GROUPE SEB

mieux vivre 2017

Notre mission

SOMMAIRE

Notre mission _1
Nos valeurs _2
Notre stratégie _4
Message du Président _6
Paroles du Comité Exécutif _8
Le Conseil d'Administration _10
Un portefeuille de marques inégalé _12
Le café professionnel, un nouveau marché _14
2017 en chiffres _18
2017 en faits _20
L'innovation pour faire la différence _22
Marché international, savoir-faire local _30
Une industrie performante _40
Un groupe responsable et solidaire _48
Panorama des parties prenantes _66
2017 en actions _68

FACILITER ET EMBELLIR LA VIE QUOTIDIENNE DES CONSOMMATEURS

CONTRIBUER AU **MIEUX-VIVRE,** PARTOUT DANS LE MONDE

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

Nos valeurs

Depuis 160 ans, le Groupe SEB poursuit avec détermination et enthousiasme son ambition : être LA référence mondiale du Petit Équipement Domestique. Pour cela il s'appuie sur une vision à long terme, basée sur ses 5 valeurs fondatrices :

ESPRIT DE GROUPE
VOLONTÉ D'ENTREPRENDRE
PASSION POUR L'INNOVATION
RESPECT DE LA PERSONNE
PROFESSIONNALISME

Incarnant la philosophie d'une entreprise responsable, solidaire et engagée, ces valeurs sont partagées par l'ensemble des collaborateurs, partout dans le monde. Elles permettent au Groupe de faire face aux défis de son environnement sereinement et de tirer le meilleur parti des opportunités d'un marché en croissance.

Notre stratégie

PRIVILÉGIER LA CROISSANCE

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

PILOTER LA COMPÉTITIVITÉ

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

ÊTRE RESPONSABLE

- En veillant au respect des principes éthiques.
- En poursuivant une politique sociale responsable.
- En agissant dans le cadre d'un engagement citoyen.
- En innovant durablement pour répondre aux attentes des consommateurs.
- En réduisant nos impacts environnementaux.

Message du Président

> Nos résultats 2017 témoignent de la pertinence de notre modèle économique, de la solidité de nos fondamentaux, de l'amélioration constante de notre compétitivité et de l'engagement remarquable de nos collaborateurs.

2017 : ENCORE UN TRÈS BON MILLÉSIME

Le Groupe SEB a de nouveau signé en 2017 une excellente année. Les ventes se sont établies à près de 6,5 milliards d'euros, en croissance de 30 %, WMF contribuant, dans le cadre de sa première année de consolidation, à hauteur de 1,15 milliard d'euros au chiffre d'affaires consolidé. Notre croissance organique, à + 9,2 %, a été très vigoureuse et portée par toutes nos zones géographiques et toutes les familles de produits. Notre Résultat Opérationnel d'Activité est en progression de plus de 30 %, notre Résultat net de 45 % et nous terminons l'année avec un ratio dette nette / EBITDA ajusté de 2,4. Les performances de WMF sont en ligne avec nos attentes et se traduisent par un effet relutif sur le bénéfice net par action de 22 %. Les objectifs ambitieux que nous nous étions fixés pour 2017 sont donc dépassés. Ces résultats doivent de plus être mis en perspective d'un historique élevé, puisque 2015 et 2016 avaient déjà été d'excellentes années. Ils témoignent à la fois de la pertinence de notre modèle économique, de la solidité de nos fondamentaux, de l'amélioration constante de notre compétitivité et de l'engagement remarquable de tous les collaborateurs, que je tiens à remercier ici.

DÉBUTS PROMETTEURS DE WMF AU SEIN DU GROUPE

2017 a aussi été une année de transformation pour le Groupe avec l'intégration de WMF. Un travail considérable a déjà été réalisé pour mettre en place les organisations, aujourd'hui opérationnelles, harmoniser les processus, mutualiser certaines fonctions centrales et démarrer les synergies sur les achats, la chaîne logistique et l'industrie. Les projets de création de valeur ont été lancés, avec des premières actions concrètes destinées à développer l'activité *Consumer* – avec notamment une stratégie renforcée en haut de gamme – et à activer le plan d'accélération en Café Professionnel. Nous suivons notre feuille de route et toutes les équipes, de part et d'autre, sont mobilisées, dans un esprit de coopération constructive, pour saisir les multiples opportunités qui émanent de ce projet passionnant.

Il reste bien sûr beaucoup de travail à accomplir : certains chantiers prendront du temps à délivrer leur plein potentiel. Mais, tout comme pour Supor il y a 10 ans, nous sommes confiants dans notre capacité à tirer le meilleur parti de cette acquisition transformante.

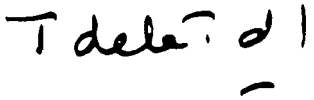
ACCÉLÉRATION EN 2018

Dans un environnement général vraisemblablement plus *challenging* et en tenant compte d'un historique exigeant pour le Groupe, y compris WMF, nous avons abordé l'année 2018 avec une grande détermination et avec un double objectif.

D'une part, dans un marché du Petit Équipement Domestique que nous anticipons toujours porteur, nous visons de poursuivre la croissance rentable du Groupe dans son ancien périmètre, en actionnant nos grands leviers stratégiques : innovation, puissance de nos marques, distribution multicanale, présence mondiale, compétitivité.

D'autre part, nous allons poursuivre l'intégration de WMF en intensifiant les projets initiés en 2017, et notamment, en exécutant les plans d'investissement et d'accélération en café professionnel ainsi qu'en engageant les actions de redressement de la rentabilité en Petit Équipement Domestique. Nous pourrons ainsi commencer à dégager des synergies tangibles, en ligne avec nos objectifs à l'horizon 2020.

Dans ce contexte, le Groupe SEB ambitionne en 2018 de réaliser une nouvelle croissance organique de ses ventes, d'améliorer son Résultat Opérationnel d'Activité et de poursuivre son désendettement.



Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE
Président-Directeur Général

« **2017 :** un très bon millésime et une année de transformation pour le Groupe avec l'intégration de WMF. »

Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE
Président-Directeur Général

Paroles du Comité Exécutif

Le Groupe SEB, partout dans le monde, fait intimement partie du quotidien des consommateurs. Il entretient une interaction étroite avec eux par le biais de la vente directe, du e-commerce, des communautés, des réseaux sociaux ou encore, des objets connectés. Cette proximité permet de collecter, d'analyser et d'exploiter des données de plus en plus pertinentes afin d'optimiser notre politique d'innovation et de communication, y compris envers les clients professionnels de WMF.

Bertrand NEUSCHWANDER
Directeur Général Délégué

Vincent LÉONARD
Directeur Général Adjoint
Finance

L'année 2017 a été très largement consacrée à « l'arrimage » de WMF au Groupe SEB : harmonisation des principes comptables, mise en place accélérée des outils de pilotage de la performance, centralisation des fonctions *corporate* telles que la trésorerie, la fiscalité, l'audit interne ou encore le juridique. Nos priorités sont maintenant la mise en œuvre des synergies et la poursuite du désendettement du Groupe.

Harry TOURET
Directeur Général Adjoint
Ressources Humaines

L'année 2017 a été marquée par l'intégration de WMF, engagée à travers de nombreux projets couvrant les fonctions et les activités. Une formation interculturelle commune à l'encadrement supérieur du Groupe et de WMF a été organisée afin d'améliorer la compréhension mutuelle et accélérer l'intégration des structures. L'ensemble des process Ressources Humaines sont désormais en place chez WMF et la coopération entre les équipes a progressé de façon significative.

Stéