement en direct au capital d'entreprises, des sociétés, pour qui l'innovation est un élément clé de la stratégie, ont créé ces dernières années des structures de *corporate venture capital*. Le développement de SEB Alliance s'inscrit dans cette tendance de fond.

Outre le fait qu'elle constitue un outil de veille sur des technologies nouvelles externes au Groupe, SEB Alliance a pour objectif d'investir dans des sociétés innovantes à fort contenu technologique dans des domaines tels que : le vieillissement de la population, la préservation du capital-santé, beauté/

bien-être, les nouvelles énergies, les produits connectés et la robotique, le numérique... Ces entreprises apportent des « briques » technologiques que le Groupe peut intégrer dans le développement de ses produits. Il constitue ainsi un débouché majeur pour ces *start-ups* et participe donc à leur croissance.

SEB Alliance a réalisé plusieurs investissements depuis sa création et a notamment investi en direct dans la société Ethera, jeune entreprise grenobloise, qui développe des solutions innovantes de diagnostic et d'élimination de la pollution de l'air intérieur et en indirect dans le fonds Technocom 2 dédié aux technologies du numérique qui réunit le Fonds National d'Amorçage (BPI), Orange, Alcatel Lucent et Soitec.

## *Partenariats*

Le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants de croissance pour le Groupe. Ces partenariats peuvent être des contrats de codéveloppement et de distribution qui associent les expertises du Groupe et de son partenaire pour développer et commercialiser un nouveau produit. Le Groupe a notamment noué des contrats de distribution et de codéveloppement avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender et The SUB ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour Steampod. Ils peuvent être des partenariats d'image associant nos produits à d'autres marques ou

organisations (Unicef, Institut Paul Bocuse...), des contrats de licence avec des marques comme Elite, des contrats d'*endorsement* où, par exemple, nous développons des gammes d'articles culinaires en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Emeril Lagasse.

Parallèlement, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des universités ou des instituts de recherche avec qui il collabore sur des projets d'envergure, lui permettant ainsi d'élargir son champ d'action et de bénéficier d'outils et de compétences complémentaires. En attestent notamment les projets autour de la nutrition/santé avec Nutrition-Santé-Longévité, Vitagora ou Q@limed.

## Politique industrielle

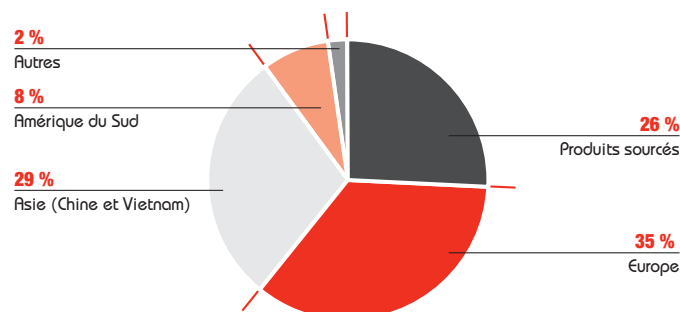
La politique industrielle du Groupe SEB vise à servir au mieux les marchés en améliorant en permanence les standards de compétitivité et de qualité dans une optique de long terme.

Le dispositif de production dans le monde est déployé de façon à répondre à la spécificité des marchés :

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

L'outil industriel du Groupe comprend 29 sites industriels qui produisent 74 % des produits commercialisés dans le monde. Les 26 % restant proviennent du *sourcing*, notamment en Chine.

### Localisation de la production des ventes



En 2013, les usines du Groupe ont bénéficié d'une demande bien orientée et ont donc augmenté leur production, en particulier en Chine.

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

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

Sur les sites concernés, des plateaux projets associent les équipes marketing aux pôles de compétence industriels dans la création de l'offre produits.

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, montée en puissance du site de Recife au Brésil, strict contrôle des coûts de fabrication, recentrage de la production et recours au *sourcing* en fonction des besoins.

Notre programme d'excellence opérationnelle s'est poursuivi par le déploiement des « fondamentaux » (5S, TPM...) afin d'améliorer la productivité des sites, par la conduite de projets sur l'ensemble de sites européens et par l'extension géographique (Amérique, Asie) de cette démarche. Des actions similaires sont conduites chez Supor et par les équipes de SEB Asia auprès des sous-traitants chinois. De plus, le Groupe cherche à optimiser la valeur économique des matériaux et composants. Comme en 2012, plusieurs produits majeurs ont été analysés en 2013 en vue d'en renforcer la compétitivité.

La montée en puissance des sites chinois s'est poursuivie en 2013. L'usine de Shaoxing, construite en 2009, a été alimentée par le démarrage de nouvelles catégories de produits électriques. Le Groupe a, par exemple, réintégré une partie de la production qui avait été externalisée auprès des sous-traitants chinois (notamment bouilloires et grille-pain). L'usine de Yuhan, dédiée aux articles culinaires, a aussi vu sa production augmenter sensiblement en raison d'une demande locale bien orientée et d'une progression des exportations vers le reste du monde. Le Groupe est également présent industriellement au Vietnam, notamment à travers l'outil de production d'Asia Fan (ventilateurs), qui lui permet de compléter sa présence hors du domaine culinaire.

En outre, le Groupe s'attache à améliorer en permanence la sécurité du personnel au travail. Dans cette optique, un plan à 3 ans a été initié, visant à poursuivre la réduction constante et régulière du nombre d'accidents du travail. Ce plan doit permettre au Groupe de diminuer de moitié le nombre d'accidents par an à son échéance.

Le Groupe a par ailleurs instauré un pilotage de la *supply chain* (chaîne logistique) au niveau mondial dans le but de rationaliser les stocks de produits finis, d'optimiser la qualité de ces stocks et de mettre en place un processus permettant d'améliorer le service aux clients. L'exercice 2013 a permis d'améliorer nos performances, par exemple dans l'optimisation de la gestion des emballages et dans la réduction de notre empreinte carbone. Le Groupe poursuit ses efforts pour amener l'ensemble des marchés vers les meilleurs standards.

## Achats

Les achats regroupent à la fois les besoins en matières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour l'industrie, les achats hors production (transports et logistique, prestations, systèmes d'information, voyages...) et les achats de produits finis externalisés. Ils sont de plus en plus gérés à l'échelle Groupe via la constitution d'un panel de fournisseurs, afin de pouvoir optimiser les négociations, non seulement en prix, mais aussi en termes de qualité, ponctualité, etc. Depuis plusieurs années, les achats de production ont pu bénéficier d'une organisation centralisée, démultipliée par projet et par marché. En 2013, le Groupe a élargi en 2013 son panel de fournisseurs pour les achats de production passant de 374 en 2012 à 468 en 2013, représentant environ 79 % des achats mondiaux.

Les achats hors production suivent actuellement le même processus qui vise à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe avec un panel de fournisseurs agréés (autour de 400 à fin 2013, en ligne avec 2012). Depuis quelques années, l'équipe a été significativement renforcée, avec pour objectif de couvrir un

spectre de dépenses beaucoup plus large et un périmètre international plus vaste. Ainsi, des appels d'offres sont régulièrement lancés afin d'optimiser les achats dans des domaines nouveaux.

Pour les achats de produits finis sourcés, l'organisation mise en place permet de renforcer les procédures de qualité des achats pour les produits finis en garantissant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les *process* de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. À travers cette approche, le Groupe a pu concentrer davantage son panel de fournisseurs de produits finis qui, fin 2013, était constitué de 48 entreprises (contre 46 à fin 2012) représentant 83 % des achats réalisés.

Les panels de fournisseurs sur lesquels le Groupe s'appuie sont constitués d'entreprises soigneusement sélectionnées et éprouvées tant au plan des performances (délais, qualité, coûts...) que de leurs responsabilités sociétales et environnementales (impact environnemental, respect des Droits de l'Homme...).

## 1.5. FACTEURS DE RISQUES

1

Le Groupe SEB mène une politique à la fois active et raisonnée de gestion des risques inhérents à son activité avec pour objectif de défendre le patrimoine et/ou les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes – actionnaires, salariés, clients, consommateurs, fournisseur, etc. – sans omettre les aspects environnementaux. Sa démarche se fonde sur une cartographie et une

analyse circonstanciée des risques majeurs de l'entreprise qui permettent de hiérarchiser ces derniers selon leur impact potentiel sur le fonctionnement ou les performances du Groupe ainsi que sur leur probabilité d'occurrence. Une revue d'ensemble de ces risques est effectuée régulièrement avec le Comité exécutif et le Comité de contrôle.

### *Risques inhérents à l'activité*

#### RISQUES PAYS ET CONJONCTURE

Le caractère international de l'activité du Groupe l'expose au risque devises (traité dans la note 27.2.1 aux états consolidés) mais également à des risques d'instabilité politique, économique, monétaire ou sociale, en particulier en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud. S'ajoutent à ces risques, dans certains pays, des réglementations juridiques peu développées ou peu protectrices (notamment en matière de propriété intellectuelle), des taxes d'importation (comme par exemple en Turquie pour certains produits électroménagers), des mesures de restriction (comme en Argentine, sur les produits électriques et les articles culinaires), des contrôles des changes (Argentine, Venezuela), etc. Ces facteurs peuvent perturber voire pénaliser l'activité du Groupe ou sa situation financière. Pour autant, cette présence internationale large constitue également une protection à travers la grande répartition géographique et la diversification des risques.

Compte tenu de la nature même de l'activité (concentration sur le foyer) et de l'investissement limité que représente l'achat d'un article de petit équipement de la maison, l'industrie du Petit Équipement Domestique a tendance à mieux résister que d'autres dans des situations de crise. Dans le passé, le Groupe s'est de fait retrouvé à plusieurs reprises à contre-courant par rapport à la conjoncture dans certains marchés.

Pour autant, l'activité du Groupe dépend de la conjoncture économique et de la tenue ou non de la consommation, liée elle-même au pouvoir d'achat des consommateurs d'une part et à la santé économique et financière de la distribution d'autre part. Cependant, la présence très globalisée favorise aussi l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques.

Après une année 2012 difficile, le Groupe SEB a évolué en 2013 dans un environnement général tendu et incertain. Néanmoins, ce constat reflète des réalités très diverses en fonction des marchés : demande en berne sur le marché français, reprise sur des niveaux faibles en Europe du Sud, croissance solide sur plusieurs marchés d'Europe du Nord (Allemagne, Royaume-Uni en particulier) et en Colombie, ralentissement en Russie à partir de l'été, progression en Amérique du Nord. En dépit des nombreuses incertitudes macro-économiques, le marché brésilien est resté bien orienté mais volatile d'un mois sur l'autre. Le marché chinois a, pour sa part, connu un redressement sensible.

#### RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

##### *Risques d'actions en garantie ou en responsabilité*

Le Groupe SEB met au rang des priorités absolues l'innocuité de ses produits et la sécurité des consommateurs. À ce titre, il porte une attention maximale à la sécurité des matières premières, des composants et des produits finis. Il est en effet exposé aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de ses clients et consommateurs, et ces risques ont été raisonnablement provisionnés. En particulier, l'impact du passage, dans les pays de l'Union européenne, à une garantie de 2 ans sur les produits du petit électroménager est pris en compte dans les provisions. Par ailleurs, pour prévenir le cas d'un produit défectueux causant des dommages, le Groupe a souscrit une assurance en responsabilité civile (voir paragraphe Assurances).

##### *Retraitement/recyclage des produits en fin de vie*

La directive européenne 2002/96/CE relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) oblige les fabricants à prendre en compte le retraitement ou le recyclage des produits en fin de vie, ce qui se traduit par des enjeux financiers. Transposée depuis fin 2005 dans la grande majorité des pays européens, elle impose la collecte et la valorisation des appareils électriques et électroniques en fin de vie.

Dans les pays européens concernés par cette directive, le Groupe SEB a choisi d'adhérer à des éco-organismes qui assurent le traitement des déchets « neufs » et « historiques » pour les producteurs. L'obligation de collecte, d'enlèvement et de traitement des DEEE se fait au prorata des équipements mis sur le marché l'année de la collecte des déchets et fait l'objet de paiements d'avance. En conséquence, aucune provision n'est à constituer lors de la mise sur le marché des produits électriques.

#### RISQUES LIÉS À LA VALEUR DES MARQUES

Le Groupe SEB base son activité sur un portefeuille puissant de marques, inscrites pour certaines d'entre elles à l'actif de son bilan. Pour le Groupe SEB, la valeur totale des marques au bilan au 31 décembre 2013 s'élève à 334 millions d'euros et concerne essentiellement Rowenta, All-Clad, Lagostina et Supor.

Par ailleurs, le Groupe SEB procédant régulièrement à des opérations de croissance externe, des *goodwill* figurent dans les comptes consolidés à fin 2013 pour une valeur de 448 millions d'euros, l'essentiel de ce montant ayant été comptabilisé lors des acquisitions d'All-Clad et de Supor.

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

À titre d'exemple, le Groupe a procédé à plusieurs dépréciations du *goodwill* d'All-Clad aux États-Unis entre 2009 et 2011 pour traduire la dégradation de la performance économique de la filiale et son écart par rapport au *Business plan* initial.

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

Des éléments d'information complémentaires figurent dans la note 11 aux états financiers consolidés.

## RISQUES CLIENTS

La répartition géographique de l'activité ainsi que la variété et la multiplicité des réseaux de distribution du Groupe limitent le risque et la probabilité d'occurrence d'un impact majeur au plan consolidé. À l'échelle d'un pays en revanche, la défaillance d'un client, a fortiori s'il est important, peut avoir des conséquences significatives sur l'activité de la filiale concernée. Alors que la crise des États européens avait ravivé les risques de défaillances de distributeurs, le Groupe n'a pas eu à faire face en 2013, dans un contexte économique toujours atone mais quelque peu stabilisé, à des faillites significatives de clients. Cependant, le secteur de la distribution connaît une mutation majeure avec le développement du e-commerce, et entraîne une remise en cause du modèle économique de certains acteurs de la distribution traditionnelle. Dans ce contexte, la situation de certains distributeurs reste fragile et le Groupe reste donc exposé au risque client.

Dans ce contexte, la politique prudente du Groupe envers ses clients distributeurs, fondée sur la mise en place de couvertures d'assurance clients, a permis de limiter les sinistres à un montant négligeable. En effet, si en 2009, la conjoncture très dégradée dans certains pays et l'accroissement significatif du taux de sinistralité avait entraîné une forte réduction des couvertures (COFACE ou garanties bancaires), ces dernières étaient revenues à un niveau élevé dès 2010 et ont continué à couvrir, malgré le contexte récessif, environ 90 % du chiffre d'affaires consolidé 2013. En parallèle, le Groupe maintient une politique d'auto-assurance mise en place lors de la crise financière lui permettant une gestion long terme de ses relations avec les distributeurs, au-delà des garanties sur les créances clients. Pour autant, ces prises de risques sont fortement encadrées au niveau Groupe : appui sur la fonction *Credit management* et validation systématique par deux membres du Comité exécutif de tout risque non couvert supérieur à 0,5 million d'euros. Le risque d'impact majeur d'une éventuelle défaillance sur les résultats s'en trouve donc limité.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans les notes 17 et 27.4 aux états financiers consolidés.

## RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Au cours des dernières années, le contexte concurrentiel s'est fortement durci sur l'ensemble des marchés, qu'ils soient matures ou émergents, avec des enjeux toutefois différents.

Les premiers, déjà largement équipés, sont davantage régis par l'offre que par la demande et sont clairement structurés en 3 segments, l'entrée de gamme avec des produits banalisés et standardisés, le cœur de gamme, le plus important en taille et celui où la dynamique se joue le plus, et le haut de gamme, dédié aux produits à très forte différenciation (d'un point de vue technologique, design ou statutaire...). Sur ces marchés, la concurrence est particulièrement vive : les grandes marques établies – internationales et nationales ou régionales – y côtoient les produits d'entrée de gamme sans marque à prix bas ainsi que les marques de distributeurs, qui se renforcent ponctuellement en période de crise. La distribution joue en outre, de plus en plus souvent, de fait, un rôle de catalyseur de la concurrence avec à la clé, une pression importante sur les prix. Fortement et historiquement présent sur ces marchés, le Groupe SEB détient dans les pays matures des positions de premier rang, grâce notamment à une offre étendue lui permettant de couvrir tous les segments du marché et à un portefeuille de marques puissant.

Les marchés émergents sont, pour leur part, encore en phase d'équipement. L'urbanisation galopante et le développement d'une classe moyenne bénéficiant d'un pouvoir d'achat accru entraînent un essor rapide de la demande sur une gamme de produits de plus en plus étoffée. Ce phénomène est relayé par l'implantation croissante de la distribution moderne dans ces marchés. Conscientes très tôt du potentiel de ces pays et de la quête de « statut » de leurs consommateurs, les grandes marques y ont construit des positions solides, et en particulier le Groupe SEB, leader sur de nombreux marchés. La structure de ces derniers est plutôt pyramidale, avec une base large mais peu profonde d'entrée de gamme, un cœur de gamme important et une niche haut de gamme. La compétition y est de plus en plus acerbée notamment sur les prix, rejoignant rapidement les standards des marchés matures.

Dans cet environnement concurrentiel âpre, les gains de parts de marché sont cruciaux. Ils passent par la notoriété des marques ainsi que par la pertinence de l'offre produits qui doit être dynamisée par l'innovation et par une politique marketing et publicitaire forte.

La capacité de mettre au point et de lancer au moment opportun une innovation réellement différenciatrice et porteuse de valeur ajoutée est donc fondamentale. Une famille de produits entière peut être affectée à la fois brutalement et durablement par l'introduction d'un nouveau concept plébiscité par les consommateurs, avec un impact significatif sur les résultats : très positif pour le détenteur de l'innovation de rupture en question, très négatif pour son/ses concurrent(s). Le Groupe SEB s'attache donc à réduire ce risque en intensifiant ses efforts de recherche et développement – avec des moyens régulièrement accrus ces dernières années à la fois en compétences et en investissements alloués –, pour garder une longueur d'avance et « piloter » le marché.



## RISQUES INDUSTRIELS

Comme dans tout processus industriel, le Groupe SEB est exposé à la survenance d'événements d'origines diverses (catastrophe naturelle, incendie, défaillance technique, contamination...) qui pourraient affecter ou interrompre l'activité d'une usine, voire mettre en danger la sécurité de son outil de production avec des conséquences sur les personnes et les biens. C'est pourquoi il a toujours eu une démarche active de prévention des risques industriels à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance, l'optimisation de certains *process*, afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques.

Dans la pratique, les sites européens et américains ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...). Toutefois, l'internationalisation de l'activité peut amener le Groupe à être présent dans des zones exposées, notamment à des risques sismiques. Par ailleurs, l'activité industrielle en elle-même n'engendre pas de risque particulier. En dehors des activités d'emboutissage (autocuseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Les *process* les plus sensibles font l'objet d'une surveillance étroite, en permanence ; en assemblage, les risques les plus probables sont des accidents corporels mineurs ou des blessures liées à la manutention, ainsi que les troubles musculo-squelettiques, pour lesquels le Groupe prend toutes les mesures nécessaires (formation à l'ergonomie, référents et Comité de pilotage par site...) afin d'en minimiser l'éventualité.

En ce qui concerne la société chinoise Supor, intégrée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, un état des lieux circonstancié réalisé en 2008 avait permis de prendre la mesure des axes d'amélioration potentielle en matière de sécurité (des personnes, des *process* de fabrication ou de stockage...) dans les sites de production chinois. Si la situation ne présentait pas de manquement significatif en matière de gestion des risques industriels, elle ne correspondait toutefois pas aux standards du Groupe. Les plans d'action menés en la matière depuis l'acquisition ont permis de réduire l'écart avec le niveau d'exigence du Groupe, même s'il existe toujours des disparités avec l'Europe, et se sont traduits par l'obtention par les sites chinois de la triple certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Parallèlement, le Groupe a mis depuis très longtemps dans ses priorités le respect de l'environnement à travers la mise en œuvre d'une politique d'éco-production qui se concrétise notamment par la certification ISO 14001 de ses sites industriels. À fin 2013, 89,5 % de toutes les entités du Groupe (vs. 84 % à fin 2012) dans le monde avaient obtenu cette certification.

## RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES

L'activité du Groupe SEB s'articule autour d'un certain nombre de matières premières importantes dans son *process* industriel : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager, et le papier pour les emballages et les documents imprimés. Ces matières ont un poids variable dans les achats de production du Groupe, Supor inclus : l'aluminium a représenté en 2013 environ 16 % des achats directs destinés à la fabrication (14 % en 2012), les aciers 13 % (14 % en 2012) et les matières/pièces plastiques 18 % (19 % en 2012).

Le Groupe SEB est donc exposé au risque généré par la disponibilité et les variations des prix des matières premières dans la mesure où il pourrait, d'une part, subir une pénurie et/ou, d'autre part, devoir répercuter – en partie ou en totalité – les hausses éventuelles des prix dans ses tarifs de vente. L'occurrence de cette éventualité aurait un impact potentiel sur le niveau de l'activité, sur la rentabilité et sur la trésorerie générée. Depuis plusieurs années, la tendance est à une forte volatilité des prix des matières premières et des cours des métaux en particulier, avec des évolutions parfois erratiques et brutales, sans lien direct et logique avec l'offre et la demande. En 2013, les cours des métaux (aluminium, nickel, cuivre pour ce qui concerne plus particulièrement le Groupe SEB) ont continué à baisser en raison d'un contexte économique peu porteur. Les matières plastiques, plus directement corrélées au prix du pétrole, sont restées globalement stables par rapport à 2012.

Face à cette exposition intrinsèque liée à son activité industrielle, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couvertures partielles sur 12 mois glissants qui a pour objet de le préserver contre les effets de variations brutales des cours des métaux et de lui permettre d'anticiper ou de limiter les hausses de prix éventuellement nécessaires auprès de ses clients. Une telle politique, qui n'a en aucun cas un but spéculatif, peut se traduire sur une année donnée et par rapport aux prix réels du marché :

- par des résultats positifs en phase de hausse des prix des matières premières ;
- par des résultats négatifs en phase de baisse des prix.

Les risques matières sont traités sous l'angle couverture et sensibilité dans la note 27.2.3 des états financiers.

## RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

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

Cette dépendance accrue envers les systèmes d'information et l'intégration croissante avec nos partenaires externes entraînent des risques relatifs à l'intégrité et à la confidentialité des données, ainsi qu'à une éventuelle interruption des services informatiques. Une défaillance pourrait se traduire par des pertes de données, des erreurs et/ou des retards préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise et donc à ses résultats. D'intenses périodes de tests avant démarrage des nouveaux systèmes et le suivi d'une politique rigoureuse de sécurité des systèmes d'information – sous la conduite d'un Comité de pilotage – visent à garantir la fiabilité, la confidentialité et la disponibilité nécessaires. Des investissements réguliers permettent d'améliorer le Plan de Reprise d'Activité, en cas de sinistre majeur sur le principal centre de traitement informatique. Des audits d'intrusion sont conduits chaque année, pour identifier d'éventuelles failles de sécurité dans le réseau du Groupe. Enfin, les règles de gestion des droits d'accès aux systèmes sont auditées puis adaptées régulièrement.

## RISQUES SOCIAUX

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

## RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

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

La croissance externe suppose la capacité d'intégrer efficacement l'entreprise rachetée et de dégager des synergies. Au fil des années et des acquisitions réalisées, le Groupe SEB s'est forgé une expérience dans le domaine de l'intégration des sociétés acquises : après la reprise de Moulinex-Krups en 2001-2002, il a fait les acquisitions d'All-Clad aux États-Unis en 2004, de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie en 2005, de Mirro WearEver aux États-Unis de nouveau en 2006 et il a pris le contrôle de la société chinoise Supor en fin d'année 2007. Cette dernière opération se démarque des précédentes par les enjeux spécifiques qu'elle comporte : éloignement physique et culturel, barrière de la langue, intégration plus complexe, coordination de la communication entre deux sociétés cotées en Bourse, mise en œuvre de synergies... Pilotée par un Comité d'intégration

et organisée autour de chantiers spécifiques regroupant des collaborateurs chinois et occidentaux, l'intégration s'est faite dans de bonnes conditions. Les synergies identifiées et les transferts de technologies ont été mis en place globalement dans les délais impartis. En décembre 2011, le Groupe SEB a fait l'acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor, ce qui conforte l'investissement initial de long terme réalisé, mais ne change pas la donne en matière de contrôle effectif ou de collaboration entre les deux entités.

Par ailleurs, le Groupe a acheté en février 2011 la société colombienne d'articles culinaires Imusa. En mai 2011, il prenait le contrôle d'une société vietnamienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de ventilateurs, Asia Fan, et en décembre, une participation de 55 % dans une entreprise indienne de petit électroménager, Maharaja Whiteline. Début 2013, le Groupe s'est associé avec son distributeur historique en Égypte (Zahran), pour constituer une société commune (Groupe SEB Egypt for Household Appliances), dans laquelle il détient 75 %. En fin d'exercice, le Groupe a fait l'acquisition de la société canadienne CORANCO afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada.

Ces sociétés ne disposent pas toujours, au moment de l'acquisition, de structures fortement établies ou d'outils aux standards du Groupe en matière de systèmes d'information, de reporting, de contrôle, de sécurité, etc. et leur intégration peut prendre du temps. Compte tenu de cet état de fait, même si les montants en cause sont peu significatifs pour l'heure, l'intégration constitue un enjeu de taille, auquel le Groupe est particulièrement vigilant.

En effet, en dépit des moyens mis en œuvre et des efforts réalisés dans le cadre des processus d'intégration, la réussite n'est jamais assurée à l'origine et dépend parfois aussi de facteurs exogènes. Le suivi régulier de l'avancement de chaque projet et de la mise en œuvre des synergies par un Comité d'intégration a pour vocation de limiter le risque d'échec et permet un recadrage des actions si nécessaire. Pour toutes les acquisitions, le Groupe SEB développe cette approche afin d'optimiser l'intégration des sociétés rachetées.

## Risques de dépendance éventuelle

### DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Dans le cadre d'une politique d'achats globale, le Groupe SEB s'appuie sur un panel de fournisseurs pour la production (468 en 2013 contre 374 en 2012), qui ont représenté en 2013 environ 79 % des besoins de ses sites dans le monde. Les 50 premiers fournisseurs comptent pour 44 % des achats directs de production en valeur (52 % en 2012). Concernant les achats de produits finis, le Groupe SEB a établi un panel d'une cinquantaine de fournisseurs qui représentent 83 % du total des achats (79 % en 2012).

Sur la base des chiffres 2013, les trois premiers fournisseurs de production représentent près de 6 % (même chiffre en 2012) et se répartissent à parts pratiquement égales ; les 3 premiers fournisseurs de produits finis représentent environ 32 % du total (32 % également en 2012), le premier comptant pour environ 20 % à lui seul, le second pour 8 % et le troisième pour près de 4 %. Au-delà du poids du premier, les niveaux faibles des suivants immédiats démontrent que la politique d'optimisation des procédures

d'achat (impliquant notamment des approvisionnements auprès d'un nombre plus limité de fournisseurs) ne s'est pas traduite par une concentration des risques. Le Groupe est en effet tributaire de fournisseurs externes dont le retard dans une prestation ou livraison, voire la défaillance, pourrait être très préjudiciable à son activité ; il est donc particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'un éventail de choix.

### DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES CLIENTS

Le client direct du Groupe SEB est le distributeur, le client final est le consommateur. Ces dernières années, le paysage de la distribution a été marqué par des disparitions d'enseignes ainsi que par un certain nombre d'opérations de fusions-acquisitions (en Russie et en Europe centrale, au

Brésil...), entraînant une concentration des grandes chaînes de distribution, au plan international. Cette dernière n'est pas sans conséquences pour les fournisseurs, dont le Groupe SEB fait partie :

- nombre plus restreint de clients ;
- pouvoir de négociation modifié, la tendance étant au durcissement (exigences envers fournisseurs, conditions financières, logistique ou autres services) ;
- risque accru en cas de défaillance.

Le positionnement du Groupe sur les deux marchés des articles culinaires et du petit électroménager participe à la diversification de sa base de clientèle. La distribution des articles culinaires est, en effet, massivement effectuée par la grande distribution alimentaire tandis que la distribution spécialisée joue un rôle important dans la commercialisation du petit électroménager.

En 2013, les 10 premiers clients du Groupe représentaient un peu plus de 29 % du chiffre d'affaires consolidé, contre un peu plus de 30 % en 2012 et environ 32 % en 2011. Il est à noter que la part des tout premiers clients est en net repli depuis 3 ans, reflétant une diversification de l'exposition du Groupe à ses distributeurs. Comme en 2012, le 1<sup>er</sup> client du Groupe est Metro/MediaSaturn, représentant environ 5,5 % des ventes consolidées (inchangé par rapport à 2011 et 2012). Le deuxième client est Carrefour avec un peu moins de 4 % des ventes (identique à 2012 et 4 % en 2011).

Auchan est le troisième client avec autour de 3 % des ventes (près de 4 % en 2012 et autour de 3 % en 2011). D'une manière générale, et en particulier dans des contextes de marché tendus, le Groupe mène une politique active de diversification de ses circuits de distribution, capitalisant sur l'essor très rapide des ventes sur Internet, la dynamique des enseignes spécialistes, des groupements d'indépendants et sur l'importance dans de nombreux pays des magasins de proximité. Cette évolution se fait au détriment de la grande distribution alimentaire, dont la part de marché fléchit. La part des ventes sur Internet continue de progresser sensiblement que ce soit via des *pure players* comme Amazon, C-discount, Pixmania, Nova Pontocom ou Tmall par exemple, ou via les sites de distributeurs, avec un taux de croissance d'environ 20 % en Petit Équipement Domestique. Ce phénomène, structurel, émane de la simplicité de l'acte d'achat, d'une approche marque/prix de l'internaute, de la sécurisation accrue des modes de paiement et de l'amélioration constante des services proposés en ligne en matière de comparaison des produits et des prix, de livraison, de service après-vente, etc. À titre d'exemple, Amazon était en 2013 le 9<sup>e</sup> client du Groupe, alors qu'il n'était pas dans les 20 premiers en 2009. En tout état de cause, la présence internationale du Groupe et la grande diversité des canaux de distribution qu'il utilise dans le monde permettent de garantir une certaine dilution du risque client.

## Risques juridiques

### RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe SEB déploie son activité à travers le monde en s'appuyant sur un portefeuille de marques à forte notoriété, internationale ou régionale, ainsi que sur l'innovation. Il doit donc constamment défendre ses actifs et protéger son « patrimoine », notamment par de nouveaux dépôts de marques, de brevets et de modèles. En 2013, le Groupe a ainsi déposé 115 brevets, pratiquement à même hauteur que les années précédentes (127 en 2012 et 121 en 2011), et il est le 18<sup>e</sup> déposant en France. Le Groupe SEB met également en œuvre une politique de protection de ses œuvres numériques exploitées sur ses sites Web. Au plan mondial, ces mesures ne sont cependant pas toujours suffisantes car certains pays offrent une protection juridique moindre que les marchés historiques du Groupe (Europe, Amérique du Nord). Or les copies et contrefaçons, nombreuses, « détournent » des ventes et sont susceptibles d'affecter de manière significative la croissance et la rentabilité. Le Groupe est donc amené à défendre ses droits en exerçant une veille active dans

les zones les plus critiques (Chine et Moyen-Orient, en l'occurrence) et en faisant procéder, avec l'aide des autorités gouvernementales locales, à des saisies, à des destructions de produits ou en menant des actions en justice. En 2013, par exemple, il a ainsi fait saisir et détruire des copies de l'autocuiseur à commande en forme d'anse, de la semelle de fer à micro perforation ou de la friteuse presque sans huile Actifry ainsi que les moules qui avaient servi à leur fabrication. Cette démarche a forcément un coût, mais inférieur au manque à gagner issu des contrefaçons. C'est la raison pour laquelle le Groupe travaille en amont, en étroite collaboration avec les autorités concernées, pour limiter l'impact sur son activité.

En 2013, le Groupe SEB a reconduit ses investissements en matière de propriété industrielle, avec une allocation spécifique pour chaque type d'action menée (dépôts de brevets, lutte contre les contrefaçons, gestion des litiges, etc.).

## Risques de marché

### RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE CONTREPARTIE

L'activité du Groupe SEB est fondée sur un cycle court et n'exige pas d'investissements physiques lourds.

La gestion du risque de liquidité est pilotée de façon centralisée par la Direction Finance et Trésorerie. La politique du Groupe SEB en la matière est d'assurer le financement du développement du Groupe, du besoin en fonds de roulement et de ses actifs ainsi que de garantir sa liquidité et d'optimiser son coût. Elle repose sur une architecture de financement solide (aucun des

financements ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers) et diversifiées à court et moyen terme : billets de trésorerie, crédits syndiqués, placements privés de type *Schuldschein* et emprunt obligataire. Par ailleurs, le Groupe SEB dispose de lignes de crédit à moyen terme confirmées, non utilisées, auprès de banques de premier rang.

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

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 25, 26 et 27 aux états consolidés.

## RISQUES DE TAUX ET RISQUES DE CHANGE

Le Groupe SEB est présent commercialement dans près de 150 pays. Avec une production toujours largement localisée en Europe (35 % des produits vendus sortent des usines européennes du Groupe), son activité est donc fortement liée à l'exportation ce qui peut engendrer un impact de change de transaction lorsque ces produits sont facturés dans une devise différente des coûts de production. À cela vient s'ajouter un impact lié à la conversion des chiffres/résultats des différents pays lors de leur consolidation. Les variations des devises représentent donc un enjeu de compétitivité à gérer au mieux et dans une optique de long terme. Afin de limiter l'effet direct des devises, le Groupe SEB cherche à équilibrer sur une même devise ses flux entrants (produits) et sortants (charges), notamment à travers les achats, dont il s'attache à diversifier les sources géographiques. Cette démarche ne permet toutefois pas d'aboutir à un équilibre, la position du Groupe étant « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans de nombreuses autres devises. Pour limiter son risque, le Groupe couvre son exposition transactionnelle via des achats ou ventes à terme, et procède parfois à des couvertures de flux futurs hautement probables.

Depuis plusieurs années, la volatilité des parités a fortement perturbé l'activité du Groupe. Les évolutions, parfois fortes, des devises conduisent le Groupe à adapter en permanence sa politique tarifaire : augmentation des prix de vente pour préserver la rentabilité locale des filiales commerciales en cas de dépréciation de la monnaie concernée face à l'euro, ajustement des prix à la baisse pour préserver la dynamique de marché et la compétitivité en cas d'amélioration des parités devises/euro. Les effets sur le chiffre d'affaires du Groupe sont ainsi très contrastés d'une année à l'autre ; à titre d'exemple, l'effet parités a impacté négativement les ventes de 116 millions d'euros en 2013 mais positivement en 2012 pour 114 millions d'euros. Ces évolutions ont également eu un impact négatif sur les résultats en 2013.

## Analyse de sensibilité

Sur la base des éléments publiés en 2013, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat opérationnel d'activité d'une variation de la parité euro/dollar ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Concernant le taux de change du dollar par rapport à l'euro, structurellement acheteur en dollar ou en « zone dollar » (matières premières, produits sourcés en Asie...), le Groupe SEB a depuis plusieurs années une position « courte » dans cette devise. L'analyse de sensibilité montre qu'une variation de 1 % du taux de change du dollar contre l'euro aurait un impact de l'ordre de 4 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. Le développement de l'outil industriel en Chine a généré ces dernières années une autre position « courte » significative en yuan chinois. Une variation de 1 % du taux de change de cette devise aurait un impact de l'ordre de 2 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. D'autres devises importantes de fonctionnement du Groupe (le yen, le rouble, le real brésilien, la livre sterling, la livre turque, le won coréen, le zloty polonais, le peso mexicain...) peuvent cependant avoir également un effet important sur le résultat opérationnel d'activité. Ainsi, les dépréciations de plusieurs devises significatives pour

Côté financement, le Groupe se finance principalement en taux fixe dans des devises correspondant à ses besoins (euro et dollar, essentiellement). La plus longue échéance est 2019 et est à taux fixe, permettant de prémunir le Groupe contre une éventuelle augmentation des taux.

Les détails relatifs aux risques de taux et de change sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (notes 27.2.1 et 27.2.2).

## RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2013, le Groupe SEB détenait 1 412 347 actions propres pour une valeur totale de 74,6 millions d'euros. Les actions d'autodétention sont déduites des capitaux propres à hauteur de leur prix de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2013 (65,70 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 92,8 millions d'euros (cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe). Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 9,3 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention. Cette variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres du Groupe consolidés.

Le titre a enregistré en 2013 une performance en ligne avec le CAC 40 (+18 %). Outre la hausse des indices européens, cette évolution reflète la prise en compte par les investisseurs de l'amélioration des tendances de croissance organique au fil des trimestres après une année 2012 plus difficile. Sur 5 ans, le bilan reste très nettement positif puisque le titre surperforme le CAC 40 de plus de 170 %.

Un complément d'information en matière de risques sur actions est présenté dans la note 27.2.4 aux états financiers consolidés. Ce complément intègre également le risque sur l'action Supor, cotée à la Bourse de Shenzhen.

Le Groupe ont impacté négativement le résultat opérationnel d'activité en 2013, tandis que leur appréciation contre l'euro s'est traduite par un effet très favorable en 2010. En tout état de cause, l'effet final résulte de toutes les évolutions des parités euro/autres devises, qui peuvent être très hétérogènes, s'amplifier, se compenser partiellement, s'annuler... En 2013, le taux de change moyen du dollar ayant été légèrement inférieur à celui de 2012 (parité moyenne euro/dollar à 1,33 en 2013 vs 1,29 en 2012), le Groupe a enregistré un impact faiblement positif sur le résultat opérationnel d'activité qui n'a pas suffi à compenser l'effet négatif lié à la dépréciation de plusieurs autres devises.

Cette analyse de sensibilité ne prend pas en compte l'impact induit de l'évolution des parités sur la compétitivité de l'outil industriel européen, toujours important dans la production Groupe : un euro renforcé face à la majorité des devises, et notamment face au dollar, renchérit les productions européennes face aux fabrications en zone dollar et constitue un frein à l'exportation. À l'inverse, le renforcement du dollar peut être source de compétitivité accrue de notre outil industriel européen. On soulignera que le Groupe SEB recourant moins aux produits finis externalisés que ses

concurrents, il a au final une exposition en dollar (qui reste la devise de référence dans les achats de produits dits « sourcés ») inférieure à celle de ces derniers.

Pour ce qui est des taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 100 points de base des taux court terme serait de 2,8 millions d'euros, sur la base de l'endettement Groupe 2013.

## Assurances

### POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

La politique du Groupe en matière d'assurance est de protéger son patrimoine contre la survenance de risques qui pourraient l'affecter. Ce transfert des risques auprès de l'assurance s'accompagne d'une politique de protection et de prévention. En 2010, le Groupe a souhaité revoir ses coûts d'assurances et ses garanties en menant un appel d'offres complet (courtier et assureurs) et mondial. Il a conduit à des coûts optimisés et à un ajustement de la couverture de ses risques à son profil. Pour des raisons de confidentialité, le montant des primes n'est pas communiqué.

### PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

Le Groupe a mis en place auprès d'assureurs de premier rang un programme mondial pour garantir ses risques principaux, à savoir : dommages aux biens et pertes d'exploitation, responsabilité civile et risque client, transport.

### DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

La garantie des risques de dommages aux biens de l'entreprise et les pertes d'exploitation consécutives s'élèvent, pour les risques usuels (incendie, explosion, etc.) à 250 millions d'euros par sinistre pour les sites industriels et de stockage.

Ce montant a été calculé en prenant l'hypothèse du risque maximum possible, en concertation avec l'assureur et ses experts, en l'espèce, la destruction totale dans une année d'un des principaux centres de production du Groupe. Il existe des seuils inférieurs pour d'autres types de sinistres plus spécifiques ou plus localisés, comme les tremblements de terre dans certaines zones d'implantation de sites étrangers.

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

### RESPONSABILITÉ CIVILE

Toutes les filiales du Groupe sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile couvrant leur responsabilité du fait de

leur exploitation et leur responsabilité en relation avec les produits qu'elles fabriquent ainsi que les frais de retrait de produits.

Les notes 27.2.1, 27.2.2 et 27.2.3 aux états financiers donnent des éléments complémentaires en matière de sensibilité du Groupe concernant la fluctuation des devises, la variation du taux de financement et l'évolution des matières premières.

Les montants de garantie sont fonction de la quantification des risques raisonnablement escomptables par le Groupe compte tenu de son activité.

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

leur exploitation et leur responsabilité en relation avec les produits qu'elles fabriquent ainsi que les frais de retrait de produits.

### ENVIRONNEMENT

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

Sont couverts :

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

### TRANSPORT ET STOCKS

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

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

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

### RISQUE CLIENT

Les filiales du Groupe ont souscrit une assurance-crédit pour couvrir leur risque client.

### POLICES LOCALES

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

## *Faits exceptionnels et litiges*

Il n'existe pas de faits exceptionnels et litiges autres que ceux traités dans la note 30.1 aux états financiers consolidés.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens,

ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



## 2.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président-Directeur Général	22
Administrateurs	22
Renouvellement du mandat de trois administrateurs, nomination d'un administrateur et ratification de la cooptation de deux administrateurs	28
Liens familiaux	28
Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle	28
Absence de conflits d'intérêt potentiels	28
Contrats de services	28

## 2.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Fonctionnement du Conseil d'administration	29
Réunions du Conseil d'administration	30
Jetons de présence	30
Comités du Conseil d'administration	30
Évaluation du Conseil d'administration	31
Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration	31
Information des administrateurs	32
Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF	32

## 2.3. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

Comité exécutif	33
Directions Générales Continentales	33
Directions Générales d'Activités	33
Autres Directions Générales	33

## 2.4. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)	34
Rémunération du Président-Directeur Général	34

## 2.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

L'environnement de contrôle interne dans le Groupe	44
Le dispositif de gestion des risques	45
Les activités de contrôle	45
Les dispositifs d'information et de communication	45
L'évaluation du dispositif de contrôle interne	45
Les acteurs du contrôle interne	46
Les procédures relatives à l'information comptable et financière	48

## 2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	50
Autres informations	50

## 2.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

### PRÉSIDENTS FONDATEURS

---

FRÉDÉRIC LESCURE †  
HENRI LESCURE †

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

---

EMMANUEL LESCURE

## *Président-Directeur Général*

### THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

---

Date du premier mandat : 1999 – Expiration du mandat : 2016.  
59 ans.

Président-Directeur Général de SEB S.A. depuis 2000.

Entré dans le Groupe SEB en 1994 chez Calor dont il devint Président,  
a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999.

Nombre d'actions SEB détenues : 235 803 actions.

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Administrateur du Club Méditerranée S.A. et de la société Legrand,

Représentant permanent de Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise  
de Banque,

Mandats dans les sociétés du Groupe SEB : Président de SEB Internationale,  
administrateur de Zhejiang Supor Co, Ltd (Chine).

#### Mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années (hors sociétés Groupe SEB) et expirés :

Administrateur de Plastic Omnium.

## *Administrateurs*

### TRISTAN BOITEUX

---

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2002 – Expiration du mandat : 2014 <sup>(1)</sup>.  
51 ans.

Après avoir exercé, pendant 11 années, diverses fonctions chez  
Alcatel, il exerce depuis novembre 2000 au sein de la société Gemalto  
des fonctions de chef de produits après avoir exercé des fonctions  
d'ingénieur d'affaires.

Nombre d'actions SEB détenues : 102 932 actions (dont 101 917 actions  
en nue-propriété).

#### Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE,

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

#### Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

(1) Mandats arrivant à l'échéance à l'Assemblée générale du 15 mai 2014.



**SARAH CHAULEUR**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2013 - Expiration du mandat : 2017.

Nombre d'actions SEB détenues : 229 571 actions (dont 229 556 actions en nue-propiété).

42 ans.

Titulaire d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, elle est responsable de la communication de la société FÉDÉRACTIVE depuis 2009.

Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

**YSEULYS COSTES**

Administrateur Indépendant.

Date du premier mandat : 2013 – Expiration du mandat : 2017.

Nombre d'actions SEB détenues : 750 actions.

41 ans.

Diplômée du Magistère de Sciences de Gestion et du DEA de marketing et Stratégie de l'Université Paris IX Dauphine, elle est la fondatrice de la société 1000mercis dont elle est le Président-Directeur Général depuis 2000.

Autres mandats et fonctions en cours :

Administrateur de Kering S.A.,

Membre du Conseil de surveillance de Numergy et de Vivendi.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement Français.

**NORBERT DENTRESSANGLE**

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2002 – Expiration du mandat : 2014 <sup>(1)</sup>.

59 ans.

En 1979, M. Norbert Dentressangle a créé le groupe Norbert Dentressangle, spécialisé dans le transport et les services logistiques dont il assume la fonction de Président jusqu'en 1998. Il en préside aujourd'hui le Conseil de surveillance. M. Norbert Dentressangle est également Président de DENTRESSANGLE INITIATIVES, société holding familiale, qui, outre sa participation majoritaire dans la société Norbert Dentressangle S.A., détient des participations dans des sociétés immobilières, industrielles et de services aux entreprises.

Nombre d'actions SEB détenues : 4 950 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Président de Dentressangle Initiatives (S.A.S.),

Président du Conseil de surveillance de Norbert Dentressangle (Sadir),

Président de ND Investissements (S.A.S.),

Directeur Général de Sofade (S.A.S.),

Cogérant Versailles Richaud ND (SARL),

Membre du Conseil de surveillance d'HDL (SCA),

Vice-Président du Conseil d'administration d'AXA, administrateur indépendant référent,

Administrateur de Sogebail.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

AXA, membre et Vice-Président du Conseil de surveillance,

Finaixam, administrateur,

Président de Financière Norbert Dentressangle (S.A.S.).

(1) Mandats arrivant à l'échéance à l'Assemblée générale du 15 mai 2014.

## FÉDÉRACTIVE

---

Membre du Groupe Fondateur.

Date du premier mandat : 2005 (cooptation par le Conseil du 16 décembre 2005) – Expiration du mandat : 2014.

Holding de contrôle de participation patrimoniale.

FÉDÉRACTIVE est représenté par son Président, Pascal Girardot.

Pascal Girardot, 58 ans, est membre de l'Institut des Actuaire. Après quinze années sur les marchés financiers et dans le domaine de l'ingénierie financière à la Caisse des Dépôts comme membre de la Direction des Marchés, puis à la CPR comme Directeur des Risques et de ses Activités à New York, il est, depuis 1997, fondateur et Président de CERTUAL, société spécialisée dans le domaine de l'ingénierie financière.

Ancien Président du Comité de normalisation obligatoire consultatif auprès de la Direction du Trésor.

Nombre d'actions SEB détenues par FÉDÉRACTIVE : 9 380 743 actions (dont 9 380 740 actions en usufruit).

Autres mandats et fonctions exercés par FÉDÉRACTIVE en cours :  
Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés par FÉDÉRACTIVE au cours des 5 dernières années et expirés :  
Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés par M. Pascal Girardot en cours :  
Administrateur de Gaggione S.A.S., de Babylone S.A.S., de NewCore S.A.S. et de Tugak S.A.S. Membre du Comité d'orientation de Proxinvest.

Autres mandats et fonctions exercés par M. Pascal Girardot au cours des 5 dernières années et expirés :  
Aucun.

## HUBERT FÈVRE

---

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 2003 – Expiration du mandat : 2015.

49 ans.

Expert-comptable diplômé.

Basé à Genève, il est en charge des finances de la Banque Pasche.

Auparavant, il a exercé à Londres des fonctions financières au sein des groupes Sonatrach Petroleum Corporation, VSNL International, Addax & Oryx et Finacor.

Nombre d'actions SEB détenues : 418 511 actions (dont 413 511 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE,  
Administrateur de la société FCL Investissements.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :  
Aucun.

## SOCIÉTÉ FFP, PUIS FFP INVEST <sup>(1)</sup>

---

Date du premier mandat : 2013 – Expiration du mandat : 2017.

FFP Invest est une filiale appartenant à 100 % par FFP, holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot.

FFP Invest est représentée par Christian Peugeot.

Diplômé d'HEC, Christian Peugeot, 60 ans, a effectué toute sa carrière dans le groupe PSA. Il est aujourd'hui Directeur des Affaires Publiques et Délégué aux Relations Extérieures de PSA.

Nombre d'actions SEB détenues par FFP Invest : 2 521 522 actions.

Autres mandats et fonctions exercés par FFP Invest en cours :

Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de IDI,  
Membre du Conseil de surveillance de ONET et Zodiac Aerospace,  
Président de la société Financière Guiraud S.A.S.,  
Administrateur de ORPEA, LT Participations et IPSOS,  
Gérant de FFP-Les Grésillons.

Autres mandats et fonctions exercés par FFP Invest au cours des 5 dernières années et expirés :  
Gérant de la société Valmy-FFP.

Autres mandats et fonctions exercés par M. Peugeot en cours :

Vice-Président et Directeur Général Délégué d'Établissements Peugeot Frères,  
Administrateur de Compagnie Industrielle de Delle et de LISI,  
Vice-président du FC Sochaux Montbéliard S.A.,  
Président de UNIFAB,  
Gérant de SARL BP Gestion, SARL RP Investissements et de SC Laroche.

Autres mandats et fonctions exercés par M. Peugeot au cours des 5 dernières années et expirés :  
Aucun.

(1) Cooptation de FFP Invest lors du conseil du 23 juillet 2013. Auparavant FFP cooptation soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 15 mai 2014.

## JACQUES GAIRARD

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 1976 – Expiration du mandat : 2015.

74 ans.

Entré dans le Groupe SEB en 1967, a été nommé Directeur Général de SEB S.A. en 1976, Vice-Président en 1988 et Président-Directeur Général de 1990 à 2000.

Nombre d'actions SEB détenues : 42 950 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Administrateur de la Maison Rouge, fondation d'art contemporain.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Administrateur de Bongrain S.A.,

Membre du Conseil de surveillance de Soparind SCA,

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

## JEAN-NOËL LABROUE

Administrateur Indépendant.

Date du premier mandat : 2010 – Expiration du mandat : 2014 <sup>(1)</sup>.

66 ans.

A effectué la quasi-totalité de sa carrière dans le groupe Darty. A exercé successivement les fonctions de Président du Directoire du groupe Darty, Directeur Général de Kingfisher Electricals UK et Directeur Général de Kesa Plc jusqu'en 2009.

Jean-Noël Labroue est Ingénieur de formation et titulaire d'un *Master of Science de Northwestern University Chicago*.

Nombre d'actions SEB détenues : 1 250 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals Plc UK,

Membre du Conseil de surveillance d'Établissements Darty et Fils,

Président-Directeur Général de Kesa France,

Président du Conseil d'administration de New Vanden Borre et de Kesa International Plc,

Administrateur de Datart Investments S.A., Datart Megastore S.R.O., Datart International as, Kesa Holding Ltd, Kesa Electricals Plc, Kesa Sourcing Ltd, Kesa Spain Ltd, Kesa Turkey Ltd, Kesa Electricals Asia Ltd.

## PHILIPPE LENAIN

*(Démission le 25 février 2014)*

Administrateur indépendant.

Date du premier mandat : 2000 – Expiration du mandat : 2016 <sup>(1)</sup>.

77 ans.

Ancien Vice-Président-Directeur Général et administrateur du groupe Danone.

Nombre d'actions SEB détenues : 1 650 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

(1) Mandats arrivant à échéance à l'Assemblée générale du 15 mai 2014

## FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)

(Cooptation le 25 février 2014 qui fera l'objet d'une ratification à l'Assemblée générale du 15 mai 2015)

Administrateur indépendant, la SICAV FSP est représentée par M<sup>me</sup> Catherine Pourre.

Diplômée de l'ESSEC, Catherine Pourre, 57 ans, a débuté sa carrière chez PriceWaterHouseCoopers, où elle a été *Partner* de 1989 à 1999, puis chez Cap Gemini Ernst & Young comme Directeur Général en charge du marché *High Growth Middle Market* et membre du Comité exécutif France. Elle a ensuite rejoint le groupe UNIBAIL-RODAMCO en 2002 où elle a occupé les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge de la Finance, des Systèmes d'information, des Ressources Humaines, de l'Organisation et de l'Ingénierie immobilière, puis de Directeur Général Fonctions Centrales et membre du Directoire de 2007 à septembre 2013.

Nombre d'actions SEB détenues par FSP : 2 633 876 actions.

Autres mandats et fonctions exercés par FSP en cours :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés par FSP au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés par M<sup>me</sup> Catherine Pourre en cours :

Administrateur de Neopost et de U&R Management B.V,

Membre du Conseil de surveillance de Beneteau S.A.,

Directeur Général Délégué d'Unibail Management.

Autres mandats et fonctions exercés par M<sup>me</sup> Catherine Pourre au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Directoire et Directeur Général Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco,

Président-Directeur Général de Taynhin,

Président de Doria, d'Unibail Management et d'Espace Expansion Immobilière,

Administrateur de Comexposium Holding, d'Unibail-Rodamco Participations, de Viparis Holding, de Viparis-Le Palais des Congrès de Paris, d'Union Immobilière Internationale et de Rodamco Europe Beheer B.V,

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

Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos,

Président du Comité d'audit de la SCI Propexpo,

Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et rémunérations de Viparis Porte de Versailles,

Représentant permanent d'Unibail-Rodamco, administrateur de Crossroads Property Investors SA et Représentant permanent de Rodamco Europe N.V., elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco,

Membre du Directoire de Rodamco Europe N.V.

## CÉDRIC LESCURÉ

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE.

Date du premier mandat : 1998, puis 2009.

Expiration du mandat : 2015.

46 ans.

Vétérinaire.

Nombre d'actions SEB détenues : 530 451 actions (dont 520 410 actions en nue-propriété).

Autres mandats et fonctions en cours :

Gérant de la SARL Rallye Charmoy,

Directeur Général de la S.A.S. Vetshop21,

Membre du Conseil d'orientation de la société FÉDÉRACTIVE.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Gérant du groupe Forestier La Pépine,

Gérant de la SARL Vetshop Création.

## LAURE THOMAS

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 2013 - Expiration du mandat : 2017.

Nombre d'actions SEB détenues : 263 003 actions (dont 15 737 actions en nue propriété).

42 ans.

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Dijon, décoratrice d'intérieur.

Autres mandats et fonctions en cours :

Membre du Conseil de surveillance de VENELLE INVESTISSEMENT,

Gérante Sci Pommard Clos Blanc.

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Directoire de Société Pierre Cotte,

Co-gérante du Groupement Forestier Bartavelle.

## VENELLE INVESTISSEMENT

Membre du Groupe Fondateur.

Date du premier mandat : 1998 – Expiration du mandat : 2016.

VENELLE INVESTISSEMENT est un holding familial de contrôle, représenté par M<sup>me</sup> Damarys Braida.

46 ans, ingénieur des Mines de Paris, Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991. Elle est actuellement en charge du pilotage stratégique de la Recherche en Maquillage.

Nombre d'actions SEB détenues par VENELLE INVESTISSEMENT : 17 902 actions.

Autres mandats et fonctions exercés par VENELLE INVESTISSEMENT :

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés par VENELLE INVESTISSEMENT au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

Autres mandats et fonctions de M<sup>me</sup> Damarys Braida en cours :

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT,

Directrice Générale de VENELLE PLUS.

Autres mandats et fonctions exercés par M<sup>me</sup> Damarys Braida au cours des 5 dernières années et expirés :

Aucun.

## JÉRÔME WITTLIN

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT.

Date du premier mandat : 2004 – Expiration du mandat : 2016.

54 ans.

Jérôme Wittlin a débuté sa carrière professionnelle en 1984 dans le groupe Crédit Lyonnais, notamment comme Directeur de Clinvest, filiale spécialisée en fusions et acquisitions, puis à partir de 2004 comme Executive Director de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.

À partir de 2006 il a été *Executive Director* de Goldman Sachs Private Wealth Management en France. En 2011 il rejoint le groupe CM-CIC. Il est aujourd'hui Directeur du Département des Grands Investisseurs Privés du groupe CM-CIC et membre du Comité de direction de la Banque Transatlantique.

Nombre d'actions SEB détenues : 6 338 actions.

Autres mandats et fonctions en cours :

Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT,

Directeur Général de Venelle Plus,

Gérant de Trois Rivières Holding,

Administrateur de Trajectoire,

Administrateur de l'Association pour la Recherche sur les Tumeurs Cérébrales (ARTC).

Autres mandats et fonctions exercés au cours des 5 dernières années et expirés :

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT.

Au 31 décembre 2013, les administrateurs détiennent 27,42 % du capital de la société et 34,06 % des droits de vote effectifs (soit 33,40 % des votes théoriques). Chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de jetons de présence.

## *Renouvellement du mandat de trois administrateurs, nomination d'un administrateur et ratification de la cooptation de deux administrateurs*

Le mandat de quatre administrateurs arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2014, il sera proposé aux actionnaires, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de renouveler le mandat de trois administrateurs et de pourvoir au remplacement d'un administrateur, conformément aux dispositions des statuts visant à permettre le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Il sera proposé à l'Assemblée générale de renouveler le mandat d'administrateur de la société FÉDÉRACTIVE, de M. Tristan Boiteux et de M. Jean-Noël Labroue.

Afin de pourvoir au remplacement de M. Norbert Dentressangle, qui ne se représente pas, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'Assemblée générale la nomination de M. Bruno Bich en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans.

Par ailleurs, M. Philippe Lenain ayant démissionné à l'issue de la séance du Conseil du 25 février 2014, le Conseil d'administration a coopté le même jour, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la SICAV Fonds Stratégique de Participations (FSP) en qualité d'administrateur, pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2016. FSP est représentée par M<sup>me</sup> Catherine Pourre. Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2014 de ratifier cette cooptation.

Enfin, suite à une restructuration au sein de FFP, les titres SEB S.A. détenus par FFP ont été transférés à FFP Invest en décembre 2011. En conséquence, la société FFP Invest a été cooptée en remplacement de la société FFP lors du Conseil d'Administration du 23 juillet 2013, en qualité d'administrateur, pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2017. Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2014 de ratifier cette cooptation qui ne modifie cependant pas la composition du Conseil puisque que FFP Invest est représentée par M. Christian Peugeot, qui représentait déjà FFP.

## *Liens familiaux*

- Les administrateurs membres du Groupe Fondateur sont tous des descendants, directs ou par alliance, de Frédéric Lescure ou Henri Lescure, Présidents fondateurs.
- Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif, à l'exception de Thierry de La Tour d'Artaise.

## *Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle*

À la connaissance de la société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des 5 dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ;
- aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif de la société par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

## *Absence de conflits d'intérêt potentiels*

À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de SEB S.A., des membres des organes d'administration et de la Direction Générale et leurs intérêts privés.

## *Contrats de services*

Aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité exécutif n'est lié par un contrat de services avec SEB S.A. ou l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

## 2.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les informations concernant l'organisation et le fonctionnement des organes d'administration et de direction du Groupe font partie du Rapport du Président sur le contrôle interne (page 43).

Les conditions de fonctionnement des organes d'administration et de direction du Groupe ont été définies conformément aux règles de gouvernement d'entreprise généralement observées en France par la plupart des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Le Groupe SEB se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, actualisé en juin 2013 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF ») disponible sur le site Internet du MEDEF.

2

### *Fonctionnement du Conseil d'administration*

- Le Conseil d'administration est un organe collégial qui représente l'ensemble des actionnaires ; son action est inspirée par le seul souci de l'intérêt de la société.

Sur proposition du Président, le Conseil d'administration arrête les orientations stratégiques du Groupe, les budgets, délibère sur les structures de direction du Groupe et les opérations de croissance externe.

Compte tenu de l'importance des décisions concernées, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne, que les décisions relatives à l'annulation d'actions ainsi que l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale pour augmenter le capital seront prises à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés.

- Le Conseil d'administration est composé de 15 membres :
  - le Président,
  - 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur : 5 administrateurs sont proposés par la société FÉDÉRACTIVE et 4 administrateurs par la société VENELLE INVESTISSEMENT,
  - 5 administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration détient un tiers d'administrateurs indépendants, comme le prévoient les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Est considéré comme indépendant, l'administrateur qui n'entretient aucune relation avec la société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (définition du Code AFEP-MEDEF).

Après avoir examiné la situation des administrateurs, le Conseil a considéré que Norbert Dentressangle, Jean-Noël Labroue, Philippe Lenain jusqu'au 25 février 2014 puis Catherine Pourre, représentant permanent de la société FSP, Yseulys Costes et Christian Peugeot, représentant permanent de FFP Invest, sont des administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

- La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.
- Le renouvellement des administrateurs est effectué par roulement afin de permettre aux actionnaires de se prononcer fréquemment sur la composition du Conseil.
- En juin 2002, puis à l'occasion des renouvellements successifs du mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise en 2004, 2008 et 2012, le Conseil d'administration a confirmé la structure moniste d'organisation du pouvoir de direction de la société. Le Président, M. Thierry de La Tour d'Artaise, exerce ainsi la fonction de Directeur Général. Ce choix est dicté par un souci d'efficacité.

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

Bien que la société soit contrôlée, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré et à la gestion des conflits d'intérêts. En effet, hormis le Président :

- cinq administrateurs sont indépendants ;
- les neuf administrateurs représentant le Groupe Fondateur sont soumis aux mêmes règles que les autres administrateurs au regard de l'intérêt social et des règles figurant dans la Charte et le Règlement intérieur.

Par ailleurs, chaque année (sauf en 2009) depuis 2003, le Conseil procède à une évaluation de son fonctionnement au cours duquel il vérifie que les règles de bonne gouvernance sont respectées.

En application de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, le Conseil d'administration est aujourd'hui composée de cinq femmes, soit un tiers de ses membres.

## Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois en 2013. Le taux d'assiduité s'est élevé à 92 %.

Au cours des dernières années, le Conseil d'administration s'est réuni plusieurs fois hors de France sur les sites du Groupe SEB, notamment au Portugal en 2008 et en Chine en 2011.

Ces réunions à l'étranger sont l'occasion pour le Conseil de rencontrer les équipes dans les filiales et de mieux s'imprégner des problématiques locales dans leur environnement.

## Jetons de présence

Le montant maximum de jetons de présence autorisé par l'Assemblée générale de 2011 est de 450 000 euros.

Chaque administrateur reçoit une rémunération annuelle de 24 000 euros.

Chaque membre participant aux travaux d'un Comité perçoit en outre 10 000 euros, rémunération portée à 15 000 euros pour le Président d'un Comité. En raison du taux de participation élevé aux réunions du Conseil et des Comités, il n'a pas été jugé opportun jusqu'à présent d'instaurer une part variable en fonction de l'assiduité. Afin de respecter les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, une part variable liée à l'assiduité sera mise en place dès 2014. Ainsi, les jetons de présence sont attribués selon la répartition suivante :

- une part fixe représentant 50 % de l'enveloppe ;
- une part variable de 50 % conditionné à l'assiduité (prorata par rapport au nombre de séances dans l'année).

Le même régime s'appliquera pour l'allocation des membres des Comités.

En 2013, le montant global des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 450 000 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) inchangé par rapport à 2012.

Ce montant correspond aux jetons de présence dus pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2012 au 30 avril 2013 et versés en mai 2013.

## Comités du Conseil d'administration

Pour l'assister sur certaines missions spécifiques, le Conseil a créé, en 1995, en son sein deux Comités :

- **Le Comité de contrôle** est composé, depuis le 11 décembre 2009, de quatre membres. Il était, en 2013, composé de Philippe Lenain, Président, Norbert Dentressangle, Hubert Fèvre représentant FÉDÉRACTIVE et Jérôme Wittlin représentant VENELLE INVESTISSEMENT. Chacun des membres a une compétence financière ou comptable.

Le Président du Comité est un administrateur indépendant ; il dispose d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix.

Ce Comité informe le Conseil en matière d'identification, de traitement et d'évaluation 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 de toute observation ou recommandation qui lui serait utile et participe à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes.

Le Comité de contrôle se tient en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit Interne ainsi que du Directeur Comptable.

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

### Activité du Comité de contrôle

Le Comité de contrôle s'est réuni trois fois en 2013 avec un taux de participation de 92 %.

Le Comité de contrôle a, comme tous les ans, examiné en 2013 :

- les projets des comptes annuels au 31/12/2012 et semestriels au 30/06/2013, avant leur présentation au Conseil d'administration,
  - le Rapport du Président sur le contrôle interne,
  - la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne,
  - une revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2013,
  - la proposition de planning des missions d'audit interne en 2014,
  - la cartographie et l'analyse des risques majeurs.
- **Le Comité des nominations et rémunérations** est composé depuis le 11 décembre 2009 de quatre membres. Il était, en 2013, composé de Jean-Noël Labroue, Président, Philippe Lenain, Pascal Girardot représentant FÉDÉRACTIVE et Damarys Braidia, représentant VENELLE INVESTISSEMENT.

Le Président du Comité est un administrateur indépendant et il dispose d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix.



Ce Comité présente au Conseil le résultat de ses travaux et ses recommandations sur la composition du Conseil, les mandats des administrateurs, l'organisation et les structures du Groupe ; il propose également au Conseil la politique de rémunération des dirigeants, la mise en place et les modalités des plans de stock-options et d'actions de performance.

Le Comité des nominations et rémunérations s'est réuni deux fois en 2013, avec un taux de participation de 100 %.

#### Activité du Comité des nominations et des rémunérations

Au cours de l'année 2013, le Comité des nominations et des rémunérations :

- a fait des recommandations pour le bonus 2012 et les rémunérations fixes et variables pour 2013 du Président et des autres membres du Comité exécutif,

- a réalisé la synthèse des réponses à l'évaluation du Conseil d'administration,
- a procédé à une revue annuelle des ressources humaines,
- a examiné les candidatures des nouveaux administrateurs qui seront proposées au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale,
- a étudié les pratiques de gouvernance du Groupe SEB, notamment au regard des récentes évolutions législatives et du Code AFEP-MEDEF et a recommandé un certain nombre d'aménagements.

Par ailleurs, il a été décidé qu'il procéderait, à compter de 2014, à la revue du Rapport responsabilité sociale de l'entreprise.

Tous les sujets examinés par le Comité de contrôle et le Comité des nominations et rémunérations font l'objet de comptes rendus qui sont adressés aux administrateurs.

## Évaluation du Conseil d'administration

Pour la dixième fois, le Conseil d'administration a procédé en 2013 à une évaluation de son fonctionnement.

Il a été réalisé sur la base d'un questionnaire détaillé remis à chaque administrateur. Ce questionnaire était subdivisé en sept parties :

- la préparation du Conseil ;
- le fonctionnement du Conseil ;
- les Comités ;
- la rémunération des administrateurs ;
- la composition du Conseil ;

- l'information des administrateurs ;
- la gouvernance, notamment eu égard aux nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013.

Le Conseil d'administration a considéré que, globalement, le fonctionnement du Conseil était très satisfaisant, la plupart des améliorations proposées lors des précédentes évaluations ayant été mises en œuvre.

Les administrateurs sont dans l'ensemble satisfaits de l'information qui leur est fournie pour l'accomplissement de leur mission ; ils apprécient notamment la mise en place en 2006 d'un site dédié aux administrateurs sur lequel sont mis en ligne tous les documents qui leur sont nécessaires.

## Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a arrêté en 2003 une Charte de l'administrateur et son Règlement intérieur, regroupés dans un document unique. Ce document est actualisé régulièrement et pour la dernière fois en 2013 pour tenir compte des dernières recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### CHARTRE DE L'ADMINISTRATEUR

Cette Charte a été établie afin que chaque administrateur ait clairement conscience de son rôle, de ses droits et de ses devoirs.

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

### RÈGLEMENT INTÉRIEUR

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

## Information des administrateurs

En 2006, une base de données documentaire dédiée aux administrateurs a été mise en place sur un site Internet sécurisé où sont mis en ligne tous les documents précités ainsi que toute autre information pouvant leur être utile pour le bon accomplissement de leur mission.

Au moment de sa nomination, il est remis à l'administrateur un code d'accès à ce site qui regroupe une information très complète sur le Groupe et son environnement : les statuts de la société, la Charte de l'administrateur et le Règlement intérieur, l'ordre du jour prévisionnel des Conseils et des Comités,

les implantations industrielles et commerciales, la politique des ressources humaines, les effectifs par continent et par société, etc.

Par ailleurs, périodiquement, chaque administrateur reçoit les éléments afférents au chiffre d'affaires mensuel et aux résultats, une revue de presse, le suivi de la performance du titre SEB S.A., le compte rendu des réunions du Conseil d'administration, du Comité de contrôle et du Comité des nominations et rémunérations.

## Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de Commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions n'ont pas été retenues pour les raisons expliquées dans le tableau ci-dessous :

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
<p><b>Article 10.4 : Evaluation du Conseil</b> Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur Général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management.</p>	<p>Les questions relatives à la performance du Président-Directeur Général sont traitées par le Comité des nominations et des rémunérations hors sa présence. Pour cette raison, et compte tenu du caractère collégial du Conseil d'administration, il n'est pas prévu de réunion formelle des administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur Général. Cette possibilité n'est par ailleurs pas prévue dans le Règlement intérieur de Conseil d'administration.</p>
<p><b>Articles 15.1, 17.1 et 18.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans les Comités.</b> La part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de deux tiers. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Compte tenu de la structure de l'actionariat de la société contrôlée par deux actionnaires de référence, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont deux indépendants, et un administrateur représentant chaque actionnaire de référence. Les deux Comités sont présidés par un administrateur indépendant dont la voix est prépondérante en cas d'égalité des voix.</p>
<p><b>Article 22 : Contrat de travail du dirigeant mandataire social</b> Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission (disposition du Code adoptée en 2008).</p>	<p>Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005. Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a réexaminé la situation du mandataire social et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu depuis 2005 de Monsieur de La Tour d'Artaise compte tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.</p>
<p><b>Article 23.2.2 : Actions de performance</b> Conditionner, suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p>	<p>Compte tenu du niveau des obligations de conservation imposées au Président-Directeur Général lors de la levée d'options de souscription d'actions et de l'acquisition définitive d'actions, le Conseil d'administration a décidé de ne pas imposer à M. Thierry de La Tour d'Artaise l'achat, recommandé par le Code AFEP-MEDEF, d'une quantité supplémentaire d'actions de la société lors de la disponibilité des actions attribuées. Ces conditions de conservation des actions, ajoutées aux conditions de performance prévues, ont semblé suffisantes.</p>

## 2.3. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

### Comité exécutif

Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général
Stéphane Laflèche	Directeur Général Adjoint Industrie
Vincent Léonard *	Directeur Général Adjoint Finances
Bertrand Neuschwander	Directeur Général Adjoint Stratégie et Activités
Harry Touret	Directeur Général Adjoint Ressources Humaines
Frédéric Verwaerde	Directeur Général Adjoint Continents

\* En remplacement de Jean-Pierre Lac depuis le 1<sup>er</sup> juin 2013.

### Directions Générales Continentales

Xavier Desmoutier	Directeur Général Asie Pacifique
Luc Gaudemard	Directeur Général Europe
Volker Lixfeld	Directeur Général Amérique du Nord
Gérard Salommez	Directeur Général France et Belgique
Fernando Soares	Directeur Général Amérique du Sud
Vincent Tai	Directeur Général Supor
Martin Zouhar	Directeur Général Eurasie

### Directions Générales d'Activités

Cyril Buxtorf	Directeur Général Soins de la Maison et de la Personne
Philippe Crevoisier	Directeur Général Électrique Culinaire
Patrick Llobregat	Directeur Général Articles Culinaires

### Autres Directions Générales

Patrick Le Corre	Directeur Général Stratégie
Jean-Christophe Simon	Directeur Général Innovation

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

Le **Comité de direction** est constitué des membres du Comité exécutif, des Directeurs Généraux d'Activités, de Directeurs Généraux Continentaux, du

Directeur Général de la Stratégie et du Directeur Général de l'Innovation. Il se réunit en moyenne tous les deux mois afin de suivre les performances et les résultats du Groupe et d'ajuster, si nécessaire, sa politique commerciale ou industrielle.

Véritable lieu d'échange et de réflexion, le Comité de direction joue un rôle de contrôle et s'assure du bon fonctionnement de l'ensemble du Groupe.

## 2.4. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

### *Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)*

La politique de rémunération des dirigeants est définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les pratiques de grands groupes internationaux.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et rémunérations, a déterminé comme suit la politique de rémunération des dirigeants :

- la rémunération fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilité, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché ;
- la partie variable court terme est fonction de la performance du Groupe SEB et de la performance individuelle de chaque dirigeant selon des critères préétablis fixés annuellement par le Conseil d'administration. Elle peut représenter de 0 à 150 % de la rémunération de base pour le Président-Directeur Général et de 0 à 100 % pour les autres membres du Comité exécutif ;

- la partie variable long terme, sous forme de stock-options et/ou d'actions de performance, dans le but de les associer au développement à long terme de la valeur de l'entreprise.

La rémunération globale des dirigeants est déterminée en prenant en compte l'ensemble des éléments et l'avantage que représente le dispositif de retraite supplémentaire.

Selon ces principes, le Comité propose au Conseil la rémunération fixe individuelle de chaque dirigeant et les conditions de performance de la partie variable.

En 2013, la rémunération globale du Comité exécutif actuel du Groupe s'est élevée à 5 012 807 euros dont 3 067 517 euros en partie fixe et 1 945 290 euros en partie variable.

### *Rémunération du Président-Directeur Général*

Sont présentés ci-après l'ensemble de la rémunération (pour la partie fixe et la partie variable) et les avantages de toute nature (stock-options, actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La Tour d'Artaise, seul mandataire social à percevoir une rémunération, les administrateurs ne percevant que des jetons de présence.

Dans le cadre du mandat social de Président-Directeur Général de SEB S.A., M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable, octroyée sous conditions de performance et plafonnée à 150 % de la rémunération fixe.

Il ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluri-annuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB, à l'exclusion des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de SEB S.A., soit 24 000 euros en 2013.

#### RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération annuelle est débattue puis proposée par le Comité des nominations et des rémunérations au Conseil d'administration.

En 2013 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 850 000 euros. Elle est identique depuis 2011.

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise est établie selon les mêmes principes et règles que pour les cadres dirigeants du Groupe :

La part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité du Groupe et représente 60 % de la rémunération variable. La part qualitative liée à la performance individuelle est aussi appréciée par le Comité des nominations et des rémunérations en fonction d'objectifs stratégiques spécifiques et représente 40 % de la rémunération variable.

Le montant de la part variable est calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle de l'année de référence.

Les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe.

Pour 2013, les critères qualitatifs en application desquels ces éléments ont été calculés sont : l'évolution de l'organisation du Groupe, le management de l'entreprise dans une année hautement incertaine, la relance de la Chine et le suivi des acquisitions récentes, notamment en Inde.

Ces objectifs annuels sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration.

Au cours de la réunion du 25 février 2014, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2013.

Le niveau de réalisation requis a été établi de façon précise et rigoureuse mais ne peut être rendu public notamment vis-à-vis des concurrents car il apparaît préjudiciable pour la bonne exécution de la stratégie, de communiquer les éléments détaillés de la mesure d'évaluation de la performance.

Compte tenu des objectifs quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 22 février 2013 et des réalisations constatées au 25 février 2014, le montant de rémunération variable au titre de 2013 a en conséquence été arrêté à 107,6 % de sa rémunération fixe, ce qui correspond à un montant de rémunération variable de 914 600 euros.

La rémunération variable versée en 2013 au titre de l'exercice 2012 était de 800 000 euros.

## AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction, soit un avantage annuel de 7 524 euros, et perçoit un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

## OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS – ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 14 mai 2013 (résolution n° 11), le Conseil du 23 juillet 2013 a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2013.

Le Conseil d'administration a décidé que l'intégralité de la dotation des dirigeants est soumise à conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité.

Le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité sur la période d'indisponibilité de trois ans (2013, 2014 et 2015).

Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité est égal ou supérieur à 100 %, les actions seront attribuées.

Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité est compris entre 50 % et 100 %, l'attribution sera au prorata.

Si le taux d'atteinte est inférieur à 50 %, aucune action ne sera attribuée.

Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise seront soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de ses fonctions, à hauteur des montants suivants :

- pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération.

Les attributions d'actions de performance n'ont pas d'impact en terme de dilution car l'ensemble des titres liés aux attributions résultent de rachat d'actions par le Groupe.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2013 correspond à 0,0359 % du capital (soit 18 000 actions).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil procède à des attributions aux mêmes périodes calendaires.

Il est précisé que la société veille à ce que les dirigeants s'engagent formellement à ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixées par le Conseil d'administration.

## ENGAGEMENTS LONG TERME

### Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. La rente acquise au titre du régime à cotisations définies vient en déduction de ce complément retraite. La cotisation à ce régime collectif est de 8 % du salaire limité à 8 % du plafond annuel de la sécurité sociale, soit 23 700 euros au titre de 2013.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires).

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 :

- ancienneté requise : minimum 8 ans de présence au sein du Comité exécutif ou Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 19 mars 2010 a décidé, en sus des règles ci-dessus, de limiter la rémunération de référence qui sert de base de calcul à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite, ce qui conduit, pour le mandataire social, à bénéficier d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 32 % de la rémunération de référence à l'âge légal de départ en retraite.

Le Groupe SEB a comme objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

### Indemnités de départ

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général Groupe, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour le temps de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. En application de la loi TEPA, un avenant à ce contrat a été conclu qui détermine les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (base

+ bonus), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est < à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est > à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

La politique de rémunération du Groupe vise à attirer et à fidéliser des collaborateurs de talent. La politique constante du Groupe SEB a été de faciliter la promotion interne et le management durable.

Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de Monsieur de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

### Indemnité de départ en retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 284 378 euros au regard de son ancienneté.

### Tableau 1

#### Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social

	2012	2013
Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 696 724 €	1 811 324 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4) *	664 632 €	0 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) *	183 195 €	907 560 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 544 551 €</b>	<b>2 718 884 €</b>

\* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des options et des actions est déterminée conformément aux normes IFRS. Il s'agit d'une valeur historique à la date d'attribution, calculée à des fins comptables conformément à la méthode décrite dans la partie Comptes Consolidés. Cette valeur ne représente ni une valeur de marché actuelle, ni une valorisation actualisée de ces options et actions, ni le montant réel que pourrait être dérogé lors de l'exercice de ces options, si celles-ci sont exercées ou lors de l'acquisition de ces actions de performance, si elles deviennent acquises.

Tableau 2

## Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social

	Montants au titre de 2012		Montants au titre de 2013	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	850 000 €	850 000 €	850 000 €	850 000 €
Rémunération variable	800 000 €	948 600 €	914 600 €	800 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Avantage en nature : – voiture	7 524 €	7 524 €	7 524 €	7 524 €
– logement	15 200 €	15 200 €	15 200 €	15 200 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 696 724 €</b>	<b>1 845 324 €</b>	<b>1 811 324 €</b>	<b>1 696 724 €</b>

Tableau 3

## Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants (montant brut avant prélèvement/retenu à la source)

Membres du Conseil	Jetons de présence versés en 2012	Jetons de présence versés en 2013
Tristan Boiteux	24 000 €	24 000 €
Damarys Braida	24 000 €	24 000 €
Norbert Dentressangle	34 000 €	34 000 €
Hubert Fèvre	34 000 €	34 000 €
Jacques Gairard	24 000 €	24 000 €
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	34 000 €	34 000 €
Jean-Noël Labroue	39 000 €	39 000 €
Philippe Lenain	49 000 €	49 000 €
Cédric Lescure	24 000 €	24 000 €
Frédéric Lescure	24 000 €	24 000 €
FFP (Christian Peugeot)	24 000 €	24 000 €
Jean-Dominique Senard	24 000 €	24 000 €
VENELLE INVESTISSEMENT (Olivier Roclore)	34 000 €	34 000 €
Jérôme Wittlin	34 000 €	34 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>450 000 €</b>	<b>450 000 €</b>

Tableau 4

Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2013.

## Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2013 au dirigeant mandataire social

	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry de La Tour d'Artaise	N/A					

**Tableau 5****Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2013 par le dirigeant mandataire social**

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Thierry de La Tour d'Artaise	16/06/2006	65 012	29,33	2006
	20/04/2007	50 000	44,00	2007
	12/06/2009	45 000	28,05	2009

**Tableau 6****Actions de performance attribuées en 2013 au dirigeant mandataire social**

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry de La Tour d'Artaise	23/07/2013	18 000	50,42	23/07/2016	23/07/2018	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

**Tableau 7**

Aucune action de performance n'est devenue disponible en 2013.

**Actions de performance devenues disponibles en 2013 pour le dirigeant mandataire social**

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Thierry de La Tour d'Artaise	N/A		



## Tableau 8

## Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au dirigeant mandataire social

Au 31 décembre 2013	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004
Date du Conseil d'administration	14/05/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	08/04/2005
Nombre total d'actions consenties	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700
Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise <sup>(a)</sup>	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Point de départ de l'exercice des options	14/06/2015	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	08/04/2009
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	08/04/2013
Prix de souscription ou d'achats (en €) <sup>(a)</sup>	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,2
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup>	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer au 31/12/2013 <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0

Au 31 décembre 2013	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre total d'actions consenties	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise <sup>(a)</sup>	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000
Point de départ de l'exercice des options	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
Prix de souscription ou d'achats (en €) <sup>(a)</sup>	29,33	44	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup>	105 012	50 000	0	45 000	0	0
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer au 31.12.2013	0	55 000	105 000	26 250	59 942	54 000

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

## Tableau 9

## Historique des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social

Au 31 décembre 2013				
Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012	14/05/2013
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013
Nombre d'actions consenties :	50 472	58 363	63 938	233 475
Dont attribués au mandataire social	5 938	4 995	4 500	18 000
Condition de performance	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA
Date d'attribution	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012	15/06/2014	23/07/2015
Nombre d'actions acquises par le mandataire	5 938	4 395	0	0
Échéance de fin de période de conservation	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016	23/07/2017
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	0	0
Solde d'actions restant à attribuer	0	0	0	0

**Tableau 10**

**Informations générales sur le dirigeant mandataire social**

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Thierry de La Tour d'Artaise	suspendu *		X		X			X

\* Le Conseil d'administration du 17 février 2012, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de Monsieur de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

**Say On Pay - Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013, Code auquel se réfère la société, il est proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2014 d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle ;
- les rémunérations exceptionnelles ;

- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération long terme ;
- les indemnités liées à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Pour mémoire, les conventions réglementées rappelées ci-après ont toutes été approuvées par des Assemblées antérieures.

**ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES**

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2013**

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Rémunération fixe	850 000 €	Rémunération fixe brute de 850 000 € au titre de l'exercice 2013 arrêtée par le CA du 22 février 2013 sur proposition du Comité des nominations et rémunérations. Le montant est identique depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	914 600 €	<p>La part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité du Groupe et représente 60 % de la rémunération variable. La part qualitative liée à la performance individuelle est aussi appréciée par le Comité des nominations et des rémunérations en fonction d'objectifs stratégiques spécifiques et représente 40 % de la rémunération variable. Le montant de la part variable est calculé sur la base de la rémunération fixe annuelle de l'année de référence. Les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont arrêtés par le Conseil d'administration en début d'exercice en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe.</p> <p>Pour 2013, les critères qualitatifs en application desquels ces éléments ont été calculés sont : l'évolution de l'organisation du Groupe, le management de l'entreprise dans une année hautement incertaine, la relance de la Chine et le suivi des acquisitions récentes notamment en Inde.</p> <p>Ces objectifs annuels sont discutés puis proposés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration.</p> <p>Au cours de la réunion du 25 février 2014, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Le niveau de réalisation requis a été établi de façon précise et rigoureuse mais ne peut être rendu public notamment vis-à-vis des concurrents car il apparaît préjudiciable pour la bonne exécution de la stratégie, de communiquer les éléments détaillés de la mesure d'évaluation de la performance.</p> <p>Compte tenu des objectifs quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 22 février 2013 et des réalisations constatées au 25 février 2014, le montant de rémunération variable au titre de 2013 a en conséquence été arrêté à 107,6 % de sa rémunération fixe, ce qui correspond à un montant de rémunération variable de 914 600 €.</p>
Rémunération variable différée	N/A	Sans objet M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Sans objet M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.

## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2013

	Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	Sans objet M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Valorisation comptable de l'attribution d'actions de performance 2013 = 907 560 €	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 14 mai 2013 (résolution n° 11), le Conseil a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2013 (décision du Conseil du 23 juillet 2013).</p> <p>Le Conseil d'administration a décidé que la totalité des actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise est soumise à des conditions de performance liées à la croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité.</p> <p>Le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité sur la période d'indisponibilité de trois ans (2013, 2014 et 2015).</p> <p>Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité est égal ou supérieur à 100 %, les actions seront attribuées.</p> <p>Si le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité est compris entre 50 % et 100 %, l'attribution sera au prorata.</p> <p>Si le taux d'atteinte est inférieur à 50 %, aucune action ne sera attribuée.</p> <p>Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise seront soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de ses fonctions, à hauteur des montants suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;</li> <li>• pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.</li> </ul> <p>Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération.</p> <p>Les attributions d'actions de performance n'ont pas d'impact en terme de dilution car l'ensemble des titres liés aux attributions résultent de rachat d'actions par le Groupe.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2013 correspond à 0,0359 % du capital (soit 18 000 actions).</p> <p>Par ailleurs, les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise seront soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de ses fonctions, à hauteur des montants suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;</li> <li>• pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais.</li> </ul> <p>Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération.</p> <p>Il est précisé que la société veille à ce que les dirigeants s'engagent formellement à ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixées par le Conseil d'administration.</p>
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu	Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'éleverait à 284 378 euros.
Jetons de présence	24 000 €	Comme l'ensemble des administrateurs de SEB S.A. et selon les modalités définies par le Conseil, M. Thierry de La Tour d'Artaise a bénéficié de 24 000 € au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice 2013.
Valorisation des avantages de toute nature	22 724 €	Voiture de fonction soit un avantage annuel de 7 524 € et un dédommagement de 15 200 € pour l'utilisation d'un logement à Paris.

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés**

	Montants soumis à l'avis	Présentation
Indemnité de départ	Aucun montant perçu	<p>En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une indemnité de départ plafonnée à 2 ans de rémunération (fixe et variable), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si le taux moyen est &lt; à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;</li> <li>• si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;</li> <li>• si le taux moyen est &gt; à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.</li> </ul> <p>Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été initialement approuvé par l'Assemblée générale du 13/05/2007 (4<sup>e</sup> résolution) puis à nouveau approuvé par l'Assemblée générale du 10/05/2012 (8<sup>e</sup> résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).</p> <p>Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;</li> <li>• régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. La rente acquise au titre du régime à cotisations définies vient en déduction de ce complément retraite. La cotisation à ce régime collectif est de 8 % du salaire limité à 8 % du plafond annuel de la sécurité sociale, soit 23 700 euros au titre de 2013.</li> </ul> <p>Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles au dispositif de retraite supplémentaire après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires).</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ancienneté requise : minimum 8 ans de présence au sein du Comité exécutif ou Comité de direction ;</li> <li>• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;</li> <li>• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations annuelles ;</li> <li>• pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.</li> </ul> <p>Par ailleurs, le Conseil d'administration du 19 mars 2010 a décidé, en sus des règles ci-dessus, de limiter la rémunération de référence qui sert de base de calcul à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite, ce qui conduit, pour le mandataire social, à bénéficier d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 32 % de la rémunération de référence à l'âge légal de départ en retraite.</p> <p>La charge de l'exercice du régime complémentaire et différentiel, afférente à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, dans les comptes de SEB S.A. au 31 décembre 2013, s'élève à 558 109 euros.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 13/05/2008 (4<sup>e</sup> résolution). Le plafonnement du salaire de référence a été approuvé par l'Assemblée générale du 12/05/2010 (4<sup>e</sup> résolution).</p>
Assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu	<p>En complément du régime collectif de prévoyance, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 633 671 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 s'élève à 48 741 euros.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 12/05/2010 (4<sup>e</sup> résolution).</p>

## Opérations réalisées par les dirigeants sur les actions SEB (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2013

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Personnes liées à Damary Braida	Administrateur	2 010	52,2238 €		
Sarah Chauleur	Administrateur	77	61,7981 €		
Yseulys Costes	Administrateur	750	65,8903 €		
Thierry de La Tour d'Artaise	Président-Directeur Général	160 012	33,5541€		
Hubert Fèvre	Administrateur			114 992	60,1823 €
Jacques Gairard	Administrateur			1 000	62,0000 €
Personnes liées à Jacques Gairard	Administrateur			8 000	65,1897 €
Jean-Noël Labroue	Administrateur	450	57,7200 €		
Stéphane Laflèche	Membre du Comité Exécutif	21 598	28,0500€	20 784	59,8513 €
Vincent Léonard	Membre du Comité Exécutif	100	66,8800 €		
Harry Touret	Membre du Comité Exécutif	30 000	44,0000 €		
Personnes liées à Venelle Investissement	Administrateur	5 787	65,6152 €		
Frédéric Verwaerde	Membre du Comité Exécutif	51 598	34,0386€	50 753	61,4569 €

## 2.5. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce Rapport reposent essentiellement sur la réalisation de travaux

coordonnés par la Direction Audit & Organisation du Groupe en relation avec la Direction Financière et les principales Directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce Rapport se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec le Comité de contrôle et les Commissaires aux comptes.

Le présent Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 25 février 2014.

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

### *L'environnement de contrôle interne dans le Groupe*

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

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

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

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement éliminés.

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

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

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

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

## Le dispositif de gestion des risques

Le processus d'analyse des risques repose sur 2 outils essentiels :

- un processus annuel *top-down* de collecte et d'analyse des risques majeurs. En 2013, les membres du Comité exécutif du Groupe, le Directeur Juridique, le Directeur des Systèmes d'Information, le Directeur de la Qualité, le Directeur Général de l'Innovation, le Directeur Général de la Stratégie, les Directeurs Généraux des trois Activités et les Directeurs Généraux des 7 Continents, ont été rencontrés individuellement pour identifier et analyser les 10 risques majeurs auxquels le Groupe SEB est ou pourrait être confronté. Chaque risque a été évalué en matière de probabilité et d'impact, et des actions visant à pallier chaque risque ont été décrites. Ceci constitue la cartographie annuelle des risques du Groupe SEB ;

- un processus *bottom-up*, par le biais de questionnaires d'autoévaluation adressés aux entités élémentaires opérationnelles, déclinés par processus et visant d'une part à identifier les éventuelles zones de faiblesse et d'autre part à diffuser dans toutes les strates de l'entreprise une culture de contrôle interne, moyen d'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Groupe.

2

## Les activités de contrôle

L'unité du dispositif de contrôle interne repose sur un manuel de contrôle interne qui précise les principes et contrôles essentiels auxquels chaque organisation doit se conformer, à savoir :

- la mise en œuvre d'un manuel de délégation et la définition de limites de pouvoirs ;
- les règles de contrôle interne à suivre en matière de gestion commerciale, de gestion du crédit client et des moyens de paiement, de relations bancaires, d'administration de la paie, de gestion des achats, de gestion des actifs et de protection du patrimoine ;

- le respect des règles de séparation des tâches ;
- les politiques d'assurance et de couverture ;
- les principes de contrôle en matière de *reporting* financier.

## Les dispositifs d'information et de communication

En 2013, tous les Directeurs généraux d'entités récemment nommés ont fait l'objet d'une formation sur le contrôle interne, insistant plus particulièrement sur leur rôle spécifique dans le dispositif de contrôle interne.

En 2013, une dizaine d'alertes a été remontée au Département Communication Corporate, en charge du dispositif de gestion des crises. Toutefois, le dispositif n'a été déclenché dans son intégralité qu'une seule fois.

Le dispositif d'identification des tentatives de fraude a été activé une demi-douzaine de fois, et une seule fraude significative, de nature externe a été formellement identifiée. Comme les années précédentes, sur la base des situations rencontrées, le Département Audit a diffusé dans le réseau des filiales des alertes pour prévenir les situations de fraude, et sensibiliser les acteurs à ces situations.

## L'évaluation du dispositif de contrôle interne

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

En 2013, le Département d'audit interne a conduit des missions sur 14 sociétés de marché, représentant 22 % du chiffre d'affaires du Groupe, sur 6 sites industriels, représentant 10 % de la fabrication en interne du Groupe, et a réalisé 4 missions de conseil sur différentes organisations et processus. Pour l'activité de *retailing*, 14 magasins ont été audités dans 7 pays. la société Imusa USA a fait l'objet d'un premier audit, afin d'évaluer la qualité des processus et de l'organisation en matière de contrôle interne.

## Les acteurs du contrôle interne

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

Leur rôle est décrit dans le paragraphe « Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration » pages 29, 30, 31 et 32.

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

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 33.

### LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

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

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

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

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

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

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

Chaque mission d'audit, d'une durée d'un mois en moyenne, réalisée par une équipe de 2 à 4 auditeurs, fait l'objet d'un Rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité exécutif et au Président du Groupe. Ce Rapport contient une opinion sur le niveau de contrôle interne de l'entité, et décrit les principales recommandations à mettre en œuvre pour renforcer le contrôle interne de l'entité.

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2013, la Direction de l'Audit Interne comprenait 10 collaborateurs.

### LA DIRECTION JURIDIQUE ET DES ASSURANCES

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre les intérêts du Groupe, des mandataires sociaux et des salariés dans le cadre de leurs fonctions. Elle intervient, entre autres, sur quelques axes principaux qui contribuent au contrôle interne :

- participation à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe SEB pour les entités juridiques nouvellement acquises par le Groupe SEB ;
- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles, sinistres produits, etc.) ;
- proposition à l'attention du Comité exécutif des règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations en liaison avec le contrôle de gestion ;
- implication dans l'activation des cellules de crise (fraude, enquêtes concurrence).

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

### LA DIRECTION FINANCES, TRÉSORERIE ET FISCALITÉ

Elle a pour mission d'une part de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement et d'autre part de s'assurer du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté.



Pour ce faire elle est en charge de :

- gérer les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe, en accord avec le Directeur Général Adjoint Finances ;
- gérer les flux (*cash management*) ;
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- assurer le suivi de la relation bancaire ;
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et auprès de la Direction Générale pour le financement des nouveaux projets.

En matière de contrôle interne, les travaux du responsable de la fiscalité Groupe s'articulent autour de trois volets principaux :

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

Dans le contexte toujours volatil de 2013, la Direction du Credit Management a poursuivi son pilotage du risque clients au niveau mondial.

## LA DIRECTION COMPTABLE GROUPE

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

La Direction Comptable du Groupe est responsable des Centres de Services Partagés Comptabilité et Gestion (CSP), et de leur animation. Ces organisations, présentes en France, Pologne, Allemagne, États-Unis et Chine, par le partage de leurs procédures et de leurs outils, concourent à l'amélioration du niveau du contrôle interne du Groupe.

## LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

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

Dans cet esprit, la Direction du Contrôle de Gestion diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation du budget.

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

Les *reporting* de gestion mensuels s'articulent autour d'un outil de consolidation de gestion pour les résultats. Deux fois par an au minimum, est réalisée une prévision complète sur une maille budgétaire des performances du Groupe, qui engendre, si nécessaire des plans d'amélioration.

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

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

La Direction du Contrôle de Gestion prépare et diffuse un tableau de bord mensuel Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent dans une lettre d'activité mensuelle.

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

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

## LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

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

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

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

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

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

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

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

Des audits de sécurité ont été conduits chez certains prestataires.

## LA DIRECTION QUALITÉ

La recherche de l'amélioration de la qualité des produits et des *process* a toujours été une préoccupation majeure du Groupe.

Le Groupe SEB a mis en place un système de management de la qualité qui constitue un outil commun disponible sur l'intranet.

La documentation de ce système recouvre notamment toutes les procédures, outils et méthodes relatifs aux processus clés du Groupe, à savoir :

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

Un *reporting* mensuel permet à la Direction de la Qualité d'orienter ses actions.

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

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

## Les procédures relatives à l'information comptable et financière

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

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

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

Cette centralisation permet à la Direction :

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

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

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

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

### LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Elle propose et fait valider par le Comité exécutif la politique de développement durable du Groupe et en coordonne la mise en œuvre. Elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers, et s'appuie pour cela sur un Comité de pilotage développement durable dans lequel sont impliqués les 15 principaux métiers du Groupe. En déployant des volets développement durable dans les processus internes du Groupe, elle favorise les prises de conscience et suscite les comportements appropriés au sein du Groupe.

### LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Elle établit chaque année un échéancier récapitulant l'ensemble des obligations périodiques de la société en matière de communication financière au marché et aux institutions financières boursières. Elle identifie les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques en collaboration avec la Direction Juridique.

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

### LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

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

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

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

Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux. Les comptes sont tenus dans toutes les entités du Groupe suivant les normes IFRS.

Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel des procédures comptables du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables.

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

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

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

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

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

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

## LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

Les textes de toutes les publications du Groupe et en particulier ceux qui relèvent de l'information réglementée (Rapports annuel et semestriel, communiqués de presse...) sont rédigés sur la base d'un recueil d'informations tout au long de l'année et d'entretiens spécifiques, deux fois par an au minimum, et plus en fonction de l'actualité et des sujets traités, avec les principaux Directeurs des Activités, des Continents et des Fonctions. Ils sont validés par ces derniers ainsi que par le Comité exécutif du Groupe. Les présentations qui en découlent et qui sont utilisées tout au long de l'année lors de réunions, de *road-shows* ou de conférences téléphoniques avec des analystes financiers, des gérants de portefeuille ou des actionnaires individuels sont élaborées en cohérence avec les communiqués de presse et également validées par le Comité exécutif.

## 2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre Rapport sur le Rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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

Il nous appartient :

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

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

### *Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière*

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

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

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

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

### *Autres informations*

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

Lyon et Villeurbanne, le 10 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas BRUNETAUD

**Deloitte & Associés**

Gérard BADIN



# RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE



<b>3.1. ENJEUX DU GROUPE SEB</b>	<b>52</b>	<b>3.5. INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>	<b>71</b>
Veiller au respect des principes éthiques	52	Activité de la Fondation Groupe SEB	71
Poursuivre une politique sociale responsable	53	Dépenses totales de mécénat	72
Agir dans le cadre d'un engagement citoyen	54	Achats responsables	72
Innovier durablement pour répondre aux attentes des consommateurs	54	Lutte contre la corruption	73
Réduire nos impacts environnementaux	54	Responsabilité du fait des produits	73
Matrice de matérialité	55	Réparabilité	73
<b>3.2. PARTIES PRENANTES</b>	<b>57</b>	<b>3.6. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>74</b>
<b>3.3. PROCESSUS DE REPORTING</b>	<b>58</b>	Information et formation des salariés	74
Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale	58	Engagements 2020	74
<b>3.4. INFORMATIONS SOCIALES</b>	<b>60</b>	Éco-conception des produits	74
Rémunérations et charges	60	Consommation de ressources	75
Intéressement et participation	60	Émissions de gaz à effet de serre	76
Évolution des effectifs salariés par zone géographique	61	Déchets	77
Mouvements sur les effectifs	61	Rejets dans l'eau	78
Pyramide des âges	62	Nuisances	78
Répartition des effectifs par type de contrat	63	Biodiversité	78
Personnes handicapées	64	Certification ISO 14001	78
Taux d'absentéisme	64	<b>3.7. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>79</b>
Répartition hommes/femmes par classification	65		
Dialogue social	65		
Accords collectifs	66		
Main-d'œuvre extérieure à la société <sup>(a)</sup>	66		
Heures supplémentaires	66		
Santé et Sécurité	67		
Certification OHSAS 18001	69		
Formation (effectifs et heures)	69		
Dépenses de formation <sup>(a)</sup>	70		
Formations Université Groupe SEB (UGS)	70		

## 3.1. ENJEUX DU GROUPE SEB

Le Groupe SEB s'engage depuis plusieurs années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable. La Direction Développement Durable, créée en 2004, est rattachée à la Direction des Ressources Humaines dont le Directeur est membre du Comité exécutif. Composée d'une équipe de 6 personnes, dont 2 personnes détachées à la Fondation Groupe SEB, la Direction Développement Durable harmonise et impulse une démarche collective et participative. En plus des réunions avec chaque métier qu'elle organise deux fois par an pour le suivi des projets et des plans d'actions, elle s'appuie sur un Comité de pilotage dédié. Afin d'ancrer les enjeux du développement durable à tous les niveaux de l'entreprise et sur tous les continents, ce Comité de pilotage compte une vingtaine de membres multi-activités et multi-métiers (communication, qualité/environnement, innovation, achats, logistique, marketing...) et se réunit trois fois par an. Le Comité de

pilotage a pour mission la définition et le suivi des plans d'actions à court et moyen termes, en lien avec l'ensemble des 5 enjeux développement durable du Groupe.

En lien avec ces 5 enjeux prioritaires, une feuille de route à 3 ans est disponible sur le site Internet du Groupe SEB, dans la rubrique développement durable. La démultiplication des projets internationaux, comme le Code éthique en 2012, est quant à elle gérée en local par un réseau de correspondants RSE issus de la fonction Ressources Humaines. Les enjeux de développement durable, présentés ci-dessous, ont été diffusés à l'ensemble des managers du Groupe SEB pour les sensibiliser aux actions qu'entreprend le Groupe sur ces thématiques. Les salariés sont également sensibilisés grâce à une rubrique dédiée sur l'Intranet du Groupe et la publication de nombreuses actualités tout au long de l'année, ou encore l'organisation d'activités pour la semaine du développement durable.

### *Veiller au respect des principes éthiques*

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte Mondial de l'ONU et du Code de Conduite du CECED<sup>(1)</sup>.

**Code éthique.** En une dizaine d'années, le Groupe SEB a doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais près de 25 000 collaborateurs dans le monde, dont plus des deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage des valeurs du Groupe sont essentiels à sa réussite dans une démarche globale responsable et éthique, le Groupe SEB a souhaité structurer et formaliser sa politique dans un Code éthique. Traduit dans les 10 principales langues du Groupe, il a été diffusé en 2012 à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Ce document aborde 18 thématiques clés, du respect des Droits Humains à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts. Chacune de ces thématiques a été approfondie par des « contre-exemples » et des questions/réponses pratiques, dans un support de formation déployé par les responsables Ressources Humaines internationaux auprès de leurs équipes. Cela représente près de 10 000 heures de formation. Groupe SEB Brésil a notamment organisé 97 sessions de formation et a sensibilisé plus de 90 % de ses collaborateurs aux enjeux développés dans ce Code. En 2013, la procédure d'alerte du référent Code éthique du Groupe a fonctionné à deux reprises, via l'adresse mail dédiée [ethics@groupeseb.com](mailto:ethics@groupeseb.com). Dans les deux cas, il s'est avéré après analyse qu'il s'agissait de situations relevant d'une gestion « classique » des ressources humaines et non d'une violation du Code éthique. Elles ont donc été traitées selon la procédure RH en vigueur. Le Directeur Audit et Organisation, qui est le référent Éthique

Groupe, rend compte chaque année des alertes éthiques reçues et traitées auprès du Comité de contrôle du Conseil d'administration du Groupe.

**Droits de l'Homme.** Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé en 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme. Pour cela, il a mis en place l'outil d'auto-évaluation *HRCA (Human Rights Compliance Assessment) Quick Check*, élaboré par l'Institut Danois des Droits de l'Homme, dans toutes ses filiales de plus de 10 personnes. Depuis 2010, les sites de la filiale chinoise Supor utilisent le *CBSSC (China Business and Social Sustainability Check)*, version du *HRCA Quick Check* adaptée au contexte de la Chine. Ces évaluations sont réalisées tous les deux ans environ et couvrent près de 99 % des effectifs. Elles ont été renouvelées en 2013 auprès de plus de 80 entités industrielles, logistiques et tertiaires dans le monde. Les points d'amélioration remontés sont le suivi des fournisseurs ou encore les relations avec les communautés qui mériteraient d'être améliorées dans un souci de transparence. Les 28 questions principales et 240 sous-indicateurs qui composent ces questionnaires (245 pour le CBSSC) sont remplis par le réseau de correspondants RSE. Le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique diffusé en 2012 ainsi que des formations effectuées dans ce cadre auprès des responsables Ressources Humaines internationaux. Aucune réclamation relative aux Droits de l'Homme n'a été déposée en 2013.

**Audit interne.** Lors des audits de filiales, réalisés par la Direction Audit et Organisation du Groupe SEB, le respect des principes éthiques et notamment le respect des Droits de l'Homme est systématiquement vérifié. Les sites non audités dans l'année remplissent un questionnaire d'auto-évaluation via un logiciel de *reporting* piloté par la Direction Audit et Organisation. Ce questionnaire reprend les mêmes points de contrôle que ceux passés en revue par les auditeurs lors des audits sur site et intègre, tout comme le Manuel de contrôle interne, les règles du Code éthique. Les deux référentiels sont ainsi parfaitement alignés et garantissent la cohérence complète du dispositif de contrôle.

(1) Comité Européen des Constructeurs d'Équipement Domestique.

**Achats responsables.** Avec plus de 1 500 fournisseurs industriels dans le monde, le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. C'est donc tout naturellement qu'il s'est engagé dans une politique d'achats responsables et a mis en place des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences sociales et environnementales par les fournisseurs. En 2012, cette politique a été renforcée par de nombreux projets, comme l'externalisation des audits sociaux et environnementaux confiés à la société SGS, ou encore le suivi des substances chimiques (*REACH*) par la plateforme web dédiée EcoMundo. Une Charte des achats responsables a également vu le jour, en lien avec le Code éthique Groupe, et a été envoyée aux fournisseurs industriels du panel. Cette Charte explique les exigences du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux. En 2013, le Groupe a complété sa politique par une Charte des audits sociaux et a réalisé 145 audits éthiques, sociaux et environnementaux de ses fournisseurs du panel (contre 80 en 2012) effectués à 70 % par la société SGS.

**Vérification.** Précurseur, le Groupe SEB a choisi dès 2011 de faire vérifier une sélection d'informations sociales et environnementales, au titre de l'exercice 2010, par l'un de ses Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit. Le Groupe SEB a poursuivi cet engagement volontaire, et au titre des exercices 2011 et 2012 PricewaterhouseCoopers Audit a délivré au Groupe un Rapport d'assurance modérée portant sur une sélection d'informations sociales et environnementales, qui a été publié dans le Document de référence. De plus, pour répondre au décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 (loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010), la présence des informations requises par ce décret a également été vérifiée pour les données 2012. Enfin, pour répondre aux obligations désormais légales, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre de l'exercice 2013.

## Poursuivre une politique sociale responsable

**Formation.** La politique de formation concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Chaque année, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des aspirations des collaborateurs exprimées lors de l'entretien annuel d'appréciation. Un système de *reporting* mondial permet d'assurer la collecte des formations dispensées aux 4 coins du monde. La formation est un levier essentiel de développement des compétences et constitue un axe fort de la politique sociale responsable du Groupe.

**Diversité.** Le Groupe SEB est signataire, en France, de la Charte de la diversité depuis 2005. Parce que la diversité est source de dynamisme, de créativité et d'innovation, le Groupe la cultive dans toutes ses composantes : diversité culturelle qui découle naturellement du caractère international du Groupe, égalité hommes/femmes, mixité « ethnico-sociale », place accordée aux jeunes et aux seniors... De nombreuses actions sont mises en œuvre pour renforcer l'application de cette politique dans les sites et intensifier la communication et la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur ce thème. Une Commission de Suivi de la Diversité et un Conseil de la diversité intégrant la LICRA <sup>(1)</sup> ont ainsi été créés afin de favoriser la promotion de la diversité et lutter contre toute forme de discrimination. La première instance veille à l'application du plan d'actions Diversité, elle s'est réunie 4 fois en 2013. La seconde est une instance de médiation et de recours qui peut être saisie par les salariés sur des problématiques liées à la diversité et à toutes formes de discrimination qui n'auraient pas pu être résolues par des instances locales du Groupe. Sur la thématique de l'emploi des jeunes et des seniors, le Groupe SEB a signé un accord sur les contrats de génération, en ligne avec ses accords GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) existants. De plus, le Groupe privilégie l'apprentissage par la formation en alternance et a donc pour objectif d'augmenter le nombre d'alternants au sein de ses équipes (+ 19 % en 2013 par rapport à 2012, en France). Enfin, un accord collectif triennal sur le handicap a également été signé par les instances représentatives du personnel en 2013.

**Dialogue social.** Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Cet engagement a été réaffirmé dans le Code éthique du Groupe qui a signé 135 accords collectifs en 2013.

**Égalité hommes/femmes.** Le Groupe SEB mène une politique de non-discrimination afin d'assurer à l'ensemble de ses collaborateurs une égalité de traitement dans leur recrutement, leur rémunération et leur évolution au sein du Groupe. Un accord volontariste sur l'égalité professionnelle hommes/femmes a été signé par le Groupe SEB fin 2011, mais il n'est que la formalisation de sa politique sociale juste et responsable. Dans le cadre de cet accord, l'ensemble des sociétés françaises du Groupe, quel que soit leur nombre de salariés, ont mis en place un plan d'actions et des indicateurs de suivi sur les thèmes de la rémunération, de la promotion/classification et de la formation. Les sociétés s'engagent à poursuivre leurs actions en matière de conditions de travail, d'embauche et d'une meilleure articulation entre activité professionnelle et vie personnelle. Cet accord va ainsi au-delà des recommandations légales qui préconisent des actions sur 2 à 3 thèmes selon la taille des sociétés visées. En 2013, les femmes représentent 35,5 % des managers du Groupe, toutes entités confondues, contre 20 % en 2002.

**Santé/Sécurité.** Depuis plusieurs années, le Groupe SEB met en place des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de salariés atteints de maladies professionnelles, pour l'essentiel des troubles musculo-squelettiques (TMS). Cette démarche d'amélioration de la santé/sécurité au travail est un enjeu primordial, touchant au quotidien des employés. Le Groupe s'est également engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité afin de structurer durablement ses démarches sur les sites : fin 2013, près de 87 % des entités industrielles et logistiques dans le monde, dont 100 % en France, sont certifiées OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment System*). À noter que les sites de Copacabana et Rionegro (Imusa Colombie) ont obtenu leur certification en 2013. Des plans d'actions sont engagés avec

(1) Ligue Internationale Contre le Racisme et l'Antisémitisme.

pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2015, hors Maharaja Whiteline. Afin de porter la santé/sécurité encore plus haut dans les préoccupations de chacun, un Comité stratégique santé/sécurité composé de membres du Comité exécutif et un Comité opérationnel international ont été créés en

2012. La démarche s'est poursuivie en 2013 par le déploiement international d'un programme d'amélioration dénommé « Safety in SEB » et par la publication d'une politique sécurité mondiale renforcée, portée par Thierry de La Tour d'Artaise.

## Agir dans le cadre d'un engagement citoyen

**Entreprise citoyenne.** Dans les territoires où il est implanté, le Groupe SEB agit en acteur économique responsable et en cas de restructuration d'un site, il met tout en œuvre pour limiter l'impact des décisions sur les salariés et la vie locale. Le Groupe est aussi un membre actif de la communauté : il entretient de nombreux liens avec les acteurs locaux et participe aux débats de société, par exemple sur la nutrition et la santé. Au-delà des emplois que le Groupe génère, il soutient le développement d'entreprises locales et parmi elles, d'acteurs de l'économie sociale et solidaire. Son engagement sociétal

se traduit également dans sa politique de mécénat, structurée autour de la lutte contre l'exclusion dans 3 domaines d'intervention : le travail, le logement et l'éducation/formation. Cette politique de mécénat Groupe, formalisée dans un document cadre diffusé à l'ensemble des pays, s'exprime au travers de sa Fondation d'entreprise et des nombreuses initiatives de terrain portées par les filiales. L'ensemble des actions de mécénat a représenté près de 2,9 millions d'euros en 2013.

## Innover durablement pour répondre aux attentes des consommateurs

**Nutrition et santé.** Les consommateurs demandent aujourd'hui des produits qui intègrent les problématiques de santé et de sécurité, respectueux de l'environnement et élaborés selon des règles responsables. Le Groupe SEB se donne les moyens d'assurer un contrôle étroit sur tous ces aspects. Chaque nouvelle génération de produits s'enrichit d'innovations qui vont dans le sens d'un plus grand respect de l'humain et de l'environnement, et intègrent les préoccupations de santé et de nutrition.

**Qualité et réparabilité.** Le Groupe est également très attentif à la qualité de ses produits et à la relation avec ses consommateurs. Améliorer le service après-vente et favoriser la réparation des produits plutôt que l'échange sont

deux axes clés de la politique du Groupe SEB vis-à-vis des consommateurs. Pour cela, le Groupe s'appuie sur un réseau de 6 500 réparateurs agréés dans le monde, dont 2 800 en Chine.

**Accessibilité.** Enfin, l'accessibilité des produits au plus grand nombre, y compris aux personnes fragiles ou à faible revenu, fait partie des axes d'expérimentation au sein du Groupe. Dans cette optique, le Groupe a engagé un partenariat avec l'Institut de la Vision, premier centre de recherche intégrée sur les maladies de la vision, pour développer des produits accessibles à tous, y compris aux malvoyants.

## Réduire nos impacts environnementaux

**Éco-conception.** La politique du Groupe SEB en matière d'éco-conception vise à limiter l'impact de ses produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie : augmentation de leur recyclabilité, interdiction de nombreuses substances impopulaires, diminution de la consommation énergétique en mode veille, etc. Cette démarche s'appuie sur un guide d'éco-conception réalisé en interne entièrement revu en 2013. Ce nouveau guide, à destination des équipes Innovation, inclut les aspects de réparabilité, de recyclabilité, de consommation énergétique, d'ACV <sup>(1)</sup>, d'éco-packaging ou encore de matériaux recyclés et/ou biosourcés. Parallèlement, le Groupe s'est fixé pour objectif de réduire de 20 % la consommation énergétique de ses nouveaux produits d'ici 2020 et d'utiliser au moins 20 % de matériaux recyclés lors de leur conception.

**Éco-production.** Depuis 2003, le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement qui vise en priorité la maîtrise de la consommation de ressources (eau et énergie) et la réduction des déchets et des émissions. Ainsi, à fin 2013, 89,5 % des entités industrielles et logistiques

(1) Analyse du Cycle de Vie.

du Groupe étaient certifiées selon la norme environnementale ISO 14001 sur un périmètre monde intégrant notamment Supor et les nouvelles acquisitions de 2011. À noter que les sites de Copacabana et Rionegro (Imusa Colombie) ont obtenu leur certification en 2013. Des plans d'actions sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2015, hors Maharaja Whiteline. Depuis 2012, dans un objectif de partage des bonnes pratiques, chaque site industriel français propose un projet « éco-innovant ». Cette initiative, renouvelée en 2013, s'appliquera aux sites internationaux à partir de 2014. Le Groupe SEB s'est également engagé à réduire les consommations d'énergie (gaz, électricité, fuel) de ses usines mondiales de 20 % entre 2011 et 2020.

**Éco-logistique.** Le transport des produits ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer est l'une des principales sources d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB, qui a clairement l'ambition de les réduire. Fin 2009, un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques a été établi et le Groupe a continué à le fiabiliser depuis. Pour continuer à réduire ses émissions,



Le Groupe oriente son action selon deux axes principaux : l'amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transports doux, alternatifs à la route (voie fluviale, rail). Un projet transversal a également été déployé dans le Groupe visant à inclure les contraintes logistiques dès la première étape du processus de développement des produits et des emballages : EffyPACK (pour *PACKaging system for supply chain EFFiciency*). Ce projet a été complété en 2013 par l'acquisition d'un logiciel de palettisation qui sera déployé en 2014 en France dans un premier temps, puis à l'international. Cet outil permettra la visualisation de l'optimisation du taux de chargement des palettes et containers et ainsi d'atteindre l'objectif de réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports, par produit, d'ici 2020. L'empreinte carbone liée aux transports des produits, matières premières et composants s'évalue à près de 253 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> pour l'année 2013.

**Green IT.** Le Groupe SEB continue à développer sa politique informatique éco-responsable avec 3 axes majeurs : la réduction du parc d'imprimantes et de consommation de papier en France puis l'extension de la démarche au niveau mondial ; un programme de virtualisation des serveurs (économie

annuelle d'énergie évaluée à 125 000 euros) ; et l'intégration de critères développement durable dans les achats de matériel (ordinateurs et téléphones). Il s'appuie pour cela sur le guide pour un système d'information responsable, édité par le WWF. En 2013, le Groupe SEB a également évalué ses bonnes pratiques au regard du référentiel ISOC (Internet Society).

**Fin de vie.** En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des éco-organismes. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France où il préside Éco-Systèmes, le principal éco-organisme du pays. Des initiatives innovantes de collecte ont également été mises en place en Colombie et en France avec les distributeurs locaux : les consommateurs sont invités à déposer leurs anciennes poêles et casseroles en magasins contre un bon de réduction. Les articles en fin de vie ainsi récupérés sont triés, la matière brute de qualité suffisante est recyclée et, en Colombie, réutilisée dans les processus de fabrication. En Thaïlande, une initiative similaire a été organisée en 2013 mais les produits récoltés ont été reversés à une association locale fabricant des prothèses. Ces dernières étant majoritairement composées d'aluminium, les articles culinaires récoltés seront recyclés pour produire des jambes artificielles.

3

## Matrice de matérialité

En cohérence avec les recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI), le Groupe SEB a décidé de hiérarchiser ses enjeux de responsabilité sociétale sous la forme d'une matrice de matérialité. Cette dernière détermine précisément quels sont les enjeux de développement durable les plus importants pour l'entreprise. Une liste de 25 enjeux a été identifiée par le Groupe SEB qui les a ensuite évalués en tenant compte de l'importance accordée à ces enjeux par les parties prenantes d'une part, et par le Groupe d'autre part :

- pour l'externe : en consultant le panel de parties prenantes externes du Groupe SEB, en prenant en compte les retours des agences de notation extra-financière, en questionnant les auditeurs développement durable et en questionnant le Comité de pilotage développement durable sur leurs retours métier ;
- pour l'interne : en questionnant le Comité de pilotage développement durable et en tenant compte de la stratégie du Groupe.

La matrice de matérialité fait ressortir 5 enjeux RSE prioritaires pour le Groupe SEB :

- le respect des consommateurs : qualité des produits, qui présentent toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité, information et sensibilisation des consommateurs, service après vente, etc. ;
- la santé et la sécurité des collaborateurs : garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain ;
- les achats responsables : exigences du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux ;
- le respect des Droits de l'Homme : respect des réglementations et des textes internationaux relatifs au travail forcé ou obligatoire, au travail dissimulé, à celui des enfants, aux conditions de travail, aux heures supplémentaires, etc. ;
- l'éco-conception des produits : réduire l'empreinte environnementale des produits du Groupe tout au long du cycle de vie.

#### Matrice de matérialité



## 3.2. PARTIES PRENANTES

En 2013, la Direction Développement Durable a organisé le premier panel de parties prenantes du Groupe SEB, composé de 8 experts internationaux externes (ONG environnementales, sociologue en lien avec la consommation alternative, professeur sur la gouvernance, médecin nutritionniste, expert en éco-conception ou sur la RSE en Chine...) et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen. Cette journée, riche en échanges avec des membres du Comité de pilotage développement durable, a permis au Groupe SEB d'entendre le retour de ses parties prenantes sur ses enjeux

de développement durable, sa communication, mais aussi sur le nouveau guide d'éco-conception. Ce dernier a été amendé avec leurs remarques avant publication à la Communauté Innovation. Des axes d'amélioration ont également été identifiés, comme celui d'accompagner le consommateur vers une alimentation plus responsable et un mode de vie plus durable.

De manière générale, le Groupe SEB dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes de manière transparente, et ce à travers différents modes de communication.

Parties prenantes	Modes de dialogue
<b>Collaborateurs</b> Salariés (managers et non managers)	Site Intranet, livret d'accueil, actions de communication interne, Entretiens Annuel d'Appréciation (EAA), réunions de service, baromètre social ( <i>Great Place to Work</i> ), Journée des Bénévoles, journaux de site, diverses brochures : Code éthique, Valeurs et pratiques de management, parcours d'intégration, managers soyez l'entrepreneur de votre carrière, guide des rémunérations...
<b>Futurs collaborateurs</b>	Site Internet, site Carrières, réseaux sociaux, forum écoles, rencontres...
<b>Partenaires sociaux</b> Instances de représentation du personnel (syndicats, Comité de Groupe européen, Comités d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT, etc.)	Agenda social, réunion instances de dialogue, Intranet dédié, signature d'accords collectifs...
<b>Consommateurs</b>	Site Internet Groupe et marques, webzine, réseaux sociaux, Groupe SEB TV, packaging, communications médias (TV, presse, radio, affichage, Internet) et hors médias (PLV, événements, etc.), études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs...
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	Échanges avec les acheteurs Groupe et locaux, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux...
<b>Pouvoirs publics</b> Collectivités/États, CCI, Pôle Emploi, ONU...	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
<b>Actionnaires</b> Groupe Fondateur, actionnaires individuels, salariés	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, Lettre aux actionnaires, site Internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information...
<b>Clients</b> Distributeurs	Code éthique, rendez-vous commerciaux, partenariats et plans d'action pluriannuels...
<b>Monde académique</b> Éducation Nationale, Écoles et Universités, chercheurs, experts...	Site Internet, site Carrières, réseaux sociaux, rencontres, participation à des salons et forums écoles, conférences, participation à des chaires, journées découvertes des métiers...
<b>Associations professionnelles</b> Ceced, Gifam, Unitam, Medef, Afep, Demeter, Eco-systèmes et autres éco-organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
<b>Société civile</b> ONG, associations, communautés	Rapport d'activité et de développement durable, sélection des projets et soutien via la Fondation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage...
<b>Acteurs financiers et extra-financiers</b> Agences de notation, analystes, investisseurs, banques, fonds...	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, site Internet, réunions ISR, <i>road shows</i> , réponses aux questionnaires, Communiqués de presse, Communication de progrès Global Compact...
<b>Centres de réparation agréés</b>	Portail Internet Agora, sites Internet marques, notices de démontage, formations, réseau de pièces détachées...

La répartition des revenus par parties prenantes est présentée dans le panorama parties prenantes du Rapport d'activité et de développement durable.



## 3.3. PROCESSUS DE REPORTING

### Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale

Depuis 2002, le Groupe SEB s'attache à rendre compte de sa performance en matière sociale, sociétale et environnementale. Pour cela, il a mis en place un ensemble d'indicateurs de suivi et une méthodologie de *reporting* qu'il améliore régulièrement dans une démarche de progrès. Ces indicateurs et cette méthodologie sont décrits dans un document interne intitulé « Processus de *reporting* des indicateurs de pilotage de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

#### CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2013 couvrent l'ensemble des thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2. Le Groupe va au-delà de cette exigence légale en renseignant d'autres indicateurs, qui répondent aux recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Un vrai travail de conformité a été engagé sur cet aspect. Il a pour objectif de se rapprocher le plus possible de ce référentiel qui constitue un standard international en matière de *reporting* extra-financier. L'application de ce référentiel GRI permettra une meilleure comparabilité des informations de développement durable entre les entreprises qui l'utilisent.

En phase avec cette évolution des exigences nationales et internationales et dans le cadre de sa volonté d'amélioration continue, le Groupe a donc intégré de nouveaux indicateurs. Il a également précisé les composantes de certains indicateurs afin d'améliorer la fiabilité des données publiées et

il a étendu plusieurs périmètres de *reporting*, en intégrant dans la mesure du possible ses nouvelles acquisitions.

L'ensemble des indicateurs communiqués a pour objectif de suivre les progrès du Groupe face à ses engagements en termes de responsabilité sociétale. Leur définition et/ou mode de calcul sont explicités lorsque cela est jugé utile ou nécessaire.

#### MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

La Direction Développement Durable assure la coordination du *reporting* social, sociétal et environnemental, au niveau du Groupe. Elle formalise les processus pour chaque métier concerné et consolide l'ensemble des données collectées dans un outil de *reporting* extra-financier spécifique.

Depuis 2012, le Groupe SEB utilise l'outil de *reporting* de la société Tennaxia pour ses informations développement durable. Sa souplesse facilitera l'accompagnement des évolutions à venir : ajout de nouveaux indicateurs, modifications des périmètres de *reporting*... Il permettra également l'élaboration de rapports d'analyse et tableaux de bord utiles pour le pilotage et la prise de décision. Son déploiement mondial s'est achevé en 2013.

Les processus et outils qui permettent la collecte des données relatives aux différents indicateurs varient d'une thématique à l'autre, et d'une zone géographique à une autre (France et Monde) :

Thématique/Zone géographique	France	Monde (hors France)
Répartition des effectifs par sexe, âge, zone géographique et classification ; main-d'œuvre extérieure à la société	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Personnes handicapées	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Taux d'absentéisme	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Accords collectifs	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Heures supplémentaires	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Santé	Données consolidées sous tableur importées dans Tennaxia (semestriel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Sécurité	Données consolidées sous tableur importées dans Tennaxia (trimestriel)	Données saisies dans Tennaxia (trimestriel)
Formation	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)
Dépenses de mécénat	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Données environnementales hors matières premières directes	Données saisies dans Tennaxia (semestriel)	Données saisies dans Tennaxia (semestriel)
Matières premières directes	Données consolidées sous tableur	Données consolidées sous tableur

## PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

Le Groupe SEB s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées en multipliant les contrôles de cohérence. Le nouvel outil de *reporting* Tennaxia intègre des contrôles de cohérence automatiques afin de limiter les erreurs de saisie, il permet également de joindre des fichiers et d'insérer des commentaires. Les éventuelles incohérences et erreurs relevées sont revues avec les sites et corrigées. Le Groupe s'efforce également à maintenir une homogénéité au fil de ses *reportings* et présente ses indicateurs sur trois années lorsque la donnée existe.

## LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

Les indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents de travail) et/ou de la nature qualitative de certaines données. Compte tenu de ces limites, et des éventuelles difficultés de collecte, le périmètre de *reporting* peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Les autres éventuelles variations de périmètre peuvent être liées à des créations, des acquisitions, des cessions, ou des fermetures de site.

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique. Les informations collectées auprès des filiales internationales ne font en effet pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle formalisé au niveau Groupe. Il a donc été décidé de ne plus communiquer les données hors France, jugées insuffisamment fiables.

Pour le *reporting* Formation, il est à noter que la qualité des données collectées peut différer d'un pays à l'autre. De plus, les données de 9 filiales internationales n'ont pu être collectées en 2013. Ces filiales

représentent 0,7 % des effectifs. Enfin, plutôt que de comptabiliser un nombre de personnes formées, certaines usines de la filiale Supor se basent majoritairement sur un nombre de sessions de formation. De fait, ces données ne seront pas consolidées dans le *reporting* Groupe.

Pour le *reporting* Santé Sécurité, une limite a été identifiée dans la comptabilisation des maladies professionnelles à l'échelle mondiale. En effet, certaines législations recommandent le secret médical (en Allemagne par exemple), et le chiffre est donc non disponible et considéré comme nul pour ces cas particuliers.

Une limite a également été identifiée sur les données liées aux déchets. Ces derniers ne font pas l'objet d'une catégorisation assez précise et ce manque de définitions communes pour l'ensemble des sites, en France et dans le monde, entraîne une incompréhension, et de fait des données, non homogènes. De surcroît, des incohérences majeures ont été relevées pour les données de Supor sur cette thématique. Il a donc été décidé de ne pas publier les données de cette filiale cette année. Un travail de fiabilisation sera engagé pour les données 2014.

## PÉRIODE DE REPORTING

La période retenue pour le *reporting* annuel des informations développement durable est l'année fiscale, qui correspond à l'année civile pour le Groupe SEB (1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre).

## VÉRIFICATION

Cette année, pour répondre aux obligations désormais légales, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre de l'exercice 2013.

## 3.4. INFORMATIONS SOCIALES

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'articule autour d'axes forts que sont le respect des Droits de l'Homme, le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, la diversité ou encore l'équité.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent pas la société vietnamienne Asia Fan. Ces données sont également hors Maharaja Whiteline, société indienne dans laquelle le Groupe SEB a pris une participation de 55 % en 2011. Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

### Rémunérations et charges

(périmètre Monde)

(en millions €)	2013		2012		2011 <sup>(c)</sup>	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations <sup>(a)</sup>	511,5	227,9	485,1	224,4	456	222,2
Charges sociales <sup>(b)</sup>	121,8	68,3	119,5	65,1	116,1	62,8
Charges de retraite	46,6	37,4	45,1	36,7	40,6	33,8

(a) Hors participation et intéressement versés – intégrant les provisions pour congés payés, hors avantages au personnel.

(b) Intègre les provisions pour charges sociales sur les congés payés.

(c) Après application anticipée de IAS 19 R.

### Intéressement et participation

(périmètre France)

(en milliers €)	2013	2012	2011
Montant de la dotation à l'Intéressement	16 662	16 132	19 905
Montant de la dotation à la Participation	18 174	22 818	27 697
<b>TOTAL</b>	<b>34 836</b>	<b>38 950</b>	<b>47 602</b>

Montants versés sur l'année considérée au titre de l'année précédente.

1 646 K€ supplémentaires ont été versés en France en août 2013, au titre de la prime de partage des profits sur les résultats 2012.

À noter qu'en 2014, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 30,5 millions d'euros. Cette somme intègre la prime mentionnée ci-dessus.

## Évolution des effectifs salariés par zone géographique

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2013	2012	2011
France	5 868	5 898	5 904
Autres pays Europe occidentale	1 308	1 310	1 372
Amérique du Nord	681	677	673
Amérique du Sud	2 620	2 723	2 818
Asie Pacifique	13 340	13 325	12 485
Europe centrale, Russie, et autres pays du monde	865	825	736
<b>TOTAL</b>	<b>24 682</b>	<b>24 758</b>	<b>23 988</b>

Les effectifs salariés intègrent les salariés en CDI, CDD ou contrat assimilés ainsi que les alternants. Les intérimaires ne sont pas intégrés dans ce chiffre. Au 31 décembre 2013, le Groupe SEB comptait 24 682 salariés. Les effectifs d'Asia Fan et de Imusa ont été intégrés à partir des données 2012.

## Mouvements sur les effectifs

(périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2013	2012	2011
<b>FRANCE</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>574</b>	<b>531</b>	<b>594</b>
Dont CDD	366	300	253
Dont CDI	208	231	341
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>595</b>	<b>536</b>	<b>503</b>
Dont licenciements économiques	2	10	0
Dont licenciements pour autres motifs	34	43	32
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>0,73</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>
<b>AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>208</b>	<b>183</b>	<b>208</b>
Dont CDD	109	90	112
Dont CDI	99	93	96
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>194</b>	<b>252</b>	<b>235</b>
Dont licenciements économiques	15	44	34
Dont licenciements pour autres motifs	16	29	28
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>5,55</b>	<b>6,25</b>	<b>5,91</b>
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>123</b>	<b>150</b>	<b>95</b>
Dont CDD	11	26	17
Dont CDI	112	124	78
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>128</b>	<b>147</b>	<b>159</b>
Dont licenciements économiques	2	6	48
Dont licenciements pour autres motifs	26	27	34
<b>TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)</b>	<b>11,72</b>	<b>14,03</b>	<b>9,58</b>

(en nombre de personnes)

## AMÉRIQUE DU SUD

	2013	2012	2011
<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>475</b>	<b>389</b>	<b>596</b>
Dont CDD	144	76	165
Dont CDI	331	313	431
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>568</b>	<b>483</b>	<b>657</b>
Dont licenciements économiques	30	181	163
Dont licenciements pour autres motifs	284	63	169

### TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)

**5,52**      **6,24**      **8,54**

## ASIE PACIFIQUE

<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>9 738</b>	<b>8 122</b>	<b>9 773</b>
Dont CDD	9 102	7 928	9 583
Dont CDI	636	194	190
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>9 686</b>	<b>8 124</b>	<b>9 390</b>
Dont licenciements économiques	12	7	2
Dont licenciements pour autres motifs	2	34	8

### TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)

**6,13**      **7,12**      **14,54**

## EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS

<b>Embauches <sup>(a)</sup></b>	<b>287</b>	<b>170</b>	<b>153</b>
Dont CDD	104	63	62
Dont CDI	183	107	91
<b>Départs <sup>(a)</sup></b>	<b>177</b>	<b>86</b>	<b>132</b>
Dont licenciements économiques	36	3	10
Dont licenciements pour autres motifs	7	9	12

### TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL <sup>(b)</sup> (%)

**15,95**      **9,19**      **14,30**

(a) Hors mutations internes et hors retour expatriés.

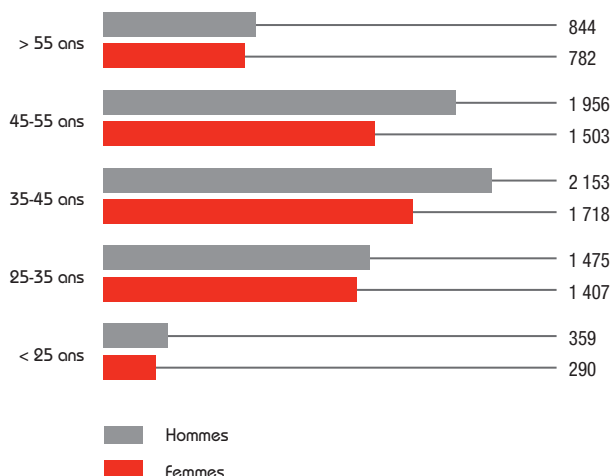
(b) Nombre de démissions salariés en CDI/Effectif moyen CDI.

Les données d'Asia Fan ont été intégrées à partir des données 2013. Comme les années précédentes, l'intégration de Supor dans les données Asie Pacifique et la croissance de ses effectifs en 2013 engendrent une hausse des CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle

en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier. Le nombre de départs élevé en Asie Pacifique correspond donc au terme de ces contrats à durée déterminée. En 2013, le taux de renouvellement du personnel Groupe est de 4,39 %.

## Pyramide des âges

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



Un accord majeur, portant sur les contrats de génération, a été signé en France en 2013. Il vise l'intégration des jeunes, notamment ceux sans qualification, l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs. Ce nouvel accord s'inscrit dans la continuité de la politique de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et intègre le contenu de l'accord sur l'emploi des seniors signé en 2009. Chaque société française s'est fixé des objectifs ambitieux pour rejoindre ceux du Groupe : il prévoit entre 445 et 465 recrutements d'ici 2016, dont 25 % de jeunes, un taux porté à 33 % dans le cas du remplacement des départs en retraite sur les sites industriels. Pour favoriser l'insertion durable des jeunes, en particulier non qualifiés, le Groupe va mettre en place des parcours de formation et d'accompagnement, notamment au travers du parrainage. L'accord réaffirme aussi l'engagement de l'entreprise en faveur de l'alternance et prévoit un dispositif de tutorat pour assurer la transmission des compétences.



## Répartition des effectifs par type de contrat

(périmètre Monde)

	2013	2012	2011
<b>FRANCE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	5 639	5 706	5 777
Dont effectif à temps plein	89,2 %	89,3 %	89,0 %
Dont effectif à temps partiel	10,8 %	10,7 %	11,0 %
Alternants <sup>(a)</sup>	229	192	127
<b>AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	1 299	1 304	1 365
Dont effectif à temps plein	76,0 %	76,8 %	78,8 %
Dont effectif à temps partiel	24,0 %	23,2 %	21,2 %
Alternants <sup>(a)</sup>	9	6	7
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
CDI, CDD ou assimilés	681	677	673
Dont effectif à temps plein	97,9 %	96,9 %	97,3 %
Dont effectif à temps partiel	2,1 %	3,1 %	2,7 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	0	0
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
CDI, CDD ou assimilés	2 566	2 673	2 769
Dont effectif à temps plein	99,6 %	99,8 %	99,8 %
Dont effectif à temps partiel	0,4 %	0,2 %	0,2 %
Alternants <sup>(a)</sup>	54	50	49
<b>ASIE PACIFIQUE</b>			
CDI, CDD ou assimilés	13 340	12 457	12 485
Dont effectif à temps plein	99,9 %	99,9 %	99,9 %
Dont effectif à temps partiel	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	96	0
<b>EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS</b>			
CDI, CDD ou assimilés	865	825	735
Dont effectif à temps plein	93,3 %	94,3 %	93,5 %
Dont effectif à temps partiel	6,7 %	5,7 %	6,5 %
Alternants <sup>(a)</sup>	0	0	1

(a) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Les données d'Asia Fan ont été intégrées à partir des données 2013. Dans le monde, 49,9 % des effectifs sont des CDI, 48,9 % des CDD et 1,2 % des alternants. Hors Supor, où les contrats assimilés à des CDD sont usuels et

souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier, la part des CDI atteint 86,8 % des effectifs.

## Personnes handicapées

(périmètre Monde)

	2013		2012		2011	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	485	310	464	310	416	300
% de salariés handicapés <sup>(a)</sup>	1,96	5,28	1,87	5,26	1,73	5,08

(a) Rapport entre le nombre de salariés handicapés et l'effectif total inscrit au 31 décembre, hors effet intérimaires et hors ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

Hors Supor, où le nombre de personnes handicapées physiques recensées est relativement faible, le taux de salariés handicapés monde est de 3,43 % (3,24 % en 2012).

Le handicap est un enjeu pour le Groupe SEB qui le prévient grâce à sa politique de santé/sécurité et veille à assurer des possibilités d'emploi aux personnes handicapées. En intégrant l'effet intérimaires et les ESAT, le taux handicap France dépasse les 6 % légaux. Un accord collectif triennal sur le handicap a été signé par le Groupe SEB en 2013. Il vise une meilleure insertion des travailleurs handicapés et leur intégration durable dans les sociétés françaises du Groupe, qu'elles soient industrielles ou tertiaires.

Pour cela, l'accord prévoit, à travers une campagne de communication volontariste, de changer le regard des collaborateurs face au handicap : sessions de sensibilisation au handicap visible et invisible, livret sur le handicap, guide des aides mobilisables, etc. Le Groupe SEB a également informé ses écoles partenaires de la signature de l'accord et travaille avec des organismes spécialisés pour agir dès le recrutement. L'accord prévoit également des mesures concrètes : pour les personnes handicapées en fin de carrière, l'accord prévoit notamment, sur prescription médicale, la possibilité d'une réduction du temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération.

## Taux d'absentéisme

(périmètre France)

	2013	2012	2011
Taux d'absentéisme <sup>(a)</sup>	4,0	3,7	3,8

(a) Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

## Répartition hommes/femmes par classification

(périmètre Monde)

(en %)	2013	2012	2011
<b>HOMMES</b>			
Ouvriers	37,8	38,1	38,8
Employés	13,2	14,0	13,6
Managers	7,4	6,9	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>58,4</b>	<b>59,0</b>	<b>59,1</b>
<b>FEMMES</b>			
Ouvriers	23,4	22,9	23,6
Employés	14,1	14,5	14,0
Managers	4,1	3,6	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>41,6</b>	<b>41,0</b>	<b>40,9</b>

Fin 2013, 61,2 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 27,4 % sont des employés et 11,4 % sont des managers. Hors Supor, les ouvriers, hommes et femmes confondus, ne représentent que 41,4 % des effectifs alors que la part de managers passe à 19,7 %, dont 36,4 % de femmes.

En termes d'égalité hommes/femmes, la situation progresse dans les postes de management : en 2013, les femmes ont totalisé 35,5 % de l'effectif mondial des managers contre 20 % en 2002. De même, elles sont de plus en plus nombreuses parmi les managers en poste hors de leur pays d'origine : elles ont représenté un tiers des « expatriations » en 2012/2013. À titre d'exemple de cette mobilité internationale, deux femmes ont été nommées en 2013 à la tête des nouvelles filiales en Égypte et en Afrique du Sud.

En France, chaque site réalise annuellement un Rapport de situation comparée pour s'assurer de l'équilibre hommes/femmes, en termes

d'effectif, de rémunération, d'évolution professionnelle ou encore de formation. Ce Rapport fait partie des axes de mesure exigés par l'accord égalité hommes/femmes signé en décembre 2011 pour trois ans. Afin de permettre un éventuel rattrapage de salaire entre hommes et femmes pour un même poste ou pour une même fonction à compétences égales, des enveloppes spécifiques égales à 0,2 % de la masse salariale sont également octroyées depuis 2007. Ces deux dernières années, l'accent a été mis sur le développement des actions de formation à destination des femmes avec à la clé des évolutions professionnelles et plus particulièrement dans des métiers traditionnellement tenus par des hommes. 28 % des femmes occupent ainsi, dans la filière industrie, des métiers dits d'encadrement ou à forte technicité. Ce taux en augmentation s'explique par la mise en œuvre de parcours de formation qualifiants dans un certain nombre de sites.

## Dialogue social

Le Groupe SEB considère le dialogue social comme un facteur d'équilibre et de cohésion et respecte la liberté d'association dans le monde. Cet engagement a été réaffirmé dans le Code éthique déployé dans toutes ses filiales en 2012/2013. Le Groupe s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent.

Pour favoriser l'exercice du droit syndical, le Groupe SEB a signé en France en 2007 un accord spécifique avec les partenaires sociaux. Il prévoit un ensemble de mesures complémentaires pour accompagner le déroulement de carrière des salariés mandatés. Pour disposer des clés de compréhension, les managers d'équipe bénéficient également d'une formation au dialogue social en France.

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de Groupe européen dans lequel siègent des représentants des salariés de 15 pays de l'Union Européenne.

À fin 2013, près de 90 % des effectifs du Groupe SEB sont couverts par un accord collectif. Pour les pays où le Groupe possède des implantations industrielles, ce pourcentage atteint 97 %.

## Accords collectifs

(périmètre Monde)

	France	Autres pays d'Europe occidentale	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie Pacifique	Europe centrale, Russie, autres	Total
2013	39	21	1	27	40	7	135
2012	56	18	4	10	35	8	131
2011	31	11	10	11	16	6	85

Au total, 135 accords collectifs ont été signés en 2013. Plus d'un quart de ces accords est relatif aux rémunérations, près de 20 % au dialogue social et tout autant pour la santé/sécurité.

## Main-d'œuvre extérieure à la société <sup>(a)</sup>

(périmètre Monde)

	2013	2012	2011
France	550	694	602
Autres pays Europe occidentale	23	17	57
Amérique du Nord	178	160	201
Amérique du Sud	681	1 323	1 119
Asie Pacifique	679	1 088	1 177
Europe centrale, Russie et autres pays	31	68	78
<b>TOTAL</b>	<b>2 142</b>	<b>3 350</b>	<b>3 234</b>

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

## Heures supplémentaires

(périmètre Monde)

2013 : en France, 51 278 heures, soit 28 personnes en équivalent temps plein (ETP) (2012 : 52 368 heures, soit 29 personnes en ETP).

Dans le Monde hors Supor, 559 236 heures, soit 257 personnes en équivalent temps plein (2012 : 767 430 heures, soit 333 personnes en ETP).

Pour la filiale chinoise Supor, 9 771 609 heures, soit 4 682 personnes en équivalent temps plein (2012 : 6 207 896 heures soit 2 957 personnes en ETP). Ces chiffres sont liés au contexte local, avec notamment une saisonnalité forte de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'Est de la Chine.

Compte tenu de la diversité de nos implantations et des réglementations locales en matière de temps de travail, nous avons pour objectif de ne pas dépasser 48 heures pour l'horaire hebdomadaire standard et 60 heures en incluant les heures supplémentaires. Tout collaborateur doit également disposer d'au moins un jour de repos hebdomadaire, sauf circonstances exceptionnelles, comme expliqué dans le Code éthique du Groupe. Nous travaillons activement à l'attente de ces objectifs, notamment dans nos usines chinoises.

## Santé et Sécurité

(périmètre Monde)

	2013	2012	2011
<b>FRANCE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	83	76	86
Nombre de journées perdues	3 954	3 192	3 938
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	9,68	8,89	9,96
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,46	0,37	0,46
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AUTRES PAYS EUROPE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	13	11	11
Nombre de journées perdues	210	280	195
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	4,81	4,03	3,03
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,08	0,10	0,05
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>EURASIE <sup>(c)</sup></b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	0	0	0
Nombre de journées perdues	0	0	0
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	0	0	0
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0	0	0
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	3	6	5
Nombre de journées perdues	91	163	101
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	2,44	4,39	3,98
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,07	0,12	0,08
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	26	28	44
Nombre de journées perdues	813	800	976
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	4,58	4,95	7,47
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,14	0,14	0,17
Nombre d'accidents du travail mortels	0	1	0
<b>ASIE PACIFIQUE</b>			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	92	62	71
Nombre de journées perdues	3 596	1 716	1 507
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	2,31	1,87	2,07
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,09	0,05	0,04
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0

(a) Nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées.

(b) Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.

(c) Kazakhstan, Iran, Turquie, Ukraine, Dubaï et Russie.

L'ensemble des données présentées dans ce tableau est hors intérimaires.

En France, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (TF1), hors intérimaires, atteint 9,68 en 2013 contre 8,89 en 2012. Le taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt (TF2), hors intérimaires, atteint quant à lui 20,87 (18,48 en 2012). En France, le Groupe SEB comptabilise 179 accidents du travail avec et sans arrêt en 2013.

Dans le monde, en 2013, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (TF1), hors intérimaires, atteint 3,63 contre 3,49 en 2012. Le taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt (TF2), hors intérimaires, atteint quant à lui 6,28 (6,11 en 2012). Ces chiffres intègrent la France. Au total, le Groupe SEB comptabilise 376 accidents du travail avec et sans arrêt en 2013.

5 entités du Groupe concentrent 87 % du nombre total des accidents du travail : la France, Supor Chine, Groupe SEB Colombie, Groupe SEB Brésil et SEB Asia Hong Kong, dans un ordre décroissant. Les deux premières entités concentrent à elles seules 71 % du nombre d'accidents. Malgré la démultiplication d'actions de prévention mondiales, Supor Chine a reporté 30 accidents supplémentaires en 2013 par rapport à 2012, la France compte quant à elle 7 accidents supplémentaires, d'où l'augmentation du taux de fréquence mondial cette année. Certaines entités ont en revanche réussi à baisser leur nombre d'accidents comme Supor Vietnam (- 6 accidents), Groupe SEB Colombie et Argentine (- 3), suivi de All-Clad aux États-Unis et la filiale chinoise SSEAC (- 2).

Le taux de fréquence (TF1) des accidents du travail, utilisé jusqu'alors dans le Groupe, correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées. Il comptabilise tous les types accidents, y compris ceux qui ne sont pas directement liés aux conditions de travail. À partir de 2014, le Groupe SEB va adopter en interne une nouvelle règle de

comptabilisation des accidents intégrant la notion de lien avec le travail. Il s'agit de la règle utilisée par le département nord-américain du travail (OSHA), déjà appliquée dans de nombreux grands groupes. Les accidents sans lien direct de causalité avec le travail ne seront donc plus comptabilisés dans le nouvel indicateur de performance sécurité Groupe, le *Lost Time Injury Rate* (LTIR) à partir de l'année prochaine. Les objectifs annoncés pour 2014 intègrent d'ores et déjà cette nouvelle définition. Cette nouvelle règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales qui restent inchangées. L'objectif fixé sur le LTIR pour 2014 est de 7,3 pour la France, et 3,0 pour le monde.

Le taux de gravité des accidents du travail dans le monde atteint 0,14 à fin 2013.

Un recensement mondial des maladies professionnelles a également démarré en 2013, pour la main-d'œuvre directe. 8,81 % de la main-d'œuvre directe du Groupe est concernée par une ou plusieurs maladies professionnelles.

### Salariés main-d'œuvre directe concernés par une ou des maladies professionnelles (en %)

	2013
France	42,52
Autres pays Europe	0,00
Eurasie	0,00
Amérique du Nord	7,14
Amérique du Sud	9,57
Asie Pacifique	0,06

### Organisation

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB met en place des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de salariés atteints de maladies professionnelles, pour l'essentiel des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). L'ensemble de la politique santé/sécurité est piloté par la Direction Qualité, avec deux personnes dédiées pour coordonner cette thématique. Elle s'appuie sur un réseau de coordinateurs Santé Sécurité Environnement (SSE), formalisé dans un premier temps en France en 2012. En 2013, 30 coordinateurs SSE ont été nommés au niveau mondial pour assurer une couverture complète et structurée des sites industriels et logistiques alors que des missions de Référents SSE sont en cours d'officialisation pour tous les sites tertiaires. En France, les coordinateurs SSE ont commencé à bénéficier d'une formation spécifique.

### Sécurité

Le Groupe SEB a déployé une démarche sécurité renforcée à compter de 2008 pour prévenir les accidents de travail sur ses sites. Souhaitant s'engager vers une performance sécurité de premier niveau, le Groupe a ensuite jeté en 2012 les bases d'une culture sécurité renforcée au niveau mondial en lançant le programme « *Safety in SEB* ». Il est porté par un Comité stratégique santé/sécurité Groupe impliquant trois membres du Comité exécutif, et par un Comité opérationnel international. Le Comité stratégique décide de la politique et des orientations du Groupe en matière de santé et de sécurité et définit les priorités. Le Comité opérationnel quant à lui identifie les actions et standards nécessaires pour déployer les décisions prises par le Comité stratégique. Ces Comités se réunissent tous les trimestres en alternance.

La démarche sécurité est portée par le management au plus haut niveau, comme en témoigne la lettre adressée par Thierry de La Tour d'Artaise en 2013 à tous les salariés sur le sujet. Le Président s'est également exprimé dans une vidéo de présentation de la politique sécurité du Groupe, traduite en 8 langues et largement diffusée au sein des équipes avec l'appui du management de proximité.

Sur le terrain, le déploiement des bonnes pratiques amenées à devenir des standards du Groupe se poursuit. C'est notamment le cas de la Visite Comportementale de Sécurité, adoptée par la Colombie en 2013. Chaque site industriel et logistique a par ailleurs mis en place 5 « règles incontournables » définies au vu de ses risques majeurs et pour lesquelles aucune déviation ne sera tolérée.

En parallèle, le dispositif d'information Flash Vigilance Sécurité, mis en place fin 2011 en France, a été déployé à tous les sites mondiaux en 2013, y compris tertiaires. Chaque accident en lien direct avec le travail et entraînant un arrêt de travail fait ainsi l'objet d'une communication à toute la communauté des Directeurs de site et des coordinateurs SSE du Groupe SEB dans une optique de renforcement de la prévention.

### Santé

Le Plan Santé, lancé en 2009, est devenu un axe majeur de la politique sociale du Groupe SEB, en étant un outil de prévention des risques d'inaptitudes ou de restrictions d'aptitudes des collaborateurs. Il porte sur la prévention des accidents du travail et met l'accent sur la lutte contre les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) des membres supérieurs et des lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs, et l'allongement de la durée d'activité.

Ce Plan Santé Groupe est structuré autour de 3 axes :

- un volet communication et sensibilisation ;
- une démarche transversale de prévention basée sur des acteurs identifiés, des rôles définis, et un apport de compétences spécifiques dont bénéficient les référents en prévention des TMS, les concepteurs produits process, les managers et encadrants de production, ainsi que les personnes exposées. Cette démarche transversale vise également l'intégration des référents TMS dans les projets de conception produit process, et le déploiement d'exercices de prévention de type échauffements et étirements adaptés à l'activité ;
- la mesure d'indicateurs santé et l'évaluation de l'efficacité des actions.

En France, chaque site industriel et logistique a mis sur pied un Comité de pilotage dédié aux TMS et formé de nombreux interlocuteurs qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont dès la conception des produits et en aval par la modification des postes de travail à fortes sollicitations. Les améliorations ergonomiques apportées aux postes, la formation et les rotations du personnel, les exercices d'échauffement et de relâchement ainsi que la réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une gêne dans son travail se traduisent, depuis 2010, par une évolution favorable du nombre de TMS reconnus. L'approche est progressivement déployée à l'international de façon adaptée aux problématiques locales.

## Certification OHSAS 18001

(périmètre Monde)

	2013	2012
Nombre d'entités certifiables	38	38
Entités couvertes par un certificat OHSAS 18001 <sup>(a)</sup>	86,8 %	81,6 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée.

Le Groupe s'engage depuis 2007 dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité afin de structurer durablement ses démarches sur les sites. En 2013, les sites de Copacabana et Rionegro de la filiale colombienne Imusa, acquise en 2011, ont été certifiés OHSAS 18001. À fin décembre 2013, 86,8 % des entités industrielles et

logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail. Hors Asia Fan (Vietnam) et Maharaja Whiteline (Inde), acquisitions de 2011, ce pourcentage passe à 91,7 %.

Des plans d'actions sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2015, hors Maharaja Whiteline.

## Formation (effectifs et heures)

(périmètre Monde hors Supor)

	2013	2012	2011
Nombre d'heures de formation	227 504	280 393	269 661
Nombre de personnes formées	9 030	8 870	8 515
Dont nombre de femmes	3 782	3 748	3 270
Dont nombre d'hommes	5 248	5 122	5 245
Nombre de personnes formées à la sécurité	9 945	4 694	3 276

Hors Supor, près de 68 % des salariés du Groupe ont bénéficié, en 2013, d'au moins une formation. En 2012, ils étaient 66 %. Parmi les heures de formation effectuées en 2013, 34 % étaient à destination des ouvriers, 35 % des employés et 31 % des managers. La filiale Supor a quant à elle organisé 289 767 heures de formation.

La politique de formation concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Chaque année, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des aspirations des collaborateurs exprimées lors de l'entretien annuel d'appréciation (62,2 %

des managers ont été reçus en entretien annuel pour la campagne monde 2012/2013 et 96,3 % en France).

Le Groupe SEB compte en France près de 5 900 personnes, réparties sur une quinzaine de sites. Ses métiers industriels évoluent vers davantage d'automatisation et d'informatisation des systèmes de production, et d'exigences dans les systèmes de management. Ces changements ont un impact important sur les besoins nouveaux en compétences, et rendent nécessaire la formation anticipée des salariés les moins qualifiés à ces nouveaux enjeux, afin de garantir leur employabilité.

La politique d'employabilité du Groupe SEB s'appuie sur une offre de formation innovante, basée sur 4 « briques » de compétences adaptées aux

différents besoins de qualification de ses salariés : DÉCLIC (réappropriation des fondamentaux dans les matières de base) ; Certificat de Formation Générale (diplôme de l'éducation nationale associé à un Brevet informatique Internet) ; RIAE (Reconnaissance Interne des acquis de l'Expérience) et VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). Ce dispositif a pour objectif d'anticiper les évolutions prévisibles de l'emploi et d'identifier les métiers fragilisés et émergents ainsi que les compétences associées. Au total, depuis 2009, le Groupe SEB a accompagné plus de 1 200 collaborateurs à travers cette démarche d'employabilité. Pour poursuivre ces actions de formations qualifiantes et de maintien de l'employabilité en lien avec les évolutions des emplois et des compétences, tous les sites du Groupe en France se sont

dotés d'Observatoires des métiers en 2011 et ont pour objectif de dédier 20 % de leur budget formation global aux formations destinées à renforcer l'employabilité des faibles niveaux de qualification.

Enfin, l'accord portant sur les contrats de génération, signé en 2013 sur un périmètre France, reprend certaines dispositions de l'accord senior de 2009. Il rappelle l'objectif de maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans et le principe de non-discrimination à l'embauche de ces salariés. Un objectif de recrutement en CDI de salariés âgés de 50 ans et plus est fixé à hauteur de 5 % des recrutements au niveau du Groupe sur l'ensemble de la période, toutes catégories confondues.

## Dépenses de formation <sup>(a)</sup>

(périmètre Monde)

(en % de la masse salariale)	2013	2012	2011
France	3,91	4,32	4,28
Autres pays Europe occidentale	1,18	0,99	1,94
Amérique du Nord	1,71	1,04	1,26
Amérique du Sud	0,63	1,62	2,34
Asie/Pacifique	1,45	1,36	3,13 <sup>(b)</sup>
Europe centrale, Russie et autres pays du monde	2,44	2,86	3,21
<b>TOTAL</b>	<b>2,54</b>	<b>2,75</b>	<b>3,38</b>

(a) Coût pédagogique + frais, salaires stagiaires.

(b) Hors Supor.

Les données 2013 intègrent les dépenses de formation de la filiale vietnamienne Asia Fan. Quant aux dépenses de formation de la filiale Supor, elles s'élèvent pour cette année à 1,19 % de sa masse salariale (0,91 % en 2012). Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent quant à elles à

2,54 % de sa masse salariale en 2013 (2,75 % en 2012). Hors Supor, ce pourcentage atteint 2,12 % en Asie Pacifique et 2,84 % au niveau Groupe (respectivement 2,14 % et 3,06 % en 2012).

## Formations Université Groupe SEB (UGS)

(périmètre Monde)

	2013	2012	2011
Nombre de stagiaires formés	1 357	1 288	1 591
Nombre de sessions	141	129	122
Nombre d'heures de formation	28 356	30 139	35 905

Fondée en 1991, l'Université Groupe SEB propose aux collaborateurs, en France comme à l'international, des formations de haut niveau portant notamment sur le management dans un environnement multiculturel, les

enjeux stratégiques du Groupe et les compétences « métier » (marketing, finance, logistique...).



## 3.5. INFORMATIONS SOCIÉTALES

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, hors Maharaja Whiteline, société indienne dans laquelle le Groupe SEB a pris une participation de 55 % en 2011.

### Activité de la Fondation Groupe SEB

Créée en 2007 pour une durée initiale de 5 ans, la Fondation Groupe SEB a pour mission la lutte contre l'exclusion. Elle apporte son soutien à des projets visant à réinsérer des personnes en difficulté par trois vecteurs : le travail, le logement et l'éducation/formation. Ses statuts ont été renouvelés en 2012 pour une période de 3 ans. Dans la continuité du budget précédent, elle est dotée de 1,8 million d'euros pour cette période. À l'avenir, elle va s'attacher à renforcer son action à l'international, en lien avec les filiales. En 2013, la Fondation Groupe SEB a soutenu 31 grands projets et 35 projets locaux, de natures très diverses, dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 543 000 euros en numéraire et 334 000 euros en dons de produits.

#### GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT

La Gouvernance de la Fondation est partagée entre deux entités clés : le Conseil d'administration et le Comité opérationnel qui s'appuient sur une équipe dédiée à la Fondation.

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques de la Fondation. Il se compose de :

- Thierry de La Tour d'Artaise : Président-Directeur Général du Groupe SEB, Président de la Fondation
- Vincent Léonard : Directeur Général Adjoint Finances, Trésorier de la Fondation
- Harry Touret : Directeur Général Adjoint Ressources Humaines
- Joël Tronchon : Directeur Développement Durable, Délégué général de la Fondation
- Marianne Eshet : Déléguée générale de la Fondation Solidarité SNCF
- Guillaume Bapst : Directeur de l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires

Le Comité opérationnel examine et sélectionne les projets présentés à la Fondation. Il suit la mise en œuvre des opérations engagées, contribuant ainsi à l'orientation et à l'amélioration des programmes d'aide à venir.

Il se compose de 11 membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (Gestion, Ressources Humaines, Communication, représentants syndicaux...) et leur sensibilité aux actions de solidarité.

Une équipe opérationnelle assure la mise en œuvre et la valorisation des projets, ainsi que le développement du réseau de collaborateurs bénévoles.

#### PROJETS SOUTENUS EN FRANCE

Depuis sa création, la Fondation a soutenu 278 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles elle a tissé des liens étroits : par exemple, Habitat & Humanisme, Envie, l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (A.N.D.E.S.), les Apprentis d'Auteuil, ou encore l'Agence du Don en Nature dont elle est membre fondateur. En 2013, de nouveaux partenariats d'envergure nationale ont été mis en place avec la Croix-Rouge française et la Fédération Nationale des Écoles de Production.

Ainsi, en collaboration avec la Croix-Rouge française, la Fondation Groupe SEB a imaginé le projet *Welcome packs* pour venir en aide aux personnes accueillies dans les établissements de la filière exclusion de la Croix-Rouge française. 530 packs composés de produits neufs fabriqués par le Groupe SEB, pour le petit-déjeuner, la cuisine et l'entretien de la maison ont été donnés à plus de 1 000 personnes accueillies dans 17 établissements Croix-Rouge. Les packs, composés de poêles, casseroles, bouilloires, cafetières, fers à repasser et aspirateurs, permettront d'aider les personnes à intégrer leur logement ou à rejoindre un établissement collectif de la Croix-Rouge dans les meilleures conditions.

La Fondation Groupe SEB a également accompagné la Fédération Nationale des Écoles de Production dans son rôle de représentation et de promotion des écoles de production. Cet engagement est essentiel car de nombreux jeunes en situation de décrochage ont besoin d'intégrer des formations très concrètes en lien direct avec le monde professionnel. Les écoles de production amènent les jeunes à un emploi durable par une pédagogie du sens : réussir des diplômes d'État (CAP, Bac Pro) en apprenant un métier par la mise en situation de production pour de vrais clients (2/3 du temps) complétée par un enseignement théorique. Il en résulte un sentiment d'utilité qui entraîne motivation, responsabilité ainsi que l'acquisition des comportements nécessaires en entreprise.

#### DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE LA FONDATION À L'INTERNATIONAL

Dans la continuité du partenariat avec CARE au Brésil (programme d'éducation alimentaire), la Fondation a participé en 2013 à un programme vietnamien visant à développer les mangroves (forêts que l'on trouve sur les littoraux tropicaux) et promouvoir leur gestion durable afin d'augmenter le niveau de vie des communautés locales. Ces dernières seront ainsi moins vulnérables aux catastrophes naturelles qui sont de plus en plus fréquentes et intenses dans la région.

Un second projet a été initié au Vietnam en 2013 avec l'association *Life Project 4 Youth*. La Fondation apporte une aide financière au lancement d'un centre de vie et d'apprentissage destiné à des jeunes filles et jeunes mamans migrantes en situation de grande précarité. Dans ce centre, situé à Ho Chi Minh City, les jeunes femmes se forment à la boulangerie dans un atelier qui, à terme, permettra au centre de s'autofinancer. Elles sont rémunérées pour leur travail et accompagnées dans un parcours d'insertion durant 9 à 18 mois pendant lequel elles développent une activité professionnelle en équipe, rattrapent leur retard scolaire et construisent leur projet de vie.

## Dépenses totales de mécénat

(périmètre Monde hors Supor Vietnam)

(en €)	2013	2012	2011
Dons financiers	2 248 636	2 170 592	2 064 975
dont Fondation Groupe SEB	543 000	500 000	550 000
Dons produits	597 381	499 037	659 816
dont Fondation Groupe SEB	334 000	280 000	239 000
<b>DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT</b>	<b>2 846 017</b>	<b>2 669 629</b>	<b>2 724 791</b>

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré près de 2,9 millions d'euros au mécénat en 2013 témoignant de son engagement dans ce domaine. Ce montant inclut les dons aux organismes d'intérêt général ainsi que les partenariats croisés qui s'apparentent plus à du *sponsoring* avec un impact fort pour la marque ou l'entité en termes de communication ou de relations publiques. Les opérations de produits partage, qui concernent la vente d'un produit avec une part des bénéfices reversée à une association, font partie des partenariats croisés. L'exemple le plus significatif dans ce domaine est le partenariat entre Tefal et l'Unicef qui en est à sa troisième édition.

Partout dans le monde, les filiales du Groupe financent des projets directement. Par exemple, Groupe SEB USA soutient l'action de la Fondation Emeril Lagasse pour enseigner la cuisine à des jeunes de familles défavorisées dans la région de La Nouvelle Orléans.

## Achats responsables

(Périmètre Monde)

Une Charte des achats responsables a vu le jour en 2012, en lien avec le Code éthique du Groupe SEB. Elle explique les exigences du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux. En 2013, cette Charte a été envoyée à 92 % des fournisseurs panel du Groupe (elle est en cours d'envoi aux fournisseurs panel de Supor notamment). Près de 90 % des fournisseurs ayant reçu la Charte des achats responsables en sont signataires ou sont considérés comme conformes aux exigences du Groupe grâce à leur propre politique en la matière. La part des fournisseurs du panel, à qui la Charte a été envoyée, est un indicateur audité en 2013.

## COORDINATION DU MÉCÉNAT AU NIVEAU MONDIAL

En 2012, la Fondation a formalisé une politique de mécénat mondiale, de manière à harmoniser les engagements philanthropiques du Groupe. Ainsi, les filiales françaises et internationales sont incitées à privilégier des projets en lien avec la lutte contre l'exclusion. Si la majorité des projets internationaux soutenus sont financés et pilotés par les filiales, certains projets comme CARE Brésil bénéficient toutefois d'un cofinancement de la part de la Fondation. En France, en complément de l'action de la Fondation, les filiales financent des projets situés à proximité de leurs sites.

En Chine, Supor a engagé depuis plusieurs années une politique de soutien à la construction d'écoles pour favoriser la scolarisation d'enfants défavorisés. Depuis le démarrage du projet, Supor a financé 14 Supor Schools. En complément du soutien financier, ce programme fait appel au bénévolat des collaborateurs, avec notamment des actions de soutien scolaire et des dons de livres.

Enfin, en Corée, la filiale du Groupe SEB a mis en place un partenariat complet avec l'ONG Américaine Child Fund, spécialisée dans l'aide à l'enfance défavorisée, comprenant une vente événementielle au profit de l'association, un produit partage destiné à des enfants à potentiel, issus de familles pauvres, et un don de kits produits pour 120 familles défavorisées.

En 2013, le Groupe a conforté sa politique d'achats responsables sur plusieurs points. Pour l'évaluation préalable des nouveaux fournisseurs, par exemple, 15 % des critères sont d'ordre social et environnemental pour les fournisseurs indirects (non industriels). Ce pourcentage passe à 25 % pour les fournisseurs directs (industriels). Il suffit qu'un seul de ces critères soit noté en dessous du niveau requis pour que le fournisseur soit écarté.

Le Groupe a aussi fortement augmenté le nombre des audits éthiques, sociaux et environnementaux de ses fournisseurs : 145 audits ont ainsi été réalisés en 2013 (contre 80 en 2012) dont 103 confiés à la société spécialisée SGS (soit plus de 70 %). Ces audits suivent une procédure très formalisée. Après un audit approfondi (2 à 3 jours sur place), l'auditeur envoie son

rapport à la Direction Achats du Groupe. Il dispose de 3 niveaux de notation : vert (situation conforme ou non-conformité mineure), jaune (non-conformité majeure), rouge (non-conformité critique). Toute non-conformité critique (par ex. non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre du Directeur Achats du Groupe exigeant la mise en œuvre d'un plan d'actions correctives sous 2 semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation, audit de contrôle (SGS) au bout de 3 mois pour vérifier la régularisation de la situation. Dans le cas contraire, le Groupe arrête la collaboration. Dans le cas d'une non-conformité majeure (par ex : signes de pollution), le responsable régional des Achats adresse une

lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi au bout de 3 mois. Ces responsables régionaux remplissent mensuellement un fichier accessible sur l'intranet du Groupe pour informer la Direction Achats du suivi de leurs fournisseurs et des réunions trimestrielles sont organisées avec les différents pays.

Enfin, en 2013, la sous-traitance faisant appel au secteur protégé (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) a représenté 3,2 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

## Lutte contre la corruption

Le Groupe a défini un Code éthique de l'acheteur – désormais intégré à la Charte des achats responsables créée en 2012 – qui stipule une obligation de refus de toute compensation financière, cadeau ou avantage.

Cette politique a été complétée et intégrée dans le Code éthique mondial à l'intention de l'ensemble des salariés. Ce document stipule notamment que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans

ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne.

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

## Responsabilité du fait des produits

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Il contrôle le niveau de qualité à toutes les étapes de la conception et de la fabrication des produits, y compris chez ses sous-traitants. Il déploie des processus d'amélioration permanente de

la qualité de ses produits, en intégrant les remarques des consommateurs. Enfin, il mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, il s'agit du respect du consommateur.

## Réparabilité

La réparabilité des produits du Groupe SEB a été intégrée aux critères majeurs d'éco-conception identifiés par le Groupe SEB. Des objectifs concrets par famille de produits ont été formalisés dans le guide interne d'éco-conception. En 2013, 68 % des produits commercialisés étaient entièrement réparables, et 94 % l'étaient partiellement. Un produit est considéré comme totalement réparable lorsque toutes les pièces susceptibles d'être changées sont

disponibles, aucune pièce ne coûtant plus que la moitié du prix du produit. Pour qu'un produit soit partiellement réparable, la définition concerne une à deux pièces de rechange. Afin de stimuler la réparation des produits au-delà de la garantie, le Groupe assure à ses réparateurs la disponibilité des quelque 36 000 références de pièces détachées pendant 7 à 10 ans en moyenne, à un prix le plus bas possible.

## 3.6. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La démarche environnementale du Groupe SEB est pilotée par la Direction Qualité et déployée sur les sites par des correspondants locaux.

Le Groupe SEB travaille depuis plusieurs années à améliorer la performance environnementale de ses entités industrielles et logistiques. Le système mondial de management de l'environnement (ISO 14001), mis en place en 2003, vise notamment à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à maîtriser la consommation d'eau et d'énergie ainsi que la production de déchets. Le Groupe s'engage donc à respecter les lignes directrices énoncées dans cette norme : la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et le principe d'amélioration continue et de prévention des pollutions d'autre part.

Il a pour objectif de certifier ISO 14001 l'ensemble de ses entités industrielles et logistiques dans le monde. Fin 2013, 89,5 % d'entre elles ont obtenu cette certification. Les sociétés Asia Fan (Vietnam) et Maharaja Whiteline (Inde),

acquises en 2011, font notamment partie de ce périmètre de certification mais ne sont pas encore certifiées. Des plans d'actions sont engagés pour qu'elles rejoignent les standards du Groupe SEB.

Les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre monde, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent que les entités certifiées ISO 14001. Elles sont également hors Asia Fan (Vietnam) et Maharaja Whiteline (Inde), sociétés dans lesquelles le Groupe SEB a pris une participation respective de 65 % et 55 % en 2011. Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées de 2013. Les sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013, intégreront le périmètre de *reporting* l'année prochaine.

Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

### *Information et formation des salariés*

Le Groupe SEB fait partager à l'ensemble de ses collaborateurs ses exigences en matière de respect de l'environnement. Cette thématique est d'ailleurs formalisée dans le Code éthique du Groupe, déployé en France comme à l'international. Des actions de formation spécifiques sont également organisées afin que le personnel soit doté des compétences requises. Enfin, le Groupe SEB communique auprès de ses salariés par le biais d'outils

internes (intranet, affichage, événements...) et externes (Rapport d'activité et de développement durable, site Internet...) sur ses performances en termes de responsabilité sociétale, et donc d'environnement. L'organisation de trophées internes du développement durable (avec une catégorie de prix spécifique à l'environnement) ou le recensement de projets éco-innovants participe également à cet effort de sensibilisation.

### *Engagements 2020*

Le Groupe s'est fixé en 2013 un quadruple objectif ambitieux à l'horizon 2020 :

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013) ;
- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2011) ;

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits (année de référence : 2013) ;
- moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (par unité transportée) (année de référence : 2013).

### *Éco-conception des produits*

Le Groupe SEB progresse dans sa démarche d'éco-conception qui vise à réduire l'empreinte environnementale des produits. Il a donc décidé de revoir en profondeur son guide d'éco-conception pour qu'il intègre toutes les étapes du cycle de vie du produit et de son emballage (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie). Ce nouveau guide, finalisé en 2013, est plus complet et plus opérationnel que le précédent. Il est structuré selon les axes prioritaires du Groupe en matière d'éco-conception : efficacité énergétique, recyclabilité, réparabilité,

utilisation de matériaux recyclés et de polymères biosourcés, réduction de l'empreinte carbone lors du transport... Pour chaque axe d'éco-conception, le guide précise l'ambition du Groupe et définit différents niveaux de performance fondés sur des critères mesurables. Intégré dans le processus de conception des produits, il permettra aux équipes projet de choisir le niveau de performance visé pour chaque nouveau produit en fonction du cahier des charges. Ce guide sera un outil clé dans l'atteinte des objectifs environnementaux pris à horizon 2020.

## Consommation de ressources

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées 2013. Les données de Canonsburg (USA) sont intégrées à partir des données 2012.

### MATIÈRES PREMIÈRES DIRECTES

(en tonnes)	2013	2012	2011
Consommation totale de métaux	163 645	77 965	85 962
dont moteurs	27 853	24 556	30 111
Consommation totale de plastiques	69 900	46 500	48 100
Consommation totale d'emballages	80 300	29 012	31 331

L'augmentation de la consommation des matières premières directes s'explique par le changement de périmètre en 2013.

### MATIÈRES PREMIÈRES INDIRECTES

	2013		2012	2011
	Monde hors Supor	Monde	Monde hors Supor	Monde hors Supor
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	174,6	223,2	170,9*	148,3
Consommation totale de gaz liquéfiés (en tonnes)	756,2	1 666,1	769,0*	818,1
Consommation totale d'électricité (en GWh)	162,2	348,0	163,3*	158,7
Consommation totale d'eau (en milliers de m <sup>3</sup> )	1 128,0	3 468,0	1 021,1*	998,0
Consommation totale de fioul hors carburant (en m <sup>3</sup> )	32,9	32,9	31,2	31,8

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

A périmètre constant, soit hors Supor Chine et Saint Petersburg, avec un volume de production en hausse (+3,8 %), on observe une progression de consommation de gaz naturel (+2,2 %) liée à cette augmentation, ainsi que des variations peu significatives, au vu des faibles quantités utilisées, pour les gaz liquéfiés (-1,7 %, soit 12,8 tonnes) et le fioul hors carburant (+5,2 % soit 1,6 m<sup>3</sup>). Des incidents sur les réseaux d'eaux ainsi que l'augmentation d'activité sur les principaux contributeurs a induit une consommation d'eau en hausse (+10,3 %). La consommation d'électricité est par ailleurs en légère diminution (-0,9 %).

En 2013, un produit fini fabriqué dans une usine du Groupe SEB hors Supor a nécessité en moyenne 1,92 kWh de gaz naturel, 1,79 kWh d'électricité et 12,42 litres d'eau. A périmètre constant, les ratios sont de 1,97 kWh de gaz naturel, 1,83 kWh d'électricité et 12,73 litres d'eau, pour respectivement 2,00 kWh, 1,91 kWh et 11,97 litres en 2012.

En 2013, les produits électriques développés par le Groupe SEB avaient une consommation énergétique moyenne de 0,43 W en mode veille (contre 0,55 W en 2012).

La majorité de l'eau utilisée par les sites industriels du Groupe est liée aux procédés de fabrication des articles culinaires.

D'une manière générale, le Groupe SEB intègre le respect de l'environnement dans l'évolution de ses procédés industriels. C'est par exemple le cas de la préparation des disques d'aluminium en vue du revêtement lors de la fabrication de poêles et casseroles. Sur son site de Rumilly en France, le

Groupe a mis en place depuis quelques années un traitement mécanique (brossage) qui ne nécessite qu'un peu d'eau et d'abrasif, permettant ainsi de partiellement remplacer l'opération jusqu'alors chimique. Ce procédé est tout aussi efficace mais plus économique, plus écologique et s'applique à une plus grande variété d'aluminium. L'usine de São Bernardo do Campo, au Brésil, l'a appliqué en 2013 à ses processus ce qui lui a permis de réduire sa consommation d'eau.

Un Club Énergie, renommé *Commodity team Energy* pour une future internationalisation, a été lancé en 2011 par la Direction Achats en relation avec la Direction Développement Durable, la Direction Qualité ainsi que les responsables Bâtiment et Énergie des sites du Groupe.

Il a pour objectif de promouvoir au sein du Groupe les bonnes pratiques en matière de maîtrise des énergies (*process* et bâtiments) et de favoriser la mise en réseau des différents responsables lors de réunions trimestrielles qui traitent des sujets suivants :

- définir les bonnes pratiques concernant la gestion et la performance des utilités ;
- déterminer les indicateurs permettant de les suivre ;
- identifier les opportunités d'amélioration pour chaque site ;
- partager les expériences des sites.

## SOL

De par ses activités, le Groupe SEB n'est pas concerné par l'utilisation des sols.

## Émissions de gaz à effet de serre

Les sites et les activités du Groupe SEB ne sont pas impactés directement par le changement climatique compte tenu de la nature de ses implantations actuelles. Le Groupe est toutefois attentif à ne pas l'aggraver et mesure ses émissions de gaz à effet de serre liées à la production et aux transports de ses produits.

Concernant les Composés Organiques Volatils (COV), le Groupe SEB réalise des contrôles périodiques de ses émissions (peu importantes en volume) avec pour objectif le traitement et la maîtrise de ces émissions. D'importants investissements, totalisant plusieurs millions d'euros, ont été réalisés sur les sites les plus concernés. Ces investissements ont porté sur le traitement mais également sur la modification complète de procédés aboutissant à la suppression de ces COV.

## PRODUCTION

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2013		2012	2011
	Monde hors Supor	Monde	Monde hors Supor	Monde hors Supor
Émissions de gaz à effet de serre	64 257	231 155	62 621*	54 844

\* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées 2013. Les données de Canonsburg (USA) sont intégrées à partir des données 2012.

Depuis 2011, cet indicateur couvre les émissions directes de gaz à effet de serre, dites de « scope 1 », induites par la combustion d'énergies fossiles, ainsi que les émissions indirectes issues de l'achat d'électricité, et dites de

« scope 2 ». Le calcul de ces scopes se base sur une approche de contrôle financier. Les facteurs d'émission utilisés pour ce calcul sont issus du guide des facteurs d'émissions du Bilan Carbone ADEME (version 6.1).

L'intégration progressive des sites nouvellement certifiés ISO 14001 explique la hausse des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre sur le périmètre Monde.

## ÉCO-LOGISTIQUE

(périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2013	2012	2011
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre	252 840	216 551	250 325

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe. Elle coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données annuellement via l'outil de reporting développement durable Tennaxia. Elle s'appuie pour cela sur deux types d'acteurs :

- La Direction Logistique Export, d'une part, qui fait le lien avec les transporteurs (insertion de clauses sociales et environnementales dans les contrats Achats, demande de reporting CO<sub>2</sub> et transport alternatif mensuel, demande de justification de la certification ISO 14001 et/ou mise en place d'une démarche développement durable au sein de la société, etc.) et incite à utiliser des moyens de transports alternatifs à la route pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe liées au transport des produits.
- Les responsables logistiques marchés et usines, d'autre part, qui reportent les informations des flux physiques de marchandises qui entrent et sortent de leur entité, sur un périmètre défini.

Soucieux de limiter l'impact sur l'environnement des transports liés à la fabrication et la commercialisation de ses produits, le Groupe SEB a lancé en 2009 un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques pour calculer l'empreinte carbone d'un produit. L'empreinte carbone liée au transport d'un produit couvre l'ensemble des rejets de gaz à effet de serre générés par son transport, ainsi que celui de ses composants et des matières premières ayant contribué à sa fabrication. Plus précisément, les flux concernés sont :

- le transport de composants et de matières premières entre les fournisseurs de rang 1 et le site de fabrication si celui-ci appartient au Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre les fournisseurs de rang 1 et les entrepôts des filiales du Groupe SEB ;
- le transport du produit fini entre son site de fabrication et l'entrepôt de la filiale ;
- la distribution depuis l'entrepôt de la filiale jusqu'à l'adresse de livraison du client.

Tous les modes de transport sont intégrés : routier, ferré, maritime, fluvial et aérien.

Chaque année, un nouveau bilan est effectué et la Direction Supply Chain s'efforce de faire évoluer le périmètre de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> en intégrant de nouveaux pays. Les efforts engagés sur 2013 vont être renforcés sur l'année 2014 notamment pour le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports de produits entre les entrepôts du Groupe et les distributeurs. Différentes sessions de formation à la méthodologie et à l'outil de reporting ont été organisées par *e-training* grâce au nouvel outil de communication instantanée Lync. La part des émissions extrapolées devrait donc être plus faible en 2014.

En 2013, les données de pays comme la Russie ou la Colombie ont ainsi été collectées et ne sont plus extrapolées sur la partie flux de distribution. 70 % de ces flux sont désormais extrapolés au total, contre 82 % les années précédentes. Ces évolutions ont conduit à une forte augmentation des émissions de gaz à effet de serre liées au transport (+ 16,7 % par rapport à 2012). En effet, les extrapolations étaient uniquement effectuées sur les données France, avec des distances de livraison courtes comparativement à certains pays très vastes comme la Russie. La moyenne globale du Groupe est proche de celle de la France, mais l'ajout successif de certains pays peut ponctuellement modifier la base d'extrapolation. Enfin, l'accroissement des ventes de Supor impacte également le nouveau bilan qui s'élève, pour 2013 à 252 840 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> sur un périmètre monde, hors Maharaja Whiteline. Ce bilan a été effectué avec 64 % de données collectées et 36 % de données extrapolées.

Pour améliorer son empreinte carbone logistique, le Groupe SEB agit principalement sur le taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transports doux, alternatifs à la route (voie fluviale, rail...). En France, par exemple, 90 % du flux logistique entre le port de Fos et la région de Lyon s'est effectué par transport fluvial en 2013. L'optimisation des dimensions des emballages est également un levier majeur pour l'augmentation des taux de chargement. Le projet EffyPACK, pour « *PACKaging System for Supply Chain EFFiciencY* », vise ainsi à inclure les contraintes logistiques (optimisation de la palette et des moyens de transport) dès la première étape du processus de développement des produits et des emballages. Il permet ainsi l'amélioration des taux de remplissage des unités de transport, et donc la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Ce n'est plus seulement le produit qui définit la taille du packaging mais le taux de remplissage des moyens de transports. EffyPACK a été déployé dans 11 sites au total, les principaux du Groupe en France, en Chine et au Brésil. Les produits fabriqués ou sourcés et gérés par ces sites représentent au total 80 % du chiffre d'affaires du Groupe SEB. Un logiciel de palettisation, en cours de déploiement, viendra faciliter le travail d'optimisation des emballages en permettant notamment une visualisation immédiate du taux de chargement et du nombre de produits par contenant en fonction des dimensions choisies. L'objectif est de réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (par unité transportée) d'ici 2020.

En termes de transports alternatifs, sur un périmètre France, les matières premières, composants et produits finis ont été transportés à 40 % par la route, 16 % par la barge et 44 % par le train.



## Déchets

(périmètre entités certifiées ISO 14001 hors Supor)

	2013	2012	2011
Déchets Non Dangereux (DND) * (en tonnes)	15 851	14 460	12 002
Taux de DND traités en filière de recyclage * (en %)	77,6	80,8	82,8
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique * (en %)	9,2	7,6	7,4
Production de Déchets Dangereux - hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes)	1 169	1 202	1 202
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	4 266	4 022	3 876

\* Hors Métaux et Boues.

Les données de Saint-Petersbourg (Russie), site certifié en 2012, ont été intégrées dans les données 2013. Les données de Canonsburg (USA) sont quant à elles intégrées à partir des données 2012.

L'un des grands enjeux du Groupe SEB est de réduire l'empreinte écologique de ses produits, et ce jusqu'à leur fin de vie. À travers ses lignes directrices d'éco-conception et sa politique d'innovation responsable, le Groupe tend à mettre sur le marché des produits avec un taux de recyclabilité potentielle élevé. Pour cela, il privilégie des matières qui se recyclent et cherche à réduire leur nombre dans ses produits pour faciliter le tri lors du recyclage. Il prévoit également un démontage simplifié de ses appareils, et parce qu'un produit réparé génère moins de déchets qu'un produit échangé, il travaille à les rendre réparables pour augmenter leur durée de vie. Dans le même temps, le Groupe intègre dans ses produits de plus en plus de matériaux recyclés. Ainsi, les spatules Enjoy de Tefal sont composées à 95 % de plastique PET recyclé, et sa gamme d'articles culinaires Natura est fabriquée à partir d'aluminium 100 % recyclé.

Les objectifs de recyclabilité des produits du Groupe, inspirés par ceux de la directive européenne relative aux Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) du 13 août 2005 (50 % recyclables et 20 % de plus valorisables pour le Petit Équipement de la Maison), ont déjà été dépassés puisqu'en 2013, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits conçues dans l'année atteint près de 78 %, hors articles culinaires.

En termes de déchets dangereux (déchets sensibles nécessitant un traitement spécifique), le Groupe SEB respecte les réglementations en vigueur et organise leur traitement dans les filières adaptées. Pour les déchets non dangereux, l'objectif du Groupe SEB est plus particulièrement de favoriser leur recyclage et/ou leur valorisation. En 2013, 77,6 % des déchets non dangereux du Groupe ont ainsi été traités en filière de recyclage et 9,2 % valorisés énergétiquement. Le Groupe a également comptabilisé ses déchets métalliques et DEEE<sup>(1)</sup> issus des rebuts de production qui s'élèvent respectivement à 7 850 et 199 tonnes pour cette année.

## Rejets dans l'eau

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

La Demande Chimique en Oxygène (DCO) représente la quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique et minérale contenue dans une

eau. Cette donnée est représentative de sa pollution organique et chimique. En 2013, le Groupe SEB a rejeté 110 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

## Nuisances

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation et celle des plaintes éventuelles est une obligation de l'ISO 14001, chaque site certifié est donc organisé pour les

traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes compte tenu de la nature de ses activités.

## Biodiversité

La prévention des risques fait partie intégrante de la démarche de certification ISO 14001 afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Ces derniers définissent la procédure à suivre en cas d'incident et prévoient l'installation de dispositifs préventifs, par exemple des bassins de rétention pour les eaux d'extinction d'incendie ou bien des dispositifs d'obturation de canalisations. Dans de nombreux sites, des systèmes de rétention placés sous les outillages permettent de prévenir le risque de pollution lié à un déversement accidentel de substance.

Des initiatives locales, notamment en France, sont également mises en place par certains sites industriels sur le thème de la biodiversité. Ainsi, le site de Is sur Tille a créé une prairie fleurie et a installé une tour à hirondelles.

## Certification ISO 14001

(périmètre Monde)

	2013	2012	2011
Nombre d'entités certifiables	38	38	35
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 <sup>(a)</sup>	89,5 %	84,2 %	74,3 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

Les sites de Copacabana et Rionegro (Imusa Colombie) ont obtenu leur certification en 2013. Hors Asia Fan et Maharaja Whiteline, 94,4 % des

entités industrielles et logistiques du Groupe sont certifiées ISO 14001. L'objectif est d'atteindre 100 % à fin 2015, hors Maharaja Whiteline.



## 3.7. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

3

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société SEB S.A., désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre

rapport sur les informations sociales, sociétales et environnementales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

### *Responsabilité de la société*

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société

(ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable de la société.

### *Indépendance et contrôle qualité*

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures

documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### *Responsabilité du commissaire aux comptes*

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre septembre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ 25 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup>.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 3.3 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons mené environ 80 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites <sup>(1)</sup> que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente entre 18 % et 50 % des informations quantitatives sociales, 46 % des dépenses de mécénat et entre 5 % et 60 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Pour les informations concernant les quantités de déchets produits, nous avons constaté sur site des pratiques hétérogènes d'application des procédures Groupe pouvant impacter de manière significative la fiabilité des informations publiées.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2014

L'un des Commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas Brunetaud

Associé responsable du Département  
Développement Durable

Sylvain Lambert

(1) Les entités et sites sélectionnés sont : Shaoxing (SUPOR), Wuhan (SUPOR), ALL CLAD Canonsburg, GS USA Millville, GSM Mayenne, SEB Selongey, GSM Saint Lô et TEFAL Tournus.

## *Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes*

### *Informations sociales :*

- Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique dont indicateurs évolution des effectifs salariés par zone géographique, répartition des effectifs par type de contrat (hors alternants) et répartition hommes/femmes par classification ;
- Embauches et licenciements ;
- Absentéisme, dont indicateur taux d'absentéisme ;
- Organisation du dialogue social dont indicateur bilan des accords collectifs ;
- Conditions d'hygiène et de sécurité au travail ;
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ;
- Politiques en matière de formation, dont indicateur nombre de personnes formées (hommes et femmes) ;
- Nombre d'heures de formation
- Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;
- Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;
- Elimination du travail forcé.

### *Informations sociétales :*

- Actions de partenariats ou de mécénat dont indicateur dépenses totales de mécénat ;
- Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux ;
- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociétale ;
- Mesures prise en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

### *Informations environnementales :*

- Organisation de la société pour prendre en compte les questions d'environnement ;
- Moyens consacré à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;
- Mesure de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau ou le sol affectant gravement l'environnement ;
- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales dont indicateur consommation totale d'eau ;
- Mesure de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets dont indicateurs déchets non dangereux (DND), taux de DND traités en filière de recyclage, taux de DND traités en filière de valorisation énergétique, production de déchets dangereux (hors huiles usagées, effluents et boues) et boues produites par les stations d'épurations internes ;
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateur consommation totale d'électricité, consommation totale de gaz naturel ; consommation totale de gaz liquéfiés, et consommation totale de fioul hors carburant ;
- Rejets de gaz à effets de serre (production et éco-logistique)





# 4

## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

### 4.1. FAITS MARQUANTS 2013

Environnement général	84
Devises	84
Matières premières	85
Création de Groupe SEB Egypt for household appliances	85
Le Fonds Stratégique de Participations entre au capital de SEB S.A.	85
Nominations au Conseil d'administration et au Comité exécutif	86
Le Groupe SEB récompensé	86

### 4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

Performance produits	88
Performance géographique	89

84

84

84

85

85

85

86

86

87

88

89

### 4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	91
Bilan	91

### 4.4. PERSPECTIVES

94

### 4.5. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE SEB S.A.

95

Faits marquants de l'exercice	95
-------------------------------	----

## 4.1. FAITS MARQUANTS 2013

### *Environnement général*

Le contexte macroéconomique est resté tendu et contrasté en 2013. En Europe, l'économie s'est stabilisée après une année 2012 particulièrement difficile sans toutefois renouer avec la croissance. *A contrario*, les États-Unis ont connu une certaine reprise qui a, en particulier, bénéficié à la consommation des ménages. En Amérique du Sud, dans un environnement général toujours porteur mais plus heurté, la demande a été volatile, en particulier au Brésil. En revanche, elle a été bien orientée en Chine, en croissance soutenue, à un rythme néanmoins inférieur à celui de 2010-2011. En Russie, l'activité économique dans son ensemble a rencontré un ralentissement brutal et marqué pendant l'été, après trois années d'expansion rapide et ininterrompue. De fait, plusieurs pays émergents ont été impactés par les tensions économiques actuelles, auxquelles se sont ajoutés dans certains cas des troubles socio-politiques plus ou moins importants (Brésil, Turquie, Égypte, Thaïlande etc...). Dans ce climat incertain et compliqué, la dépréciation massive de plusieurs devises face à l'euro, notamment depuis l'été, a constitué un facteur de déstabilisation des marchés ainsi qu'un enjeu de compétitivité pour nombre d'entreprises internationales.

Dans cet environnement, le marché du Petit Équipement Domestique, bien qu'affecté par ces tensions, est resté positif. Il est porté d'une part, par le renouvellement et la montée en gamme dans les pays matures, grâce à l'innovation, d'autre part, par l'équipement d'une classe moyenne en essor

rapide dans les nouvelles économies. Les performances du secteur ont cependant été hétérogènes selon les catégories de produits, bénéficiant d'une dynamique ferme en préparation des aliments et des boissons, en entretien de la maison (aspirateurs), en ventilation (météorologie favorable) ou en articles culinaires, tandis que les familles soin du linge et cuisson électrique ont marqué le pas. À l'instar de 2012, le contexte de marché a été particulièrement promotionnel et concurrentiel, tendance amplifiée par la distribution à travers la guerre commerciale que se livrent les enseignes. Le contexte d'incertitude qui a prévalu pendant toute l'année a, au demeurant, conduit un grand nombre de distributeurs à gérer leurs stocks avec une grande prudence tout en conservant des niveaux d'exigence élevés sur les délais de livraison de leurs fournisseurs.

De fait, la mutation du secteur de la distribution s'est poursuivie et accélérée : montée en puissance rapide des ventes en ligne, développement du phénomène « Drive » en France, repli des hypermarchés et progression continue du commerce spécialiste, etc. Conjuguées, ces évolutions ont entraîné quelques défaillances et fermetures de magasins, mais sans faillite majeure à déplorer en 2013. Le Groupe n'a pas souffert de sinistres du fait, à la fois, d'une politique commerciale conduite avec discernement et de niveaux d'assurance-crédit élevés.

### *Devises*

Les devises sont restées très volatiles à l'instar des tendances observées ces dernières années. 2013 a été marquée par la baisse, parfois très significative, de nombreuses devises par rapport à l'euro. Les variations mentionnées par la suite le sont sur la base des taux de change moyens 2013 par rapport à 2012. Le yen japonais s'est fortement déprécié face à l'euro (- 20,8 %) suite aux actions notamment de la banque centrale japonaise visant à relancer les exportations du pays. Néanmoins, cette baisse n'a constitué qu'un enjeu limité pour le Groupe en 2013 dans la mesure où des couvertures initiées en 2012 ont permis de se prémunir presque intégralement contre cette baisse. Par ailleurs, la tendance baissière qui existait déjà depuis plusieurs mois pour certaines devises comme le réal brésilien s'est brutalement accentuée et généralisée pendant l'été provoquant un recul de la quasi-totalité des devises émergentes, consécutivement aux premières annonces de la banque centrale américaine allant dans le sens d'une réduction de ses achats d'actifs. C'est par exemple le cas du rouble russe (- 5,7 % par rapport à l'euro), de la livre turque (- 8,6 %), du réal brésilien (- 12,6 %), de la hryvnia ukrainienne

(- 4,0 %) ou du forint hongrois (- 2,6 %). La baisse ne s'est pas limitée aux devises émergentes ; ainsi, le dollar américain s'est déprécié de 3,2 %, la livre sterling de 4,5 %, le dollar canadien de 6,1 % etc... Le yuan chinois s'est stabilisé en 2013 (- 0,7 %) après plusieurs années de progression.

Ces variations, qui se sont principalement produites sur le second semestre 2013, se sont traduites par un impact négatif de - 116 millions d'euros sur les ventes, presque intégralement constaté au deuxième semestre (- 106 millions d'euros), contre un impact positif de + 114 millions d'euros en 2012 et un impact négatif de - 26 millions d'euros en 2011. Cette évolution a également pesé sur la rentabilité, avec un effet de - 35 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. La baisse du dollar a légèrement atténué cet impact sans le compenser, le Groupe achetant plus qu'il ne vend dans cette devise. Le Groupe a, par conséquent, initié des actions correctives dès le second semestre 2013 (hausse de prix, contrôle strict des coûts...) visant à atténuer l'impact des devises sur la rentabilité des pays concernés.

## *Matières premières*

L'activité du Groupe est exposée aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques entrant dans la conception des produits de petit électroménager. Ces expositions sont directes ou indirectes pour les produits dont la fabrication est externalisée auprès de sous-traitants. Au cours des dernières années, les prix des matières premières ont connu une grande volatilité : forte hausse jusqu'en 2007 puis effondrement avec la crise financière en 2009, redressement rapide sur fonds de plans de relance des économies et retour à une tendance baissière depuis la mi-2011. En 2013, les cours des matières premières se sont établis en baisse, en particulier les métaux. Dans un contexte de demande mondiale en berne (absence de croissance économique en Europe, croissance plus modérée en Chine, plusieurs marchés émergents sous pression...), les matières premières ont vu leur prix se déprécier tout au long de l'année. En moyenne, les matières premières ont donc évolué en 2013 à des niveaux inférieurs à ceux de l'année 2012.

Les cours de l'aluminium ont abandonné près de 9 % en 2013 avec une moyenne de 1 845 dollars par tonne (2 020 dollars en 2012). Le cuivre a connu une tendance similaire (- 9 %) avec un cours moyen de 7 325 dollars

la tonne contre 8 065 dollars en 2012. Enfin, les cours du nickel ont évolué en baisse sensible également en 2013 (- 11 %) avec un cours moyen à 15 245 dollars la tonne (17 160 dollars en 2012). Les cours des principaux métaux utilisés par le Groupe terminent l'exercice proches de leurs plus bas annuels. On rappellera néanmoins que, dans l'optique de lisser l'effet de ces variations, le Groupe met en œuvre une politique de couverture sur 12 mois glissants pour une partie significative de ses besoins en métaux.

Les matières plastiques sont restées globalement stables en 2013 à l'instar de l'exercice 2012. Il convient de noter que le Groupe s'approvisionne majoritairement en pièces plastiques déjà usinées, ce qui a pour effet de diluer ces variations dans ses prix d'achat.

Les produits finis externalisés ont vu leur prix se stabiliser en dépit de l'inflation salariale en Chine, grâce à la baisse généralisée des matières premières, à la négociation des conditions d'achat et aux gains de productivité des fournisseurs. L'indice d'achat produits finis 2013 du Groupe reste donc stable par rapport à 2012.

Dans un contexte de stabilité des cours du Brent, les frais de transport maritime ont connu des augmentations comprises entre 5 % et 15 % selon les lignes, suite à un exercice 2012 marqué par une forte baisse des tarifs.

4

## *Création de Groupe SEB Egypt for household appliances*

Le Groupe SEB a créé au 1<sup>er</sup> trimestre 2013 une joint-venture – qu'il détient à hauteur de 75 % – avec le groupe industriel égyptien Zahran, qui occupe des positions de premier rang sur le marché du petit équipement de la maison en Égypte et était jusque-là le distributeur de référence du Groupe en articles culinaires. La société Groupe SEB Egypt for Household Appliances

constitue la première implantation directe du Groupe SEB en Afrique et a pour objectif de donner une impulsion forte aux ventes du Groupe dans ce pays, jusque-là réalisées de façon indirecte par des distributeurs. L'activité a démarré courant mars, a été consolidée par intégration globale avec un impact négligeable dans les comptes 2013.

## *Le Fonds Stratégique de Participations entre au capital de SEB S.A.*

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) a pris courant juin une participation de 5,25 % au capital de SEB S.A. Amicale et pleinement concertée avec le Conseil d'administration et la Direction Générale du Groupe, elle a été réalisée dans une optique d'investissement de long terme, le FSP affirmant ainsi son soutien au modèle économique du Groupe et sa volonté de l'accompagner efficacement dans son développement.

Dans le cadre de cette politique d'investissement de long terme, le FSP sera représenté par un administrateur au Conseil d'administration de SEB S.A.. Dans sa séance du 25 février 2014, le Conseil d'administration de SEB S.A.,

sur les recommandations du Comité des nominations et rémunérations (CNR), a coopté le FSP et a accueilli, comme représentante permanente du FSP au Conseil, Madame Catherine POURRE. Sur recommandation du CNR, le Conseil a considéré que le FSP était un administrateur indépendant. Le Conseil a par ailleurs nommé Catherine POURRE au Comité de contrôle qu'elle présidera, en remplacement de Philippe LENAIN qui, après avoir siégé pendant 14 années au Conseil, avait émis le souhait de mettre un terme à son mandat. Cette cooptation sera soumise à ratification lors de la prochaine Assemblée générale de SEB S.A., le 15 mai 2014.

## *Nominations au Conseil d'administration et au Comité exécutif*

Le 14 mai 2013, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé les nominations, pour une durée de 4 ans, de M<sup>mes</sup> Laure Thomas et Sarah Chauleur en qualité d'administrateurs représentant le Groupe Fondateur ainsi que de M<sup>me</sup> Yseulys Costes en qualité d'administrateur indépendant. Elle a, par ailleurs, renouvelé pour 4 ans le mandat d'administrateur de la société FFP, représentée au Conseil d'administration par M. Christian Peugeot.

Le 1<sup>er</sup> juin 2013, le Groupe a annoncé la nomination de Vincent Léonard au poste de Directeur Général Adjoint, en charge des Finances. Il avait rejoint en mars le Comité exécutif du Groupe SEB. Il succède à Jean-Pierre Lac qui a pris sa retraite à cette date après avoir tenu cette fonction pendant 12 ans au sein du Groupe.

## *Le Groupe SEB récompensé*

Le Groupe SEB a reçu en 2013 un certain nombre de distinctions dans des domaines variés :

- le Groupe a remporté le 25 novembre 2013 le 7<sup>e</sup> Trophée de la Finance qui s'est déroulé à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon. Le prix récompense un projet de déploiement d'un outil de e-learning mondial pour une meilleure utilisation de l'outil de gestion par les financiers et les non-financiers. Remis par la délégation Rhône Alpes Auvergne de l'Association Nationale des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG), le Trophée récompense les initiatives régionales dynamiques et innovantes dans la mise en œuvre de concepts et d'outils de gestion performants. Il distingue le Directeur Financier ou le Directeur du Contrôle de Gestion d'une entreprise de la région pour la pertinence de ses méthodes de gestion et les résultats qu'elles lui ont permis d'atteindre ;
- le Groupe a reçu en 2013 le trophée d'argent des meilleures relations investisseurs dans la catégorie développement durable (après l'or en 2009

et l'argent en 2010 et 2012 toutes catégories confondues). Ces trophées sont attribués en fonction des réponses à un questionnaire envoyé à une sélection d'analystes et de gérants français membres de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), qui s'expriment sur la base de critères tels que la clarté, la transparence, la disponibilité, la réactivité... ;

- la politique d'employabilité du Groupe a une nouvelle fois été récompensée. Le Groupe a reçu le 5 février 2013 le prix « Emploi et Développement des Hommes » pour sa politique d'employabilité. Ce prix, qui bénéficie du soutien du Ministère du Redressement Productif, a pour objectif de récompenser les meilleures initiatives menées par les industriels producteurs de biens de grande consommation en France dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Un jury composé de personnalités expertes des enjeux environnementaux, sociétaux et de l'industrie des produits de grande consommation, a désigné les meilleures initiatives menées sur 6 différents thèmes tels que la gestion des énergies ou la solidarité par exemple.



## 4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

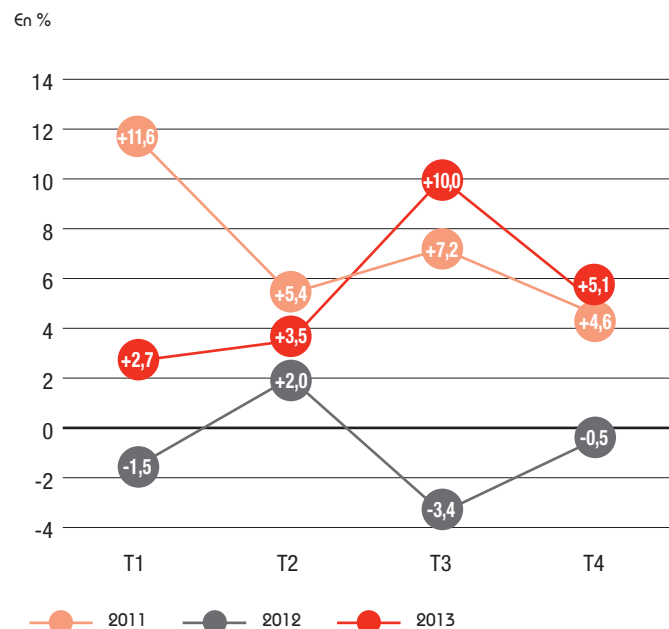
Ventes (en millions €)	2013	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)		
		2012	Parités courantes	Périmètre et parités constants
France	666	688	- 3,3 %	- 3,3 %
Autres pays de l'Europe occidentale	821	759	+ 8,2 %	+ 8,8 %
Amérique du Nord	468	457	+ 2,3 %	+ 5,6 %
Amérique du Sud	426	451	- 5,5 %	+ 6,5 %
Asie Pacifique	1 087	992	+ 9,6 %	+ 11,4 %
Europe centrale, Russie, et autres pays	693	713	- 2,7 %	+ 0,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 161</b>	<b>4 060</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 5,4 %</b>

Ventes (en millions €)	4 <sup>e</sup> trim. 2013	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)		
		4 <sup>e</sup> trim. 2012	Parités courantes	Périmètre et parités constants
France	252	250	+ 0,4 %	+ 0,4 %
Autres pays de l'Europe occidentale	305	280	+ 8,9 %	+ 9,7 %
Amérique du Nord	149	148	+ 1,0 %	+ 6,9 %
Amérique du Sud	119	137	- 12,7 %	+ 0,1 %
Asie Pacifique	296	278	+ 6,6 %	+ 13,7 %
Europe centrale, Russie, et autres pays	207	230	- 9,8 %	- 3,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 328</b>	<b>1 323</b>	<b>+ 0,4 %</b>	<b>+ 5,1 %</b>

L'environnement général tendu et incertain qui a prévalu tout au long de l'année 2013 a affecté la consommation dans nombre de pays : fragilité ou volatilité de la demande, contexte hautement concurrentiel et promotionnel, déstockage ou niveau de stocks réduit dans la distribution... Le marché du Petit Équipement Domestique, quoique plutôt résilient par nature, a été impacté par la volatilité ou la mollesse de la consommation et a été contrasté, tant au plan géographique que selon les catégories de produits.

Avec des ventes 2013 de 4 161 millions d'euros, le Groupe SEB a réalisé une progression faciale de 2,5 % et une croissance organique de 5,4 %. Cette croissance organique solide, tirée par les volumes, reflète en particulier un net rebond de l'activité au second semestre, à + 7,1 % après un premier semestre à + 3,1 %.

### Croissance organique des ventes par trimestre en 2011, 2012 et 2013



À l'instar de 2012, l'activité a été hétérogène selon les pays en 2013. L'Europe, les Amériques et l'Asie-Pacifique, avec une très forte dynamique chinoise, ont joué un rôle moteur dans la croissance. À l'inverse, les ventes se sont repliées en France, du fait notamment de la non-réurrence d'un important programme de fidélisation avec un distributeur. Elles ont reculé en Turquie et ont marqué significativement le pas en Russie depuis l'été, dans un contexte de consommation fortement ralentie. Dans cet environnement contrasté, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 4 % dans les pays matures (54 % du chiffre d'affaires 2013) et de 7 % dans les nouvelles économies (46 % du chiffre d'affaires 2013).

## Performance produits

Le Groupe s'appuie sur une dynamique produits alimentée par de nouveaux concepts, l'introduction de nouvelles fonctionnalités, le renouvellement du design, l'ouverture de nouvelles catégories, l'extension géographique de certaines gammes etc... Parmi ces nouveautés, quelques produits ont servi de locomotives pour l'ensemble de l'offre. Le Groupe capitalise au demeurant sur ces produits champions, s'attachant à les transformer en catégories, à travers un travail en profondeur destiné à exploiter la totalité des applications possibles pour créer ainsi une famille.

La dynamique produits du Groupe s'est confirmée en 2013 et, de plus en plus, elle couvre un spectre mondial élargi, avec des produits spécifiquement dédiés à certains marchés.

Les différentes catégories de produits ont contribué à la performance du Groupe de la façon suivante :

- **le confort domestique** progresse fortement grâce aux ventilateurs portés par la gamme Turbo Silencio au Brésil et de nouvelles avancées en ventilateurs de plafond (marché qui représente environ ¼ des ventes de ventilateurs au Brésil et duquel le Groupe était absent il y a deux ans). La Colombie et l'Asie participent également à la croissance de cette catégorie. L'activité du Groupe en traitement de l'air a poursuivi son démarrage progressif ;
- **l'entretien de la maison** affiche une croissance solide de ses ventes. Les aspirateurs sans sac poursuivent leur forte croissance grâce au lancement de Xtrem Power Cyclonic et au déploiement de Compact Force Cyclonic. Les aspirateurs balais ont poursuivi leur bonne dynamique grâce à la montée en puissance du Japon et de la Corée. L'année 2013 a été marquée en outre par l'entrée du Groupe sur le segment des aspirateurs robots ;
- **la préparation des aliments** a progressé en 2013. L'activité a bénéficié d'un fort développement en gros robots et en *blenders*, deux produits qui s'inscrivent dans la grande tendance actuelle du « fait maison » et du « manger sain », qui dynamise depuis plusieurs années le marché mondial des préparateurs culinaires. Le Groupe est désormais présent sur la catégorie des robots cuiseurs avec le lancement prometteur en fin d'exercice du *Cuisine Companion* en France ;
- **le soin du linge** a connu une légère croissance de ses ventes par rapport à 2012, dans un marché mondial baissier. Les fers vapeur sont en hausse, en particulier aux États-Unis, en Allemagne et au Mexique, et bénéficient du succès confirmé du fer sans fil FreeMove. Les ventes de générateurs vapeur sont en légère croissance grâce au développement de cette catégorie en Russie et aux campagnes publicitaires réalisées en Allemagne pour capitaliser sur les très bons résultats obtenus depuis

deux ans dans un comparatif produits de référence en Allemagne, le Stiftung Warentest ;

Les ventes sont lourdement impactées par un effet devises de - 116 M€ (dont - 106 M€ au second semestre), en opposition marquée avec celui enregistré en 2012 (+ 114 M€). Cet effet s'explique par la baisse de la plupart des devises de fonctionnement du Groupe par rapport à l'euro.

deux ans dans un comparatif produits de référence en Allemagne, le Stiftung Warentest ;

- **l'activité soin de la personne** a légèrement amélioré ses ventes en 2013. En coiffure, malgré le succès de la gamme de sèche-cheveux Silence, l'activité ressort en légère baisse avec le recul des lisseurs alors que les tondeuses poursuivent leur progression sur un marché très dynamique. Steampod, le lisseur professionnel conçu en partenariat avec L'Oréal, continue de progresser et contribue positivement à l'évolution du chiffre d'affaires de l'activité. L'épilation est restée stable par rapport à 2012 et bénéficie du succès de SoftExtrême ;
- **les articles culinaires** ont connu une croissance de leurs ventes en 2013 portée notamment par une forte dynamique en Chine où Supor a poursuivi ses gains de parts de marché. Les ventes de poêles et casseroles à poignée fixe ont progressé sensiblement notamment sous l'effet d'une opération de fidélisation majeure avec un distributeur allemand en fin d'année. À l'inverse, les gammes Ingenio à poignées amovibles ont marqué le pas du fait de la non-réurrence d'une opération du même type avec un distributeur français. Les ventes d'autocuiseurs s'effritent légèrement pénalisées par une demande atone sur le marché français et ralentie au Japon malgré la très bonne performance de ce produit au Brésil ;
- **la cuisson électrique** réalise une année en légère croissance avec des évolutions contrastées selon les produits. Les cuiseurs vapeur connaissent une désaffection qui a pesé sur l'activité tandis que les yaourtières ont également vu leurs ventes baisser après plusieurs années dynamiques. À l'inverse, le multicuiseur Cookeo a connu un fort développement dans plusieurs pays (France, Espagne, Portugal, Russie, Australie...). Les cuiseurs à riz ont bénéficié d'une demande très soutenue en Russie mais également en Chine alimentée par de nombreux lancements. Avec des ventes de l'ordre du million de pièces, Actify a consolidé ses positions dans le monde (Canada, Royaume-Uni, Thaïlande...) tandis que le Groupe a réalisé de nouvelles avancées en friteuses classiques en Amérique du Nord ;
- **la préparation des boissons** a vu ses ventes progresser sensiblement en 2013. Dans un contexte toutefois très concurrentiel en café portionné, le Groupe progresse en partenariats café, soutenu notamment par les efforts marketing de Nestlé sur Dolce Gusto. En machines expresso automatiques, le Groupe a progressé, notamment au travers de l'extension de sa gamme, en particulier en Allemagne. En bouilloires, les ventes ont cru grâce une nouvelle fois au Japon où les ventes atteignent de nouveaux records tandis que les ventes de cafetières filtres ont baissé suite à la non-reconduction d'opérations promotionnelles.

## Performance géographique

### DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ 2013 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

#### *France : une fin d'année en demi-teinte*

La fin de l'année n'a pas affranchi les consommateurs du climat général morose et les ventes de Noël ont été très tardives, sous le double effet d'une non-anticipation volontaire des achats et de l'attente de rabais et de promotions juste avant les fêtes. Le marché du Petit Équipement Domestique s'est inscrit dans la même tendance, mais il a confirmé son retour à une croissance modeste, entamée au 3<sup>e</sup> trimestre, tant en articles culinaires qu'en produits électriques, avec une dynamique particulière en préparateurs culinaires, en aspirateurs et en soin de la personne. In fine, après un 1<sup>er</sup> semestre difficile du fait, essentiellement, d'un historique 2012 très élevé, le Groupe a progressivement redressé la situation. En renouant avec une légère croissance au second semestre (+ 0,9 % et + 0,4 % aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> trimestres, respectivement), nous avons ainsi pu limiter la baisse du chiffre d'affaires de l'année à 3,3 %. Cette dernière demeure largement liée à la non-reconduction en 2013 d'un important programme de fidélisation qui avait gonflé le chiffre d'affaires en articles culinaires en 2012. L'activité a été plus soutenue en petit électroménager, où le Groupe a enregistré de beaux succès en préparateurs culinaires (robots pâtisseries, blenders, Soup & Co, mixeur Infiny Force...), en aspirateurs balais, en multicuiseurs (Cookeo) ou encore avec Dolce Gusto. Par ailleurs, nous avons atteint des niveaux records de parts de marché en repassage (aidés par le succès du fer sans cordon FreeMove), dans un marché toutefois baissier. Enfin, le lancement du robot cuiseur Cuisine Companion s'est avéré très prometteur, et la demande a largement dépassé l'offre.

#### *Autres pays de l'Europe occidentale : une dynamique solide*

En dépit d'un environnement macroéconomique compliqué et globalement peu porteur, et dans un contexte de marché du Petit Équipement Domestique fluctuant et contrasté, le Groupe a réalisé en Europe occidentale une année exceptionnelle. Après un exercice 2012 en recul significatif, pénalisé par les effets de la crise, l'activité a bénéficié de la conjugaison de plusieurs facteurs plus favorables en 2013 : une base de comparaison 2012 aisée, l'arrêt de la dégradation de la conjoncture en Europe du Sud, d'importantes opérations de fidélisation avec des distributeurs, une solide dynamique produits soutenue par des moyens moteurs accrus... Le chiffre d'affaires a été en croissance dans la quasi-totalité des pays, avec quelques mentions spéciales : en Allemagne, l'activité a été globalement tonique, avec un excellent second semestre porté en fin d'année par un gros programme de fidélisation en articles culinaires avec un distributeur. Le Groupe a également réalisé une très belle performance au Royaume-Uni, tout au long de l'année, avec des avancées significatives en articles culinaires Ingenio ainsi qu'en préparateurs culinaires et avec des ventes records d'Actifry. Enfin, nous avons enregistré une croissance très solide en Espagne, principalement liée à une opération de fidélisation sur Dolce Gusto au 1<sup>er</sup> semestre, et particulièrement vigoureuse au Portugal. Nous terminons en revanche 2013 sur des ventes stables en Italie du fait d'un ralentissement sensible de l'activité au 4<sup>e</sup> trimestre.

#### *Amérique du Nord : une année très satisfaisante*

Dans un environnement de marché globalement assez porteur, le Groupe a réalisé en 2013 une progression soutenue de ses ventes, avec une accélération au 4<sup>e</sup> trimestre. Aux États-Unis, dans un marché mieux orienté mais toujours extrêmement concurrentiel, le Groupe s'est appuyé sur une nouvelle vitalité de son activité en articles culinaires, gagnant des référencements dans les grands magasins sous marque T-fal et bénéficiant d'une reprise soutenue d'All-Clad au cours du second semestre. Parallèlement, en produits électriques, nous avons réalisé une croissance soutenue de nos ventes en repassage, grâce à de nouveaux progrès de Rowenta sur le segment premium (fers et défroisseurs) et à la poursuite du déploiement de la marque T-fal en cœur de gamme, dans la grande distribution. En parallèle, les nouveaux gaufriers et mijoteurs All-Clad ont été très bien accueillis et le grille-viande intelligent Optigrill, lancé en septembre, a connu des débuts encourageants. Au Mexique, l'activité a été saine, notamment en articles culinaires et en soin du linge, mais les ventes annuelles sont en retrait à parité constante du fait de la non-récurrence d'un programme de fidélisation. Au Canada, dans un marché porteur, notre activité a été très bien orientée. Sur l'année, nos produits champions – Actifry en tête, mais aussi le repassage ou les articles culinaires – nous ont assuré une très belle performance et de nouveaux gains de parts de marché.

Il est à noter que le Groupe SEB a conclu le 16 décembre 2013 l'acquisition de la société canadienne CORANCO afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. À travers cette acquisition, le Groupe SEB renforce significativement ses positions et devient le leader incontesté du marché des articles culinaires.

#### *Amérique du Sud : une croissance soutenue, mais une activité volatile*

L'année 2013 a été marquée par la dépréciation continue et significative du real brésilien, à l'origine des écarts très importants entre la variation des ventes à devises courantes et à parités constantes. Aux enjeux monétaires se sont ajoutés au Brésil les incertitudes économiques et les troubles sociaux qui ont conduit pour le Groupe à une activité heurtée et des performances trimestrielles hétérogènes : début d'année soutenu, 2<sup>e</sup> trimestre pénalisé par un mauvais mois de juin, un 3<sup>e</sup> trimestre robuste, fin d'année plus tendue, conjuguant consommation ralentie et météorologie défavorable aux ventes de ventilateurs, alors que la « saison » 2012 avait été très porteuse. Pour autant, les ventes annuelles restent en croissance organique soutenue, avec pour principal moteur les produits électriques (robot pâtissier Planetaria, Dolce Gusto, fers vapeur, machines à laver semi-automatiques à nouvelle capacité de 10 kg...) tandis que l'activité a souffert en articles culinaires. En Colombie, l'économie est restée solide et la consommation plutôt bien orientée. Après un début d'année mou, le Groupe a retrouvé une certaine dynamique au fil des mois malgré l'absence d'opérations commerciales spécifiques. Les ventes ont ainsi bénéficié d'un essor rapide en soin du linge, d'une tendance positive en ventilateurs, de progrès en autocuiseurs et d'avancées en ustensiles et accessoires de cuisine, avec à la clé, une amélioration des parts de marché. En Argentine, nous avons réalisé une bonne année, marquée par une forte croissance organique.

### *Asie-Pacifique : une contribution déterminante à la croissance*

Dans cette zone géographique très hétéroclite en terme de marchés, le Groupe a réalisé des ventes robustes en 2013, avec une orientation positive dans la quasi-totalité des pays. La Chine constitue de loin le poids lourd de la zone et le plus gros contributeur à la croissance. En effet, dans un marché chinois du Petit Équipement Domestique qui a repris quelques couleurs après une année 2012 terne, Supor a enregistré une progression très solide de son chiffre d'affaires domestique, surperformant la concurrence et gagnant de nouvelles parts de marché. Le Groupe doit cette vitalité à une forte dynamique produits, alimentée en permanence par l'innovation et l'extension des gammes. En articles culinaires, l'offre Thermospot s'est encore enrichie (notamment en woks) et l'introduction de modèles d'autocuiseurs inox et Clipso a été extrêmement bien accueillie par la distribution et les consommateurs. En petit électroménager, les produits champions ont confirmé leur succès et les lancements de nouveaux produits (cuiseurs à riz à bol sphérique, extracteurs de jus...) ont permis de renforcer la présence de la marque Supor sur les linéaires. Parallèlement, Supor a poursuivi son expansion territoriale dans les villes de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rangs, a gagné de très nombreux nouveaux points de vente et a accéléré le développement du e-commerce. Au Japon, où la dépréciation sévère du yen est devenue un enjeu majeur pour tous les acteurs du secteur, le Groupe a réalisé en 2013 une nouvelle année de croissance organique, sur la base d'un historique pourtant déjà élevé. En anticipation d'un exercice 2014 beaucoup plus compliqué car ne bénéficiant pas de couverture de change, il prend les mesures nécessaires pour limiter les effets de l'affaiblissement de la devise sur l'activité et la conversion des chiffres. En Corée, après un 1<sup>er</sup> semestre morne, l'activité s'est redressée progressivement, bénéficiant de l'amélioration de la conjoncture et de la reprise de la demande. Enfin, la Thaïlande et la Malaisie sont restées des moteurs de développement très dynamiques sur l'ensemble de l'exercice.

### *Europe centrale, Russie, autres pays (Turquie, Moyen-Orient, Afrique...) : coup de frein depuis l'été*

Bien orientée au 1<sup>er</sup> semestre, l'activité dans cette zone a subi un brusque coup d'arrêt à partir de l'été, à mettre au compte, essentiellement, du ralentissement brutal de l'économie russe, qui est venu s'ajouter à une situation déjà difficile et tendue en Turquie. Par ailleurs, la dépréciation significative et continue de plusieurs devises de la zone, face à l'euro, s'est traduite par une forte perturbation des marchés concernés. Nos ventes ont ainsi été impactées au second semestre, en particulier en Russie. Dans ce pays, malgré des positions de premier rang sur le marché s'appuyant sur une offre riche et la notoriété avérée de ses marques, le Groupe a été confronté sur la 2<sup>e</sup> partie de l'année à une baisse radicale de la demande et à des déstockages de la part des distributeurs. À cet environnement dégradé, s'est ajoutée la non-réurrence, au 4<sup>e</sup> trimestre, de programmes de fidélisation 2012. En Europe centrale, malgré un repli en Pologne au 4<sup>e</sup> trimestre, le chiffre d'affaires sur l'année a progressé sensiblement à parités constantes grâce notamment à une forte dynamique en préparation des aliments et des boissons (machines expresso automatiques et bouilloires) ainsi qu'en soin du linge. En Ukraine, l'activité, atone jusqu'en septembre, a été dynamisée par une opération commerciale avec un distributeur et par des lancements réussis de nouveaux produits. En Turquie, dans un contexte compliqué au plan politique, protectionniste et fortement promotionnel, les ventes du Groupe ont souffert tout au long de l'année et nos positions se sont érodées. L'activité a en revanche été très bien orientée au Moyen-Orient (Arabie Saoudite et Émirats Arabes Unis) et en Égypte (joint-venture) avec un très bon 4<sup>e</sup> trimestre.

## 4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

### Compte de résultats

Les résultats du Groupe s'établissent sur des niveaux proches à ceux de 2012. Conformément aux anticipations, le résultat opérationnel d'activité 2013 est très voisin de celui réalisé en 2012 et s'établit à 410 millions d'euros contre 415 millions d'euros en 2012, en recul de 1,2 %, malgré un effet devises négatif de 35 M€. À parités constantes, le Résultat Opérationnel se serait élevé à 445 M€, en croissance de 7,2 %.

Cette évolution peut s'expliquer par la conjonction de plusieurs facteurs dont les impacts sont parfois contraires :

- une augmentation des volumes traduisant une activité soutenue dans la majorité des marchés et, en particulier, en Chine, en Europe et sur le continent Américain. L'effet volume sur le résultat opérationnel d'activité 2013 est de + 66 millions d'euros alors qu'il avait été négatif de - 21 millions d'euros en 2012 ;
- un effet mix-prix légèrement négatif à hauteur de 12 millions d'euros, les hausses de prix passées n'ayant pas compensé l'impact des promotions dans un environnement concurrentiel durci ;
- une diminution des coûts d'achat de 10 millions d'euros reflétant un très bon contrôle des achats, une baisse des prix de plusieurs matières premières, en particulier des métaux, et une stabilité des prix des produits externalisés ;
- une augmentation des frais de fonctionnement de 34 millions d'euros qui s'explique notamment par des investissements renforcés en moyens moteurs (R&D, publicité, marketing), les développements réalisés en digital et par des coûts de structure ponctuellement accrus.

### Bilan

Les capitaux propres consolidés s'établissent à 1 532 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 1 462 millions d'euros au 31 décembre 2012, incluant une contribution des intérêts minoritaires de 143 millions d'euros (130 millions d'euros au 31 décembre 2012). Cette évolution résulte de plusieurs facteurs :

- des écarts de conversion négatifs pour 81 millions d'euros en raison de la baisse de plusieurs devises de fonctionnement du Groupe et de l'impact induit sur la valorisation de la quote-part de la situation nette des filiales ;
- le résultat net de la période pour 222 millions d'euros au total, diminué des dividendes versés en 2013 au titre de l'exercice 2012, soit 74 millions d'euros (68 millions d'euros au titre de 2011).

**Le résultat d'exploitation** s'élève à 364 M€, en repli de 1 % par rapport à 2012. Il s'entend après Intéressement et Participation, dont le montant, de 37 M€, est en baisse significative par rapport aux 48 M€ de l'année passée ; ce tassement est à mettre au compte de performances plus tendues en France et d'un niveau élevé en 2012, qui comprenait notamment l'abondement du Groupe à l'opération d'actionnariat salarié « Horizon 2012 ». En outre, les Autres Produits et Charges, quasiment nuls en 2012, s'élèvent en 2013 à - 9 M€, incluant diverses charges d'adaptation d'ampleur limitée.

**Le résultat financier** s'établit à - 55 millions d'euros contre - 63 millions d'euros en 2012. Il englobe des charges financières sur la dette qui se sont élevées à - 31 M€ quasiment stables par rapport à l'an dernier et intégrant un léger accroissement du taux de financement moyen du Groupe. Il comprend par ailleurs d'autres charges financières dont une provision pour dépréciation de titres de 7,5 M€ concernant la société indienne Maharaja Whiteline, à l'issue d'une année difficile et conflictuelle avec notre associé indien. Le résultat financier est en outre pénalisé par des pertes de change de 4 millions d'euros liées principalement à l'évolution des devises d'Amérique Latine, alors que des gains avaient été enregistrés en 2012.

**Le résultat net part du Groupe** s'élève à 200 millions d'euros, contre 194 millions d'euros en 2012, en hausse de 2,9 %. Il s'entend après une charge d'impôt de 87 millions d'euros, représentant un taux de 28,2 %, inférieur à celui de 30,9 % de 2012. Cette amélioration s'explique principalement par l'évolution du mix géographique des taux d'imposition. Le résultat net part du Groupe intègre également la part des minoritaires au bénéfice de Supor, qui vient en déduction pour 22 millions d'euros (17 millions d'euros en 2012). Ce montant s'établit en progression sensible par rapport à l'exercice précédent en raison de l'amélioration des performances financières de cette filiale.

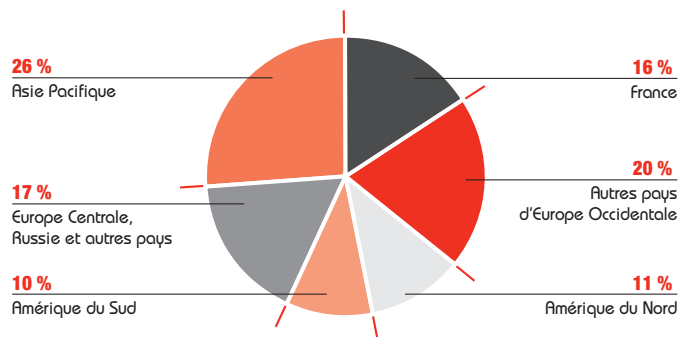
Les fonds propres sont présentés nets de l'autocontrôle. À fin 2013, le Groupe détenait 1 412 347 actions propres contre 2 050 102 à fin 2012. Cette variation s'explique par les cessions d'actions lors de levées d'options d'achat.

**La dette financière nette** s'élève à 416 millions d'euros contre 556 millions d'euros à fin décembre 2012. Cette amélioration s'explique par une très bonne génération de trésorerie d'exploitation en 2013 et le décaissement de 74 millions d'euros au titre des dividendes. Le besoin en fonds de roulement s'est amélioré, représentant 22,7 % des ventes en fin d'année, contre 24,9 % un an auparavant. Il bénéficie d'une amélioration des créances clients et des dettes fournisseurs ainsi que d'impacts de changes favorables.

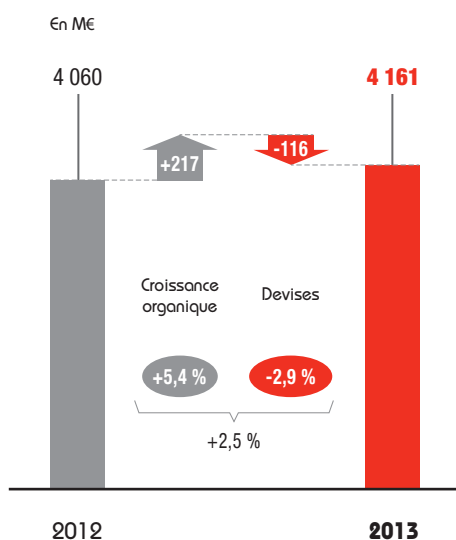
Les ratios d'endettement se sont améliorés en 2013 par rapport à l'année précédente. Le ratio dette nette/fonds propres s'établit à 27 % (contre 38 % à fin 2012) tandis que le ratio dette nette/EBITDA atteint 0,87x contre 1,17x à fin 2012. Le Groupe SEB termine l'exercice avec un bilan encore renforcé, et s'appuie sur une architecture de financements solide et diversifiée. Plus d'informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement sont disponibles dans la note 25 aux états financiers consolidés.

**Les investissements** 2013 se sont élevés à 127 millions d'euros quasi stables par rapport à 2012 (128 millions d'euros). D'une manière générale, les investissements sont principalement corporels (à hauteur de 70 % environ), avec une répartition quasi équivalente entre les moules et outillages dédiés aux nouveaux produits d'une part, et les équipements de production (mises en place de nouvelles lignes d'assemblage, presses à injecter, etc.) et/ou la remise en état des bâtiments d'autre part. Le solde de 30 % de ces investissements est constitué de frais de développement capitalisés ainsi que de logiciels informatiques liés notamment à la production et au développement des magasins sous enseignes propres du Groupe.

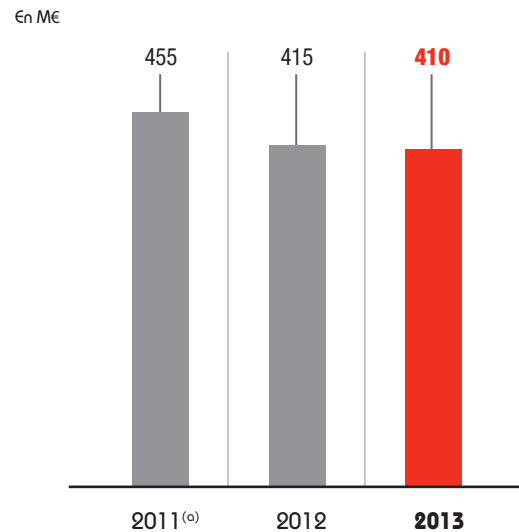
### Répartition géographique des ventes 2013



### Évolution des ventes 2012-2013

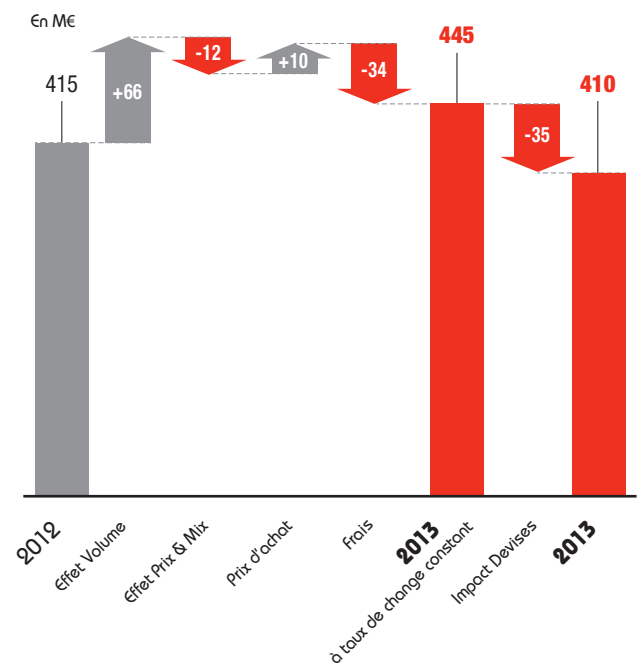


### Évolution du Résultat Opérationnel d'Activité

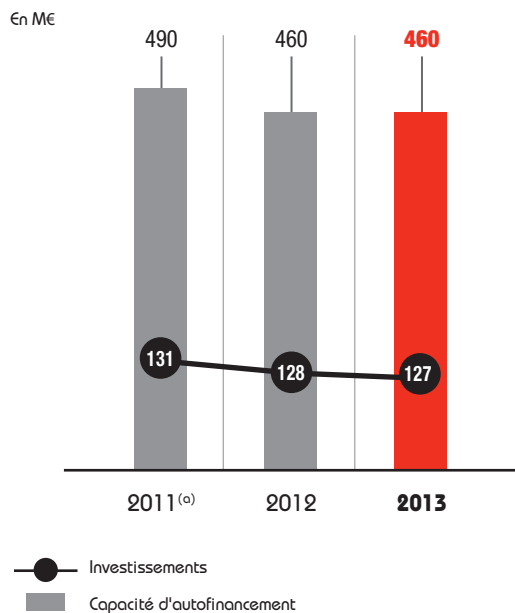


<sup>(a)</sup> Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

### Construction du Résultat Opérationnel d'Activité

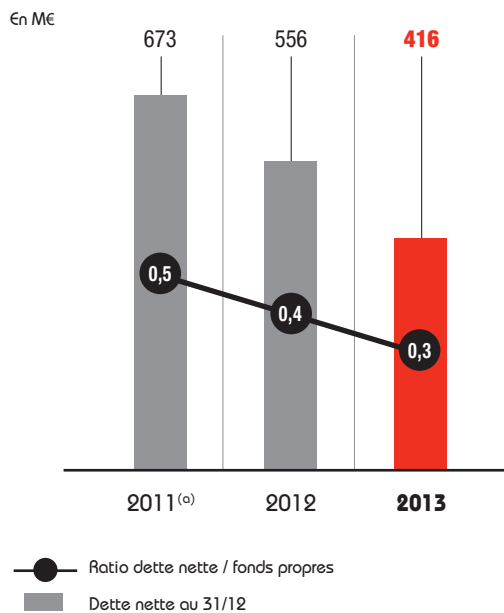


### Autofinancement et investissements



<sup>(a)</sup> Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

### Dettes financières nettes et ratio d'endettement



<sup>(a)</sup> Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

## 4.4. PERSPECTIVES

L'année 2014 sera probablement marquée par un environnement macroéconomique encore contrasté. Les enjeux devises qui ont pénalisé les résultats du Groupe en 2013 perdurent actuellement, avec des impacts qui s'annoncent beaucoup plus lourds en 2014.

En terme de marchés et d'activité, le Groupe table pour 2014 sur une légère amélioration de la situation en France portée par une forte dynamique produits et un soutien marketing et publicité accru. L'approche est en revanche plus prudente sur l'Europe (hors France), du fait d'une année 2013 exceptionnelle, qui constitue un historique élevé. Le Groupe devrait bénéficier de la poursuite d'une bonne dynamique dans les Amériques avec une bonne tenue de la demande en Amérique du Nord, une croissance ferme au Brésil sur un marché volatile et une croissance soutenue des ventes en Colombie. En Chine, le Groupe devrait enregistrer une progression solide grâce à une demande bien orientée en Petit Équipement Domestique et poursuivre ses gains de parts de marché grâce au maintien d'une politique dynamique d'innovation produits soutenue par des investissements marketing et publicitaires. Au Japon, dans un marché incertain marqué par les hausses de prix et l'augmentation du taux de TVA au 1<sup>er</sup> avril 2014, le Groupe poursuivra le développement de son activité au travers de l'élargissement progressif de son offre en maintenant un niveau d'investissements élevés. Face à un enjeu devise spécifique, suite à la baisse du Yen en 2013 et à l'extinction de couvertures prises en 2012, le Groupe a mis en œuvre un certain nombre d'actions ciblées visant à défendre sa rentabilité sans toutefois compromettre ses positions et son développement de long terme. Le Groupe est plus

réservé sur la Russie, où la consommation reste très morose et les stocks élevés dans la distribution. En Turquie, sur un marché très promotionnel et face à une vive concurrence d'acteurs locaux amplifiée par des mesures protectionnistes (taxes à l'import), le Groupe entend retrouver la croissance des ventes sur la base d'historiques faibles.

Le marché mondial du Petit Équipement Domestique, quoique très concurrentiel et promotionnel, devrait rester globalement bien orienté et généralement réactif à l'innovation. C'est pourquoi nous maintiendrons une forte dynamique produits, continuerons à investir en opérations commerciales, en publicité et en marketing tout en veillant à optimiser l'efficacité opérationnelle du Groupe (réduction du nombre de références, amélioration continue de la productivité, accélération des projets d'analyse de la valeur, généralisation des plateformes techniques communes...) et à maîtriser nos coûts.

Cette bonne tenue de la demande, conjuguée à la poursuite résolue de notre développement avec une offre produits riche, doit nous permettre de réaliser des ventes en croissance organique soutenue en 2014. En l'état actuel des parités monétaires, au-delà de la progression du chiffre d'affaires, qui jouera favorablement, nous mènerons les actions nécessaires et prendrons les mesures adéquates pour absorber partiellement l'effet devises très significatif que nous anticipons sur le Résultat Opérationnel d'Activité. Le Groupe se fixe comme objectif d'assurer la croissance de son activité dans les marchés ainsi que la progression continue de son Résultat Opérationnel d'Activité à parités constantes.



## 4.5. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE SEB S.A.

SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a essentiellement une activité de holding et de pilotage des activités du Groupe ; les activités industrielles et commerciales sont exercées par ses filiales.

De ce fait, les résultats sociaux de SEB S.A. et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduisent qu'imparfaitement et avec retard la performance du Groupe, car essentiellement dépendants des distributions de dividendes.

Les principaux éléments retracés dans les comptes concernent :

- en produits :
  - les dividendes reçus des filiales : 158,4 millions d'euros (107,7 millions d'euros en 2012) ;
- en charges :
  - la rémunération des services rendus par SEB Développement, filiale de SEB S.A., pour un montant de 2,8 millions d'euros (3,9 millions d'euros en 2012).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, SEB S.A. délègue intégralement à sa filiale SEB Développement l'assistance qu'elle apportait à ses filiales en matière de prospection de nouveaux marchés, de promotion et de développement des ventes sur les marchés étrangers, de prestations administratives et financières, ainsi qu'en matière de recherche, d'innovation et de propriété industrielle.

L'exercice social se clôt par un résultat net de 153,1 millions d'euros (61,3 millions d'euros en 2012).

### *Faits marquants de l'exercice*

#### LE FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS ENTRE AU CAPITAL DE SEB S.A.

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) a pris courant juin une participation de 5,25 % au capital de SEB S.A. Cette opération a fait partie des tout premiers investissements du FSP. Amicale et pleinement concertée avec le Conseil d'administration et la Direction Générale du Groupe, elle a été réalisée dans une optique d'investissement de long terme, le FSP affirmant ainsi son soutien au modèle économique du Groupe et sa volonté de l'accompagner efficacement dans son développement.

#### MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

À effet du 30 août 2013 après Bourse, il a été mis fin au contrat de liquidité confié par la société SEB S.A. à la société de Bourse GILBERT DUPONT SNC. Par contrat en date du 15 juillet 2013, la société SEB S.A. a confié à

la société NATIXIS, à compter du 2 septembre 2013 et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité, portant sur les actions ordinaires, conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'AMF par décision du 8 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 3 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité et seront alloués en actions et en espèces.

#### REMBOURSEMENT PARTIEL DU PREMIER PLACEMENT SCHULDSCHEIN

En date du 6 août 2013, la société a procédé au remboursement de la première tranche de son premier placement Schuldschein pour la somme de 114 millions d'euros. Ce placement privé de droit Allemand avait été mis en place en 2007, la deuxième et dernière tranche sera remboursée en août 2015.





# 5

## COMPTES CONSOLIDÉS

<b>5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS</b>	<b>98</b>	<b>5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>105</b>
<b>5.2. RATIOS CONSOLIDÉS</b>	<b>99</b>	<b>5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>161</b>
<b>5.3. ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>100</b>		
Compte de résultat consolidé	100		
État du résultat global consolidé	100		
Bilan consolidé	101		
Tableau des flux de trésorerie consolidés	102		
Évolution des capitaux propres consolidés	103		

## 5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions €)	2013	2012	2011 <sup>(h)</sup>	2010 <sup>(h)</sup>	2009	2008	2007 <sup>(h)</sup>	2006 <sup>(h)</sup>	2005 IFRS <sup>(b) (h)</sup>	2004 IFRS <sup>(c)</sup>	2004 <sup>(c)</sup>
<b>RÉSULTATS</b>											
Ventes France	666	689	705	712	685	668	640	595	591	624	636
Ventes hors de France	3 495	3 371	3 258	2 940	2 491	2 562	2 230	2 057	1 872	1 665	1 703
Ventes totales	4 161	4 060	3 963	3 652	3 176	3 230	2 870	2 652	2 463	2 289	2 339
Résultat opérationnel d'activité (anc. Marge opérationnelle)	410	415	455	438	355	342	301	262	262	261	248
Résultat d'exploitation	364	368	402	349	248	279	237	153	183	187	175
Résultat net revenant à SEB S.A.	200	194	236	220	146	152	145	87	102	131	123
Amortissements et provisions pour dépréciation	112	109	115	117	124	110	88	97	114	85	91
Frais de personnel <sup>(c)</sup>	737	698	665	627	549	563	540	534	516	499	506
Intéressement, participation et abondement	37	48	44	50	33	38	33	26	29	34	34
EBITDA <sup>(d)</sup>	475	475	516	468	372	388	329	247	291	270	259
EBITDA ajusté <sup>(g)</sup>	485	474	511	488	416	394	351	324	323	310	296
<b>BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)</b>											
Capitaux propres après affectation	1 460	1 395	1 279	1 487	1 169	992	814	770	757	644	642
Dette financière nette	416	556	673	131	243	649	658	422	423	331	331
Actif immobilisé	1 413	1 434	1 453	1 249	1 163	1 184	1 060	766	773	679	624
Investissements	127	128	131	140	109	116	92	85	99	99	87
Stocks et en-cours	731	681	702	635	466	615	528	517	450	386	387
Clients	740	836	828	733	627	646	627	646	630	552	552
Trésorerie provenant de l'exploitation	298	313	242	256	558	165	228	154	153	178	178
Effectifs au 31 décembre (en unités)	24 682	24 758	24 927	23 058	20 663	18 879	13 048	13 741	14 396	14 500	14 500
<b>ACTIONS (EN €) <sup>(i)</sup></b>											
Nombre total d'actions émises (en milliers)	50 169	50 169	49 952	49 952	49 952	50 912	50 881	51 057	50 940	51 228	51 228
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	48 344	47 718	47 886	47 414	46 477	47 326	48 620	48 610	48 888	48 468	48 468
Résultat net ajusté dilué par action <sup>(f)</sup>	4,08	4,01	4,81	4,54	3,13	3,18	2,92	1,78	2,07	2,67	2,52
Revenu net <sup>(f)</sup>	1,39	1,32	1,25	1,17	1,04	0,94	0,93	0,85	0,8	0,8	0,8
Rendement net de l'action (en %) <sup>(e) (f)</sup>	2,12	2,37	2,15	1,51	2,62	4,38	2,26	2,37	2,61	3,04	3,04
Cours extrêmes :											
+ haut <sup>(f)</sup>	69,5	67,85	82,15	82,78	40,53	44,00	48,15	38,07	30,88	35,73	35,73
+ bas <sup>(f)</sup>	51,5	46,70	52,0	39,15	16,44	19,71	35,33	26,70	26,10	24,45	24,45
Cours au 31 décembre	65,7	55,71	58,12	77,73	39,70	21,46	41,33	35,87	30,67	26,30	26,30
Capitalisation boursière (en millions €)	3 296,1	2 794,9	2 903,2	3 882,8	1 983	1 093	2 103	1 831	1 562	1 347	1 347
Moyenne des transactions journalières en actions	75 245	90 232	143 151	107 282	88 830	117 527	127 638	75 681	63 243	87 183	87 183

(a) Avec All-Clad depuis le 28 juillet 2004.

(b) Avec Lagostina depuis le 1<sup>er</sup> mai 2005 et Panex depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005.

(c) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

(d) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.

(e) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(f) Ajusté compte tenu de l'attribution gratuite d'une action pour dix détenues en mars 2004.

(g) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(h) Les bilans et comptes de résultats 2005, 2006, 2007, 2010, 2011 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

(i) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action.

## 5.2. RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2013	2012	2011 <sup>(e)</sup>	2010 <sup>(e)</sup>	2009	2008	2007	2006 <sup>(c)</sup>	2005 <sup>(b)</sup>	2004 IFRS <sup>(a)</sup>	2004	2003
<b>RATIOS DE RENTABILITÉ</b>												
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	13,66	14,47	15,27	18,04	15,69	18,85	17,71	10,88	14,83	21,90	20,60	29,33
Résultat net/Ventes	4,80	4,78	5,96	6,03	4,59	4,69	5,04	3,28	4,13	5,72	5,26	6,33
<b>RATIOS FINANCIERS</b>												
(Dettes financières – disponibilités)/Capitaux propres avant affectation	27,14	38,04	50,14	8,48	22,52	71,64	76,12	51,70	52,85	48,14	48,28	31,64
Frais financiers nets/Ventes	1,32	1,54	0,68	0,44	0,86	1,50	1,21	1,15	1,02	0,54	0,33	0,33
(Dettes financières – disponibilités)/EBITDA ajusté (en valeur)	0,86	1,17	1,32	0,27	0,59	1,65	1,87	1,30	1,31	1,07	1,11	0,68
<b>RATIOS D'INVESTISSEMENT <sup>(d)</sup></b>												
Investissement/Ventes	3,05	3,14	3,55	3,86	3,44	3,60	3,20	3,21	4,03	4,33	3,71	4,20

(a) Avec All-Clad depuis le 28 juillet 2004.

(b) Avec Lagostina depuis le 1<sup>er</sup> mai 2005 et Panex depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005.

(c) Avec Mirro WearEver depuis le 16 août 2006.

(d) Hors acquisitions (investissements immobilisations corporelles et logiciels).

(e) Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

## 5.3. ÉTATS FINANCIERS

### Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011 <sup>(a)</sup>
Produits des activités ordinaires (note 4)	4 161,3	4 059,7	3 963,3
Frais opérationnels (note 5)	(3 750,9)	(3 644,3)	(3 508,3)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ <sup>(a)</sup></b>	<b>410,4</b>	<b>415,4</b>	<b>455,0</b>
Intéressement et participation (note 6)	(37,2)	(48,2)	(43,9)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>373,2</b>	<b>367,2</b>	<b>411,1</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(9,5)	0,4	(8,9)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>363,8</b>	<b>367,6</b>	<b>402,2</b>
Coût de l'endettement financier (note 8)	(31,0)	(29,3)	(19,1)
Autres produits et charges financiers (note 8)	(23,9)	(33,4)	(7,8)
Résultat des entreprises associées			
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>308,9</b>	<b>304,9</b>	<b>375,5</b>
Impôt sur les résultats (note 9)	(87,2)	(94,2)	(113,1)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>221,7</b>	<b>210,7</b>	<b>262,4</b>
Part des minoritaires (note 21)	(22,0)	(16,5)	(26,4)
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>199,8</b>	<b>194,2</b>	<b>236,1</b>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (en unités)</b>			
Résultat net de base par action (note 10)	4,13	4,07	4,93
Résultat net dilué par action (note 10)	4,08	4,01	4,81

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

### État du résultat global consolidé

(en millions €)	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011 <sup>(a)</sup>
Résultat net avant part des minoritaires	221,7	210,7	262,4
Écarts de conversion	(81,2)	(25,9)	39,4
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(12,5)	10,7	(8,5)
Réévaluation des avantages au personnel nette d'impôts <sup>(b) (c)</sup>	0,2	(20,3)	3,3
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(93,5)	(35,5)	34,2
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES</b>	<b>128,2</b>	<b>175,2</b>	<b>296,6</b>
Part des minoritaires	(19,2)	(14,4)	(41,4)
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE</b>	<b>109,0</b>	<b>160,8</b>	<b>255,2</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

(b) Éléments non recyclables en résultat.

(c) L'effet avant impôt de cette réévaluation est disponible dans la note 23.4 variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres.

## Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

<b>ACTIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2013</b>	31/12/2012	31/12/2011 <sup>(a)</sup>
Goodwill (note 11)	448,2	461,7	464,5
Autres immobilisations incorporelles (note 11)	411,8	434,0	445,7
Immobilisations corporelles (note 12)	485,9	491,0	475,5
Participations dans les entreprises associées (note 14)			
Autres participations (note 14)	57,4	38,0	57,4
Autres actifs financiers non courants (note 14)	9,5	9,1	9,5
Impôts différés (note 9)	52,0	47,9	48,3
Autres créances non courantes (note 18)	6,0	9,0	7,7
Instruments dérivés actifs non courants (note 26)			0,3
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>1 470,8</b>	<b>1 490,8</b>	<b>1 508,8</b>
Stocks et en-cours (note 16)	731,1	681,0	702,2
Clients (note 17)	740,2	835,8	828,4
Autres créances courantes (note 18)	116,7	83,8	71,6
Impôt courant	33,3	41,0	57,6
Instruments dérivés actifs courants (note 26)	2,8	14,9	7,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 19)	426,3	398,7	196,0
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 050,4</b>	<b>2 055,1</b>	<b>1 863,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 521,2</b>	<b>3 545,9</b>	<b>3 372,3</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

<b>PASSIF</b> (en millions €)	<b>31/12/2013</b>	31/12/2012	31/12/2011 <sup>(a)</sup>
Capital (note 20)	50,2	50,2	50,0
Réserves consolidées (note 20)	1 414,2	1 372,7	1 261,6
Actions propres (note 20)	(74,7)	(91,1)	(93,3)
<b>Capitaux propres Groupe</b>	<b>1 389,7</b>	<b>1 331,8</b>	<b>1 218,3</b>
Intérêts minoritaires (note 21)	142,6	130,3	123,4
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 532,3</b>	<b>1 462,1</b>	<b>1 341,8</b>
Impôts différés (note 9)	71,3	82,0	79,0
Provisions non courantes (note 22)	180,9	179,7	157,8
Dettes financières non courantes (note 25)	627,0	653,6	534,1
Autres passifs non courants (note 24)	33,3	30,8	26,8
Instruments dérivés passifs non courants (note 26)			1,5
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>912,5</b>	<b>946,1</b>	<b>799,3</b>
Provisions courantes (note 22)	45,6	50,6	62,1
Fournisseurs (note 24)	524,8	508,0	515,6
Autres passifs courants (note 24)	251,3	239,7	238,7
Impôt exigible	26,6	31,4	66,7
Instruments dérivés passifs courants (note 26)	13,5	9,5	16,1
Dettes financières courantes (note 25)	214,6	298,6	332,1
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 076,4</b>	<b>1 137,7</b>	<b>1 231,3</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 521,2</b>	<b>3 545,9</b>	<b>3 372,3</b>

(a) Retraitement après application d'IAS 19 révisée.

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	<b>31/12/2013</b>	31/12/2012	31/12/2011 <sup>(b)</sup>
<b>RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.</b>	<b>199,8</b>	<b>194,2</b>	<b>236,1</b>
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 11 et 12)	111,7	109,0	113,0
Variation des provisions (note 22)	8,9	4,6	(16,1)
Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 26)	(2,9)	(1,9)	7,5
Charges et produits liés aux stock-options (note 20.2)	6,0	9,0	5,0
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	(3,2)		(14,0)
Autres éléments			(0,4)
Résultat part des minoritaires (note 21)	22,0	16,5	26,4
Charge d'impôt exigible et différé (note 9)	86,5	97,3	113,1
Coût de l'endettement financier net (note 8)	31,2	31,1	20,1
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT <sup>(a)</sup></b>	<b>459,9</b>	<b>459,7</b>	<b>490,4</b>
Variation des stocks et en-cours (note 16)	(89,4)	15,3	(41,9)
Variation des clients (note 17)	37,3	(17,1)	(83,1)
Variation des fournisseurs (note 24)	36,1	(3,4)	9,6
Variation autres dettes et autres créances (notes 18 et 24)	(23,4)	(7,6)	(23,4)
Impôts versés	(91,2)	(103,1)	(89,7)
Intérêts nets versés	(31,2)	(31,1)	(20,1)
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>298,1</b>	<b>312,7</b>	<b>241,8</b>
Encaissements sur cessions d'actifs (note 12)	11,5	5,6	21,7
Investissements corporels (note 12)	(114,2)	(111,3)	(111,9)
Investissements logiciels et incorporels (note 11)	(12,8)	(16,3)	(18,6)
Autres investissements financiers (note 14)	(3,1)	(12,2)	(1,0)
Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 3)	(25,2)		(103,1)
Incidence des autres variations de périmètre (note 3)			
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(143,8)</b>	<b>(134,2)</b>	<b>(212,9)</b>
Variation de la dette financière non courante (note 25)	39,2	121,6	332,2
Variation de la dette financière courante (note 25)	(132,4)	(35,5)	101,3
Augmentation de capital (note 20)		9,3	
Transactions entre actionnaires (note 21)	(10,2)	(1,3)	(407,9)
Mouvements sur actions propres (note 20.4)	21,2	(4,7)	(34,4)
Dividendes versés, y compris minoritaires	(73,6)	(67,8)	(66,8)
<b>TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(155,9)</b>	<b>21,5</b>	<b>(75,7)</b>
Incidence des variations de taux de change	29,1	2,7	6,1
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>27,6</b>	<b>202,7</b>	<b>(40,7)</b>
Trésorerie en début d'exercice (note 19)	398,7	196,0	236,6
Trésorerie en fin d'exercice (note 19)	426,3	398,7	196,0

(a) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

(b) Retraitement après application de IAS 19 révisée.



## Évolution des capitaux propres consolidés

(en millions €)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2010 (note 2) <sup>(a)</sup></b>	<b>50,0</b>	<b>78,9</b>	<b>1 170,5</b>	<b>135,7</b>	<b>(61,7)</b>	<b>1 373,4</b>	<b>173,1</b>	<b>1 546,5</b>
Résultat net de la période <sup>(a)</sup>			236,0			236,0	26,4	262,4
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(a)</sup>			(5,3)	24,4		19,2	15,0	34,2
<i>Total des gains et pertes <sup>(a)</sup></i>			230,7	24,4		255,2	41,4	296,6
Distribution de dividendes			(58,4)			(58,4)	(8,4)	(66,8)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					(31,6)	(31,6)		(31,6)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(1,9)			(1,9)		(1,9)
Option de souscription ou d'achat d'actions			5,0			5,0		5,0
Autres mouvements			(348,5)	25,2		(323,3)	(82,7)	(406,0)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011 (note 2) <sup>(a)</sup></b>	<b>50,0</b>	<b>78,9</b>	<b>997,4</b>	<b>185,3</b>	<b>(93,3)</b>	<b>1 218,4</b>	<b>123,4</b>	<b>1 341,8</b>
Résultat net de la période			194,2			194,2	16,5	210,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(9,6)	(23,8)		(33,4)	(2,1)	(35,5)
<i>Total des gains et pertes</i>			184,6	(23,8)		160,8	14,4	175,2
Distribution de dividendes			(61,9)			(61,9)	(5,9)	(67,8)
Augmentation de capital	0,2	9,2				9,4		9,4
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					2,2	2,2		2,2
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(4,5)			(4,5)		(4,5)
Option de souscription ou d'achat d'actions			8,3			8,3		8,3
Autres mouvements			(0,9)			(0,9)	(1,6)	(2,5)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 123,0</b>	<b>161,5</b>	<b>(91,1)</b>	<b>1 331,8</b>	<b>130,3</b>	<b>1 462,1</b>
Résultat net de la période			199,8			199,8	22,0	221,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(12,3)	(78,5)		(90,8)	(2,7)	(93,5)
<i>Total des gains et pertes</i>			187,5	(78,5)		109,0	19,2	128,2
Distribution de dividendes			(66,1)			(66,1)	(7,5)	(73,6)
Augmentation de capital						0,0		0,0
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					16,4	16,4		16,4
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			3,1			3,1		3,1
Option de souscription ou d'achat d'actions			6,0			6,0		6,0
Autres mouvements			(10,4)			(10,4)	0,5	(9,9)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013 (note 20)</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 243,1</b>	<b>83,0</b>	<b>(74,7)</b>	<b>1 389,7</b>	<b>142,6</b>	<b>1 532,3</b>
<b>DIVIDENDES PROPOSÉS AU TITRE DE 2013</b>						<b>(72,3)</b>		<b>(72,3)</b>
<b>2013</b>	<b>50,2</b>	<b>88,1</b>	<b>1 243,1</b>	<b>83,0</b>	<b>(74,7)</b>	<b>1 317,4</b>	<b>142,6</b>	<b>1 460,0</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

## SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>105</b>	<b>NOTE 21</b>	<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>	<b>135</b>
<b>Note 1.1.</b>	Périmètre et critères de consolidation	105	<b>NOTE 22</b>	<b>AUTRES PROVISIONS</b>	<b>135</b>
<b>Note 1.2.</b>	Conversion des états financiers et des transactions en devises	106	<b>Note 22.1.</b>	Garantie après vente	136
<b>Note 1.3.</b>	Recours à des estimations	106	<b>Note 22.2.</b>	Litiges en cours et autres risques	136
<b>Note 1.4.</b>	Principes et méthodes d'évaluation appliqués	107	<b>Note 22.3.</b>	Provision pour restructuration	137
<b>Note 1.5.</b>	Présentation du compte de résultat	111	<b>NOTE 23</b>	<b>AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>137</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>RETRAITEMENT DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PUBLIÉES EN 2011</b>	<b>112</b>	<b>Note 23.1.</b>	Hypothèses retenues	137
<b>NOTE 3</b>	<b>ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>113</b>	<b>Note 23.2.</b>	Détails des engagements	138
<b>Note 3.1</b>	Opérations de l'année 2013	113	<b>Note 23.3.</b>	Charges comptabilisées	139
<b>Note 3.2</b>	Opérations des années 2011 et 2012	113	<b>Note 23.4.</b>	Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	139
<b>NOTE 4</b>	<b>INFORMATION SECTORIELLE</b>	<b>115</b>	<b>Note 23.5.</b>	Évolution de la provision sur l'exercice	140
<b>Note 4.1.</b>	Par zone d'implantation d'actifs	115	<b>Note 23.6.</b>	Évolution des engagements	140
<b>Note 4.2.</b>	Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation et par secteurs d'activité	118	<b>Note 23.7.</b>	Évolution et détail des fonds investis	141
<b>NOTE 5</b>	<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>118</b>	<b>Note 23.8.</b>	Autres informations	142
<b>NOTE 6</b>	<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>118</b>	<b>NOTE 24</b>	<b>FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS</b>	<b>143</b>
<b>NOTE 7</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>119</b>	<b>NOTE 25</b>	<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>143</b>
<b>Note 7.1.</b>	Charges de restructuration et d'adaptation	120	<b>Note 25.1.</b>	Endettement financier brut	143
<b>Note 7.2.</b>	Dépréciation d'actifs	120	<b>Note 25.2.</b>	Endettement financier net	145
<b>Note 7.3.</b>	Divers et réalisation d'actifs	120	<b>NOTE 26</b>	<b>JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>146</b>
<b>NOTE 8</b>	<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>121</b>	<b>Note 26.1.</b>	Instruments financiers	146
<b>NOTE 9</b>	<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>121</b>	<b>Note 26.2.</b>	Dérivés	148
<b>Note 9.1.</b>	Charge d'impôt	121	<b>Note 26.3.</b>	Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	149
<b>Note 9.2.</b>	Analyse de la charge d'impôt	122	<b>NOTE 27</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>149</b>
<b>Note 9.3.</b>	Impôts différés au bilan	122	<b>Note 27.1.</b>	Gestion des risques	149
<b>Note 9.4.</b>	Autres informations	123	<b>Note 27.2.</b>	Risque de marché	149
<b>NOTE 10</b>	<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>	<b>124</b>	<b>Note 27.3.</b>	Risque de liquidité	153
<b>NOTE 11</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>124</b>	<b>Note 27.4.</b>	Risque de crédit	153
<b>NOTE 12</b>	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>127</b>	<b>NOTE 28</b>	<b>DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>153</b>
<b>NOTE 13</b>	<b>CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>130</b>	<b>NOTE 29</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>154</b>
<b>NOTE 14</b>	<b>PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>130</b>	<b>Note 29.1.</b>	Opérations spécifiques	154
<b>Note 14.1.</b>	Participations	130	<b>Note 29.2.</b>	Opérations courantes	154
<b>Note 14.2.</b>	Autres actifs financiers non courants	130	<b>NOTE 30</b>	<b>FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>155</b>
<b>NOTE 15</b>	<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS</b>	<b>131</b>	<b>Note 30.1.</b>	Faits exceptionnels et litiges	155
<b>NOTE 16</b>	<b>STOCKS ET EN-COURS NETS</b>	<b>131</b>	<b>Note 30.2.</b>	Passifs éventuels	155
<b>NOTE 17</b>	<b>CLIENTS</b>	<b>131</b>	<b>NOTE 31</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	<b>156</b>
<b>NOTE 18</b>	<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>132</b>	<b>Note 31.1.</b>	Entreprises associées et non consolidées	156
<b>NOTE 19</b>	<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>132</b>	<b>Note 31.2.</b>	Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	156
<b>NOTE 20</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>132</b>	<b>NOTE 32</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS</b>	<b>157</b>
<b>Note 20.1.</b>	Composition du capital social	132	<b>NOTE 33</b>	<b>LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>(% DE PARTICIPATION DU GROUPE)</b>
<b>Note 20.2.</b>	Paiements fondés sur des actions	133	<b>Note 33.1.</b>	Sociétés consolidées par intégration globale	157
<b>Note 20.3.</b>	Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	134	<b>Note 33.2.</b>	Entreprises associées	160
<b>Note 20.4.</b>	Actions propres	134	<b>Note 33.3.</b>	Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 %	160

## 5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Chiffres au 31 décembre (en millions d'euros)

SEB S.A. et ses filiales (« Groupe SEB »), constituent l'un des leaders mondiaux de la conception, fabrication et commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager : autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cafetières, friteuses, grille-pain et préparateurs culinaires notamment.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Petit-Bois à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709).

#### NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 25 février 2014.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2013 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2012 et 2011 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2013. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm)). Il comprend les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

##### Nouveaux textes d'application obligatoire

L'application obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 des normes, amendements et interprétations suivants est sans impact significatif sur les états financiers du Groupe :

- IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur ». Cette nouvelle norme apporte des précisions sur la définition de la notion de juste valeur et prévoit des informations complémentaires à présenter en annexe dans certains cas ;
- amendement à IFRS 7 : Information à fournir dans le cadre de la compensation des actifs et passifs financiers ;
- amendement à IAS 12 Impôt sur le résultat. Cet amendement concerne plus précisément le recouvrement des actifs sous-jacents ;
- améliorations annuelles des normes IFRS (mai 2012) : ces amendements concernent principalement la présentation des états financiers (IAS 1) et notamment l'information comparative, le classement des pièces détachées et pièces de rechange (IAS 16), l'information sur les actifs sectoriels dans le cadre de l'information financière intermédiaire (IAS 34), la présentation des instruments financiers (IAS 32) et notamment les taxes sur les distributions liées aux porteurs de capitaux propres.

En 2012, Le Groupe SEB avait décidé d'appliquer par anticipation l'amendement à la norme IAS 19 relative aux avantages au personnel. Les impacts liés à l'application de cette nouvelle norme avaient été calculés de manière rétrospective comme si IAS 19 révisée avait été appliquée dès le

1<sup>er</sup> janvier 2010. Ces impacts sont présentés en note 2- Retraitement des informations financières publiées en 2011.

Le Groupe avait également appliqué par anticipation l'amendement à IAS 1 Présentation des autres éléments du résultat global qui impose de présenter distinctement les éléments qui seront ultérieurement reclassés au compte de résultat et ceux qui ne seront pas recyclés en résultat.

##### Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations concernant le Groupe SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou applicables malgré leur non-adoption par l'UE en l'absence de conflit avec des textes existants, n'ont pas donné lieu à application anticipée en 2013. Ces textes ne devraient toutefois pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

- « Pack Consolidation » : IFRS 10 États Financiers consolidés, IFRS 11 Accords conjoints ; IFRS 12 Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités ; Amendements à IAS 27 États financiers individuels, Amendements à IAS 28 Participations dans des entreprises associées et dans des coentreprises. Nous n'anticipons pas d'impact significatif de ces nouvelles normes relatives à la consolidation sur le périmètre et les critères de consolidation de 2013 tels que présentés ci-après en note 1.1 ;
- amendement à IAS 32 « Présentation des instruments financiers ». Cet amendement concerne plus précisément la compensation des actifs et passifs financiers ;
- amendement à IAS 36 « Dépréciation des actifs » : cet amendement concerne les informations à fournir et plus particulièrement la valeur recouvrable des actifs financiers.

#### Note 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Au 31 décembre 2013, aucune société n'est mise en équivalence.

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée en note 33.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

## Note 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES

### 1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est significative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise fonctionnelle du Groupe est l'euro qui est également retenu comme devise de présentation des comptes consolidés.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;
- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou provisions concernant des actifs non monétaires ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis selon la méthode du taux de clôture.

Conformément à la norme IFRS 1, le Groupe SEB a retenu la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

### 1.2.2. Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés dans ces autres monnaies sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en OCI, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Toutefois, pour les actifs et les passifs financiers qui ne constituent pas des éléments monétaires, toute variation de juste valeur, y compris les variations de change, est comptabilisée selon les principes applicables aux catégories d'actifs financiers auxquels ils se rattachent.

Pour comptabiliser les pertes et les gains de change, les actifs financiers monétaires sont comptabilisés au coût amorti en devises d'origine. Les différences de change provenant de la variation du coût amorti sont reconnues en compte de résultat, les autres variations sont reconnues directement en capitaux propres.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (voir ci-dessous la présentation des méthodes comptables applicables aux instruments financiers dérivés).

## Note 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêté des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, précisé dans l'annexe des comptes consolidés les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations, notamment dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (*impairment*).

Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 23.1), des impôts différés (note 1.4.9), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 11), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.10 et 1.4.11), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.4 – instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.10 – paiements en actions).

## Note 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

### 1.4.1. Immobilisations incorporelles

#### A) FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de recherche et les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (3 à 5 ans).

#### B) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans. Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges.

Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte, sans excéder quinze ans.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

#### C) GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les *goodwill* relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « *Goodwill* ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique « autres produits et charges d'exploitation ».

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les intérêts minoritaires soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs et passifs identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par unités génératrices de trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 1.4.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Les pertes de valeur relatives aux *goodwill* ne sont pas réversibles.

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.

### 1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine net de l'amortissement qui est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

- |  |               |
|--|---------------|
| • constructions :                                    | 10 à 40 ans ; |
| • matériel, installation et équipement industriels : | 10 ans ;      |
| • matériel et équipement de bureau :                 | 3 à 10 ans ;  |
| • matériel de transport :                            | 4 à 5 ans ;   |
| • outillage :  | 1 à 5 ans.    |

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les immobilisations ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Conformément à la norme IAS 17 « contrats de location », les acquisitions d'immobilisations effectuées sous forme de crédit-bail ou de location de longue durée sont comptabilisées à l'actif pour leur juste valeur ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location et amorties selon les modalités ci-dessus lorsque ces contrats ont pour effet de transférer substantiellement au preneur tous les risques et avantages inhérents à la propriété du bien.

La dette résultant de ce type d'acquisition est constatée en dettes financières.

### 1.4.3. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques.

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs.

Par ailleurs, les projets de développement en cours donnent aussi lieu à des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation.

Le Groupe SEB a regroupé ses immobilisations en unités génératrices de trésorerie correspondant chacune à un site de production, divisé le cas échéant par famille de produits. Les immobilisations qui sont rattachées à ces UGT comprennent essentiellement des outillages et autres moyens industriels (bâtiments et machines principalement). Les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens constituent des UGT indépendantes tout comme les entités du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale étroitement liée.

Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

### 1.4.4. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition

ou à l'émission de l'actif et du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

#### A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement.

##### Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs que la société a l'intention de conserver pour une période non déterminée et qui peuvent être vendus pour répondre à des besoins de liquidité ou des changements de taux d'intérêts. Ils comprennent les titres de participation non consolidés.

À chaque date d'arrêté comptable, ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de leur cession, les variations de juste valeur accumulées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

Toute dépréciation significative ou durable est quant à elle directement comptabilisée en compte de résultat.

##### Actifs comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances ainsi que les actifs détenus jusqu'à l'échéance.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que la société a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### B) PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation.

Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les éventuels passifs financiers couverts par des *swaps* de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur du *swap* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace.

#### C) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés.

Conformément aux dispositions des normes IAS 39 et 32, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'utilisation future de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de l'actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le résultat net présenté ;

- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine et tant qu'elle perdure.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture que tout au long de la durée de vie de l'instrument, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La relation de couverture est terminée dès lors qu'un instrument dérivé n'est pas ou a cessé d'être hautement efficace ou bien lorsque l'instrument dérivé arrive à échéance, est vendu, résilié ou exercé.

Les changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils surviennent.

#### 1.4.5. Stocks et en-cours nets

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

#### 1.4.6. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Le cas échéant, ces créances sont dépréciées, pour les ramener à leur valeur nette de réalisation estimée. Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées en fonction de leur antériorité et des risques de non-recouvrement identifiés.

#### 1.4.7. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée suite à la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement. Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

#### 1.4.8. Titres autodétenus

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation des titres autodétenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

#### 1.4.9. Impôts sur les résultats

La rubrique « impôts sur les résultats » représente l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;
- soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une forte probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

#### 1.4.10. Avantages au personnel

##### A) PLANS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraites dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

##### Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

##### Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets des modifications ou réductions de régimes sont comptabilisés en résultat opérationnel d'activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

##### B) AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les

écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

En application de la norme IAS 19 révisée par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2012, les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies non reconnus au 31 décembre 2009 et les coûts des services passés ont été comptabilisés en réserves consolidées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 (note 2 - retraitement des informations financières publiées en 2011).

##### C) PAIEMENTS EN ACTIONS

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ». L'attribution de stock-options ou d'actions gratuites représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les attributions de stock-options portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options). La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué d'une prime d'incessibilité et de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.



#### D) PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉS

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'inaccessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

#### 1.4.11. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

##### A) PROVISION POUR GARANTIE

Le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

##### B) PROVISION POUR LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

##### C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

#### 1.4.12. Engagements hors bilan

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

- sûretés personnelles (avals, cautions et garantie) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;

- locations simples, obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

#### 1.4.13. Transactions entre actionnaires

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

### Note 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

#### 1.5.1. Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et les revenus divers répondant à la définition des produits des activités ordinaires sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

Le Groupe évalue ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture.

#### 1.5.2. Résultat opérationnel d'activité et frais opérationnels

Le Groupe utilise le résultat opérationnel d'activité comme principal indicateur de performance. Le résultat opérationnel d'activité correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus. Ces derniers sont définis dans le paragraphe 1.5.4.

### 1.5.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel d'activité diminué de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage de la valeur ajoutée.

### 1.5.4. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants qui font l'objet, le cas échéant, d'une description en note annexe (note 7) :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ;
- les charges d'impairment des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;
- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;
- le résultat de cession en cas de perte du contrôle exclusif d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;

- les pertes et profits relatifs à des événements très exceptionnels (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

### 1.5.5. Autres éléments du compte de résultat

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif basé sur le prix d'acquisition.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### 1.5.6. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

## NOTE 2 RETRAITEMENT DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PUBLIÉES EN 2011

Le référentiel IFRS impose de retravailler *a posteriori* les périodes antérieurement publiées dans les cas suivants :

- activités répondant aux critères de la norme IFRS 5 - Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ;
- regroupements d'entreprises (comptabilisation du montant définitif de la juste valeur des actifs acquis ainsi que des passifs et passifs éventuels assumés lorsque cette juste valeur avait été déterminée de manière provisoire à la clôture précédente) ;

- changement de méthodes comptables (sous réserve de dispositions transitoires contraires lors de la première application de nouvelles normes) ;

- corrections d'erreurs.

En 2012, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation la norme IAS 19 révisée relative aux avantages au personnel. Cette révision de la norme interdisant notamment la méthode dite du « corridor » et imposant la comptabilisation immédiate des écarts actuariels dans les capitaux propres a entraîné une augmentation des provisions pour engagements retraites et assimilés et une diminution des capitaux propres du Groupe après prise en compte des impôts différés inhérents à ces provisions.

Les impacts liés à l'application de cette nouvelle norme avaient été calculés de manière rétrospective c'est-à-dire comme si IAS 19 révisée avait été appliquée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'information financière au 31 décembre 2011 et publiée dans le Document de référence 2011 a donc été corrigée. Les impacts sur les principaux agrégats de 2011 sont résumés dans le tableau suivant :

Principaux agrégats impactés (en millions €)	Publié en 2011	IAS 19R	Retraité en 2012
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>1 571,3</b>	<b>(24,8)</b>	<b>1 546,5</b>
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	30,9	3,3	34,2
Résultat de la période	260,9	1,5	262,4
Autres mouvements	(501,3)		(501,3)
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>1 361,8</b>	<b>(20,0)</b>	<b>1 341,8</b>
Total bilan au 31 décembre 2011	3 362,2	10,1	3 372,3
Provisions non courantes	(127,6)	(30,2)	(157,8)
Impôts différés actifs	38,2	10,1	48,3

## NOTE 3 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Note 3.1 OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2013

#### Égypte

Le Groupe SEB a créé au 1<sup>er</sup> trimestre 2013 une filiale – qu'il détient à hauteur de 75 % – avec le groupe industriel égyptien Zahran, qui a des positions de premier rang sur le marché du petit équipement de la maison en Égypte et était jusque-là le distributeur de référence du Groupe en articles culinaires. La société Groupe SEB Egypt for Household Appliances constitue la première implantation directe du Groupe SEB en Afrique et a pour objectif de donner une impulsion forte aux ventes du Groupe dans ce pays, jusque-là réalisées de façon indirecte par des distributeurs.

La contribution de cette filiale dans le chiffre d'affaires 2013 s'élève à 9,2 millions d'euros.

#### Coranco

Le Groupe SEB a conclu le 16 décembre 2013 l'acquisition de la société canadienne CORANCO afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. Compte tenu de la date d'acquisition, cette société n'a pas été consolidée au 31 décembre 2013. La valeur des titres de cette société a été présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé.

#### Fusion ZJ Lesu et ZJ Supor

La fusion de ces deux entités chinoises est une simple restructuration juridique sans aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.

### Note 3.2 OPÉRATIONS DES ANNÉES 2011 ET 2012

Le périmètre de consolidation n'ayant pas évolué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012. Le présent paragraphe présente le suivi des acquisitions réalisées en 2011 et leur impact sur les comptes 2012 et 2013.

#### Imusa

L'acquisition d'Imusa s'est finalisée le 28 février 2011 par la réussite de l'Offre Publique d'Achat et le retrait de la cote du marché colombien de cette société. Depuis le 28 février 2011, le Groupe SEB détient ainsi près de 99 % des actions du groupe colombien.

Imusa, spécialisée dans le Petit Équipement Domestique, fabrique et commercialise des articles culinaires (représentant 2/3 de ses ventes) ainsi que des produits plastiques alimentaires et ménagers. Elle détient des positions de premier rang en Colombie tout en déployant son activité au-delà de ses frontières domestiques, notamment vers d'autres pays d'Amérique Latine et aux États-Unis. Avec près de 1 000 collaborateurs, Imusa dispose de deux sites de fabrication en Colombie à Copacabana et Rionegro et d'une dizaine de magasins répartis sur tout le territoire colombien.

L'estimation provisoire au 31 décembre 2011 de la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 28 février 2011 se décomposait de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	28 février 2011
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	55,7
Stocks	16,9
Clients et autres créances	20,0
Dette nette	(53,3)
Fournisseurs et autres dettes	(6,6)
Autres passifs (y compris Impôts différés)	(20,8)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>11,9</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>99 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>11,8</b>
Intérêts minoritaires	0,1
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE IMUSA</b>	<b>44,2</b>
<i>Goodwill</i>	32,4

(a) Dont valeur de la marque « Imusa en Colombie » valorisée par des experts indépendants pour 20 millions d'euros et « Imusa aux USA » pour 5,3 millions d'euros.

Le goodwill comptabilisé selon la méthode du goodwill partiel, représentait principalement des parts de marché et des synergies attendues notamment en termes de performances industrielles, de flux logistiques et de développement produits ne pouvant pas être reconnues séparément.

En date du 28 décembre 2011, Imusa, a été fusionnée avec les sociétés ARFEL et Groupe SEB Colombie. La nouvelle entité fusionnée se dénomme désormais Groupe SEB Colombie.

Cette estimation de la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle du 28 février 2011 a été finalisée début 2012 et n'a pas donné lieu à de modification significative par rapport à celle présentée dans les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

En date du 31 décembre 2013, le goodwill d'Imusa s'élève à 31,4 millions d'euros et les marques « Imusa en Colombie » et « Imusa aux USA » sont valorisées respectivement à 20,0 millions d'euros et 5,3 millions d'euros (contre respectivement 35,7 millions d'euros, 22,7 millions d'euros et 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2012).

#### Asia Fan

En mai 2011, le Groupe SEB a pris le contrôle de la société vietnamienne Asia Fan, leader national du marché des ventilateurs. Suite à cette acquisition, le Groupe détient 65 % de la société, 30 % des actions restant entre les mains de la famille fondatrice et 5 % entre celles de salariés.

En 2010, Asia Fan avait réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 11 millions d'euros. L'entreprise dispose de deux sites industriels et emploie 700 personnes.

L'estimation provisoire au 31 décembre 2011 de la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 31 mai 2011 se décomposait de la manière suivante :

(en millions €)	31 mai 2011
Actifs immobilisés <sup>(a)</sup>	2,0
Stocks	2,1
Clients et autres créances	0,8
Trésorerie nette active	0,2
Fournisseurs et autres dettes	(1,2)
Autres passifs (y compris Impôts différés)	(0,3)
<b>ACTIF NET TOTAL</b>	<b>3,6</b>
<b>POURCENTAGE DE DÉTENTION</b>	<b>65 %</b>
<b>ACTIF NET TOTAL ACQUIS</b>	<b>2,3</b>
Intérêts minoritaires	1,3
<b>DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE ASIA FAN</b>	<b>8,6</b>
<i>Goodwill</i>	6,5

(a) La marque Asia Fan n'avait pas encore été valorisée.

Le *goodwill* provisoire d'Asia Fan avait été déterminé selon la méthode du *goodwill* partiel.

Cette estimation de la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 31 mai 2011 a été finalisée durant le 1<sup>er</sup> semestre 2012 après valorisation de la marque ASIA VINA.

Au 31 décembre 2013, le *goodwill* inhérent à cette acquisition s'élève donc à 3,7 millions d'euros et la marque ASIA VINA est valorisée à 2,2 millions d'euros (contre respectivement 3,9 millions d'euros et 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2012).

### Renforcement de la participation dans la société Supor

Le 13 décembre 2011, le Groupe avait concrétisé le rachat de 20 % supplémentaires du capital de Supor, acquis auprès de la famille fondatrice Su, au prix de 30 RMB par action soit un montant total de 406 millions d'euros.

Cette opération s'était traduite par une diminution des capitaux propres de 406 millions d'euros et un transfert d'une partie des réserves minoritaires au Groupe pour un montant de 83 millions d'euros.

### Maharaja Whiteline

Le Groupe SEB avait pris, le 16 décembre 2011, une participation majoritaire dans la société indienne Maharaja Whiteline qui est un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. Créée en 1976, Maharaja Whiteline est une société dont la marque est historiquement implantée dans le Nord et l'Ouest de l'Inde. Dans un marché encore très atomisé, elle fait partie des leaders avec un portefeuille de produits qui couvre plusieurs familles du Petit Équipement Domestique. Maharaja Whiteline est notamment une marque reconnue en mixeurs broyeurs, appareils emblématiques de l'électrique culinaire en Inde. La société s'appuie sur un réseau de 330 distributeurs et ses produits sont présents dans plus de 26 000 points de vente. Elle avait réalisé sur l'exercice 2010/2011 (exercice clos le 31 mars) un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros, et connaissait une croissance annuelle moyenne de 25 %.

Cette société dispose d'un site de production à Baddi, dans l'état de l'Himachal Pradesh, au nord de l'Inde, et emploie quelque 350 personnes.

Depuis cette acquisition, le Groupe SEB détient 55 % du capital de l'entreprise, le solde restant aux mains de son fondateur, Harish Kumar et de sa famille.

Compte tenu de la date d'acquisition des titres, la participation dans cette société avait été présentée au 31 décembre 2011 sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé, l'impact de la non-consolidation de cette participation ayant été jugé non significatif sur les états financiers consolidés annuels. Depuis cette date, le Groupe a décidé de ne pas consolider cette société en 2012 et 2013 compte tenu notamment d'une fiabilité insuffisante des chiffres et de son caractère peu significatif dans les agrégats du Groupe. La participation dans cette société est donc toujours présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé.

La valorisation de cette participation tenait notamment compte d'une clause de complément de prix à échéance 2013 assise sur un niveau d'EBITDA et avait été estimée provisoirement à 2 millions d'euros. Par ailleurs, si la participation des fondateurs devenait inférieure à 25 % du capital, ceux-ci pourraient sortir du capital de la société au profit du Groupe SEB selon des conditions prévues par le biais d'un accord croisé revenant à un échange de *put* et de *call*. Cette condition n'étant pas remplie, cette clause contractuelle est sans impact sur les comptes consolidés.

Au 31 décembre 2012, le complément de prix estimé provisoirement à 2 millions d'euros avait été ramené à zéro, montant confirmé en 2013.

Les performances économiques de Maharaja Whiteline étant inférieures aux hypothèses retenues lors de l'acquisition des titres de la société, une dépréciation avait également été comptabilisée en 2012 en autres produits et charges financiers à hauteur de 25,3 millions d'euros. Une dépréciation complémentaire de 7,5 millions d'euros a été comptabilisée en 2013 en autres produits et charges financiers, ramenant ainsi la valeur nette des titres à 20 millions d'euros.

### Autres opérations

#### PRISE DE PARTICIPATION DANS KEY INGREDIENT

Dans l'optique d'anticiper les évolutions du marché du Petit Équipement Domestique et d'ouvrir sa politique d'innovation à des technologies et des savoir-faire nouveaux et externes, le Groupe SEB a créé une société d'investissement, SEB Alliance, dotée d'un capital de 30 millions d'euros, qui est à la fois un instrument de veille technologique et une structure d'investissement. Cette société est désormais consolidée.

C'est dans le domaine du numérique et des produits connectés que SEB Alliance a réalisé son premier investissement, en prenant une participation majoritaire (60 %) dans la société américaine Key Ingredient.

Key Ingredient est une start-up américaine basée à Austin (Texas) et spécialisée dans le développement de solutions numériques pour la cuisine. Son chiffre d'affaires 2011 était inférieur à 2 millions d'euros.

Compte tenu du caractère non significatif de son activité, la société Key Ingredient n'avait pas été intégrée dans les comptes consolidés du Groupe.

#### FUSION GROUPE SEB MEXICANA ET VISTAR

La fusion de ces deux entités mexicaines était une simple restructuration juridique sans aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe.

## NOTE 4 INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité exécutif), c'est-à-dire selon une présentation par zone géographique.

### Note 4.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2013</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	664,5	792,1	457,3	425,3	960,6	631,6		3 931,4
Produits externes	721,7	78,0	0,5	8,0	955,3	5,7	(1 539,3)	229,9
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 386,2</b>	<b>870,1</b>	<b>457,8</b>	<b>433,3</b>	<b>1 915,9</b>	<b>637,3</b>	<b>(1 539,3)</b>	<b>4 161,3</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat opérationnel d'activité	73,5	47,6	(3,3)	25,0	174,8	88,7	4,1	410,4
Résultat d'exploitation	35,7	47,1	(7,2)	18,7	174,8	90,6	4,1	363,8
Résultat financier								(54,8)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(87,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>221,7</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	628,3	430,0	351,8	415,7	1 082,3	299,2	(267,5)	2 939,8
Actifs financiers								496,1
Actifs d'impôts								85,3
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>3 521,2</b>
Passifs sectoriels	427,1	274,9	63,0	87,3	306,7	98,8	(221,8)	1 036,0
Dettes financières								855,0
Passifs d'impôts								98,0
Capitaux propres								1 532,2
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 521,2</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	70,5	5,8	3,5	16,5	28,8	1,9		127,0
Dotations aux amortissements	61,4	6,4	4,4	9,9	27,7	1,4		111,2
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	0,5							0,5

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2012</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	688,0	735,5	444,9	449,5	986,0	661,1		3 965,0
Produits externes	704,3	75,5	1,2	12,9	742,7	5,7	(1 447,6)	94,7
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 392,3</b>	<b>811,0</b>	<b>446,1</b>	<b>462,4</b>	<b>1 728,7</b>	<b>666,8</b>	<b>(1 447,6)</b>	<b>4 059,7</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat opérationnel d'activité	109,3	42,3	(9,0)	37,6	136,3	111,2	(12,4)	415,4
Résultat d'exploitation	69,6	39,3	(9,4)	33,9	136,0	110,6	(12,4)	367,6
Résultat financier								(62,7)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(94,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>210,7</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	646,8	431,9	367,2	438,7	1 100,2	320,2	(308,7)	2 996,3
Actifs financiers								460,8
Actifs d'impôts								88,8
<b>ACTIF TOTAL</b>								<b>3 545,9</b>
Passifs sectoriels	426,1	278,4	66,8	104,3	274,5	119,8	(261,1)	1 008,7
Dettes financières								961,7
Passifs d'impôts								113,4
Capitaux propres								1 462,1
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 545,9</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	70,7	5,8	2,6	14,0	31,7	2,7		127,5
Dotations aux amortissements	58,4	7,4	4,5	11,1	25,4	1,4		108,2
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(0,3)			(0,4)				(0,7)

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
<b>2011</b>								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	705,6	791,5	394,6	426,5	909,5	664,6		3 892,3
Produits externes <sup>(c)</sup>	678,0	41,4	0,6	16,6	748,4	1,3	(1 415,3)	71,0
<b>TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 383,6</b>	<b>832,9</b>	<b>395,2</b>	<b>443,1</b>	<b>1 657,9</b>	<b>666,0</b>	<b>(1 415,3)</b>	<b>3 963,3</b>
<i>Résultat</i>								
Résultat opérationnel d'activité	109,9	44,5	0,2	27,3	178,7	100,7	(6,2)	455,1
Résultat d'exploitation <sup>(b)</sup>	61,5	40,9	(8,3)	37,4	176,7	100,2	(6,2)	402,2
Résultat financier <sup>(b)</sup>								(26,7)
Part du résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat <sup>(b)</sup>								(113,1)
<b>RÉSULTAT NET</b>								<b>262,4</b>
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	595,1	434,0	390,0	435,3	1 109,5	311,2	(279,6)	2 995,5
Actifs financiers								270,9
Actifs d'impôts <sup>(b)</sup>								105,9
<b>ACTIF TOTAL <sup>(b)</sup></b>								<b>3 372,3</b>
Passifs sectoriels <sup>(b)</sup>	447,3	254,0	62,0	100,9	259,1	110,9	(233,1)	1 001,1
Dettes financières								883,8
Passifs d'impôts								145,7
Capitaux propres								1 341,8
<b>PASSIF TOTAL</b>								<b>3 372,3</b>
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	67,7	5,7	3,5	16,3	45,9	1,5		140,6
Dotations aux amortissements	55,7	8,2	3,9	11,3	19,6	1,6		100,3
Pertes de valeur comptabilisées en résultat		4,2	7,2	0,3	2,1			13,8

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

(b) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

(c) La répartition du CA 2011 a été modifiée afin de neutraliser les impacts d'une réorganisation interne réalisée en 2011.

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone, par les sociétés basées dans la zone.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

## Note 4.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

(en millions €)	2013	2012	2011
France	665,8	688,5	705,4
Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	820,6	758,5	806,7
Amérique du Nord	468,0	457,5	410,1
Amérique du Sud	426,4	451,0	427,9
Asie/Pacifique	1 087,1	991,5	919,6
Europe centrale, Russie et autres pays	693,4	712,7	693,6
<b>TOTAL</b>	<b>4 161,3</b>	<b>4 059,7</b>	<b>3 963,3</b>

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

(en millions €)	2013	2012	2011
Articles culinaires	1 329,6	1 304,4	1 243,9
Petit électroménager	2 831,7	2 755,3	2 719,4
<b>TOTAL</b>	<b>4 161,3</b>	<b>4 059,7</b>	<b>3 963,3</b>

## NOTE 5 FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions €)	2013	2012	2011 <sup>(a)</sup>
Achats (matières et marchandises)	(1 918,8)	(1 907,3)	(1 861,6)
Main-d'œuvre directe	(131,6)	(125,6)	(128,4)
Frais de transports	(53,9)	(48,2)	(71,3)
Autres frais industriels	(438,7)	(398,9)	(333,6)
<b>SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES</b>	<b>(2 543,0)</b>	<b>(2 480,0)</b>	<b>(2 394,9)</b>
Frais de recherche et développement	(75,6)	(69,8)	(63,5)
Publicité	(108,9)	(103,2)	(128,2)
Frais commerciaux et administratifs	(1 023,4)	(991,3)	(921,7)
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(3 750,9)</b>	<b>(3 644,3)</b>	<b>(3 508,3)</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

## NOTE 6 FRAIS DE PERSONNEL

(en millions €)	2013	2012	2011 <sup>(a)</sup>
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(511,5)	(485,1)	(456,0)
Charges sociales	(121,8)	(119,5)	(116,1)
Charges de retraite	(46,6)	(45,1)	(40,6)
Services rendus pour la période	(8,4)	(7,4)	(7,1)
Intéressement et participation des salariés	(37,2)	(48,2)	(43,9)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>(725,5)</b>	<b>(705,2)</b>	<b>(663,7)</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.



<b>Répartition par zone géographique 2013</b>	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(377,8)	(78,0)	(44,1)	(59,5)	(135,4)	(30,7)	(725,5)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 849	1 357	680	2 671	13 303	804	24 664

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

<b>Répartition par zone géographique 2012</b>	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(375,6)	(77,1)	(44,2)	(63,7)	(115,6)	(29,2)	(705,2)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 901	1 394	684	2 692	12 334	718	23 723

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

<b>Répartition par zone géographique 2011</b>	France	Autres pays d'Europe occidentale <sup>(a)</sup>	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie <sup>(c)</sup>	Europe centrale + autres pays	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire) <sup>(b)</sup>	(368,8)	(76,0)	(39,5)	(61,6)	(90,6)	(27,2)	(663,7)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 868	1 407	681	2 816	12 467	669	23 908

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

(b) Après application IAS 19 Révisée.

(c) Hors Asia Fan.

<b>Classifications (en %)</b>	<b>2013</b>	2012	2011
Main-d'œuvre directe	48,2	48,9	49,2
Employés	40,4	40,7	40,8
Managers	11,4	10,4	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## NOTE 7 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

<b>(en millions €)</b>	<b>2013</b>	2012	2011
Charges de restructuration et d'adaptation	(9,0)	(1,9)	(5,6)
Dépréciation d'Actifs	(0,5)	(1,0)	(13,5)
Divers et réalisation d'actifs		3,3	10,2
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(9,5)</b>	<b>0,4</b>	<b>(8,9)</b>

## Note 7.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

### 2013

Les charges de restructuration s'élevaient à 9 millions d'euros et s'expliquent principalement par les éléments suivants :

- un redimensionnement de l'activité Retail en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Pérou) pour environ 3,6 millions d'euros ;
- une redéfinition de la force de vente aux États-Unis pour 3,4 millions d'euros ;
- une charge de 0,6 million d'euros liée à un nouveau dispositif d'aménagement de fin de carrière en France ;
- une charge complémentaire de 0,6 million d'euros liée au suivi de la restructuration amorcée en 2009 sur le site d'Omegna en Italie.

### 2012

En 2012, les charges de restructuration d'environ 4 millions d'euros concernaient principalement le Brésil, la Colombie, l'Espagne, l'Italie sans qu'aucun plan ne soit significatif pris individuellement. Les dispositifs de préretraites et d'aménagements de fin de carrière existants en France avaient donné lieu à des reprises nettes de provision pour environ 1,9 million d'euros.

### 2011

Les charges de restructuration s'élevaient à 5,6 millions d'euros en 2011 et provenaient principalement des éléments suivants :

- en France, le surcoût lié à l'allongement du temps de portage de nos dispositifs de préretraites et d'aménagement de fin de carrière s'était traduit par une charge complémentaire de 1,2 million d'euros ;
- au Brésil et en Argentine, la poursuite des ruptures de contrats d'agents pour internaliser les forces de vente s'était traduite par le versement d'indemnités à hauteur de respectivement 1,6 million d'euros et 1 million d'euros ;
- aux Pays-Bas, des coûts de restructuration avaient été provisionnés dans le cadre du projet de rationalisation des routes logistiques et du SAV en Europe de l'ouest à hauteur de 1,7 million d'euros.

## Note 7.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

### 2013

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Ces tests ont été mis en œuvre de façon systématique pour les UGT auxquelles sont affectées des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et de façon ciblée pour les UGT contenant seulement des actifs amortissables mais pour lesquels des indicateurs de perte de valeur étaient identifiés. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 11 – Immobilisations incorporelles.

En 2013, aucune dépréciation d'actif significative n'a été enregistrée.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2013 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 7,52 % (7,75 % en 2012 et 8,49 % en 2011) ;
- taux de croissance long terme au-delà de la période de 5 ans du business plan compris entre 0 et + 2 % selon l'activité des sites industriels concernés (identique depuis 3 ans).

D'une façon générale, les tests conduits fin 2013 sur les UGT industrielles européennes se révèlent peu sensibles aux variations d'hypothèses financières (WACC et croissance long terme) grâce à des volumes de production satisfaisants.

### 2012

En 2012, aucune dépréciation d'actif significative n'avait été enregistrée.

### 2011

La principale dépréciation d'actifs comptabilisée en 2011 consistait en une dépréciation complémentaire du *goodwill* d'All-Clad pour 7,2 millions d'euros. En effet, l'environnement général du haut de gamme aux États-Unis était resté peu porteur malgré un redressement assez net de la performance d'All-Clad au cours du deuxième semestre 2011 grâce au lancement de nouvelles gammes *cookware*. Le Groupe avait donc tenu compte du retard pris au cours du premier semestre 2011 dans le business plan servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'avait conduit à constater une dépréciation additionnelle du *goodwill* de 7,2 millions d'euros, en plus de celle déjà comptabilisée à fin décembre 2010 pour un montant cumulé de 37,7 millions d'euros.

Par ailleurs, d'autres *goodwill* (Grèce, Vietnam) avaient fait l'objet de dépréciations moins significatives : 3,2 millions d'euros au total.

Enfin, une partie des actifs industriels du site d'Omegna (Italie) avait été dépréciée pour 3,1 millions d'euros.

## Note 7.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS

### 2013

En 2013, une plus value de cession de 4,8 millions d'euros dégagée lors de la vente d'un immeuble détenu à Lyon dans le cadre du déménagement de certaines équipes sur le site d'Ecully, est venue contrebalancer divers coûts non significatifs dont des dépenses juridiques liées au litige existant avec notre actionnaire minoritaire en Inde.

### 2012

Ce poste est principalement composé du produit de la vente d'un immeuble détenu en Iran et cédé dans le cadre de la liquidation d'une ancienne filiale pour 2,1 millions d'euros.

## 2011

Les principaux éléments composant ce poste en 2011 étaient les suivants :

- la plus-value de 13,8 millions d'euros réalisée en février 2011 lors de la vente de l'usine 3 au Brésil. Groupe SEB do Brasil avait signé en août 2008 un compromis de vente de l'usine 3 située à São Paulo. Cette cession était soumise à la remise d'un certificat de dépollution à l'acquéreur et à la réalisation de certains travaux de dépollution du site. Ces travaux avaient été réalisés au cours des exercices 2009 et 2010 ;
- l'indemnité perçue dans le cadre du litige Pentalpha (1,5 million d'euros) ;
- la comptabilisation de certains frais liés aux acquisitions de l'exercice pour 1 million d'euros ;
- la constatation ou l'extinction de divers litiges individuellement peu significatifs pour un montant net de - 4 millions d'euros.

## NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011 <sup>(a)</sup>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>(31,0)</b>	<b>(29,3)</b>	<b>(19,1)</b>
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(4,7)	(6,3)	(4,8)
Pertes et gains de change	(7,2)	9,9	(0,5)
Instruments financiers	5,4	(3,0)	0,1
Autres	(17,4)	(34,0)	(2,6)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(23,9)</b>	<b>(33,4)</b>	<b>(7,8)</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle). Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en résultat financier.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

En 2012, la ligne « autres » comprenait notamment une provision pour dépréciation des titres de la société Maharaja Whiteline pour 25,3 millions d'euros, acquise fin 2011 mais non consolidée. En 2013, une dépréciation complémentaire des titres de cette société a été comptabilisée à hauteur de 7,5 millions d'euros afin notamment de répercuter l'impact lié à la dépréciation de la Roupie indienne sur cet investissement.

## NOTE 9 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### Note 9.1. CHARGE D'IMPÔT

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011 <sup>(a)</sup>
Impôts courants	94,7	84,9	97,7
Impôts différés nets	(7,5)	9,3	15,3
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>87,2</b>	<b>94,2</b>	<b>113,0</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Allemagne, Italie et USA). Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre (note 33) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

**Note 9.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT**

La différence entre le taux effectif d'imposition de 28,2 % (30,9 % en 2012 et 30,2 % en 2011) et le taux normal en France au titre de 2013 de 38 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2013	2012	2011 <sup>(a)</sup>
<b>TAUX NORMAL D'IMPÔTS</b>	<b>38,0</b>	<b>36,1</b>	<b>36,1</b>
Effet des différences de taux (a)	(15,5)	(9,4)	(12,3)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	2,4	2,9	2,0
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(1,7)	(0,6)	(0,9)
Autres <sup>(b)</sup>	5,0	1,9	5,3
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>28,2</b>	<b>30,9</b>	<b>30,2</b>

(a) La ligne « Effet des différences de taux » est notamment impactée par la part importante du résultat réalisé en Chine.

(b) La ligne « Autres » comprend notamment la non-constatation d'actifs d'impôts différés, autres que les pertes fiscales, la variation de ces mêmes éléments non constatés antérieurement, l'impact de la non-déductibilité de la dépréciation des titres de Maharaja (0,8 %), et la nouvelle taxe sur les dividendes (0,6 %) et quelques redressements fiscaux non significatifs pris individuellement.

En 2012, cette ligne comprenait l'impact de la non-déductibilité de la dépréciation de Maharaja (2,8 %) et en 2011 l'impairment sur le Goodwill All-Clad USA (0,7 %).

(c) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

Le résultat avant impôt s'élève à 308,9 millions d'euros en 2013 contre 304,9 millions d'euros en 2012 et 375,5 millions d'euros en 2011.

**Note 9.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN**

(en millions €)	2013	2012	2011 <sup>(a)</sup>
Actifs incorporels (marques)	(94,1)	(97,6)	(104,7)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(5,0)	(5,0)	(5,2)
Immobilisations corporelles	(33,9)	(39,0)	(37,7)
Sur pertes reportables nettes	12,6	15,7	16,9
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	46,4	40,1	41,1
Élimination des profits intra-Groupe	20,5	21,7	19,3
Sur autres différences temporaires	34,1	29,9	39,6
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(19,3)</b>	<b>(34,2)</b>	<b>(30,7)</b>
Dont :			
Impôts différés actifs	52,0	47,9	48,3
Impôts différés passifs	71,3	82,0	79,0

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

Les impôts différés sur les autres différences temporaires sont essentiellement les impôts différés sur la partie des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions €)

<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2011 <sup>(a)</sup></b>	<b>(30,7)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	(9,3)
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	5,6
Effet des variations de taux de change	(0,3)
Effet des variations de périmètre	
Autres	0,5
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2012</b>	<b>(34,2)</b>
Impôts différés de la période constatés en résultat	7,5
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	5,8
Effet des variations de taux de change	2,1
Effet des variations de périmètre	
Autres	(0,5)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2013</b>	<b>(19,3)</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

#### Note 9.4. AUTRES INFORMATIONS

Au 31 décembre 2013, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

Au 31/12/2013 (en millions €)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2014			
2015	0,2		0,2
2016		0,4	0,4
2017			
2018 et au-delà	1,3	23,6	24,9
Sans limite	0,4	45,4	45,8
<b>TOTAL</b>	<b>1,9</b>	<b>69,3</b>	<b>71,2</b>

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 73,4 millions en 2012 à 69,3 millions en 2013. Il concerne essentiellement l'Allemagne (26,7 millions en 2013, 28,1 millions en 2012 et 28 millions en 2011), les États-Unis (22,3 millions en 2013, 21,9 millions en 2012 et 15,2 millions en 2011),

l'Espagne (5,7 millions en 2013, 5,7 millions en 2012 et 6 millions en 2011) et le Royaume-Uni (4,5 millions en 2013, 8,5 millions en 2012 et 7,9 millions en 2011).

## NOTE 10 RÉSULTAT NET PAR ACTION

(en millions €)	2013	2012	2011 <sup>(a)</sup>
<i>Numérateur</i>			
Résultat net revenant à SEB S.A.	199,8	194,2	236,1
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	199,8	194,2	236,1
<i>Dénominateur</i>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	48 343 868	47 718 373	47 886 341
Effet des actions ordinaires dilutives	575 507	640 528	1 156 943
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	48 919 375	48 358 901	49 043 284
<b>Résultat par action de base (en €)</b>	<b>4,13</b>	<b>4,07</b>	<b>4,93</b>
<b>Résultat par action dilué (en €)</b>	<b>4,08</b>	<b>4,01</b>	<b>4,81</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stock-options existants (cf. note 20.2). En 2013, le nombre de stock-options non prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action car ayant un effet antidilutif s'élève à 407 425.

## NOTE 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations d'amortissement sont comptabilisées en résultat opérationnel d'activité.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques non valorisées, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou Seb et Calor à vocation régionale.

2013 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,7	357,8	508,9	71,0	34,5	56,9	1 048,8
Acquisitions/augmentations	0,1			2,4	4,9	5,4	12,8
Cessions				(1,6)	(2,5)	(0,4)	(4,5)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				5,9	(0,1)	(4,0)	1,8
Écart de conversion	(0,5)	(16,9)	(15,5)	(3,2)	(0,3)	(1,9)	(38,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,3</b>	<b>340,9</b>	<b>493,4</b>	<b>74,5</b>	<b>36,5</b>	<b>56,0</b>	<b>1 020,6</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,3	7,2	47,2	47,9	20,7	13,0	153,4
Écart de conversion	(0,3)	(0,3)	(2,0)	(2,4)	(0,1)	(0,6)	(5,7)
Dotations	0,2			10,4	5,2	1,5	17,3
Pertes de valeur						0,1	0,1
Sorties				(1,5)	(2,5)		(4,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				(0,3)		(0,2)	(0,5)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>17,3</b>	<b>6,9</b>	<b>45,2</b>	<b>54,1</b>	<b>23,3</b>	<b>13,8</b>	<b>160,6</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,4	350,6	461,7	23,1	13,8	43,9	895,4
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,0</b>	<b>334,0</b>	<b>448,2</b>	<b>20,4</b>	<b>13,2</b>	<b>42,2</b>	<b>860,0</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2012 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,8	362,1	512,5	63,7	35,2	66,1	1 059,4
Acquisitions/augmentations	0,1			4,9	5,6	5,7	16,3
Cessions				(1,8)	(8,0)	(0,9)	(10,7)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	2,4	(0,7)	5,5	1,8	(13,1)	(3,9)
Écart de conversion	(0,3)	(6,7)	(3,0)	(1,3)	(0,1)	(0,9)	(12,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,7</b>	<b>357,8</b>	<b>508,9</b>	<b>71,0</b>	<b>34,5</b>	<b>56,9</b>	<b>1 048,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	17,1	7,4	48,0	41,7	22,8	12,2	149,2
Écart de conversion	(0,2)	(0,1)	(0,9)	(1,0)		(0,2)	(2,4)
Dotations	0,3			9,0	5,8	2,0	17,2
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties				(1,7)	(7,9)	(1,1)	(10,7)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	(0,1)	0,1	(0,1)		0,1	0,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>17,3</b>	<b>7,2</b>	<b>47,2</b>	<b>47,9</b>	<b>20,7</b>	<b>13,0</b>	<b>153,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	2,7	354,7	464,5	22,0	12,4	53,9	910,2
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,4</b>	<b>350,6</b>	<b>461,7</b>	<b>23,1</b>	<b>13,8</b>	<b>43,9</b>	<b>895,4</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2011 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,9	328,0	445,0	40,6	30,9	70,1	934,5
Acquisitions/augmentations				7,3	5,2	6,1	18,6
Cessions				(2,6)	(4,4)		(7,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		25,7	38,9	18,4	4,4	(13,2)	74,2
Écart de conversion	(0,1)	8,4	28,6		(0,9)	3,1	39,1
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>19,8</b>	<b>362,1</b>	<b>512,5</b>	<b>63,7</b>	<b>35,2</b>	<b>66,1</b>	<b>1 059,4</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	16,8	7,1	35,9	30,5	20,6	15,8	126,7
Écart de conversion		0,3	1,7	(1,0)		0,4	1,4
Dotations	0,3			8,5	6,5	1,8	17,1
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties			10,4		(0,3)	0,3	10,4
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				(2,4)	(4,0)		(6,4)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>				6,1		(6,1)	0,0
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>17,1</b>	<b>7,4</b>	<b>48,0</b>	<b>41,7</b>	<b>22,8</b>	<b>12,2</b>	<b>149,2</b>
Valeur nette à l'ouverture	3,1	320,9	409,1	10,1	10,3	54,3	807,8
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>2,7</b>	<b>354,7</b>	<b>464,5</b>	<b>22,0</b>	<b>12,4</b>	<b>53,9</b>	<b>910,2</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et goodwill) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en note 1.4.3, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité, à l'exception des marques mentionnées ci-après, testées par la méthode des redevances.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par DAMODARAN. La prime de risque pays mature retenue en 2013 s'établit à 5,8 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0,5 % et 4,0 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

D'une façon générale, les tests 2013 ont été réalisés sur la base d'un budget 2014 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2013.

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 104,9 et 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2013) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation en légère baisse par rapport au 31 décembre 2012 (7,49 % contre 8,18 % en 2012 et 9 % en 2011) en raison de la baisse des taux sans risque ;
- et un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test n'a pas donné lieu en 2013 à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill*. En effet, les performances économiques actuelles d'All-Clad ont été conformes en 2013 aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2013 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 8,74 % (soit + 1,25 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution de 3,8 points du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 3,2 % sur la période 2014-2018. Par rapport à ces prévisions, une stagnation des ventes sur l'ensemble de la période concernée impliquerait une dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition de 10,8 millions d'euros.

Le test de l'UGT Imusa (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 20,0 et 31,4 millions d'euros au 31 décembre 2013) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 12,14 % ;
- et un taux de croissance à long terme de 3,5 % conforme aux prévisions du secteur et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2013 de la valeur d'utilité de l'UGT Imusa est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 12,87 % (soit 0,7 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution d'1,3 points du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 6 % sur la période 2014-2018. Par rapport à ces prévisions, une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Au 31 décembre 2013, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 96,8 et 341,6 millions d'euros) a été comparée à sa valeur de marché. En effet, ZJ Supor est cotée à la Bourse de Shenzhen et la liquidité du titre justifie pleinement la comparaison à cette valeur. Le cours de l'action Supor au 31 décembre 2013 est de 14,56 RMB. La valeur nette comptable à cette même date est de 11,61 RMB par action.

Les différentes marques ci-dessous ont été testées spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces marques. Au 31 décembre 2013, aucune perte de valeur n'a été identifiée. La valeur nette comptable de ces marques s'élève à :

- Arno 29,9 millions d'euros ;
- Lagostina 30,4 millions d'euros ;
- Rowenta 23,2 millions d'euros ;
- Panex 8,2 millions d'euros ;
- Krups 7,8 millions d'euros ;
- et des marques Imusa USA, MiroWearEver, AsiaVina, Moulinex pour respectivement 5,3 millions d'euros, 4,4 millions d'euros, 2,2 millions d'euros et 1 million d'euros.

Les principales hypothèses retenues pour 2013 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2012 et 2011) ;
- taux d'actualisation après impôt : 6,69 % (Rowenta) à 15,12 % (Arno) (fourchette comprise entre 7,34 % et 12,08 % en 2012) ;
- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2012 et 2011).

Pour l'ensemble de ces actifs, le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénarii d'évolution des flux futurs pour les exercices 2014 à 2018. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %). Les baisses des valeurs d'utilité qui seraient consécutives à ces simulations prises isolément ne remettraient pas en cause la valorisation des marques au bilan. Par ailleurs la marge de ces tests est significative.

Concernant la marque Lagostina, la sensibilité du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues est la suivante :



- le taux de redevance utilisé pour le test est de 5,5 % (taux déterminé par un expert indépendant lors de l'acquisition de Lagostina). L'utilisation d'un taux de redevance de 2,3 % aurait ramené la marge du test à zéro ;
- une augmentation de 3,9 points du taux d'actualisation utilisé (8,9 % en 2013) aurait ramené la marge du test à zéro ;
- une révision à la baisse des prévisions de ventes de la période 2014-2018 de 35 % par rapport aux prévisions actuelles aurait ramené la marge du test à zéro.

## NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2013 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	32,6	331,0	844,9	128,0	52,3	1 388,8
Acquisitions/augmentations	0,1	17,7	46,5	13,6	36,3	114,2
Cessions	(0,5)	(11,3)	(17,6)	(12,5)	(0,4)	(42,3)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	1,0	2,5	30,5	5,8	(41,9)	(2,1)
Écart de conversion	(2,5)	(7,7)	(21,0)	(5,2)	(0,9)	(37,3)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>30,7</b>	<b>332,2</b>	<b>883,3</b>	<b>129,7</b>	<b>45,4</b>	<b>1 421,3</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,9	173,6	629,0	88,0		897,4
Écart de conversion		(3,2)	(14,9)	(3,4)		(21,5)
Dotations d'amortissement	0,3	13,0	66,9	13,7		93,9
<i>Pertes de valeur</i>						
Sorties	(0,1)	(7,9)	(16,0)	(11,0)		(35,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		(1,3)	0,7	1,1		0,5
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>7,1</b>	<b>174,2</b>	<b>665,7</b>	<b>88,4</b>		<b>935,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	25,7	157,5	215,9	40,0	52,3	491,4
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>23,6</b>	<b>158,0</b>	<b>217,6</b>	<b>41,3</b>	<b>45,4</b>	<b>485,9</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Au 31 décembre 2013, aucune dépréciation significative d'actif industriel n'a été enregistrée.

2012 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	32,1	317,6	819,0	124,4	45,7	1 338,9
Acquisitions/augmentations		8,8	43,0	10,9	48,6	111,3
Cessions		(6,5)	(41,7)	(10,9)	(1,1)	(60,1)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,5	13,4	30,1	3,6	(40,6)	7,0
Écart de conversion		(2,3)	(5,6)		(0,3)	(8,2)
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>32,6</b>	<b>331,0</b>	<b>844,9</b>	<b>128,0</b>	<b>52,3</b>	<b>1 388,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,4	166,0	608,9	82,2		863,4
Écart de conversion		(1,1)	(3,9)	(0,2)		(5,2)
Dotations d'amortissement	0,4	13,6	65,6	14,0		93,6
<i>Pertes de valeur</i>						
Sorties		(5,0)	(41,0)	(10,3)		(56,3)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	0,1	0,1	(0,6)	2,3		1,9
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,9</b>	<b>173,6</b>	<b>629,0</b>	<b>88,0</b>		<b>897,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	25,7	151,7	210,2	42,2	45,7	475,5
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>25,7</b>	<b>157,5</b>	<b>215,9</b>	<b>40,0</b>	<b>52,3</b>	<b>491,4</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

2011 (en millions €)	Terrains	Constructions <sup>(b)</sup>	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	24,3	284,9	729,5	112,0	63,1	1 213,8
Acquisitions/augmentations	0,1	8,7	39,8	12,0	52,0	112,6
Cessions	(0,2)	(9,0)	(28,3)	(11,0)	(9,7)	(58,2)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>	8,2	27,8	73,2	11,1	(59,4)	60,9
Écart de conversion	(0,3)	5,2	4,8	0,3	(0,3)	9,7
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>32,1</b>	<b>317,6</b>	<b>819,0</b>	<b>124,4</b>	<b>45,7</b>	<b>1 338,8</b>
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	6,2	158,3	549,5	73,5		787,5
Écart de conversion		0,4	1,3	0,2		1,9
Dotations d'amortissement	0,2	12,7	58,6	12,5		84,0
<i>Pertes de valeur</i>						
Sorties		(5,3)	(26,3)	(10,4)		(42,0)
Autres mouvements <sup>(a)</sup>		(0,7)	24,2	6,4		29,9
<b>À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>6,4</b>	<b>166,0</b>	<b>608,8</b>	<b>82,2</b>		<b>863,4</b>
Valeur nette à l'ouverture	18,1	126,7	180,0	38,5	63,1	426,4
<b>VALEUR NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>25,7</b>	<b>151,7</b>	<b>210,2</b>	<b>42,2</b>	<b>45,7</b>	<b>475,5</b>

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) Après un reclassement en 2010 entre la valeur brute et les amortissements sans impact sur la valeur nette.

Le Groupe opère essentiellement avec 28 sites industriels majeurs. La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

Zone géographique	Pays	Site industriel	Principaux produits		
France	France	Rumilly	Articles culinaires, repas conviviaux, pesage		
		Tournus	Articles culinaires		
		Selongey	Autocuiseurs		
		Pont-Évêque	Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs		
		Is-sur-Tille	Friteuses, fours		
		Saint Jean de Bournay	Pièces plastiques		
		Lourdes	Hachoirs, petits préparateurs culinaires		
		Mayenne	Robots culinaires, blenders, cafetières espresso full-automat		
		Saint-Lô	Composants électroniques		
		Vernon	Aspirateurs		
Europe occidentale	Allemagne	Erbach	Fers vapeurs		
	Italie	Omegna	Articles culinaires		
Amérique du Nord	États-Unis	Canonsburg	Articles culinaires		
Amérique du Sud	Brésil	São Paulo	Laveuses, Blenders, ventilateurs		
		São Bernardo	Articles culinaires		
		Recife	Ventilateurs, laveuses, blenders		
	Colombie	Cajica	Blenders, ventilateurs		
		Rio Negro	Articles culinaires		
		Copacabana	Articles en plastique		
		Asie	Chine	Shanghai	Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs, bouilloires
				Yuhuan	Articles culinaires
Wuhan	Articles culinaires				
Hangzhou	Plaques à induction, Cuiseurs à riz				
	Vietnam	Shaoxing	Bouilloires, Autocuiseurs électriques, plaques à induction, friteuses, machines à pain, machines à café, extracteurs de lait de soja		
		Vinh Loc	Ventilateurs		
		Binh Duong	Composants		
		Ho Chi Minh	Articles culinaires		
		Autres pays	Russie	Saint-Petersbourg	Articles culinaires

Le Groupe est propriétaire de toutes ses usines à l'exception des sites de São Bernardo (Brésil) et Shanghai (Chine).

Par ailleurs, le Groupe est généralement locataire de ses entrepôts logistiques et des bureaux commerciaux et administratifs, à l'exception de son siège social à Ecully.

Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché. Au 31 décembre 2013, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles destinées à être cédées est de 1,3 million d'euros (2,6 millions d'euros et 3,4 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011).

## NOTE 13 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

Valeurs nettes (en millions €)	2013	2012	2011
Terrains			
Constructions		0,6	0,5
Matériels et outillages	2,1	2,2	3,5
Autres immobilisations corporelles	0,9	0,3	0,7
<b>VALEUR COMPTABLE</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>4,7</b>

Ces montants sont inclus dans la note 12 « Immobilisations corporelles ».

Le Groupe SEB ne détient pas d'immobilisations incorporelles et d'immeubles de placement en contrat de location financement.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont les suivants :

2013 (en millions €)	Contrats de location de biens capitalisés	Contrats de location simple
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS :</b>		
À moins d'un an	1,1	40,2
À plus d'un an mais moins de cinq ans	1,9	77,3
À plus de cinq ans	0,1	7,8
<b>TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX</b>	<b>3,1</b>	<b>125,3</b>
Charges financières futures	0,2	
<b>VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>2,9</b>	<b>125,3</b>

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

(en millions €)	2013	2012	2011
Loyers	67,1	61,2	49,7

## NOTE 14 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

### Note 14.1. PARTICIPATIONS

#### 14.1.1. Participations dans les entreprises associées

Le Groupe ne détient aucune participation dans des entreprises associées.

#### 14.1.2. Autres participations

Au 31 décembre 2013, cette ligne contient principalement la participation du Groupe dans la société indienne Maharaja Whiteline, société acquise fin 2011 et non encore consolidée au 31 décembre 2013 ainsi que les titres de participation de la société Coranco acquise courant décembre 2013 (cf. note 3.1.).

### Note 14.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

## NOTE 15 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011
<b>DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>80,5</b>	<b>75,4</b>	<b>68,7</b>
en % du chiffre d'affaires	1,9 %	1,9 %	1,7 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	<b>(4,9)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(5,2)</b>
en % des dépenses de R & D	6,1 %	7,4 %	7,6 %
<b>FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (note 5)</b>	<b>(75,6)</b>	<b>(69,8)</b>	<b>(63,5)</b>
<b>AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES</b>	<b>(5,2)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(6,6)</b>
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(80,8)</b>	<b>(75,6)</b>	<b>(70,1)</b>
en % du chiffre d'affaires	1,9 %	1,9 %	1,8 %

En 2013, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 80,5 millions d'euros (contre 75,4 millions d'euros en 2012).

Le Crédit Impôt recherche déduit des montants présentés ci-dessus s'est élevé à 6,8 millions d'euros en 2013 (contre 7 millions d'euros en 2012 et 5,6 millions d'euros en 2011).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 4,9 millions d'euros (contre 5,6 millions d'euros en 2012 et 5,2 millions d'euros en 2011).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 80,8 millions d'euros (contre 75,6 millions d'euros en 2012 et 70,1 millions d'euros en 2011).

## NOTE 16 STOCKS ET EN-COURS NETS

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>			2012			2011		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	190,8	(9,8)	181,0	189,4	(9,2)	180,2	199,2	(9,6)	189,6
En-cours de production	6,2	(0,3)	5,9	7,5	(0,1)	7,4	9,1	(0,1)	9,0
Produits finis et marchandises	566,0	(21,8)	544,2	509,0	(15,6)	493,4	518,1	(14,5)	503,6
<b>TOTAL</b>	<b>763,0</b>	<b>(31,9)</b>	<b>731,1</b>	<b>705,9</b>	<b>(24,9)</b>	<b>681,0</b>	<b>726,4</b>	<b>(24,2)</b>	<b>702,2</b>

## NOTE 17 CLIENTS

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	752,4	849,6	849,1
Dépréciation créances douteuses	(12,2)	(13,8)	(20,7)
<b>TOTAL</b>	<b>740,2</b>	<b>835,8</b>	<b>828,4</b>

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 27.4.

**NOTE 18 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES**

<i>(en millions €)</i>	2013	2012	2011
<b>AUTRES CRÉANCES NON COURANTES</b>	<b>6,0</b>	<b>9,0</b>	<b>7,7</b>
Charges constatées d'avance courantes	7,1	8,3	11,3
Créances fiscales et autres créances courantes	109,6	75,5	60,3
<b>AUTRES CRÉANCES COURANTES</b>	<b>116,7</b>	<b>83,8</b>	<b>71,6</b>

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

<i>(en millions €)</i>	Courantes	Non courantes	Total
Charges constatées d'avance	7,1	1,1	8,2
Créances fiscales et autres créances	109,6	4,8	114,4
<b>TOTAL</b>	<b>116,7</b>	<b>6,0</b>	<b>122,6</b>

**NOTE 19 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

<i>(en millions €)</i>	2013	2012	2011
Disponibilités en banque	426,3	253,6	183,5
Valeurs mobilières de placement	0,0	145,1	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>426,3</b>	<b>398,7</b>	<b>196,0</b>

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

**NOTE 20 CAPITAUX PROPRES****Note 20.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL**

Aux 31 décembre 2013 et 2012, le capital se composait de 50 169 049 actions d'un montant nominal de 1 euro.

En 2012, une augmentation de capital de 217 223 actions nouvelles émises le 15 novembre 2012 a eu lieu dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2011, le capital se composait de 49 951 826 actions d'un montant nominal de 1 euro.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré. Ce droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2013 est de 48 343 868 (47 718 373 pour 2012 et 47 886 341 pour 2011).

Au 31 décembre 2013, le Groupe Fondateur détient 42,63 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 22,54 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 20,09 %). Ces actions représentent 57,73 % des droits de vote.

## Note 20.2. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

### 20.2.1. Options d'achats ou de souscription

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2013 est la suivante :

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Types	Dates			Nombre d'options <sup>(a)</sup>			Solde	Prix d'exercice <sup>(a)</sup> (en euros)
	d'attribution <sup>(b)</sup>	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées		
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	531 000	23 700	-	28,00
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	546 926	14 707	28 165	29,33
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	358 889	8 100	212 161	44,00
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	375 500	47 400	583 000	38,35
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	156 565	15 266	199 469	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	-	10 288	402 304	53,86
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	-	1 500	407 425	54,12
<b>TOTAL</b>				<b>3 922 365</b>	<b>1 968 880</b>	<b>120 961</b>	<b>1 832 524</b>	
dont en 2013				0	702 573	18 066	(720 639)	

(a) Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.  
(b) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

La charge comptabilisée au titre des stock-options attribuées s'est élevée à 2,7 millions d'euros en 2013 (2,8 millions d'euros en 2012 et 3,9 millions d'euros en 2011). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

	Plan 2012	Plan 2010	Plan 2009
<b>VALORISATION INITIALE (millions €)</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>	<b>2,1</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2013 (en millions €)</b>	<b>1,4</b>	<b>1,1</b>	<b>0,2</b>
<b>HYPOTHÈSES</b>			
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	51,00	55,00	29,73
Volatilité	28,0 %	25,0 %	26,0 %
Taux d'intérêt sans risque	2,80 %	3,40 %	3,50 %
Prix d'exercice (en euros)	54,12	53,86	28,05
Durée de l'option (en années) <sup>(a)</sup>	5	5	5
Taux de dividende	2,3 %	2,8 %	3,0 %

(a) La durée de l'option représente la durée moyenne d'exercice constatée.

### 20.2.2. Actions de performance

En 2012 et en 2013, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions de performance existantes au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Ces plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de deux ans (plan 2012) ou de trois ans (plan 2013). En outre, l'acquisition définitive des actions de performance

est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel d'activité. Au-delà de cette période d'acquisition, les actions de performance demeurent indisponibles pour une nouvelle période de deux ans.

La situation relative au plan d'actions de performance est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Types	Dates			Nombre d'actions			Solde	Cours à la date d'attribution <sup>(b)</sup>
	d'attribution <sup>(a)</sup>	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées		
Actions de performance	15/06/2012	15/06/2014	15/06/2016	63 938	0	374	63 564	51,00
Actions de performance	23/07/2013	23/07/2016	23/07/2018	233 475	0	0	233 475	63,00
				296 873		374	297 039	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours d'ouverture du jour du Conseil d'administration.

La juste valeur des plans d'actions de performance a été calculée en intégrant l'effet de la période d'incessibilité. Pour calculer cette décote, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la

période d'incessibilité et achèterait immédiatement un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financées par un emprunt non affecté remboursable à la fin de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

	Plan 2013	Plan 2012
<b>HYPOTHÈSES</b>		
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	63,00	51,00
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans en 2013 et à 4 ans en 2012)	2,10 %	2,20 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 4 ans non affectés	5,10 %	6,50 %
Taux de dividende	2,30 %	2,70 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix à la date d'acquisition)	19,97 %	20,17 %
<b>VALORISATION INITIALE (en millions €)</b>	<b>11,8</b>	<b>2,6</b>
<b>CHARGE DE L'EXERCICE 2013 (en millions €)</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>

### Note 20.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 862 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2013 contre 775 millions au 31 décembre 2012 et 766 millions au 31 décembre 2011), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

### Note 20.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

En 2013, le Groupe a acquis 867 814 actions au prix moyen pondéré de 59,73 euros et a cédé sur le marché 1 505 569 actions au prix moyen de 48,49 euros. La plus-value de cession nette d'impôt, soit 3,1 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.



Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 1 412 347 actions propres au cours moyen de 52,85 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

<i>(en nombre d'actions)</i>	<b>Réalisations 2013</b>	Réalisations 2012	Réalisations 2011
Détentions à l'ouverture	2 050 102	2 331 797	1 980 698
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat	54 075	404 510	671 591
Contrats de liquidité	813 739	674 152	319 929
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(802 996)	(663 116)	(315 208)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	(702 573)	(697 241)	(325 213)
<i>Annulation d'actions</i>			
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>1 412 347</b>	<b>2 050 102</b>	<b>2 331 797</b>

## NOTE 21 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011
<b>À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>130,3</b>	<b>123,4</b>	<b>173,1</b>
Part du résultat des filiales	22,0	16,5	26,4
Distribution de dividendes	(7,5)	(5,9)	(8,4)
Option de souscription ou d'achat d'actions			
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales	0,7		
Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires	(0,2)	(1,6)	(82,7)
Mouvements des écarts de conversion	(2,7)	(2,1)	15,0
<b>TOTAL À LA CLÔTURE</b>	<b>142,6</b>	<b>130,3</b>	<b>123,4</b>

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor et de façon exceptionnelle en cas d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB sur ZJ Supor.

La diminution des intérêts minoritaires en 2011 était directement liée à l'acquisition par le Groupe de 20 % supplémentaire des intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor pour 406 millions d'euros. La valeur comptable des intérêts minoritaires transférés au Groupe était de 83,8 millions d'euros.

## NOTE 22 AUTRES PROVISIONS

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>		2012		2011	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 23)	133,9	7,7	135,0	6,6	112,7	7,3
Garantie après-vente (22.1)	5,9	18,3	4,5	22,8	3,5	25,8
Litiges en cours et autres risques (22.2)	32,5	15,3	34,3	16,0	31,7	22,3
Provision pour restructuration (22.3)	8,6	4,3	5,9	5,0	9,9	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>180,9</b>	<b>45,6</b>	<b>179,7</b>	<b>50,6</b>	<b>157,8</b>	<b>62,1</b>

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2013	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2013
Garantie après-vente (22.1)	27,3	15,3	3,2	14,2	(1,0)	24,2
Litiges en cours et autres risques (22.2)	50,3	11,7	5,7	5,3	(3,2)	47,8
Provision pour restructuration (22.3)	10,9	5,2	0,8	2,3	(0,1)	12,9
<b>TOTAL</b>	<b>88,5</b>	<b>32,2</b>	<b>9,7</b>	<b>21,8</b>	<b>(4,3)</b>	<b>84,9</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2012	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2012
Garantie après-vente (22.1)	29,3	13,8	1,3	14,7	0,2	27,3
Litiges en cours et autres risques (22.2)	54,0	12,7	7,2	8,0	(1,2)	50,3
Provision pour restructuration (22.3)	16,6	1,3	1,9	5,9	0,8	10,9
<b>TOTAL</b>	<b>99,9</b>	<b>27,8</b>	<b>10,4</b>	<b>28,6</b>	<b>(0,2)</b>	<b>88,5</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2011	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements <sup>(a)</sup>	31/12/2011
Garantie après-vente (22.1)	34,9	17,0	4,0	18,0	(0,6)	29,3
Litiges en cours et autres risques (22.2)	50,4	21,1	9,6	11,1	3,2	54,0
Provision pour restructuration (22.3)	29,0	5,7	16,9	1,3	0,1	16,6
<b>TOTAL</b>	<b>114,3</b>	<b>43,8</b>	<b>30,5</b>	<b>30,4</b>	<b>2,7</b>	<b>99,9</b>

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

### Note 22.1. GARANTIE APRÈS VENTE

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions €)	2013	2012	2011
Litiges/fournisseurs	2,5	1,5	5,5
Litiges et risques/administrations locales	14,6	15,0	14,5
Litiges et risques/commerciaux	1,7	4,4	4,4
Litiges et risques/personnel	12,7	12,7	13,6
Retours sur ventes		0,4	0,6
Autres litiges et risques	16,3	16,3	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>47,8</b>	<b>50,3</b>	<b>54,0</b>

À l'exception du litige présenté en note 30.1.2., les « autres litiges et risques » ne sont constitués que de provisions individuellement non significatives.

### Note 22.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011
Frais de personnel	12,4	9,9	14,9
Frais d'arrêt	0,5	1,0	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>12,9</b>	<b>10,9</b>	<b>16,6</b>

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 4,4 millions d'euros. Le solde (8,5 millions d'euros) devant être versé entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des préretraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

## NOTE 23 AVANTAGES AU PERSONNEL

### Note 23.1. HYPOTHÈSES RETENUES

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

<b>Hypothèses retenues</b>	<b>France 2013</b>	<b>Allemagne 2013</b>
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3 % et 4 %	2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Ibox AA	3,00 % et 2,50 %	3,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	11 à 16 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 8 %	
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2009-2011	HEUBECK RT 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

<b>Hypothèses retenues</b>	<b>France 2012</b>	<b>Allemagne 2012</b>
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation	3,20 %	3,20 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	6 à 9 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 7 %	
Tables de mortalité	INSEE TV 2008-2010	HEUBECK RT 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

Hypothèses retenues	France 2011	Allemagne 2011
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	3,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation	4,75 %	4,75 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	6 à 9 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans <sup>(a)</sup>	RRG 2007
Mobilité du personnel	0 % à 11 %	
Tables de mortalité	INSEE TV 2007-2009	HEUBECK 2005 G

(a) Selon âge des salariés et statut de cadres ou non.

## Note 23.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

<i>(en millions €)</i>	2013			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	112,7	67,7	32,9	213,3
Valeur actuelle des fonds	(49,1)	(3,5)	(19,1)	(71,7)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>63,6</b>	<b>64,2</b>	<b>13,8</b>	<b>141,6</b>
Passif comptabilisé au bilan	63,6	64,2	13,8	141,6
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>63,6</b>	<b>64,2</b>	<b>13,8</b>	<b>141,6</b>

<i>(en millions €)</i>	2012			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	105,1	67,5	37,1	209,7
Valeur actuelle des fonds	(45,8)	(3,1)	(19,2)	(68,1)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>59,3</b>	<b>64,4</b>	<b>17,9</b>	<b>141,6</b>
Passif comptabilisé au bilan	59,3	64,4	17,9	141,6
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>59,3</b>	<b>64,4</b>	<b>17,9</b>	<b>141,6</b>

<i>(en millions €)</i>	2011 <sup>(a)</sup>			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	82,8	57,7	28,5	169,0
Valeur actuelle des fonds	(32,1)	(2,8)	(14,0)	(48,9)
<b>ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ</b>	<b>50,7</b>	<b>54,9</b>	<b>14,5</b>	<b>120,1</b>
Passif comptabilisé au bilan	50,7	54,9	14,5	120,1
Actif comptabilisé au bilan				
<b>NET</b>	<b>50,7</b>	<b>54,9</b>	<b>14,5</b>	<b>120,1</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 7 millions au 31 décembre 2013 (de 6,5 millions au 31 décembre 2012 et 5,7 millions au 31 décembre 2011).

### Note 23.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

<i>(en millions €)</i>	2013			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	6,4	0,5	1,4	8,3
Frais financiers sur engagements	3,7	2,1	1,0	6,8
Produits financiers sur fonds investis	(1,4)	(0,1)	(0,6)	(2,1)
Autres				
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>8,7</b>	<b>2,5</b>	<b>1,8</b>	<b>13,0</b>

<i>(en millions €)</i>	2012			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,1	0,4	2,0	7,5
Frais financiers sur engagements	4,6	2,6	0,9	8,1
Produits financiers sur fonds investis	(1,4)	(0,1)	(0,7)	(2,2)
Autres			(0,2)	(0,2)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>8,3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,0</b>	<b>13,2</b>

<i>(en millions €)</i>	2011 <sup>(a)</sup>			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,0	0,4	1,3	6,7
Frais financiers sur engagements	3,2	2,4	0,9	6,5
Produits financiers sur fonds investis	(1,4)		(0,6)	(2,0)
Autres	(0,1)	0,3	(1,0)	(0,8)
<b>COÛT DE LA PÉRIODE</b>	<b>6,7</b>	<b>3,1</b>	<b>0,6</b>	<b>10,4</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

### Note 23.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions €)</i>	2013			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	38,0	14,7	7,2	59,9
Écarts actuariels	3,4	1,5	(3,5)	1,4
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	(2,2)		0,2	(2,0)
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>39,2</b>	<b>16,2</b>	<b>3,9</b>	<b>59,3</b>

Les écarts actuariels de la période sont principalement liés à la variation du taux d'actualisation.

(en millions €)	2012			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Montant à l'ouverture	23,1	3,9	3,2	30,2
Écarts actuariels	16,4	10,8	4,0	31,2
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	(1,5)			(1,5)
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>38,0</b>	<b>14,7</b>	<b>7,2</b>	<b>59,9</b>

(en millions €)	2011			Total
	France	Allemagne	Autres pays	
Montant à l'ouverture	26,6	7,8	2,9	37,3
Écarts actuariels	(3,5)	(3,9)	0,3	(7,1)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts				
<b>MONTANT À LA CLÔTURE</b>	<b>23,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,2</b>	<b>30,2</b>

### Note 23.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en millions €)	2013	2012	2011 <sup>(b)</sup>
Montant net à l'ouverture	141,6	120,1	121,2
Coût de la période	13,0	13,2	10,4
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(12,0)	(21,1)	(10,7)
Écarts actuariels et autres variations <sup>(a)</sup>	(1,0)	29,4	(0,8)
<b>MONTANT NET À LA CLÔTURE</b>	<b>141,6</b>	<b>141,6</b>	<b>120,1</b>

(a) « Autres variations » incluent les changements de périmètre.

(b) Retraitement après application de IAS 19 Révisée.

### Note 23.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

#### ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2013

(en millions €)	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b>	<b>105,1</b>	<b>104,6</b>	<b>209,7</b>
Coût des services rendus	6,4	1,9	8,3
Frais financiers sur engagements	3,7	3,1	6,8
Prestations versées	(4,7)	(6,9)	(11,6)
Modifications de régime			
Écarts actuariels	3,1	(1,2)	1,9
Réductions/cessions	(0,6)		(0,6)
Autres	(0,4)	(0,9)	(1,3)
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>112,7</b>	<b>100,6</b>	<b>213,3</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2012

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>82,8</b>	<b>86,2</b>	<b>169,0</b>
Coût des services rendus	5,1	2,4	7,5
Frais financiers sur engagements	3,9	3,5	7,4
Prestations versées	(4,3)	(4,8)	(9,1)
Modifications de régime			
Écarts actuariels	17,3	16,9	34,2
Réductions/cessions			
Autres	0,3	0,4	0,7
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>105,1</b>	<b>104,6</b>	<b>209,7</b>

## ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2011 <sup>(a)</sup>

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ENGAGEMENTS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>82,6</b>	<b>87,8</b>	<b>170,4</b>
Coût des services rendus	5,0	1,7	6,7
Frais financiers sur engagements	3,4	3,5	6,9
Prestations versées	(4,2)	(5,9)	(10,1)
Modifications de régime		0,1	0,1
Écarts actuariels	(4,0)	(3,1)	(7,1)
Réductions/cessions		(0,8)	(0,8)
Autres		2,9	2,9
<b>ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>82,8</b>	<b>86,2</b>	<b>169,0</b>

(a) Retraitement après application de IAS 19 révisée.

## Note 23.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

### VARIATION 2013 DES ACTIFS INVESTIS

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b>	<b>45,8</b>	<b>22,3</b>	<b>68,1</b>
Rendement attendu des fonds	3,6	0,5	4,1
Contributions versées aux fonds		0,9	0,9
Prestations payées par le fonds		(0,9)	(0,9)
Écarts actuariels et autres	(0,3)	(0,2)	(0,5)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>49,1</b>	<b>22,6</b>	<b>71,7</b>

### VARIATION 2012 DES ACTIFS INVESTIS

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>32,1</b>	<b>16,8</b>	<b>48,9</b>
Rendement attendu des fonds	3,0	0,8	3,8
Contributions versées aux fonds	10,9	1,3	12,2
Prestations payées par le fonds	(0,2)	(0,5)	(0,7)
Écarts actuariels et autres		3,9	3,9
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>45,8</b>	<b>22,3</b>	<b>68,1</b>

VARIATION 2011 DES ACTIFS INVESTIS <sup>(a)</sup>

<i>(en millions €)</i>	France	Autres pays	Total
<b>ACTIFS INVESTIS AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011</b>	<b>32,8</b>	<b>16,3</b>	<b>49,1</b>
Rendement attendu des fonds	(0,7)	0,7	
Contributions versées aux fonds		1,4	1,4
Prestations payées par le fonds		(0,6)	(0,6)
Écarts actuariels et autres		(1,0)	(1,0)
<b>ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>32,1</b>	<b>16,8</b>	<b>48,9</b>

(a) Retraitement après application de l'IAS 19 révisée.

Les actifs en France sont placés auprès de deux compagnies d'assurances et investis dans :

- l'actif général de ces assureurs composés essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA ou AA, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier de bureau à haut rendement pour environ 50 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 10 % du total ;
- des fonds actions pour le solde.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 10 % en 2013.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2013 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2014.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

Les fonds dans les autres pays sont constitués essentiellement d'un fonds d'assurance adossé aux engagements de la filiale Groupe SEB Nederland (Pays-Bas) pour 15,9 millions d'euros.

## Note 23.8. AUTRES INFORMATIONS

## 23.8.1. Décaissements attendus lors des exercices futurs

Décaissements attendus <i>(en millions €)</i>	France	Allemagne	Total
< 1 an	3,8	4,0	7,8
De 1 à 5 ans	24,2	16,1	40,3
<b>TOTAL</b>	<b>28,0</b>	<b>20,1</b>	<b>48,1</b>

## 23.8.2. Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

## 23.8.3. Analyse de sensibilité des engagements

L'utilisation d'un taux d'actualisation de 2,75 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 5,1 millions d'euros et l'utilisation

d'un taux d'actualisation de 3,25 % une diminution de l'engagement d'environ 4,9 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2014 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

La variation des autres hypothèses telles que la revalorisation des salaires ou des taux de pension n'aurait pas d'impact significatif sur le montant global des engagements.



## NOTE 24 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

(en millions €)	2013	2012	2011
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>524,8</b>	<b>508,0</b>	<b>515,6</b>
Dettes fiscales et sociales	262,7	250,9	244,5
Fournisseurs d'immobilisations	11,5	10,2	14,4
Autres dettes	10,4	9,5	6,6
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>284,6</b>	<b>270,6</b>	<b>265,5</b>

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
<b>FOURNISSEURS</b>	<b>524,8</b>		<b>524,8</b>
Dettes fiscales et sociales	230,1	32,6	262,7
Fournisseurs d'immobilisations	11,5		11,5
Autres dettes	9,8	0,6	10,4
<b>AUTRES PASSIFS</b>	<b>251,3</b>	<b>33,3</b>	<b>284,6</b>

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

## NOTE 25 DETTES FINANCIÈRES

### Note 25.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

(en millions €)	2013	2012 <sup>(a)</sup>	2011 <sup>(a)</sup>
Dettes obligataires	298,5	298,5	298,5
Dettes bancaires	26,8	48,3	35,2
Dettes leasing	2,1	2,0	2,5
Autres dettes financières (y compris placements privés)	268,3	269,4	165,1
Participation des salariés	31,3	35,4	32,8
<b>DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>627,0</b>	<b>653,6</b>	<b>534,1</b>
Dettes bancaires	44,6	39,1	114,7
Billets de trésorerie	76,0	90,0	173,3
Part à moins d'un an des dettes non courantes	94,0	169,5	44,1
<b>DETTES FINANCIÈRES COURANTES</b>	<b>214,6</b>	<b>298,6</b>	<b>332,1</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>841,6</b>	<b>952,2</b>	<b>866,2</b>

(a) Reclassement de l'emprunt obligataire et du Schuldschein.

Au 31 décembre 2013, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment de :

- financements par placements privés (Schuldschein) pour 267,5 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 298,5 millions d'euros ;
- un tirage de 76,0 millions d'euros de billets de trésorerie de droit français (tiré dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard and Poors).

Au 31 décembre 2013, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette bancaire à plus d'un an, ressort à 4,04 % (4,15 % au 31 décembre 2012).

## CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEURS NOMINALES)

Au 31 décembre 2013 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial	Taux après couverture
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans		
Schuldschein	EUR	2015	30,0		30,0		Fixe	
Schuldschein	EUR	2015	17,5		17,5		Variable Euribor	
Schuldschein	EUR	2016	13,5		13,5		Fixe	
Schuldschein	EUR	2016	26,5		26,5		Variable Euribor	
Schuldschein	EUR	2017	40,0		40,0		Fixe	
Schuldschein	EUR	2017	58,0		58,0		Variable Euribor	Fixe
Schuldschein	EUR	2017	20,0		20,0		Variable Euribor	Fixe
Schuldschein	EUR	2019	57,0			57,0	Fixe	
Schuldschein	EUR	2019	5,0			5,0	Variable Euribor	
Emprunt obligataire	EUR	2016	298,5		298,5		Fixe	
Billets de trésorerie	EUR	2014	76,0	76,0			Variable Euribor	Variable <sup>(a)</sup>
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			157,1	129,5	27,5	0,1	Variable	
Dettes leasing			2,9	0,8	2,0	0,1		
Participation des salariés	EUR		39,6	8,3	31,3			
<b>TOTAL</b>			<b>841,6</b>	<b>214,6</b>	<b>564,8</b>	<b>62,2</b>		

(a) Une partie du financement fait l'objet de swaps de devise à taux variable afin de financer les filiales du Groupe dans leur devise de fonctionnement et par conséquent, les taux de financement sont ceux des principales devises (note 26.2).

L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

## ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

Au 31 décembre 2013 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance			
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans	
Schuldschein	EUR	2015	33,8	1,9	31,9		
Schuldschein	EUR	2015	18,0	0,3	17,7		
Schuldschein	EUR	2016	14,3	0,3	14,0		
Schuldschein	EUR	2016	27,6	0,5	27,1		
Emprunt obligataire	EUR	2016	339,0	13,5	325,5		
Schuldschein	EUR	2017	44,8	1,2	43,6		
Schuldschein	EUR	2017	63,5	1,4	62,1		
Schuldschein	EUR	2017	21,9	0,5	21,4		
Schuldschein	EUR	2019	70,3	2,2	8,9	59,2	
Schuldschein	EUR	2019	6,0	0,2	0,6	5,2	
<b>TOTAL</b>				<b>639,2</b>	<b>22,0</b>	<b>552,8</b>	<b>64,4</b>

## CRÉDITS CONFIRMÉS

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

<b>Au 31 décembre (en millions €)</b>	<b>Emprunts et crédits confirmés 2013 <sup>(a)</sup></b>
2014	610
2015	610
2016	50
2017	
2018	

(a) En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :

- un emprunt bilatéral d'un montant de 50,0 millions d'euros échéance 2017 ;
- un crédit syndiqué d'un montant de 560,0 millions d'euros échéance février 2016.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

## Note 25.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012	2011
Dettes financières non courantes	627,0	653,6	534,1
Dettes financières courantes	214,6	298,6	332,1
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>841,6</b>	<b>952,2</b>	<b>866,2</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	(426,3)	(398,7)	(196,0)
Instruments dérivés (nets)	0,5	2,4	2,6
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>415,8</b>	<b>555,9</b>	<b>672,8</b>

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui sont cessibles facilement.

Au 31 décembre 2013, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.



(en millions €)	2011		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<b>Actifs</b>							
Autres participations	0,4	0,4		0,4			
Autres actifs financiers non courants	9,5	9,5			9,5		
Autres actifs non courants	7,7	7,7			7,7		
Clients	828,4	828,4			828,4		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance *	19,8	19,8			19,8		
Instruments dérivés	8,1	8,1					8,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	196,0	196,0	196,0				
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 069,9</b>	<b>1 069,9</b>	<b>196,0</b>	<b>0,4</b>	<b>865,4</b>		<b>8,1</b>
<b>Passifs</b>							
Emprunts et dettes financières non courantes	534,1	552,5				552,5	
Autres passifs non courants *	2,0	2,0				2,0	
Fournisseurs	515,6	515,6				515,6	
Autres passifs courants *	20,0	20,0				20,0	
Instruments dérivés	17,6	17,6					17,6
Dettes financières courantes	332,1	332,1				332,1	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 421,4</b>	<b>1 439,8</b>				<b>1 422,2</b>	<b>17,6</b>

\* Hors dettes fiscales et sociales.

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement.

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales).

Les emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, sont évalués à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

## Note 26.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2013				2012			
	actif		passif		actif		passif	
	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur	nominal	juste valeur
<b>COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>								
Ventes à terme de devises *	42,0	1,2	16,2	(0,1)	57,5	2,2	30,7	(0,2)
Achats à terme de devises *	50,4	0,4	35,7	(1,0)			69,5	(0,7)
<b>TOTAL</b>		<b>1,6</b>		<b>(1,1)</b>		<b>2,2</b>		<b>(0,9)</b>
<b>SURCOUVERTURES ET TRADING</b>								
Swaps de devises								
GBP			21,2	(0,1)			18,0	(0,1)
AUD			7,7				9,7	(0,1)
CAD	8,3		8,2				10,0	
DKK	4,1							
HUF	16,5						17,0	(0,1)
MXN	11,5						20,8	(0,1)
RUB	13,2	0,1						
USD			264,0	(0,2)	10,0		308,1	(1,9)
JPY	23,4	0,1						
THB	11,3	0,2						
Autres couvertures liées au financement		0,8		(1,9)		1,4		(2,0)
<b>TOTAL</b>		<b>1,2</b>		<b>(2,2)</b>		<b>1,4</b>		<b>(4,3)</b>
<b>COUVERTURES DE FLUX FUTURS</b>								
Ventes et Achats à terme de devises			262,3	(5,5)	57,8	11,1	92,4	(2,0)
Swap de taux variable/fixe			78,0	(0,5)				
Dérivés aluminium			31,5	(3,7)	7,3	0,2	26,5	(1,9)
Dérivés nickel			2,0	(0,3)	0,4		2,7	(0,2)
<b>TOTAL</b>				<b>(10,0)</b>		<b>11,3</b>		<b>(4,1)</b>
<b>COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS</b>								
Swap de devises			29,9	(0,2)			28,8	(0,2)
<b>TOTAL</b>				<b>(0,2)</b>				<b>(0,2)</b>
<b>TOTAL DÉRIVÉS</b>		<b>2,8</b>		<b>(13,5)</b>		<b>14,9</b>		<b>(9,5)</b>
<b>EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)</b>				<b>(10,7)</b>				<b>5,4</b>

\* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12, dont les montants nominaux s'élèvent à 59,4 M€ pour les achats à terme et 28,8 M€ pour les ventes à terme. La juste valeur de ces dérivés est nulle.

Les seuls instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à 1 an sont ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Au 31/12/2013, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2013	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Ventes et Achats à terme de devises	(5,5)			(5,5)
Swap de taux variable/fixe		(0,5)		(0,5)
Dérivés aluminium	(3,7)			(3,7)
Dérivés nickel	(0,3)			(0,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(10,0)</b>			<b>(10,0)</b>

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme

à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium (métal) au 31 décembre 2013.

### Note 26.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR

Conformément à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;

- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

(en millions €)	31 décembre 2013			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Actifs</b>				
Instruments dérivés	2,8		2,8	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	426,3	426,3		
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR</b>	<b>429,1</b>	<b>426,3</b>	<b>2,8</b>	
<b>Passifs</b>				
Instruments dérivés	13,5		13,5	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>13,5</b>		<b>13,5</b>	

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des *swaps* de taux, des *swaps* de change et des *swaps* sur matières premières. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

## NOTE 27 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### Note 27.1. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Financière et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Financière et Trésorerie du Groupe.

### Note 27.2. RISQUE DE MARCHÉ

#### 27.2.1. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le rouble russe, le réal brésilien et le yen japonais. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle :
  - flux d'exportation des filiales de production localisées en zone euro et exportant dans la devise locale des filiales de commercialisation,
  - flux d'importation de marchandises auprès de SEB Asia en dollar américain par les filiales de commercialisation du Groupe qui n'ont pas le dollar américain comme devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain par les filiales françaises du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Pour les principales devises, les positions de



change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments financiers simples (vente/achat à terme de devises contre euro). Concernant le dollar américain, devise dans laquelle le Groupe a une position nette acheteuse en 2013 comme en 2012 et 2011, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

#### ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIÉS AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2013 (en millions €)	USD	CNY	RUB	MXN	JPY	Autres
Total actifs			14	8	8	48
Total passifs	(54)	(54)				
Transactions futures						
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(54)</b>	<b>(54)</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>48</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	36	50				
Ventes à terme <sup>(a)</sup>			(9)	(8)	(7)	(34)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(18)</b>	<b>(4)</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>14</b>

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 26.2.

En 2012 (en millions €)	USD	RUB	MXN	JPY	Autres
Total actifs		18,0	17,0	12,0	48,0
Total passifs	(66,0)				
Transactions futures					
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(66,0)</b>	<b>18,0</b>	<b>17,0</b>	<b>12,0</b>	<b>48,0</b>
Achats à terme <sup>(a)</sup>	69,0				
Ventes à terme <sup>(a)</sup>		(14,0)	(16,0)	(5,0)	(45,0)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>1,0</b>	<b>7,0</b>	<b>3,0</b>

(a) Les achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 26.2.

En 2011 (en millions €)	USD	HUF	RUB	JPY	Autres
Total actifs		13,0	15,0	6,0	57,0
Total passifs	(62,0)				
Transactions futures					
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>(62,0)</b>	<b>13,0</b>	<b>15,0</b>	<b>6,0</b>	<b>57,0</b>
Achats à terme	73,0				
Ventes à terme		(19,0)	(15,0)	(6,0)	(36,0)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>11,0</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,0</b>

Au 31 décembre 2013, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,379 dollar, 45,325 roubles, 18,073 pesos mexicains 8,3491 rembi et 144,72 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact négatif sur le résultat. Toute fois, compte-tenu d'une couverture budgétaire prise sur le dollar, l'appréciation de son cours se traduirait par un produit dans les comptes du Groupe.



Au 31 décembre 2013, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	USD	CNY	RUB	MXN	JPY	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>

#### RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des

comptes courants. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse du compte courant en utilisant des *swaps* de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement.

Le Groupe n'applique toutefois pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

<i>En 2013 (en millions €)</i>	USD	Autres
Total actifs	336	111
Total passifs	(94)	(15)
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>242</b>	<b>96</b>
Instruments financiers dérivés	(264)	(125)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(22)</b>	<b>(29)</b>

<i>En 2012 (en millions €)</i>	USD	Autres
Total actifs	329,0	101,0
Total passifs	18,0	15,0
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>311,0</b>	<b>86,0</b>
Instruments financiers dérivés	(318,0)	(76,0)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>(7,0)</b>	<b>10,0</b>

<i>En 2011 (en millions €)</i>	USD	Autres
Total actifs	372,0	89,0
Total passifs	103,0	16,0
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>269,0</b>	<b>73,0</b>
Instruments financiers dérivés	(218,0)	(31,0)
<b>POSITION NETTE APRÈS GESTION</b>	<b>51,0</b>	<b>42,0</b>

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2013, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
<b>IMPACT RÉSULTAT</b>	<b>(2,2)</b>	<b>(2,9)</b>

**RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS**

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.). Il n'est pas dans la politique du Groupe de couvrir cette exposition.

Toutefois, le Groupe a décidé de couvrir son exposition liée à un prêt long terme intercompagnie, assimilé à de l'investissement net, octroyé à sa filiale Colombienne et libellé en dollars. Le montant de ce prêt au 31 décembre

2013 est de 42,4 millions d'US Dollars. L'instrument de couverture utilisé est un *swap* de devises dont la juste valeur au 31 décembre 2013, comptabilisée en capitaux propres s'élève à - 0,2 million d'euros.

**27.2.2. Risque de taux**

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2013 des dates de révision de taux :

En 2013 (en millions €)	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans		Supérieur à 5 ans	
	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe
Total actifs	426,3					
Total passifs	(205,5)	(9,1)	(149,5)	(415,3)	(5,1)	(57,1)
<b>VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION</b>	<b>220,8</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(149,5)</b>	<b>(415,3)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(57,1)</b>

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables entre août 2013 et août 2017 un *swap* taux variable/taux fixe a été mis en place. Ce *swap* est qualifié de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39.

**AU 31 DÉCEMBRE 2013**

(en millions €)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe			78

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2013, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des taux d'intérêt représenterait

une charge financière supplémentaire estimée à 2,8 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du *swap* de taux au 31 décembre 2013 est la suivante :

(en millions €)	31/12/2013
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	
Variation de juste valeur	(0,5)
Montants recyclés en résultat	
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(0,5)</b>

**27.2.3. Risque matières**

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins (hors Chine) pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ses besoins (70 % des volumes prévisionnels des douze prochains mois).

Au 31 décembre 2013, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 21 126 tonnes pour l'aluminium et 171 tonnes pour le nickel.

Le Groupe utilise des tunnels à prime nulle et/ou des *swaps* pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2013, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 4,0 millions d'euros comptabilisée en capitaux propres. En 2012, la perte latente générée s'élevait à 1,9 million d'euros et en 2011 à 5,6 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2013 ont généré une perte de 6,1 millions d'euros (perte de 6,2 millions d'euros en 2012 et de 4,5 millions d'euros en 2011).

**ANALYSE DE SENSIBILITÉ**

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2013 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 3,0 millions d'euros ; une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2013 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 10,2 millions d'euros du résultat opérationnel d'activité (anciennement marge opérationnelle).

### 27.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stock-options accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2013 (65,70 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 92,8 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 9,3 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 71,38 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2013, le cours de l'action cote 14,56 RMB, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 789,7 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor

n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale. L'évolution du cours de l'action Supor n'a pas non plus d'incidence dans les comptes sociaux de SEB Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

### Note 27.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie et équivalents de trésorerie) s'élevant à 426,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 ;

auquel s'ajoutent notamment :

- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 600,0 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2013 est de 76,0 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
  - une ligne de crédit syndiqué de 560,0 millions d'euros à échéance 2016,
  - une ligne bilatérale d'un montant de 50,0 millions d'euros à échéance 2017,
  - plusieurs lignes de crédit de type *Schuldschein* pour 267,5 millions d'euros à échéances 2015, 2016, 2017 et 2019,
  - un emprunt obligataire de 298,5 millions d'euros à échéance 2016.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 19 et note 25.

### Note 27.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions €)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	627,8	105,4	2,6	4,4	740,2

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 5,5 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2013.

Enfin, depuis plus de cinq ans, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la COFACE pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2013, 90 % du solde client net bénéficie ainsi d'une couverture que la société exercera en cas de non-recouvrement.

## NOTE 28 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2013, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 7,4 millions d'euros (7,7 et 6,2 millions d'euros respectivement en 2012 et 2011).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais ne comprend pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.



Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

(en millions €)	2013			2012			2011		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,6	0,1	0,7	0,6	1,2	1,8	0,5	1,0	1,5
Gestion des eaux usées et économie d'eau	1,7	0,5	2,2	1,7	0,5	2,2	1,3	0,1	1,4
Gestion des déchets	2,5	0,1	2,6	1,6		1,6	1,6		1,6
Protection et assainissement du sol	0,3	0,5	0,8	0,3	0,4	0,7	0,1	0,4	0,5
Autres activités de protection de l'environnement	1,0	0,1	1,1	1,0	0,4	1,4	0,9	0,3	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>6,1</b>	<b>1,3</b>	<b>7,4</b>	<b>5,2</b>	<b>2,5</b>	<b>7,7</b>	<b>4,4</b>	<b>1,8</b>	<b>6,2</b>

Une provision pour risque environnemental avait été comptabilisée en 2011 lors de l'acquisition d'Imusa pour couvrir un risque né antérieurement à l'acquisition. Cette provision s'élève au 31 décembre 2013 à 1,0 million d'euros.

## NOTE 29 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Note 29.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 23 : avantages au personnel ;
- note 25 : dettes financières ;
- note 26 : juste valeur des instruments financiers.

### Note 29.2. OPÉRATIONS COURANTES

#### ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

(en millions €)	2013	2012	2011
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	19,3	22,8	16,2
Cautions et avals donnés	10,6	20,7	11,2
Contrats de location simple non résiliables	125,3	149,1	127,2
Engagements financiers divers	19,9	14,3	5,3
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>175,1</b>	<b>206,8</b>	<b>159,9</b>
Garanties clients (assurance-crédit)	602,0	686,6	659,5
Engagements financiers divers	6,0	0,1	0,1
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>608,0</b>	<b>686,7</b>	<b>659,6</b>

Les engagements financiers divers donnés incluent 5,1 millions d'euros relatifs à l'accord transactionnel signé le 21 décembre 2013 avec l'actionnaire minoritaire de Key Ingredient pour l'acquisition de ses titres. (cf. note 32 Événements postérieurs à la clôture). Les conditions suspensives à cet accord n'ont été levées que début 2014.

Les engagements financiers divers donnés comprennent également 7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du site immobilier de Parc Mail à Ecully (cf. note 32 Événements postérieurs à la clôture). Soit 1 million

d'euros au titre du dépôt de garantie et 6 millions d'euros au titre de la clause pénale incluse dans la promesse de vente signée en novembre 2013. Celle-ci prévoyait que si l'une des parties ne régularisait pas l'acte authentique et ne satisfaisait pas ainsi aux obligations alors exigibles, elle devrait alors verser à l'autre partie la somme de 6 millions d'euros. Les engagements financiers divers reçus incluent donc également les 6 millions d'euros au titre de la clause pénale.

## NOTE 30 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS

### Note 30.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

#### 30.1.1. Faits exceptionnels

Au cours de l'exercice 2013, aucun fait exceptionnel significatif n'est venu impacter la situation financière du Groupe.

#### 30.1.2. Litiges

##### LITIGE FOURNISSEURS

Le Groupe a provisionné en 2009 un risque suite à un litige avec un fournisseur chinois sur un approvisionnement. L'exposition maximale estimée à ce jour à environ 4,7 millions d'euros est intégralement provisionnée (cf. note 22.2) même si, à ce stade, le Groupe conteste l'intégralité de ce risque et la procédure judiciaire mise en œuvre dans ce litige devrait s'avérer très longue.

##### MAHARAJA WHITELINE

Lors du Conseil d'administration de Maharaja Whiteline Industries Private Limited du 21 novembre 2012, les administrateurs représentant le Groupe SEB, qui disposent de la majorité des voix au Conseil, ont constaté que le dirigeant, Harish Kumar, accumulait des fautes de gestion et des manquements dans l'exercice de ses fonctions qui se traduisaient par des performances économiques et financières qui se dégradaient fortement et brutalement par rapport aux plans d'affaires convenus en commun.

Ils ont alors décidé de lui retirer son mandat de dirigeant pour mettre en place immédiatement une nouvelle équipe dirigeante.

Un mois plus tard, Harish Kumar a engagé une procédure de référé devant la *High Court* de Delhi contestant aussi bien les conditions que les motifs de sa révocation, qui s'est traduite par une décision intérimaire du 20 décembre 2012 gelant la décision de révocation dans l'attente d'un débat contradictoire sur la validité de la décision prise en Conseil le 21 novembre 2012.

La procédure s'est déroulée de janvier à fin avril 2013 et s'est conclue par une décision de la *High Court* rendue le 19 juillet 2013 qui a rejeté tous les griefs et demandes d'Harish Kumar, validant ainsi la décision de révocation du 21 novembre 2012, ce qui a permis au Groupe SEB de rétablir son équipe dirigeante à la tête de l'entreprise dès le mois de juillet. Cette décision n'ayant fait l'objet d'aucun recours, elle est devenue définitive le 2 septembre 2013.

Depuis, le Groupe SEB a décidé d'engager une action arbitrale contre les actionnaires indiens destinée à réparer les préjudices résultant pour SEB (i) de la violation des garanties d'actif et de passif consenties dans le contrat d'achat de 55 % du capital, (ii) des manquements à leurs obligations résultant du pacte d'actionnaires conclu lors de l'acquisition fin 2011 et (iii) des fautes de gestion commises par Harish Kumar pendant le temps où il a exercé la Direction de l'entreprise.

Cette procédure arbitrale a été engagée le 13 décembre 2013 devant le « *Singapore International Arbitration Center* » (SIAC) conformément aux stipulations des accords contractuels précités. La constitution du tribunal arbitral est presque achevée et il est envisagé une première audience de procédure pour fixer le calendrier global de l'arbitrage en avril 2014.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

### Note 30.2. PASSIFS ÉVENTUELS

#### DIF (Droit individuel à la formation)

Les salariés du Groupe SEB en France bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée disposent d'un droit individuel à la Formation (« DIF ») d'une durée de 20 heures par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à 120 heures. Les coûts de formation liés à la mise en œuvre du DIF ainsi que le montant de l'allocation de formation versée au salarié pendant la réalisation, en dehors du temps de travail, des actions de formation sont à la charge de l'entreprise mais relèvent d'une décision de gestion de la Direction du Groupe SEB. Les dépenses de formation, engagées dans ce cadre, sont traitées comme des charges de période (décisions dépendant de l'entreprise) car elles se rattachent à l'activité future poursuivie par les salariés dans l'entreprise. Au 31 décembre 2013 le montant des heures de formation acquises par les salariés du Groupe SEB et non utilisées s'élève à 583 838 heures (584 700 au 31 décembre 2012 et 586 980 heures au 31 décembre 2011).

Aucun autre passif éventuel n'a été identifié à ce jour.

## NOTE 31 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

### Note 31.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions €)	2013	2012	2011
Produits des activités ordinaires	1,1	0,4	4,4
Autres produits			
Achats			
Autres actifs financiers non courants	1,1	0,4	0,4
Clients	1,1	0,1	2,6
Fournisseurs			

La société Coranco, acquise fin décembre 2013 mais non consolidée, verse à la société Lagostina (filiale consolidée du Groupe) des royalties au titre de la commercialisation au Canada des produits sous marque Lagostina. Le montant des royalties versées au titre de l'exercice 2013 s'élève à 1,1 million d'euros.

### Note 31.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif partis en retraite courant 2013. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2013	2012	2011
<b>AVANTAGES À COURT TERME</b>			
Rémunérations fixes	3,0	2,7	2,7
Rémunérations variables	1,9	2,2	1,8
Jetons de présence	0,3	0,5	0,4
<b>AUTRES AVANTAGES</b>			
Avantages postérieurs à l'emploi	2,6	1,9	2,2
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	2,2	1,4	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>10,0</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités, allouées par le Conseil d'administration, en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général Groupe, a été suspendu au 1<sup>er</sup> mars 2005 pour le temps de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. En application de la loi TEPA, un avenant à ce contrat a été conclu qui détermine les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (base + bonus), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est < à 50 %, aucune d'indemnité ne sera versée ;

- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est > à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012, conformément au Code AFEP-MEDEF d'octobre 2008, a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de Monsieur de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

## NOTE 32 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

### *Maharaja Whiteline*

À ce jour, la procédure d'arbitrage international enclenchée par le Groupe SEB devant le tribunal de Singapour suit son cours.

Aucune décision arbitrale n'est attendue à court terme (cf. note 30.1.2 Litiges).

### *Key Ingredient*

Un accord transactionnel a été signé le 21 décembre 2013 avec l'ancien dirigeant de Key Ingredient pour l'acquisition de ses actions (30 % du capital). Les conditions suspensives ayant été levées début 2014, le Groupe SEB détient dorénavant 100 % des titres de cette société.

### *Achat du site immobilier Parc mail à Ecully*

Le 13 janvier 2014, le Groupe SEB s'est porté acquéreur du site immobilier Parc Mail à Ecully sur lequel sont logées déjà diverses activités et une partie des équipes *corporate*. Courant 2016, il accueillera toutes les fonctions du siège qui seront donc regroupées sur un seul et même site en région lyonnaise dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures. Le coût total relatif à cet ensemble immobilier – bâtiments existants et constructions à venir, aménagements, frais et honoraires – devrait être de l'ordre d'une centaine de millions d'euros, dont environ 70 millions d'euros seront décaissés au cours de l'exercice 2014.

À la connaissance du Groupe, aucun autre événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2013.

## NOTE 33 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)

### Note 33.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
<b>FRANCE</b>					
SEB S.A. <sup>(a)</sup>	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB <sup>(a)</sup>	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. <sup>(a)</sup>	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. <sup>(a)</sup>	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing <sup>(a)</sup>	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. <sup>(a)</sup>	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export <sup>(a)</sup>	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S.	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB	***	France	799 230 388	100	100
<b>UNION EUROPÉENNE</b>					
Rowenta Werke GmbH	*	Allemagne		100	100
Krups GmbH	**	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
Rowenta Deutschland GmbH	Holding	Allemagne		100	100
SEB Österreich HmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Nordik AS	**	Danemark		100	100

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		100	99,8
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Casa Lagostina S.R.L.	**	Italie		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
Groupe SEB Portugal Ltd.	**	Portugal		100	99,9
<b>AMÉRIQUES</b>					
Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad USA, Inc. Delaware	Holding	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Clad Holdings Corp. Delaware	***	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings USA	Holding	États-Unis		100	100
Imusa Holding Inc.	Holding	États-Unis		100	99,3
Imusa USA LLC	**	États-Unis		100	99,3
Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
Grupo SEB do Brasil	*	Brésil		100	100
Groupe SEB Comercial do Brasil	**	Brésil		100	100
Lojas SEB	**	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Colombia S.A.	*	Colombie		100	100
Groupe SEB Mexico	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios Mexico	***	Mexique		100	100
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Groupe SEB Peru S.R.L.	**	Peru		100	100
<b>AUTRES PAYS</b>					
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
Groupe SEB Australia Ltd.	**	Australie		100	100
SSEAC Co. Ltd.	*	Chine		100	100
Groupe SEB Korea	**	Corée		100	100
SEB Asia Ltd.	**/**	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Thailand	**	Thaïlande		100	100
Groupe SEB Singapore Pty Ltd	**	Singapour		100	100
Groupe SEB Malaysia SDN. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Central Europe	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB Egypt holding	Holding	Egypte		100	100
Groupe SEB Egypt import	**	Egypte		93,75	100
Groupe SEB Egypt JV	**	Egypte		75	75
Groupe SEB Japan Co. Ltd.	**	Japon		100	100
Groupe SEB Polska Zoo	**	Pologne		100	100

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.



Sociétés	Activité principale <sup>(b)</sup>	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Groupe SEB CR s.r.o./Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	République Tchèque/ Slovaquie		100	100
Groupe SEB Romania	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Baltic	**	Lettonie		100	100
Grain Harvest Development Ltd	Holding	Hong Kong		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB Istanbul A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100
Groupe SEB Vostok	*	Russie		100	100
Vina Electric Fan	Manufacturing and trading			65,13	65,13
Vina Electric Fan	Joint stock company			100	65,13
ZJ Supor	Zhejiang Supor Co., Ltd	Holding	Chine	71,31	71,31
DG Supor	Dongguan Supor Electrical Appliances	*	Chine	100	79,92
SX Supor	Shaoxing Supor Life Electrical Appliances Co., Ltd	*	Chine	100	71,31
Vietnam Supor	Supor (Vietnam) Co., Ltd	*	Vietnam	100	71,31
WH CKW	Wuhan Supor Cookware Co., Ltd	*	Chine	100	78,15
WH Pressure	Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd	Holding	Chine	99,36	70,86
WH Supor	Wuhan Supor Co., Ltd	***	Chine	96,53	68,85
WH Waste	Wuhan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine	100	71,31
YH Waste	Yuhuan Supor Waste Recovery Co., Ltd	***	Chine	60	42,79
ZJ Rubber	Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd.	*	Chine	93,23	66,49
ZJ Lesu	Zhejiang Lesu Metal Material Co. Ltd.	*	Chine	100	71,31
ZJ Supor EA	Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd	*	Chine	100	78,49
Hangzhou Omegna trad.		**	Chine	100	71,31
Shanghai Cookware Supor sales Co.		**	Chine	100	71,31

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

\* production, commercialisation ;

\*\* commercialisation ;

\*\*\* service.

## Note 33.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
Néant				

## Note 33.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

Sociétés	Activité principale <sup>(a)</sup>	Siège	N° Siren	% intérêt
Tefal India	Dormant	Inde		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72
Key Ingredients (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	États-Unis		66
Maharaja Whiteline (société acquise fin décembre 2011)	*	Inde		55
ANZAI (dont l'importance relative n'est pas significative)	*	Chine		30
Groupe SEB South Africa (société nouvellement créée)	**	Afrique du Sud		100
Groupe SEB Croatia (société nouvellement créée)	**	Croatie		100
Coranco (société acquise fin décembre 2013)	**	Canada		100

(a) *Activité principale :*

\* *production commercialisation ;*

\*\* *commercialisation ;*

\*\*\* *service.*

## 5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre Rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SEB, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### *Opinion sur les comptes consolidés*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble

des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

5

### *Justification des appréciations*

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Le Groupe évalue à chaque clôture l'existence d'indices de perte de valeur des actifs à long terme regroupés par unité génératrice de trésorerie et procède annuellement à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie, selon les modalités décrites dans les notes 1.4.1 et 1.4.3 sur les comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes 7.2 et 11 donnent une information appropriée.

- La note 1.4.9 sur les comptes consolidés expose les modalités de détermination relatives aux impôts différés et la note 9.4 précise le montant des différences temporaires déductibles et des pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôts différés actifs. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations du Groupe et à vérifier le caractère approprié des informations données dans les notes sur les comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## *Vérification spécifique*

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Lyon et Villeurbanne, le 10 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas BRUNETAUD

**Deloitte & Associés**

Gérard BADIN



## COMPTES SOCIAUX

<b>6.1. ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>164</b>	<b>6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES</b>	<b>178</b>
Bilan SEB S.A. au 31 décembre	164		
Compte de résultat au 31 décembre	166		
<b>6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.</b>	<b>167</b>	<b>6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>179</b>

## 6.1. ÉTATS FINANCIERS

### *Bilan SEB S.A. au 31 décembre*

Actif (en millions €)	2013			2012
	Brut	Amort.	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	7,7	7,5	0,2	0,1
Participations	928,0	88,4	839,6	739,6
Créances rattachées à des participations	1 153,2		1 153,2	1 142,1
Autres titres immobilisés	2,1		2,1	1,4
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>2 091,0</b>	<b>95,9</b>	<b>1 995,1</b>	<b>1 883,1</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
Clients et comptes rattachés	0,3		0,3	0,4
Autres créances	16,9		16,9	16,3
Valeurs mobilières de placement	72,7		72,7	234,3
Disponibilités	168,8		168,8	20,8
Charges constatées d'avance	0,3		0,3	0,2
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>259,0</b>	<b>-</b>	<b>259,0</b>	<b>272,0</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler	2,5		2,5	3,7
Prime de remboursement des obligations	0,2		0,2	0,4
Écart de conversion actif	75,9		75,9	72,6
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>2 428,6</b>	<b>95,9</b>	<b>2 332,7</b>	<b>2 231,8</b>

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	2013	2012
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social	50,2	50,2
Primes d'émission et de fusion	99,3	99,3
Écarts de réévaluation	16,9	16,9
Réserve légale	5,2	5,2
Réserves réglementées	0,8	0,8
Réserves ordinaires	7,9	7,9
Report à nouveau	601,3	606,2
Résultat de l'exercice	153,1	61,3
<b>TOTAL</b>	<b>934,7</b>	<b>847,7</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques	99,7	86,8
Provisions pour charges	181,3	158,1
<b>TOTAL</b>	<b>281,0</b>	<b>244,9</b>
<b>DETTES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	615,3	724,9
Emprunts et dettes financières divers	474,2	369,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,3	1,1
Dettes fiscales et sociales	1,7	2,0
Autres dettes	20,5	15,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 112,0</b>	<b>1 112,5</b>
Écart de conversion passif	5,0	26,7
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>2 332,7</b>	<b>2 231,8</b>

## Compte de résultat au 31 décembre

(en millions €)	2013	2012
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Prestations de services		
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	0,1	0,6
Autres produits	0,3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>0,4</b>	<b>1,2</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Autres achats et charges externes	5,5	12,0
Impôts, taxes et versements assimilés	1,9	0,7
Salaires et traitements	1,8	1,7
Charges sociales	0,8	1,2
Dotations aux amortissements	2,0	1,2
Autres charges	0,9	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>12,9</b>	<b>17,7</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(12,5)</b>	<b>(16,5)</b>
<b>Produits financiers</b>		
Produits financiers de participations	183,3	108,5
Autres intérêts et produits assimilés	3,5	0,6
Reprises sur provisions et transferts de charges	73,8	73,3
Différences positives de change	23,6	61,8
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0,2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>284,4</b>	<b>244,4</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations financières aux amortissements et provisions	15,3	22,5
Intérêts et charges assimilées	33,7	31,7
Dotations aux provisions pour risques de change	75,8	72,6
Différences négatives de change	0	50,9
<b>TOTAL</b>	<b>124,8</b>	<b>177,8</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>159,6</b>	<b>66,6</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>147,1</b>	<b>50,1</b>
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5,5	1,2
Reprises sur provisions et transferts de charges	1,4	5,5
<b>TOTAL</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0,1	0,3
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	0,8	8,1
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	24,6	19,3
<b>TOTAL</b>	<b>25,5</b>	<b>27,7</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(21,0)</b>
Impôt sur les bénéfices (produit)	(24,6)	(32,2)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>153,1</b>	<b>61,3</b>



## 6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SEB S.A.

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### LE FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS ENTRE AU CAPITAL DE SEB S.A.

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) a pris courant juin une participation de 5,25 % au capital de SEB S.A. Cette opération fait partie des tout premiers investissements du FSP, qui construit son portefeuille. Amicale et pleinement concertée avec le Conseil d'administration et la Direction Générale du Groupe, elle a été réalisée dans une optique d'investissement de long terme, le FSP affirmant ainsi son soutien au modèle économique du Groupe et sa volonté de l'accompagner efficacement dans son développement.

#### MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

À effet du 30 août 2013 après Bourse, il a été mis fin au contrat de liquidité confié par la société SEB S.A. à la société de Bourse GILBERT DUPONT

SNC. Par contrat en date du 15 juillet 2013, la société SEB S.A. a confié à la société NATIXIS, à compter du 2 septembre 2013 et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité, portant sur les actions ordinaires, conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'AMF par décision du 8 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 3 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité et seront alloués en actions et en espèces.

#### REMBOURSEMENT PARTIEL DU PREMIER PLACEMENT SCHULDSHEIN

En date du 6 août 2013, la société a procédé au remboursement de la première tranche de son premier placement Schuldshein pour la somme de 114 millions d'euros. Ce placement privé de droit Allemand avait été mis en place en 2007, la deuxième et dernière tranche sera remboursée en août 2015.

### NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

#### Note 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et le plan comptable général.

#### Note 1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'achat, hors frais accessoires et frais financiers. Elles sont essentiellement constituées de brevets amortis sur une durée variant entre 3 et 10 ans.

#### Note 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

#### Note 1.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en Valeurs mobilières de placement ;
- tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

#### Note 1.5. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et du risque de change du Groupe.

- Elle assure le financement à court terme de la quasi-totalité des filiales du Groupe. Elle a en particulier mis en place avec les sociétés françaises, allemandes, Belges, Néerlandaises, espagnoles, italiennes, hongroises, tchèques, autrichiennes, suisses, Américaines, et hongkongaises des systèmes de remontées automatiques quotidiens des soldes bancaires, pour les autres filiales les remontées de cash sont manuelles. Les comptes-courants sont rémunérés sur la base du taux au jour le jour des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation. Pour certaines filiales, SEB S.A. émet des financements moyen terme au taux 3 mois de la devise concernée plus une marge d'intermédiation.

Bénéficiant d'une notation court terme Standard & Poors A2 pour un programme de 600 millions d'euros, elle émet en permanence des billets de trésorerie en euros et met en place des *swaps* de change pour transformer ce financement dans la devise locale des filiales du Groupe hors de la zone Euro. SEB S.A. limite ainsi son exposition au risque de change sur ces opérations de financement. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

- Elle garantit aux filiales des cours de change pour la conversion de leurs flux inter-compagnie (exportations et importations). Elle met en place des couvertures budgétaires et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change, les opérations couvertes étant alors enregistrées pour leur cours garanti par les filiales de production et dans leur devise pour les filiales de marché. Les flux certains couverts par des opérations de couverture à la clôture de l'exercice donnent lieu à la comptabilisation par SEB S.A. d'un écart de change latent entre le cours garanti et le cours de clôture. S'il apparaît une perte latente sur l'opération, celle-ci est comptabilisée en écart de conversion actif et fait l'objet d'une provision pour risques. Les plus-values latentes sont comptabilisées en écart de conversion passif et ne sont pas prises en compte dans le résultat.

Les reports et déports sur les *swaps* de change sont enregistrés dans le compte de résultat à l'échéance de l'instrument de couverture.

### Note 1.6. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS ET CONCOURS BANCAIRES EN DEVICES

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de

change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte 666 « Pertes de change » ou 766 « Gains de change ».

### Note 1.7. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En complément des précisions apportées par la note 1.5, la société constitue une provision pour risques au titre du passif latent sur stock-options, ayant pour origine la sortie de ressources liée à la levée des options attribuées dans le cadre des plans en cours.

La société fait également figurer en provisions les économies d'impôts générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de retour à une situation fiscale bénéficiaire.

### Note 1.8. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Les filiales françaises de SEB S.A. bénéficient du régime fiscal de Groupe de sociétés selon les dispositions de l'article 223 1 à U du Code général des impôts.

En l'absence de convention d'intégration fiscale, chaque société calcule son impôt comme en l'absence d'intégration fiscale. La société SEB S.A., tête du Groupe intégré, comptabilise dans son résultat les économies d'impôt ou les charges supplémentaires éventuelles provenant de l'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires.

## NOTE 2 MOUVEMENTS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

### Note 2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Aucune acquisition significative ou cession n'est intervenue au cours de l'exercice.

### Note 2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.

### Note 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions €)	2012	Augmentations	Diminutions	2013
Participations	823,0	105,0	0,0	928,0
Créances rattachées à des participations	1 142,1	139,3	128,2	1 153,2
Actions propres	1,1	48,8	47,9	2,0
Autres titres immobilisés	0,3			0,3
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>1 966,5</b>	<b>293,1</b>	<b>176,1</b>	<b>2 083,5</b>
Dépréciation sur participations	(83,4)	(6,0)	(1,0)	(88,4)
Dépréciation sur autres titres immobilisés	0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>(83,4)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(88,4)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>1 883,1</b>	<b>287,1</b>	<b>175,1</b>	<b>1 995,1</b>

(en millions €)	2011	Augmentations	Diminutions	2012
Participations	823,0	0,0	0,0	823,0
Créances rattachées à des participations	1 285,8	701,6	845,3	1 142,1
Actions propres	0,4	37,6	36,9	1,1
Autres titres immobilisés	0,1	0,2		0,3
<b>TOTAL VALEUR BRUTE</b>	<b>2 109,3</b>	<b>739,4</b>	<b>882,2</b>	<b>1 966,5</b>
Dépréciation des participations	(62,1)	(21,3)	0,0	(83,4)
Dépréciation des autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DÉPRÉCIATION</b>	<b>(62,1)</b>	<b>(21,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>(83,4)</b>
<b>TOTAL VALEUR NETTE</b>	<b>2 047,2</b>	<b>718,1</b>	<b>882,2</b>	<b>1 883,1</b>

Le montant des titres de participation a augmenté de 105 M€ sur l'exercice. Cette hausse se ventile entre la recapitalisation des filiales Groupe SEB Moulinex pour 60 M€, SAS SEB pour 15 M€ et Calor pour 20 M€. En complément, une nouvelle filiale a été créée Immobilière Groupe SEB avec le versement d'un capital social de 10 M€.

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. 1.5). Les principales hausses concernent les encours des filiales Groupe SEB USA pour 47,9 M€, Groupe SEB Internationale pour 38,2 M€ et Groupe SEB Vostok pour 600 millions de roubles, soit 13,3 M€. Les principales baisses concernent Groupe SEB Moulinex pour 46,0 M€ et All Clad Metal Crafter pour 35,9 M€. La société a procédé à

une dépréciation complémentaire des titres de Groupe SEB Moulinex pour 5 millions d'euros. À la clôture, la provision pour dépréciation sur les titres de cette filiale s'élève à 72 millions d'euros.

Les actions propres comptabilisées en immobilisations financières sont relatives uniquement au contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, 813 739 actions ont été achetées au cours moyen de 60,00 euros et 802 996 actions ont été cédées au cours moyen de 59,87 euros. Au 31 décembre 2013, la société SEB S.A. détient en totalité 1 412 347 actions propres au prix moyen de 52,85 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB.

## NOTE 3 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### Note 3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

#### 3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux avant résultat	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	16,8	100 %	53,9	10,0	-	
S.A.S. SEB	18,9	100 %	110,5	30,0	-	
Tefal S.A.S.	46,7	100 %	6,6	19,7	-	9,2
Rowenta France S.A.S.	6,4	100 %	16,6	(2,5)	-	
SEB Développement S.A.S.	17,3	100 %	14,8	(0,6)	-	
Rowenta Invest BV	(0,2)	100 %	211,8	0,2	-	
SEB Internationale S.A.S.	553,4	100 %	213,3	579,4	-	60,7
Groupe SEB France	134,6	98 %	73,9	(115,2)	-	63,0
Groupe SEB Export	31,1	100 %	38,0	5,7	-	23,8
Groupe SEB Moulinex	27,5	100 %	82,3	(9,5)	-	
Groupe SEB Retailing	1,3	100 %	1,0	(1,8)	-	1,1
SEB Alliance	6,5	100 %	6,8	(1,6)	-	0,0
Immobilière Groupe SEB	10,0	100 %	10,0	0,0	-	0,0

#### 3.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
S.I.S.	1,6	46,81 %	0,5	10,0	-	0,6
Domaine de Seillac S.A. (au 31 décembre 2003)	(0,8)	24,75 %	0,1	-	-	-

En conformité avec le paragraphe 11 de l'article 24 du décret 83.1020 du 29 novembre 1983, il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes, s'élève à 4 161,3 millions d'euros et le résultat net, part du Groupe, atteint 199,8 millions d'euros.

### Note 3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Valeur nette des titres : 0,2 million d'euros.

## NOTE 4 AUTRES CRÉANCES

Les autres créances correspondent essentiellement à :

- 12,5 millions d'euros de créances d'impôt société, ventilé entre les acomptes versés pour 11,2 millions d'euros et la charge d'impôt nette de l'exercice, à hauteur de 1,3 million d'euros ;
- 2,7 millions d'euros de valorisation d'instruments financiers actifs.

## NOTE 5 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	2012	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2013
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	72,6	75,8	69,8	2,8	75,8
Provisions pour autres risques	14,2	9,8	-	-	24,0
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>86,8</b>	<b>85,6</b>	<b>69,8</b>	<b>2,8</b>	<b>99,8</b>
Provisions pour intégration fiscale	158,1	24,5		1,4	181,2
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>158,1</b>	<b>24,5</b>	<b>-</b>	<b>1,4</b>	<b>181,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>244,9</b>	<b>110,1</b>	<b>69,8</b>	<b>4,2</b>	<b>281,0</b>

(en millions €)	2011	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2012
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	72,4	72,6	64,0	8,4	72,6
Provisions pour autres risques	13,2	1,0		-	14,2
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>85,6</b>	<b>73,6</b>	<b>64,0</b>	<b>8,4</b>	<b>86,8</b>
Provisions pour intégration fiscale	140,9	19,3		2,1	158,1
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>140,9</b>	<b>19,3</b>	<b>-</b>	<b>2,1</b>	<b>158,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>226,5</b>	<b>92,9</b>	<b>64,0</b>	<b>10,5</b>	<b>244,9</b>

La provision pour autres risques correspond presque en totalité à la provision pour moins-value latente sur levée de stock-options et actions gratuites.

## NOTE 6 ÉCHÉANCE DES CRÉANCES ET DETTES

Toutes les créances sont à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- des prêts intercompagnies moyen terme dont principalement Groupe SEB Colombie pour 30,7 millions d'euros et Groupe SEB Ibérica pour 8,8 millions d'euros ;
- des comptes de régularisation de frais d'emprunts étalés pour 2,5 millions d'euros et de la prime de remboursement des obligations pour 0,3 million d'euros.

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- de l'emprunt Obligataire remboursable in fine à hauteur de 300 millions d'euros en juin 2016 ;

- de l'emprunt Schuldschein remboursable in fine à hauteur de 47,5 millions d'euros en août 2015 ;
- du deuxième emprunt Schuldschein remboursable in fine, à hauteur de 40 millions en février 2016, 118 millions d'euros en août 2017 et 62 millions en août 2019 ;
- des comptes courants bloqués de participation des salariés, pour lesquels les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 5,8 millions d'euros en 2015, 10,3 millions d'euros en 2016, 8,2 millions d'euros en 2017 et 7,0 millions d'euros en 2018.

(en millions €)	2012	2013	Échéances au 31/12/2013		
			à 1 an ou plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts auprès des ets. de crédit	724,8	615,3	47,5	505,8	62
Billets de trésorerie	90,0	76,0	76,0		
Emprunts Groupe	237,2	358,3	358,3		
Autres emprunts	0,3	0,3			0,3
Participation des salariés	41,7	39,6	7,7	31,9	
<b>TOTAL</b>	<b>1 094,0</b>	<b>1 089,5</b>	<b>489,5</b>	<b>537,7</b>	<b>62,3</b>

L'émission de billets de trésorerie est une des sources de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors (note stable depuis

plusieurs années). L'en-cours au 31 décembre 2013 est de 76 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

## NOTE 7 ENTREPRISES LIÉES

Le montant compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société à un lien de participation est le suivant :

(en millions €)	2013		2012	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	484,4	669,0	468,0	674,0
Créances	0,3	-	0,3	0,8
Dettes	(213,3)	(160,9)	(123,5)	(123,3)
<b>TOTAL</b>	<b>271,4</b>	<b>508,1</b>	<b>344,8</b>	<b>551,4</b>

Les avances aux sociétés apparentées sont accordées principalement aux sociétés Groupe SEB Holdings (240,8 millions d'euros) et All-Clad Metal Crafter (48,6 millions d'euros).

## NOTE 8 CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions €)	2013	2012
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Frais dépôts marque	0,0	0,1
Management fees	2,8	3,9
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Royalties	0,2	0,2
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>		
Intérêts et charges assimilées	0,0	0,3
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits de participations	158,4	101,7
Produits de créances	24,9	6,8
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Transferts de charges	0,0	3,3

La hausse des dividendes versés s'explique surtout par le versement effectué par SEB Internationale qui augmente de 0 à 60 millions d'euros ainsi que Groupe SEB France qui progresse de + 33 M€. Par ailleurs, les dividendes versés par SEB Développement et Groupe SEB Export ont baissé de respectivement 63 et 24 millions d'euros.

**NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF ET PASSIF****Note 9.1. CHARGES À RÉPARTIR**

<i>(en millions €)</i>	2013	2012
Charges financières	2,5	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>2,5</b>	<b>3,7</b>

**Note 9.2. ÉCART DE VALORISATION DES CRÉANCES ET DETTES**

<i>(en millions €)</i>	2013	2012
Créances et dettes libellées en devises	72,9	71,8
Instruments financiers	2,9	0,9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>75,8</b>	<b>72,6</b>

<i>(en millions €)</i>	2013	2012
Créances et dettes libellées en devises	2,6	24,4
Instruments financiers	2,4	2,2
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>5,0</b>	<b>26,7</b>

**Note 9.3. PRODUITS À RECEVOIR**

<i>(en millions €)</i>	2013	2012
Créances rattachées à des participations	6,7	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>6,7</b>	<b>1,6</b>

**Note 9.4. CHARGES À PAYER**

<i>(en millions €)</i>	2013	2012
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11,5	12,8
Emprunts et dettes financières divers	0,6	0,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,3	0,4
Dettes fiscales et sociales	1,3	1,3
Autres dettes	0,3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>14,0</b>	<b>15,8</b>

## NOTE 10 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions €)</i>	<b>2013</b>	2012
Provision nette pour charges sur intégration fiscale	(23,1)	(17,2)
(Moins-values)/plus-value sur cessions actions propres	4,7	(6,8)
Autres produits (charges)	(0,2)	(0,3)
Transfert de charges exceptionnelles	0,0	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(21,0)</b>

Sur l'exercice, la cession de 1 505 569 actions propres au total, dont 802 996 dans le cadre du contrat de liquidité et 702 573 pour octroi dans le cadre des levées de stocks options, a généré une plus value nette totale de 4,7 millions d'euros.

Les pertes et produits liés à l'intégration fiscale sont commentés à la note 11, les provisions pour risques à la note 5.

## NOTE 11 INTÉGRATION FISCALE

Au titre de l'exercice 2013, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire. Il est composé pour partie du produit d'impôt de + 27,5 millions d'euros, comptabilisé en résultat et correspondant à :

- un produit de + 2,1 millions d'euros au titre des économies définitives de l'année ;
- un produit de + 26,8 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge de - 1,4 million d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs pour les filiales bénéficiaires.

En sus, sont comptabilisés sur l'exercice, une charge d'impôt complémentaire au titre de la contribution sur les revenus distribués pour 1,9 M€ et dans le cadre du règlement d'un contrôle fiscal pour 0,7 M€.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application du régime d'intégration fiscale, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées chez la société mère, mais leur sont rétrocédées le jour où elles redeviennent bénéficiaires.

Afin de garantir la neutralité de l'intégration fiscale, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., sont provisionnés en résultat exceptionnel. Les provisions, initialement constituées sont reprises lors de l'utilisation de ces déficits en résultat exceptionnel. Sur cet exercice, sont comptabilisés les mouvements suivants :

- une dotation aux provisions pour - 24,5 millions d'euros au titre des déficits des filiales hors SEB S.A. nés au cours de l'exercice ;
- une reprise de provisions de + 1,3 million d'euros au titre de la reprise des déficits utilisés.

## NOTE 12 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2013 est la suivante :

<i>(en millions €)</i>	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	147,1	(4,0)	143,0
Résultat exceptionnel	(18,6)	(7,1)	(25,6)
Création/(utilisation) de déficit reportable		11,1	11,1
Intégration fiscale		24,6	24,6
<b>TOTAL</b>	<b>128,5</b>	<b>24,6</b>	<b>153,1</b>



**NOTE 13 ENGAGEMENTS HORS BILAN**

(en millions €)	31/12/2013		31/12/2012	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
<b>PAR RAPPORT AU MARCHÉ</b>				
Swaps emprunteurs de devises	419,2	(0,1)	422,4	(2,4)
Swaps prêteurs de devises	0,0	0,0	0,0	0,0
Ventes à terme de devises	87,0	1,1	212,4	13,0
Achats à terme	407,8	6,1	238,3	(2,5)
Swap de taux	78,0	(0,5)	0,0	0,0
Dérivés aluminium	31,5	(3,7)	29,8	(1,6)
Dérivés nickel	2,0	(0,3)	3,2	(0,2)
<b>AUPRÈS DES FILIALES</b>				
Swaps prêteurs de devises	29,9	(0,2)	37,0	(0,2)
Achats à terme de devises	50,3	0,4	4,1	0,0
Dérivés aluminium	31,5	(3,7)	29,8	(1,6)
Dérivés nickel	2,0	(0,3)	3,2	(0,2)

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans la note 1.5. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats.

La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur le marché au 31 décembre 2013. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2013, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

**NOTE 14 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILES****ENGAGEMENT DE RETRAITE**

M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. La rente acquise au titre du régime à cotisations définies vient en déduction de ce complément retraite.

Les dirigeants du Groupe SEB deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de présence au Comité exécutif ou au Comité de direction du Groupe SEB.

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires).

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 19 mars 2010 a décidé, en sus des règles ci-dessus, de limiter la rémunération de référence qui sert de base de calcul à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite, ce qui conduit, pour le mandataire social, à bénéficier d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 32 % de la rémunération de référence à l'âge légal de départ en retraite.

Le Groupe SEB a comme objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.

**INDEMNITÉS DE DÉPART**

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général Groupe, a été suspendu au 1er mars 2005 pour le temps de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de

rémunération. En application de la loi TEPA, un avenant à ce contrat a été conclu qui détermine les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (base + bonus), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est < à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est > à 100 %, l'indemnité restera à 100 %.

Le Conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au salaire fixe plus bonus du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.

La politique de rémunération du Groupe vise à attirer et à fidéliser des collaborateurs de talent. La politique constante du Groupe SEB a été de faciliter la promotion interne et le management durable.

Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB SA en 1999 et est Président-Directeur Général depuis 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de Monsieur de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

## NOTE 15 DETTE OU CRÉANCE FUTURE D'IMPÔTS

Il s'agit d'une dette de 1,8 million d'euros au 31 décembre 2013 (9,6 millions d'euros au 31 décembre 2012), correspondant à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

## NOTE 16 PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

La situation des plans d'option d'achat d'actions et d'actions gratuites au 31 décembre 2013 est la suivante :

Types	Dates			Nombre d'options *			solde	Prix d'exercice ** (en euros)
	d'attribution **	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées		
Plan d'achat	08/04/2005	08/04/2009	08/04/2013	554 700	531 000	23 700	-	28,00 €
Plan d'achat	16/06/2006	16/06/2010	16/06/2014	589 798	546 926	14 707	28 165	29,33 €
Plan d'achat	20/04/2007	20/04/2011	20/04/2015	579 150	358 889	8 100	212 161	44,00 €
Plan d'achat	13/05/2008	13/05/2012	13/05/2016	1 005 900	375 500	47 400	583 000	38,35 €
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	156 565	15 266	199 469	28,05 €
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	-	10 288	402 304	53,86 €
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925		1 500	407 425	
<b>TOTAL</b>				<b>3 922 365</b>	<b>1 968 880</b>	<b>120 961</b>	<b>1 832 524</b>	
Dont mouvements sur 2013				-	702 573	18 066	(720 639)	

\* Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par trois du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.

\*\* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Types	d'attribution *	Dates		attribuées	Nombre d'options		solde	Cours à la date d'attribution **
		d'acquisition définitive	de disponibilité		acquises	annulées		
Actions de performance	15/06/2012	15/06/2014	15/06/2016	63 938		374	63 564	51,00
Actions de performance	23/07/2013	23/07/2016	23/07/2018	233 475			233 475	63,00

\* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

\*\* Cours d'ouverture du jour du Conseil d'administration.

**NOTE 17 CAPITAUX PROPRES**• **Capital social**

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 73 014 296 droits de vote totaux « théoriques » et 71 601 949 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

• **Variation des capitaux propres****CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2012 AVANT AFFECTATION 847,7**

Dividendes 2012 mis en paiement en 2013	(66,1)
Résultat de l'exercice	153,1
Prime d'émission correspondante	

**CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2013 934,7****CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2011 AVANT AFFECTATION 839,1**

Dividendes 2011 mis en paiement en 2012	(61,9)
Résultat de l'exercice	61,3
Évolution du capital social - Augmentation de capital réservée aux salariés	0,2
Prime d'émission correspondante	9,0

**CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2012 847,7**• **Capital potentiel au 31 décembre 2013**

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

**NOTE 18 EFFECTIF**

L'effectif moyen s'élève à 1 personne (idem en 2012).

**NOTE 19 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE****Achat du site immobilier Parc Mail à Ecully**

Le 13 janvier 2014, la nouvelle filiale de SEB S.A., Immobilière Groupe SEB, s'est portée acquéreur du site immobilier Parc Mail à Ecully sur lequel sont logées déjà diverses activités et une partie des équipes *corporate*. Courant 2016, il accueillera toutes les fonctions du siège qui seront donc

regroupées sur un seul et même site en région lyonnaise dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures. Le coût total relatif à cet ensemble immobilier – bâtiments existants et constructions à venir, aménagements, frais et honoraires – devrait être de l'ordre d'une centaine de millions d'euros, dont environ 70 M€ seront décaissés en 2014.

## 6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en milliers €)	2013	2012	2011	2010	2009
<b>CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) capital social	50 169	50 169	49 952	49 952	49 952
b) nombre d'actions émises	50 169 049	50 169 049	49 951 826	49 951 826	49 951 826
c) nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	0,00	0,00	0,00
<b>OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
a) chiffre d'affaires hors taxes	-	-	0,00	0,00	0,00
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	170 977	70 279	160 295	49 519	44 510
c) impôt sur les bénéfices	(24 590)	(32 186)	(29 186)	14 710	(26 496)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	153 091	61 289	77 779	45 722	74 108
e) montant des bénéfices distribués <sup>(a)</sup>	67 351	64 144	62 403	51 237	45 403
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (en unités)</b>					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	3,90	2,04	3,79	0,70	1,42
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	3,05	1,22	1,56	0,92	1,48
c) dividende versé à chaque action	1,39	1,32	1,25	1,17	1,04
<b>PERSONNEL</b>					
a) nombre de salariés	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b) montant de la masse salariale	1 795	1 681	1 833	2 196	2 376
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	817	1 152	510	2 246	2 667

(a) Y compris prime de fidélité (montant estimé en 2013).

## 6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre Rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent Rapport ;

- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### *Opinion sur les comptes annuels*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis,

les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### *Justification des appréciations*

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe, la société déprécie les titres de participation qu'elle détient, lorsque la valeur d'inventaire de ces titres de participation est inférieure à leur coût historique. Les dépréciations sont déterminées en tenant compte de la quote-part des capitaux propres détenus, de la valeur de marché des titres, lorsque celle-ci peut être connue,

et des perspectives de rentabilité à moyen et long terme des participations concernées. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses utilisées pour évaluer le montant des dépréciations et à vérifier les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce Rapport.



## *Vérifications et informations spécifiques*

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et

avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Lyon et Villeurbanne, le 10 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas BRUNETAUD

**Deloitte & Associés**

Gérard BADIN



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ 182

Organigramme juridique du Groupe SEB	182
Objet social (article 3 des statuts)	183
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	183
Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)	183
Droits de vote double (article 35 des statuts)	183
Limitation des droits de vote	184
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	184
Titres au porteur identifiables (TPI)	184
Capital au 31 décembre 2013	184
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	184

### 7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL 185

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2013	185
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	187
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	189
Capital potentiel au 31 décembre 2013	189
Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années	189

### 7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES 190

Autorisation d'émettre des actions et autres valeurs mobilières	190
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	190

### 7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL 191

Fonds communs de placement et actionnariat direct	191
Intéressement et participation	191
Politique d'attribution des options et des actions de performance	191
Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	192
Actions de performance allouées au personnel	193

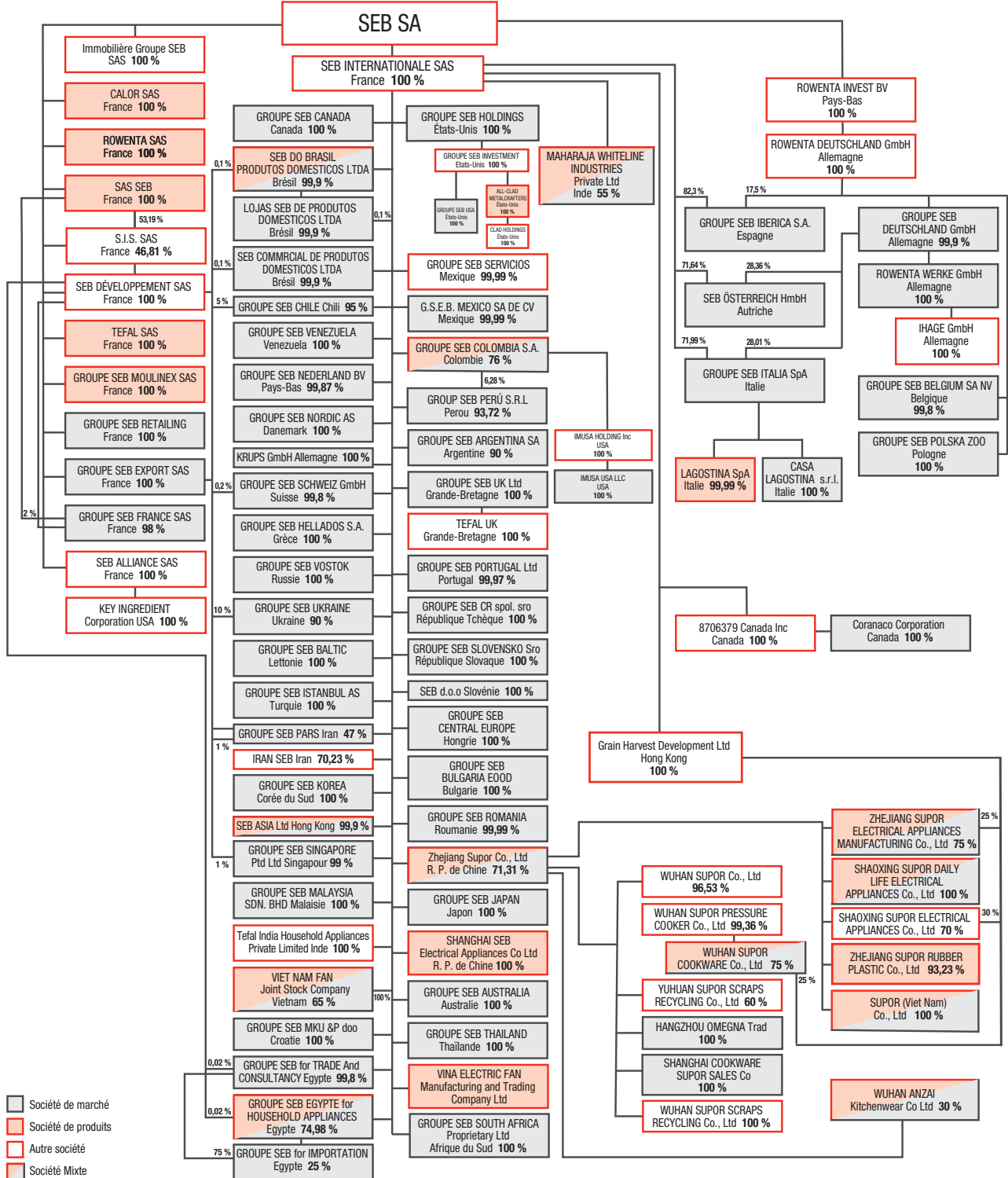
### 7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE 194

Marché des titres	194
Transactions des dix-huit derniers mois sur NyseEuronext	194
Dividende – Prime de fidélité	195

# 7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

## Organigramme juridique du Groupe SEB

Organigramme juridique du Groupe SEB au 10/01/2014



- Société de marché
- Société de produits
- Autre société
- Société Mixte



Dénomination : SEB S.A.

Siège social : Les 4M | Chemin du Petit-Bois | 69130 Écully | France

Tél. : +33 (0) 472 18 18 18 | Fax : +33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6420 Z

Forme : société anonyme

Exercice social : 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater de 1973

## ***Objet social (article 3 des statuts)***

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;
- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

## ***Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)***

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux exercices

précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

## ***Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)***

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom

de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

## ***Droits de vote double (article 35 des statuts)***

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Cependant, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire (décision de l'Assemblée générale du 15 juin 1985). Le droit de vote double cesse lorsque l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété,

hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

## Limitation des droits de vote

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

## Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)

Il existe une obligation d'information en cas de franchissement du seuil de 2,5 % (ou de tout multiple de ce pourcentage) du capital ou des droits de vote de la société.

## Titres au porteur identifiables (TPI)

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;

- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
- le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

La société SEB S.A. a eu recours à cette procédure le 31 décembre 2013.

## Capital au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 73 014 296 droits de vote totaux « théoriques » et 71 601 949 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

### STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2013 ».

### ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer page suivante : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

### POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 14 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

## 7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

### Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2013

	CAPITAL				VOTES							
	AGO		AGE		AGO		AGE					
	AGO	AGE	Effectifs	Théoriques	Effectifs	Théoriques	Effectifs	Théoriques				
FÉDÉRACTIVE	9 380 743	18,70 %	3	0,00 %	18 336 218	25,61 %	25,11 %	6	0,00 %	0,00 %		
Associés de FÉDÉRACTIVE	1 925 251	3,84 %	11 305 991	22,54 %	3 137 585	4,38 %	4,30 %	21 473 797	29,99 %	29,41 %		
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>11 305 994</b>	<b>22,54 %</b>	<b>11 305 994</b>	<b>22,54 %</b>	<b>21 473 803</b>	<b>29,99 %</b>	<b>29,41 %</b>	<b>21 473 803</b>	<b>29,99 %</b>	<b>29,41 %</b>		
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,03 %	17 902	0,04 %	22 405	0,03 %	0,03 %	22 405	0,03 %	0,03 %		
Associés de VENELLE INVESTISSEMENT	9 330 492	18,60 %	10 062 492	20,06 %	18 373 144	25,66 %	25,16 %	19 837 144	27,70 %	27,17 %		
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>9 348 394</b>	<b>18,63 %</b>	<b>10 080 394</b>	<b>20,09 %</b>	<b>18 395 549</b>	<b>25,69 %</b>	<b>25,19 %</b>	<b>19 859 549</b>	<b>27,74 %</b>	<b>27,20 %</b>		
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>20 654 388</b>	<b>41,17 %</b>	<b>21 386 388</b>	<b>42,63 %</b>	<b>39 869 352</b>	<b>55,68 %</b>	<b>54,60 %</b>	<b>41 333 352</b>	<b>57,73 %</b>	<b>56,61 %</b>		
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,68 %	3,61 %	2 633 876	3,68 %	3,61 %		
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,52 %	3,45 %	2 521 522	3,52 %	3,45 %		
Salariés	1 680 072	3,35 %	1 680 072	3,35 %	2 891 186	4,04 %	3,96 %	2 891 186	4,04 %	3,96 %		
Investisseurs français	6 957 019	13,87 %	6 225 019	12,41 %	8 377 407	11,70 %	11,48 %	6 913 407	9,66 %	9,47 %		
Actionnaires étrangers	11 217 381	22,36 %	11 217 489	22,36 %	11 348 979	15,85 %	15,55 %	11 349 194	15,85 %	15,55 %		
Actionnaires individuels français	3 092 444	6,16 %	3 092 336	6,16 %	3 959 627	5,53 %	5,42 %	3 959 412	5,53 %	5,42 %		
Autodétention	1 412 347	2,81 %	1 412 347	2,81 %			1,93 %		1,93 %			
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>50 169 049</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>71 601 949</b>	<b>VOTES EFFECTIFS</b>	<b>73 014 296</b>	<b>VOTES THÉORIQUES</b>	<b>71 601 949</b>	<b>VOTES EFFECTIFS</b>	<b>73 014 296</b>	<b>VOTES THÉORIQUES</b>

Le terme « Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'ils contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques associées de VENELLE INVESTISSEMENT ont apporté temporairement des usufruits d'actions à une Fondation. Ces actions figurent dans la catégorie « Investisseurs » en AGO et dans la catégorie « Associés de VENELLE INVESTISSEMENT » en AGE.

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-proprétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »).

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Le nombre total de droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », représentant un total de 71 601 949, exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions détenues par SEB S.A.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 73 014 296. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

#### PACTES D'ACTIONNAIRES — ACTION DE CONCERT

Les holdings familiaux FÉDÉRACTIVE et VENELLE INVESTISSEMENT détenant ensemble avec leurs associés 57,73 % des droits de vote exerçables en AGE ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers par courriers des 11 et 12 mai 2009 qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis de SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre les membres du Groupe Fondateur.

Le non-renouvellement du pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2009 n'a donc pas mis fin à l'action de concert existant entre les parties au pacte au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce (D&I AMF n° 209C0644 du 12 mai 2009).

Les représentants des deux holdings familiaux ont par ailleurs déclaré en Conseil d'administration leur volonté d'échanger avant toute décision importante et de maintenir leur accord antérieur sur la composition du Conseil telle que déterminée par le pacte de 2005. À cet égard, FÉDÉRACTIVE peut proposer la désignation de cinq membres du Conseil et VENELLE INVESTISSEMENT peut, quant à elle, proposer la désignation de quatre membres, avec une participation paritaire dans les Comités du Conseil.

### ***Pacte FÉDÉRACTIVE***

Le 9 juillet 2008, les actionnaires SEB associés de FÉDÉRACTIVE ont signé un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur les actions SEB qu'ils détiennent, une clause de sortie conjointe et envisagent la participation d'investisseurs qui désireraient accompagner durablement le développement de SEB et participer à la politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRACTIVE (D&I AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

### ***Pacte VENELLE INVESTISSEMENT***

Le 12 mai 2009, VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires prévoyant notamment que VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et ses actionnaires adhérents se consentent mutuellement et par priorité un droit de préemption applicable à tout transfert de titres soumis à préemption (D&I AMF n° 209C0743 du 27 mai 2009).

## ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

<b>Pactes en cours de validité à la date du 31/12/2013</b>	<b>2005</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>
Régime	Dutreil Art 885 I bis du CGI	Dutreil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI
Date de signature	28/12/2005	12/12/2013	12/12/2013
Durée de l'engagement collectif	6 ans, renouvelé par anticipation le 13/12/2011 pour 2 ans	6 ans	2 ans
Date de l'échéance de l'engagement	13/12/2013	12/12/2019	12/12/2015
Modalités de reconduction	1 an par tacite reconduction	1 an par tacite reconduction	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	22,06	22,78	22,78
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	26,60	29,06	29,06
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	FÉDÉRACTIVE VENELLE INVESTISSEMENT FFP Invest	FÉDÉRACTIVE FSP	FÉDÉRACTIVE FSP

## Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années

31/12/2013	Capital				Votes AGO			Votes AGE		
	AGO		AGE		Effectifs	Théoriques		Effectifs	Théoriques	
FÉDÉRACTIVE	9 380 743	18,70 %	3	0,00 %	18 336 218	25,61 %	25,11 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	1 925 251	3,84 %	11 305 991	22,54 %	3 137 585	4,38 %	4,30 %	21 473 797	29,99 %	29,41 %
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>11 305 994</b>	<b>22,54 %</b>	<b>11 305 994</b>	<b>22,54 %</b>	<b>21 473 803</b>	<b>29,99 %</b>	<b>29,41 %</b>	<b>21 473 803</b>	<b>29,99 %</b>	<b>29,41 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,03 %	17 902	0,04 %	22 405	0,03 %	0,03 %	22 405	0,03 %	0,03 %
Associés	9 330 492	18,60 %	10 062 492	20,06 %	18 373 144	25,66 %	25,16 %	19 837 144	27,70 %	27,17 %
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>9 348 394</b>	<b>18,63 %</b>	<b>10 080 394</b>	<b>20,09 %</b>	<b>18 395 549</b>	<b>25,69 %</b>	<b>25,19 %</b>	<b>19 859 549</b>	<b>27,74 %</b>	<b>27,20 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>20 654 388</b>	<b>41,17 %</b>	<b>21 386 388</b>	<b>42,63 %</b>	<b>39 869 352</b>	<b>55,68 %</b>	<b>54,60 %</b>	<b>41 333 352</b>	<b>57,73 %</b>	<b>56,61 %</b>
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,68 %	3,61 %	2 633 876	3,68 %	3,61 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,52 %	3,45 %	2 521 522	3,52 %	3,45 %
Salariés	1 680 072	3,35 %	1 680 072	3,35 %	2 891 186	4,04 %	3,96 %	2 891 186	4,04 %	3,96 %
Investisseurs français	6 957 019	13,87 %	6 225 019	12,41 %	8 377 407	11,70 %	11,48 %	6 913 407	9,66 %	9,47 %
Actionnaires étrangers	11 217 381	22,36 %	11 217 489	22,36 %	11 348 979	15,85 %	15,55 %	11 349 194	15,85 %	15,55 %
Actionnaires individuels	3 092 444	6,16 %	3 092 336	6,16 %	3 959 627	5,53 %	5,42 %	3 959 412	5,53 %	5,42 %
Autodétention	1 412 347	2,81 %	1 412 347	2,81 %			1,93 %			1,93 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>				<b>71 601 949</b>	<b>73 014 296</b>		<b>71 601 949</b>	<b>73 014 296</b>	

31/12/2012	Capital				Votes AGO			Votes AGE		
	AGO		AGE		Effectifs	Théoriques		Effectifs	Théoriques	
FÉDÉRACTIVE	10 165 645	20,26 %	3	0,00 %	19 721 803	27,43 %	26,67 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	1 581 281	3,15 %	11 745 923	23,41 %	3 148 014	4,38 %	4,26 %	22 869 811	31,81 %	30,93 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 745 926</b>	<b>23,41 %</b>	<b>11 745 926</b>	<b>23,41 %</b>	<b>22 869 817</b>	<b>31,81 %</b>	<b>30,93 %</b>	<b>22 869 817</b>	<b>31,81 %</b>	<b>30,93 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	7 461 243	14,87 %	17 902	0,04 %	14 890 674	20,71 %	20,14 %	17 905	0,02 %	0,02 %
Associés	2 104 788	4,20 %	10 024 991	19,98 %	3 921 488	5,45 %	5,30 %	19 747 981	27,47 %	26,71 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 566 031</b>	<b>19,07 %</b>	<b>10 042 893</b>	<b>20,02 %</b>	<b>18 812 162</b>	<b>26,16 %</b>	<b>25,44 %</b>	<b>19 765 886</b>	<b>27,49 %</b>	<b>26,73 %</b>
<b>GRUPE FONDATEUR</b>	<b>21 311 957</b>	<b>42,48 %</b>	<b>21 788 819</b>	<b>43,43 %</b>	<b>41 681 979</b>	<b>57,97 %</b>	<b>56,37 %</b>	<b>42 635 703</b>	<b>59,30 %</b>	<b>57,66 %</b>
FFP Invest	2 521 522	5,02 %	2 521 522	5,02 %	2 521 522	3,51 %	3,41 %	2 521 522	3,51 %	3,41 %
Salariés	1 749 253	3,49 %	1 749 253	3,49 %	2 916 211	4,06 %	3,94 %	2 916 211	4,06 %	3,94 %
Investisseurs	9 109 036	18,16 %	8 632 174	17,21 %	10 378 623	14,44 %	14,03 %	9 424 899	13,11 %	12,74 %
Actionnaires étrangers	9 723 635	19,38 %	9 723 743	19,38 %	9 803 401	13,63 %	13,26 %	9 803 616	13,63 %	13,26 %
Actionnaires individuels	3 703 544	7,38 %	3 703 436	7,38 %	4 596 241	6,39 %	6,22 %	4 596 026	6,39 %	6,22 %
Autodétention	2 050 102	4,09 %	2 050 102	4,09 %			2,77 %			2,77 %
<b>TOTAL</b>	<b>50 169 049</b>				<b>71 897 977</b>	<b>73 948 079</b>		<b>71 897 977</b>	<b>73 948 079</b>	

31/12/2011	Capital				Votes AGO			Votes AGE		
	AGO		AGE		Effectifs	Théoriques		Effectifs	Théoriques	
FÉDÉRACTIVE	10 152 018	20,33 %	0	0,00 %	19 587 877	27,50 %	26,63 %	0	0,00 %	0,00 %
Associés	1 629 203	3,26 %	11 781 221	23,58 %	3 126 090	4,39 %	4,25 %	22 713 967	31,89 %	30,88 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>11 781 221</b>	<b>23,59 %</b>	<b>11 781 221</b>	<b>23,58 %</b>	<b>22 713 967</b>	<b>31,89 %</b>	<b>30,88 %</b>	<b>22 713 967</b>	<b>31,89 %</b>	<b>30,88 %</b>
VENELLE INVESTISSEMENT	7 461 243	14,94 %	17 902	0,04 %	14 889 963	20,91 %	20,24 %	17 905	0,03 %	0,03 %
Associés	2 070 646	4,14 %	9 990 849	20,00 %	3 869 591	5,43 %	5,26 %	19 695 373	27,65 %	26,77 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 531 889</b>	<b>19,08 %</b>	<b>10 008 751</b>	<b>20,04 %</b>	<b>18 759 554</b>	<b>26,34 %</b>	<b>25,50 %</b>	<b>19 713 278</b>	<b>27,68 %</b>	<b>26,80 %</b>
<b>GROUPE FONDATEUR</b>	<b>21 313 110</b>	<b>42,67 %</b>	<b>21 789 972</b>	<b>43,62 %</b>	<b>41 473 521</b>	<b>58,23 %</b>	<b>56,38 %</b>	<b>42 427 245</b>	<b>59,57 %</b>	<b>57,68 %</b>
FFP Invest	2 521 522	5,05 %	2 521 522	5,05 %	2 521 522	3,54 %	3,43 %	2 521 522	3,54 %	3,43 %
Salariés	1 543 562	3,09 %	1 543 562	3,09 %	2 819 720	3,96 %	3,83 %	2 819 720	3,96 %	3,83 %
Investisseurs	9 512 003	19,04 %	9 035 141	18,09 %	10 788 224	15,15 %	14,67 %	9 834 500	13,81 %	13,37 %
Actionnaires étrangers	9 011 560	18,04 %	9 011 725	18,04 %	9 093 052	12,77 %	12,36 %	9 093 382	12,77 %	12,36 %
Actionnaires individuels	3 718 272	7,44 %	3 718 107	7,44 %	4 533 432	6,35 %	6,16 %	4 533 102	6,35 %	6,16 %
Autodétention	2 331 797	4,67 %	2 331 797	4,67 %			3,17 %			3,17 %
<b>TOTAL</b>	<b>49 951 826</b>					<b>71 229 471</b>	<b>73 561 268</b>		<b>71 229 471</b>	<b>73 561 268</b>

L'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré et à la gestion des conflits d'intérêts. En effet, hormis le Président :

- cinq administrateurs indépendants ne font pas partie du Groupe Fondateur ;
- les neuf administrateurs représentant le Groupe Fondateur sont soumis aux mêmes règles que les autres administrateurs au regard de l'intérêt social et des règles figurant dans la Charte et le Règlement intérieur.

Par ailleurs, chaque année (sauf en 2009 par manque de temps) depuis 2003, le Conseil procède à une évaluation de son fonctionnement au cours duquel il vérifie que les règles de bonne gouvernance sont respectées.

Au 31 décembre 2013, plus de 6 300 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 21 500 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2013).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

#### NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2013

12 actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantissemments de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemments portent sur une quantité globale de 90 758 actions, soit 0,18 % du capital.

## Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (en €)	Prime d'émission (en €)	Montants successifs du capital (en €)
2009 Mars	Annulation d'actions	(1 000 000)	(1 000 000)	(29 629 143)	49 912 138
2009 Décembre	Émission d'actions issues de levées d'options de souscription d'actions	39 688	39 688	664 660	49 951 826
2010	Aucune modification du capital				49 951 826
2011	Aucune modification du capital				49 951 826
2012	Augmentation de capital réservée aux salariés	217 223	217 223	9 023 192	50 169 049
2013	Aucune modification du capital				50 169 049

## Capital potentiel au 31 décembre 2013

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

## Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

En 2011, un reclassement de titres de FFP vers FFP Invest est intervenu en décembre.

En 2012, aucune modification significative dans la répartition du capital n'est intervenue.

En 2013 :

- une cession de 420 000 actions à votes doubles en janvier et un reclassement de 442 453 actions, dont 442 128 à votes doubles, en décembre ont impacté la détention des associés de FÉDÉRACTIVE ;

- les apports temporaires d'usufruits d'actions à VENELLE INVESTISSEMENT sont arrivés à échéance au 1<sup>er</sup> juillet et n'ont pas été renouvelés sans pour cela modifier la détention globale de VENELLE INVESTISSEMENT et de ses associés ;
- la Sicav FSP (Fonds Stratégique de Participations) est entrée au capital pour 5,25 % du capital en juillet.

## 7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES

### *Autorisation d'émettre des actions et autres valeurs mobilières*

Type d'opération	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2013
Achat, par la société, de ses propres actions au cours maximum de 130 €	05/13	07/14	652 197 637 €	3 009 029 €
Annulation, par la société, de ses propres actions	05/13	07/14	10 % du capital nominal, soit 5 016 904 actions par périodes de 24 mois	-
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	05/13	07/14	Augmentation de capital : 5 000 000 €	-
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	05/13	07/14	Émission de créances : 150 000 000 €	-
Émission d'actions réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise	05/13	07/14	Augmentation de capital : 5 000 000 €	-
Émission d'actions réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise	05/13	07/14	Émission de créances : 150 000 000 €	-
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	05/13	07/14	501 690 € de nominal, soit 501 690 actions	-
			10 000 000 €	-

### *Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions*

Suite aux autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées de 2012 et 2013 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, votre Conseil a acquis 54 075 actions en 2013 au cours moyen de 55,65 euros et 702 573 actions ont été cédées lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 35,49 euros.

En outre, dans le cadre d'un contrat de liquidité, 813 739 actions ont été achetées au cours moyen de 60,00 euros et 802 996 actions ont été cédées au cours moyen de 59,87 euros.

Au 31 décembre 2013, la société détenait 1 412 347 actions propres, soit 2,82 % du capital social de la société, dont 1 381 886 au titre du contrat de rachat et 30 461 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 15 mai 2014 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.



## 7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

### Fonds communs de placement et actionnariat direct

Dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, le personnel des sociétés du Groupe SEB détient, au 31 décembre 2013, 1 255 119 actions, dont 1 013 800 par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 241 319

en direct, soit 2,50 % du capital et 3,27 % des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui porte leur détention globale à 3,35 % du capital et 4,04 % des droits de vote.

### Intéressement et participation

Afin d'attirer des collaborateurs compétents et évolutifs à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières dynamiques, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation dérogatoire Groupe qui associe solidairement tous les salariés aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 fois le montant de la participation légale ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2013, les charges comptabilisées au titre de la participation, de l'intéressement et de la prime de partage de la valeur ajoutée se sont élevées à 37,2 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Somme affectée	37,2	43,6	44,0	50,3	33,5	38,2
Dont forfait social	6,2	7,1	3,3	2,9	1,3	0,7

### Politique d'attribution des options et des actions de performance

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de Direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

#### CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012.

Le prix d'exercice est égal à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de huit ans. Elles ne peuvent être levées que quatre ans après leur attribution.

Les options attribuées au mandataire social et aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à des critères de performance liés à l'atteinte d'objectifs de chiffres d'affaires et de marge opérationnelle appréciés pour partie annuellement et pour partie sur une période de quatre ans.

#### CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (deux ans pour les plans antérieurs à 2013), sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle sur la période d'acquisition.

### CONDITIONS DE CONSERVATION APPLICABLES AU MANDATAIRE SOCIAL ET AUX AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

- Les actions issues des levées d'options et les actions de performance attribuées à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de ses fonctions, à hauteur des montants suivants :
  - pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction,
  - pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 50 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais.

Ces quantités seront ramenées à 20 % de la plus-value nette, dès que le nombre d'actions détenues par M. Thierry de La Tour d'Artaise aura atteint l'équivalent de 2 années de rémunération (fixe plus bonus cible).

Il est précisé que les instruments de couverture sont interdits, et qu'à la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

- Les actions issues des levées d'options et les actions de performance attribuées aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à une obligation de conservation au nominatif pendant la durée de leurs fonctions à hauteur des montants suivants :
  - pour les actions issues des levées d'options, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après cessions nécessaires à la levée et aux impôts et prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction,
  - pour les actions attribuées gratuitement, une quantité d'actions correspondant à 20 % de la plus-value nette après impôts et prélèvements sociaux et frais,
  - cette obligation de conservation subsistera aussi longtemps que le nombre d'actions détenues n'aura pas atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe plus bonus cible).

## Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2013	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	06/05/2004	11/05/2006	04/05/2007	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	1 529 454	1 529 355	1 529 355	1 017 761	598 945	649 373	415 000
Durée de l'autorisation	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	08/04/2005	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre d'options consenties <sup>(a)</sup>	554 700	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
dont attribuées au Comité de direction	318 600	357 000	346 350	261 600	254 250	259 442	175 500
dont attribuées aux mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	105 000	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000
dont attribuées aux premiers attributaires salariés <sup>(a)</sup>	222 000	234 000	234 000	104 400	72 900	57 600	49 400
Nombre d'attributaires à l'origine	110	111	109	395	111	144	186
Point de départ de l'exercice des options	08/04/2009	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	08/04/2013	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
<b>PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (en €) <sup>(a)</sup></b>	<b>28,00</b>	<b>29,33</b>	<b>44,00</b>	<b>38,35</b>	<b>28,05</b>	<b>53,86</b>	<b>54,12</b>
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) <sup>(a)</sup>	28,20	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,11
Nombre d'options exercées <sup>(a)</sup>	531 000	546 926	358 889	375 500	156 565	0	0
Nombre d'options annulées <sup>(a)</sup>	23 700	14 707	8 100	47 400	15 266	10 288	1 500
<b>SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER 31/12/2013</b>	<b>0</b>	<b>28 165</b>	<b>212 161</b>	<b>583 000</b>	<b>199 469</b>	<b>402 304</b>	<b>407 425</b>

(a) Compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en mars 2004 (1 pour 10) et de la division du nominal par 3 le 16 juin 2008.

## Actions de performance allouées au personnel

### Au 31 décembre 2013

Date d'Assemblée	10/05/2012	14/05/2013
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	64 937	240 811
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	15/06/2012	23/07/2013
Nombre d'actions consenties :	63 938	233 475
dont attribuées au Comité de direction	14 618	64 500
dont attribuées aux mandataires sociaux	4 500	18 000
dont attribuées aux premiers attributaires salariés	12 338	24 625
Nombre d'attributaires à l'origine :	186	357
dont Comité de direction	14	15
dont premiers attributaires salariés	26	26
Date d'attribution	15/06/2012	23/07/2013
Date d'acquisition	15/06/2014	23/07/2016
Échéance de la période de conservation	15/06/2016	23/07/2018
Nombre d'actions annulées	374	0
Nombre d'actions attribuées	0	0
<b>SOLDE D' ACTIONS RESTANT À ATTRIBUER</b>	<b>63 564</b>	<b>233 475</b>

### Options consenties en 2013

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé

Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
NON APPLICABLE	NA	NA

### Options levées en 2013

Options de souscription ou d'achats d'actions levées par les 10 salariés non mandataires sociaux, dont le nombre d'options, ainsi levées, est le plus élevé

Date du plan	18/06/2004	08/04/2005	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	16/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Type d'options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Prix de l'option	31,67 €	28 €	29,33 €	44,00 €	38,35 €	28,05 €	53,86 €	54,12 €
Quantité d'options levées	-	-	12 002	69 000	79 000	56 835	-	-

## 7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE

### *Marché des titres*

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – *Durable Household Product* d'Euronext.

### *Transactions des dix-huit derniers mois sur NyseEuronext*

	Cours plus haut (en €)	Cours plus bas (en €)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en milliers €)
			Moyennes quotidiennes	
<b>2012</b>	<b>67,85</b>	<b>46,72</b>	<b>90 601</b>	<b>5 171</b>
8	58,40	53,24	37 643	2 121
9	57,50	53,30	49 411	2 753
10	55,41	48,48	78 506	4 049
11	53,90	49,40	53 419	2 755
12	58,26	52,66	66 175	3 698
<b>2013</b>	<b>69,50</b>	<b>51,50</b>	<b>75 245</b>	<b>4 573</b>
1	61,99	55,88	100 758	6 007
2	63,10	56,81	86 984	5 204
3	58,87	53,50	71 488	4 087
4	56,10	51,50	78 859	4 227
5	60,78	54,64	66 559	3 871
6	62,50	59,16	128 497	7 795
7	63,00	58,48	80 916	4 940
8	64,25	58,64	49 938	3 097
9	66,19	58,86	55 333	3 453
10	67,16	63,21	57 312	3 752
11	69,50	65,02	39 019	2 631
12	68,90	63,21	92 587	6 118
<b>2014</b>				
1	66,08	57,04	99 943	6 059

## Dividende – Prime de fidélité

La politique du Groupe SEB est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2014 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire

depuis au moins le 31 décembre 2011 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 19 mai 2014. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

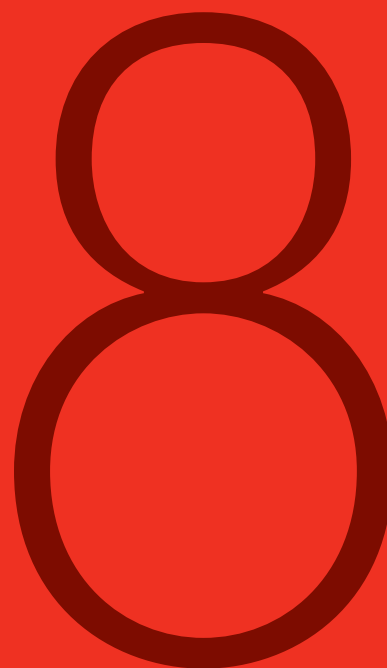
Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement. Passé ce délai, les dividendes non réclamés sont versés à l'État.

Années	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
<b>2008</b>		
Dividende	46 370 641	0,94
Prime de fidélité	19 305 528	0,094
<b>2009</b>		
Dividende	47 377 592	1,04
Prime de fidélité	18 885 247	0,104
<b>2010</b>		
Dividende	48 059 402	1,17
Prime de fidélité	18 634 446	0,117
<b>2011</b>		
Dividende	47 631 135	1,25
Prime de fidélité	18 714 482	0,125
<b>2012</b>		
Dividende	48 234 105	1,32
Prime de fidélité	18 759 948	0,132
<b>2013</b>		
Dividende	48 756 702	1,39
Prime de fidélité	19 019 786	0,139

Le montant du dividende net sur les résultats 2013, de 1,39 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 15 mai 2014.

Le coupon sera détaché le 19 mai et la mise en paiement effectuée le 22 mai 2014.





## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 8.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 MAI 2014

	<b>198</b>
Opérations sur les actions de la société	198
Dividendes	198
Conseil d'administration	198
Jetons de présence	199
Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Dirigeant Mandataire Social de la société	199
Actions de performance	199
Autorisations financières	200

### 8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

	<b>201</b>
Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale	201
Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale	201

### 8.3. RÉOLUTIONS

	<b>203</b>
Résolutions à caractère ordinaire	203
Résolutions à caractère extraordinaire	206

## 8.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 MAI 2014

### *Opérations sur les actions de la société*

Au 31 décembre 2013, la société détient 1 412 347 actions de 1 euro pour une valeur brute de 74 640 154 euros. Ces actions propres représentent 2, 82 % du capital de la société.

Durant l'exercice 2013, dans le cadre de son programme de rachat, votre société a acquis 54 075 actions au cours moyen de 55, 65 euros. Conformément aux dispositions de l'article 6.3 (b) du Règlement de la Commission Européenne N° 2273/2003 du 22 décembre 2003, la société a conclu un contrat en date du 22 janvier 2014 avec Natixis Corporate Broking, en charge de l'exécution de ce programme de rachat jusqu'au 14 mai 2014.

Elle a cédé, suite à l'exercice d'options d'achat, 702 573 actions au cours moyen de 35,49 euros. Par ailleurs, la société a attribué 50 519 actions gratuites de performance.

En outre, votre société a conclu un contrat de liquidité à compter du 2 septembre 2013 avec la société Natixis Corporate Broking. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 8 mars 2011.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, 813 739 actions ont été acquises et 802 996 actions ont été cédées. Les frais se sont élevés à 42 495,75 euros.

Nous vous demandons, d'autoriser votre société à intervenir sur ses propres actions, dans la limite légale, afin :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Sur la base d'un prix maximum d'achat que nous vous proposons de fixer à 100 euros, cela représente un investissement maximum théorique de 501 690 490 euros.

### *Dividendes*

Votre Conseil vous propose de porter le montant du dividende net par action à 1,39 euro, soit une progression de 5,3 % par rapport à 2013.

Pour la dix-neuvième année consécutive, les actionnaires pourront bénéficier d'une prime de fidélité pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre 2011 et conservée sous cette forme jusqu'au 19 mai 2014, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 53,14 % des actions composant le capital.

Cette prime de fidélité, représentant 10 % du dividende, ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 22 mai 2014.

### *Conseil d'administration*

Les mandats de M. Tristan Boiteux, M. Norbert Dentressangle et M. Jean-Noël Labroue et de la société FÉDÉRACTIVE arrivent à échéance lors de la présente Assemblée. Nous vous proposons de renouveler le mandat de M. Tristan Boiteux, M. Jean-Noël Labroue et de la société FÉDÉRACTIVE pour quatre ans.

M. Tristan Boiteux a 51 ans. Après avoir exercé des fonctions d'ingénieur d'affaires, il est, depuis novembre 2000, chef de produits au sein de la société Gemalto. Il est également Membre du Conseil d'orientation de la

société FÉDÉRACTIVE et Membre du Comité de gestion de la Fondation Mireille et Pierre Landrieu.

M. Jean-Noël Labroue, 66 ans, est Ingénieur de formation et titulaire d'un *Master of Science* de *Northwestern University Chicago*. Il a effectué la quasi-totalité de sa carrière dans le groupe Darty où il a exercé successivement les fonctions de Président du Directoire du groupe Darty, Directeur Général de Kingfisher Electricals UK et Directeur Général de Kesa PLC jusqu'en 2009.



FÉDÉRACTIVE est un holding de contrôle de participation patrimoniale.

Il est représenté par son Président, Pascal Girardot, 58 ans, membre de l'Institut des Actuariers. Après quinze années sur les marchés financiers et dans le domaine de l'ingénierie financière à la Caisse des Dépôts comme membre de la Direction des Marchés, puis à la CPR comme Directeur des Risques et de ses Activités à New York, il est, depuis 1997, fondateur et Président de CERTUAL, société spécialisée dans le domaine de l'ingénierie financière.

M. Pascal Girardot est également administrateur de Gaggione S.A., de Babylone S.A., de NewCore S.A. et de Tugak S.A.S.

Pour remplacer M. Norbert Dentressangle, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, vous propose de nommer M. Bruno Bich.

Par ailleurs, M. Philippe Lenain ayant démissionné à l'issue de la séance du Conseil du 25 février 2014, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a coopté, le même jour, la SICAV Fonds Stratégique de Participations (FSP) en qualité d'administrateur, pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2016. FSP est représenté par M<sup>me</sup> Catherine Pourre. Nous vous demandons de ratifier cette cooptation.

Enfin, suite à une restructuration au sein de FFP, les titres SEB S.A. détenus par FFP ont été transférés à FFP Invest en décembre 2011. En conséquence, la société FFP Invest a été cooptée en remplacement de la société FFP lors du Conseil d'Administration du 23 juillet 2013, en qualité d'administrateur, pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2017. Cette cooptation qui ne modifie cependant pas la composition du Conseil puisque que FFP Invest est représentée par M. Christian Peugeot, qui représentait également FFP. Nous vous demandons de ratifier cette cooptation.

## Jetons de présence

Nous vous rappelons que le montant global annuel des jetons de présence a été fixé à 450 000 euros en 2011. Il n'est pas proposé de le modifier.

## Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Dirigeant Mandataire Social de la société

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), auquel la société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au Dirigeant Mandataire Social de la société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;

- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Par le vote de la neuvième résolution, il vous est proposé d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, tels que décrit au chapitre 2 du présent Document de référence, page 40 à 42, section « Say on pay – Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

## Actions de performance

Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation de certains collaborateurs du Groupe en les associant durablement à son développement et à ses résultats, nous vous demandons d'autoriser votre Conseil dans la limite de 0,3415 % du capital, soit 171 325 actions, à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la société. Toutes les actions gratuites attribuées seront soumises à des conditions de performance liées, à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité.

Le nombre d'actions attribuées au mandataire social sera limité à 18 000 actions soit 0,0359 % du capital social. Nous vous demandons de fixer à trois ans la durée au terme de laquelle l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitivement acquise et à deux autres années, à compter de leur attribution définitive, l'obligation de conservation des actions par leurs bénéficiaires.

Pour les bénéficiaires ne résidant pas en France, nous vous demandons, comme le prévoit la loi, de pouvoir fixer entre deux et quatre ans la durée minimale de la période d'acquisition et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est de cinq ans.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites.

## *Autorisations financières*

Nous souhaitons que vous déléguez à votre Conseil les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital permettant ainsi à votre société de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous demandons tout d'abord d'autoriser votre Conseil à augmenter en une ou plusieurs fois le capital de votre société dans la limite d'un montant nominal de 5 000 000 d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription.

En outre, pour saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons également de pouvoir émettre, sans droit préférentiel de souscription, exclusivement des valeurs mobilières pouvant donner accès à terme à des actions, dans la limite de 5 000 000 d'euros, sachant que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire, au prorata de leur nombre d'actions, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

Le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, le Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un Rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Nous vous demandons, en outre, d'autoriser votre Conseil à augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport dans la limite de 10 000 000 d'euros.

Enfin, nous vous proposons de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale (résolutions 12 et 13).

Les délégations de compétences au Conseil sont valables pour une durée de 14 mois.

## 8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions

et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### *Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale*

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

### *Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale*

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### **Avec la société Zheijiang Supor Co Ltd**

*Nature et objet* : Convention dite « Master Joint Research and Development agreement » ayant pour objet de partager des projets de recherche et de développement sur des produits et technologies communs à SEB SA et à Zheijiang Supor Co Ltd afin de bénéficier de l'expérience et des savoir-faire respectifs des parties en matière d'articles culinaires et d'articles électriques de cuisson ou de préparation alimentaire.

*Modalités* : Le « Master Joint Research and Development agreement » porte sur des exclusivités réciproques au titre des projets menés en commun. Les droits de propriété industrielle qui pourraient être déposés seront élaborés de manière concertée puis déposés par Zheijiang Supor Co Ltd et SEB SA dans les territoires dont ils ont la responsabilité respective. SEB SA bénéficiera

toutefois d'une licence gratuite et permanente des droits déposés dans les pays réservés à Zheijiang Supor Co Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par le conseil d'administration du 13 avril 2012, et concerne Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président Directeur Général de votre société et administrateur de la société Zheijiang Supor Co Ltd.

Au titre de l'exercice 2013, l'accord de coopération s'est traduit uniquement par la mise en commun de moyens et de personnel.

#### **Avec Monsieur Thierry de La Tour D'Artaise**

1. *Nature* : Indemnité de rupture et maintien des stocks options prévues dans le contrat de travail de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président de SEB SA.

*Modalités* :

- En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint consécutivement à

un changement de contrôle du Groupe SEB, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité est soumis aux critères de performance décrits dans la convention ci-après.

- En cas de licenciement de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

**2. Nature :** Fixation des critères de performance qui subordonnent le versement au Président de l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de travail.

*Modalités :* La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues, fixe plus bonus, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50%, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100%, l'indemnité sera comprise entre 75% et 100% de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100%, l'indemnité sera égale à 100% de la base de calcul.

Le conseil d'administration conserve le droit de réduire, au maximum de moitié, cette indemnité, si le résultat net du dernier exercice clos est négatif, sans que cette indemnité puisse être inférieure au fixe plus bonus du dernier exercice clos, si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

**3. Nature et objet :** Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, Président de SEB SA.

*Modalités :* En complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 633 671 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 s'élève à 48 741 euros.

**4. Nature et objet :** Régime de retraite complémentaire et différentiel.

*Modalités :* Les membres du Comité exécutif et du Comité de Direction, dont fait partie Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41% de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

La charge de l'exercice du régime complémentaire et différentiel, afférente à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise, dans les comptes de SEB SA au 31 décembre 2013, s'élève à 558 109 euros.

Lyon et Villeurbanne, le 10 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Nicolas Brunetaud

**Deloitte & Associés**

Gérard Badin

## 8.3. RÉOLUTIONS

Projet de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2014

### Résolutions à caractère ordinaire

#### APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX 2013

##### Objectif

La première résolution soumet à l'approbation des actionnaires les comptes annuels sociaux faisant ressortir un résultat de 153 091 519,76 euros.

#### PREMIÈRE RÉOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des Rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société et sur l'exercice clos le 31 décembre 2013, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 153 091 519,76 euros.

#### AFFECTATION DES RÉSULTATS

##### Objectif

La deuxième résolution correspond à la proposition de votre Conseil d'administration pour l'affectation du résultat et du niveau de dividende à verser au titre de l'exercice 2013.

#### DEUXIÈME RÉOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT

L'Assemblée générale décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice comme suit :

Bénéfice net	153 091 519,76
Report à nouveau créditeur	601 357 579,51
Montant des dividendes sur actions propres enregistré en report à nouveau	2 443 084,41
Total disponible	756 892 183,68
Dividende	69 734 978,11
Prime de fidélité	3 519 468,08
Report à nouveau	687 149 570,92

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 1,39 euro.

Le coupon sera détaché le 19 mai 2014 et le dividende sera mis en paiement à compter du 22 mai 2014.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,139 euro par action, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2011 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 19 mai 2014, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital.

Les dividendes versés au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

(en €)	2012		2011		2010	
	Dividende	Prime	Dividende	Prime	Dividende	Prime
Montant distribué	1,32	0,132	1,25	0,125	1,17	0,117

## APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

### Objectif

La troisième résolution soumet à l'approbation des actionnaires les comptes consolidés 2013 qui font ressortir un résultat net de 199 769 000 euros.

### TROISIÈME RÉOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

L'Assemblée générale, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 199 769 000 euros.

## RENOUVELLEMENT, NOMINATION ET COOPTATION DE 5 ADMINISTRATEURS AU SEIN DU CONSEIL

### Objectif

Les quatrième, cinquième, sixième, septième, huitième et neuvième résolutions concernent le renouvellement, pour 4 ans, du mandat de M. Tristan Boiteux, M. Jean-Noël Labroue et de la société FÉDÉRACTIVE, la nomination pour quatre ans également, de M. Bruno Bich en remplacement de M. Norbert Dentressangle et la ratification de la cooptation des sociétés FSP et FFP Invest.

### QUATRIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. TRISTAN BOITEUX

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017, le mandat d'administrateur de M. Tristan Boiteux.

### CINQUIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. JEAN-NOËL LABROUE

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017, le mandat d'administrateur de M. Jean-Noël Labroue.

### SIXIÈME RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT POUR QUATRE ANS DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE LA SOCIÉTÉ FÉDÉRACTIVE

L'Assemblée générale renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017, le mandat d'administrateur de la société FÉDÉRACTIVE.

### SEPTIÈME RÉOLUTION : NOMINATION POUR QUATRE ANS DE M. BRUNO BICH EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale nomme, en qualité d'administrateur, M. Bruno Bich, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

### HUITIÈME RÉOLUTION : RATIFICATION DE LA COOPTATION DE LA SICAV FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale ratifie la cooptation, en qualité d'administrateur, la SICAV Fonds Stratégique de Participations (FSP), en remplacement de Philippe Lenain, décidée par le Conseil d'administration du 25 février 2014, pour la durée du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

### NEUVIÈME RÉOLUTION : RATIFICATION DE LA COOPTATION DE LA SOCIÉTÉ FFP INVEST EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale ratifie la cooptation, en qualité d'administrateur, de la société FFP INVEST, en remplacement de la société FFP, décidée par le Conseil d'administration du 23 juillet 2013, pour la durée du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

## AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 À MONSIEUR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

### Objectif

La dixième résolution soumet au vote consultatif des actionnaires l'ensemble les éléments de rémunérations du dirigeant mandataire social, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### DIXIÈME RÉOLUTION : VOTE CONSULTATIF SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à

Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2013, chapitre 2 « Gouvernance » page 40-42, section « Say on pay - Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

## AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

**Objectif**

La onzième résolution permet à la société de racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du capital.

En 2013, dans le cadre de son programme de rachat, la société a acquis 54 075 actions au cours moyen de 55,65 euros, a cédé 702 573 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 35,49 euros. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 813 739 actions ont été acquises au cours moyen de 60 euros et 802 996 actions ont été cédées au cours moyen de 59,87 euros.

Au 31 décembre 2013, la société détient 1 412 347 actions propres, soit 2,82 % du capital de la société, dont 1 381 886 au titre du contrat de rachat et 30 461 au titre du contrat de liquidité.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

**ONZIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS**

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide :

- de mettre fin au programme de rachat en cours décidé par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2013 ;
- d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
  - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la société ;
- décide que les actions pourront être achetées en vue :
  - d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AFEI reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
  - d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un plan d'épargne d'entreprise,
  - d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
  - de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
  - de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 100 euros hors frais ;
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération) ;
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 652 197 637 euros ;
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente et aux époques que le Conseil d'administration appréciera y compris en période d'offre publique dans la limite de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour notamment :
  - procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
  - passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
  - ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
  - conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
  - effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de tous autres organismes,
  - effectuer toutes formalités ;
- décide que la présente autorisation est donnée pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

## Résolutions à caractère extraordinaire

### AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ANNULER SES PROPRES ACTIONS

#### Objectif

La douzième résolution autorise le Conseil d'administration à annuler les actions propres de la société dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

#### DOUZIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ANNULER SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 14 mois à compter de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente autorisation ;
- décide en conséquence que la présente autorisation met fin à celle décidée par l'Assemblée générale mixte du 10 mai 2012.

### AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ATTRIBUER DES ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

#### Objectif

La treizième résolution permet à la société d'attribuer des actions de performance à des collaborateurs et aux mandataires sociaux aux conditions suivantes :

- le nombre total d'actions de performance qui sera attribué ne pourra excéder 171 325 actions soit 0,3415 % du capital de la société ;
- le nombre d'actions de performance accordé au mandataire social ne pourra excéder 18 000 actions soit 0,0359 % du capital social ;
- les actions ne seront attribuées aux bénéficiaires qu'en cas d'atteinte de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité. Sous réserve de la réalisation de ces conditions, l'attribution des actions deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans avec une obligation de conservation subséquente de deux ans ;
- le Conseil pourra par ailleurs décider pour les bénéficiaires résidant hors de France de fixer une période d'acquisition entre deux et cinq ans et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est fixée à quatre ans.

#### TREIZIÈME RÉOLUTION : AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ATTRIBUER DES ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

- L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :
  - autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes,
  - décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 171 325 actions soit 0,3415 % du capital, à la date de la décision de leur attribution, sachant que le nombre d'actions attribuées au mandataire social ne devra pas excéder 18 000 actions, soit 0,0359 % du capital social.
- L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.
- L'Assemblée générale décide :
  - A) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires résidant en France :
    - de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement



acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,

- de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée de conservation des actions par leurs bénéficiaires ;

**B)** au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires ne résidant pas en France :

- de fixer entre deux et cinq ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires sous réserve de l'atteinte d'objectifs en terme de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité, mesurés sur la période d'acquisition, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,
- de supprimer la période de conservation des actions par leurs bénéficiaires, si la période d'acquisition est de cinq ans, ces actions étant librement cessibles à compter de leur attribution définitive conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, septième alinéa.

Toutefois, tant en ce qui concerne les attributions visées au paragraphe A qu'au paragraphe B ci-dessus, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale.

- L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social,
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns,
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition,
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée,
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité et la durée de celle-ci,
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation.

## DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

### Objectif

*Afin de donner au Groupe SEB les moyens financiers de poursuivre son développement, il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social.*

*La quatorzième résolution permet d'augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite de 5 000 000 d'euros en nominal.*

*Afin de pouvoir intervenir rapidement si les circonstances le nécessitent, notamment sur les marchés étrangers, la quinzième résolution permet de réaliser une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 5 000 000 d'euros en nominal.*

### QUATORZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques

qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;

- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;

- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;

- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, le Conseil ou son Président, pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

#### QUINZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL.

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15<sup>e</sup> de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera sans qu'il puisse être inférieur à trois jours de Bourse. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale, le cas échéant, à la limite inférieure prévue par la loi ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilière donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil ou son Président pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de 14 mois.

## DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

### Objectif

*La seizième résolution vise à conférer au Conseil d'administration la faculté d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires.*

### SEIZIÈME RÉOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, délègue audit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 10 000 000 d'euros par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation est valable pour une durée de 14 mois.

## LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

### *Objectif*

*La dix-septième résolution a pour but de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu des seules autorisations conférées par les 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions.*

### DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION : LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

L'Assemblée générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les

14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des deux résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.

## POUVOIRS POUR FORMALITÉS

### *Objectif*

*La dix-huitième résolution est une résolution usuelle qui a pour but de permettre l'accomplissement des publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.*

### DIX-HUITIÈME RÉOLUTION : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>9.1. CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES</b>	<b>212</b>	<b>9.4. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION</b>	<b>216</b>
<b>9.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>213</b>	<b>9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>218</b>
<b>9.3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES</b>	<b>214</b>	<b>9.6. TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2, GRI ET PACTE MONDIAL</b>	<b>221</b>
Commissaires aux comptes titulaires	214		
Commissaires aux comptes suppléants	214		
Honoraires des Commissaires aux comptes	215		

## 9.1. CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société, situé Chemin du Petit-Bois, 69130 Écully, France.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : [www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com).

## 9.2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion référencé dans la table de concordance au chapitre 9.4 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Il est rappelé que les comptes consolidés 2012 présentés dans le Document de référence, déposé le 02 avril 2013, ont fait l'objet d'un rapport des Commissaires aux comptes dans lequel figure une observation page 151.

Le 26 mars 2014



Le Président-Directeur Général  
Thierry de La Tour d'Artaise

## 9.3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES

### *Commissaires aux comptes titulaires*

- PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009,  
représentée par Nicolas Brunetaud  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.
- Deloitte & Associés, 185 avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009,  
représentée par Gérard Badin  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

### *Commissaires aux comptes suppléants*

- De PricewaterhouseCoopers Audit :  
Pierre Coll – 63 rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
nommé par l'Assemblée générale du 13 mai 2009.  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.
- De Deloitte & Associés :  
BEAS – 7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine  
nommée par l'Assemblée générale ordinaire du 13 mai 2009.  
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2015.



## Honoraires des Commissaires aux comptes

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 477	1 452			1 731	1 670		
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	146	147			232	191		
Filiales intégrées globalement	1 331	1 305			1 499	1 479		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	60	55			28	11		
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	52	49			2			
Filiales intégrées globalement	8	6			26	11		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 537</b>	<b>1 507</b>	<b>99 %</b>	<b>96 %</b>	<b>1 759</b>	<b>1 681</b>	<b>99 %</b>	<b>96 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	11	51			6	51		
Systèmes d'information								
Autres	4	19				17		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>70</b>	<b>1 %</b>	<b>4 %</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	<b>1 %</b>	<b>4 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 552</b>	<b>1 577</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 765</b>	<b>1 749</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 9.4. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<b>Commentaires sur l'exercice</b>			
<i>Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe</i>	83-96	X	X
<i>Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société</i>	51-82		X
<i>Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français</i>	-	-	-
<i>Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport</i>	-	-	-
<i>Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe</i>	94	X	X
<i>Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices</i>	195		X
<b>Éléments de présentation du Groupe</b>			
<i>Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée</i>	13-19	X	X
<i>Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers</i>	143-153	X	X
<i>Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</i>	152-153	X	X
<i>Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)</i>	51-82		X
<i>Activités en matière de recherche et développement</i>	9-10	X	X
<b>Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise</b>			
<i>Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice</i>	22-27		X
<i>Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social</i>	34-38		X
<i>Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci</i>	35-36		X
<i>Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie</i>	37-39, 193		X
<i>Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux</i>	191-193		X
<i>Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux</i>	191-193		X
<i>Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société</i>	43		X

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<b>Informations sur la société et le capital</b>			
<i>Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société</i>	29		X
<i>Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions</i>	190	X	X
<i>Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice</i>	190	X	X
<i>Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières</i>	-	-	-
<i>Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital</i>	190	X	X
<i>Structure et évolution du capital de la société</i>	185-189	X	X
<i>Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société</i>	184	X	X
<i>Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance</i>	187-188	X	X
<i>État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise</i>	191-193		X
<i>Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci</i>	-		-
<i>Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</i>	-		-
<i>Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote</i>	185-186	X	X
<i>Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts</i>	-		-
<i>Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique</i>	36		X
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	105	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	98	X	
<b>Comptes consolidés</b>	97-162	X	
<b>Comptes sociaux</b>	163-180	X	
<b>Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	161-162-179-180	X	
<b>Honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	215	X	
<b>Rapport du Président du Conseil</b>	44-49		X
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président du Conseil</b>	50	X	X
<b>Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel</b>	43	X	

## 9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>1 – PERSONNES RESPONSABLES</b>	213
<b>2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	214
<b>3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1 Informations historiques	98-99
3.2 Informations intermédiaires	N/A
<b>4 – FACTEURS DE RISQUES</b>	13-19, 149-155
<b>5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1 Histoire et évolution de la société	5-6
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	183
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	183
5.1.3. Date de constitution de la société	183
5.1.4. Siège social et forme juridique	183
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	84
5.2 Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	92, 124-129
5.2.2. Principaux investissements en cours	115-117, 92
5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	154
<b>6 – APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1 Principales activités	115-118
6.1.1. Principaux produits	2
6.1.2. Principales activités	7
6.2 Principaux marchés	115-118
6.3 Événements exceptionnels	155
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	16-17
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2, 7, 8
<b>7 – ORGANIGRAMME</b>	
7.1 Description sommaire	182
7.2 Liste des filiales importantes	157-159
<b>8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	127-129
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	153-154
<b>9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1 Situation financière	83-94
9.2 Résultat d'exploitation	91
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	87-90
9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	13-19

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	103, 132-135
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	102
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	143-145
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	143, 149-154
10.5 Sources de financement attendues	144
<b>11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	131, 9-10
<b>12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	94
<b>13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A
<b>14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	22-29
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	28
<b>15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	34-43
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	156
<b>16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	22-29
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	28
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	30-31
16.4 Gouvernement d'entreprise	22-50
<b>17 – SALARIÉS</b>	
17.1 Nombre de salariés	61, 118-119
17.2 Participations et stock-options	191-193
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	133-134, 191
<b>18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	187-188
18.2 Existence de droits de vote différents	183-184
18.3 Contrôle de l'émetteur	185
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	183-184
<b>19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	156
<b>20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1 Informations financières historiques	98-99
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	98-160, 164-178
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux	161, 179
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	81
20.4.3. Source des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.5 Date des dernières informations financières	98-160, 164-178
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1. Informations intermédiaires publiées	N/A
20.6.2. Informations intermédiaires non encore publiées	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	195
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	155
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	N/A

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
<b>21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1 Capital social	184
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions	184
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions propres	185, 190
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles ou assorties de bons de souscription	N/A
21.1.5. Conditions régissant le capital non libéré	N/A
21.1.6. Capital placé sous options	N/A
21.1.7. Historique d'évolution du capital social	187-188
21.2 Acte constitutif et statuts	183-186
21.2.1. Objet social	183
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction	33
21.2.3. Catégories d'actions	183-184
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales	183-184
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	184
21.2.7. Seuils de déclarations de détention	184
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital	29
<b>22 – CONTRATS IMPORTANTS</b>	N/A
<b>23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	N/A
<b>24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	212
<b>25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	157-160,170

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- le Document de référence de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 2 avril 2013, sous le numéro D. 13-0249. Les comptes consolidés figurent en pages 87 à 150 et le Rapport d'audit correspondant figure page 151 et 152 de ce document ;
- le Document de référence de l'exercice 2011 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 3 avril 2012, sous le numéro D. 12-0261. Les comptes consolidés figurent en pages 75 à 135 et le Rapport d'audit correspondant figure page 136 et 137 de ce document.

## 9.6. TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2, GRI ET PACTE MONDIAL

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références		
				Document de référence	Rapport d'activité et de développement durable	Site Internet Rubrique développement durable
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>						
<b>Emploi</b>						
Effectif total	1.a-1	LA1		page 61	page 80	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 65		
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 62		
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		page 61	page 80	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 65		
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 63		
Embauches	1.a-2	LA2		pages 61 et 62		
Licenciements	1.a-2	LA2		pages 61 et 62		
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 60		Social, diversité et équité
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 60		
<b>Organisation du travail</b>						
Organisation du temps de travail	1.b-1			pages 63 et 66		
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 64		
<b>Relations sociales</b>						
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 65	page 59	Social, dialogue
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 66	pages 59 et 81	Social, dialogue
<b>Santé et sécurité</b>						
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 53, 54 et 67 à 69	pages 60 et 61	Social, santé sécurité
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	1.d-2	LA9		page 66	page 81	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		pages 67 et 68	page 81	
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		page 68	page 61	Social, santé sécurité
<b>Formation</b>						
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 53, 69 et 70	page 58	Social, compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 69		
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 69		Social, compétences
<b>Égalité de traitement</b>						
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	1.f-1	LA14		pages 53 et 65	pages 60 et 80	Social, diversité et équité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		page 64	page 59	
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		pages 53 et 65	page 58 à 60	Social, diversité et équité
<b>Gouvernance</b>						

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références		
				Document de référence	Rapport d'activité et de développement durable	Site Internet Rubrique développement durable
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	pages 4 à 7	Gouvernance
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>						
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	pages 53 et 65	page 59	Social, dialogue
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/LA14	6	page 53	page 58 à 60	Social, diversité et équité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7	4 - 5	page 52	page 54	Engagements et pilotage
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6		page 52	page 54	Engagements et pilotage
<b>Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	3.e					
<b>Pratiques d'investissement et d'achat</b>						
Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises		HR2		pages 53, 72 et 73	pages 52 et 54	Ethique, Achats responsables
Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés		HR3		page 52		
<b>Evaluation</b>						
Pourcentage ou nombre d'activités pour lesquelles l'organisation a procédé à une analyse des pratiques ou à une analyse d'impact en matière de Droits de l'Homme		HR10	1 et 2	page 52	page 52	Social, respect
<b>Mesures correctives</b>						
Nombre de réclamations déposées en matière de Droits de l'Homme, puis traitées et résolues en suivant une procédure de gestion des réclamations en matière de Droits de l'Homme		HR11	1 et 2	page 52		
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>						
<b>Politique générale en matière environnementale</b>						
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.a-1			pages 74 et 78	pages 46, 68 et 69	Environnement
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.a-2		7 à 9	page 74	page 68	
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.a-3	EN30		page 74	pages 68 et 69	Éco-production
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	2.a-4	EN28/EC2		page 153 et 154		
<b>Pollution et gestion des déchets</b>						
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.b-1	EN22/EN23/EN24		pages 74 et 76 à 78	pages 68 et 69	Éco-production
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27	7 à 9	page 77	page 69	Éco-production ; Fin de vie du produit
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.b-3	EN25		page 78		Éco-production
Total des rejets dans l'eau		EN21		page 78	page 83	
Masse totale de déchets		EN22/EN24		page 77	page 83	
<b>Utilisation durable des ressources</b>						



Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références		
				Document de référence	Rapport d'activité et de développement durable	Site Internet Rubrique développement durable
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21	7 à 9	page 75	page 82	Éco-production
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		page 75	page 82	Éco-production
Consommation de matières recyclées		EN2		page 77	pages 23, 44 et 69	Éco-conception
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		page 75	pages 68 et 69	Éco-conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 75	page 82	Éco-conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		page 75	pages 17, 68 et 69	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3			page 75		
<b>Le changement climatique</b>						
Rejets de gaz à effet de serre	2.d-1	EN16/EN17/EN19/EN20	7 à 9	pages 76 et 77	pages 82 et 83	Éco-production ; Éco-logistique
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2		page 76		
<b>Protection de la biodiversité</b>						
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/EN25	7 à 9	page 78		Éco-production
<b>Produits et services</b>						
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	pages 54, 55 et 74	pages 23, 44, 68 et 69	Éco-conception ; Fin de vie du produit
<b>Transport</b>						
Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel		EN29	7 à 9	pages 76 et 77	pages 69 et 82	Éco-logistique
<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>						
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</b>						
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		page 54	pages 50, 51 et 65	Communautés
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/SO9/SO10		page 54	pages 50, 51 et 65	Communautés
<b>Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société</b>						
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			page 57	pages 62 à 65	Communautés
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 71 et 72	pages 62 à 65	Communautés ; Fondation d'entreprise
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>						
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/HR 5 à 7	1 et 2	pages 53, 72 et 73	pages 50, 54 et 55	Éthique, Achats responsables
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	3.c-2			pages 53, 72 et 73	pages 54 et 55	Éthique, Achats responsables

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références		
				Document de référence	Rapport d'activité et de développement durable	Site Internet Rubrique développement durable
<b>Loyauté des pratiques</b>						
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/ SO7/SO8	10	page 73	pages 54, 66, 67	Engagements et pilotage
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		page 73	page 41	Consommateurs
<b>Comportement anticoncurrentiel</b>						
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		page 217		

# AGENDA FINANCIER 2014

## 24 AVRIL APRÈS BOURSE

Ventes et Informations financières du 1<sup>er</sup> trimestre 2014

## 15 MAI À 14 H 30

Assemblée générale des actionnaires à Paris (Bourse)

## 22 MAI

Paiement du dividende

## 24 JUILLET À 06 H 30

Ventes et Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2014

## 23 OCTOBRE APRÈS BOURSE

Ventes et Informations financières des 9 mois 2014

Dates et heures de publication sur Internet

Groupe SEB

Les 4 M chemin du Petit-Bois – BP 172

69134 Écully Cedex France

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

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Crédits photos : Photothèque Groupe SEB, Philippe Schuller, Eduardo Martino.



Groupe SEB  
Les 4 M - Chemin du Petit Bois - BP 172  
69134 Ecully Cedex France  
Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18  
[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)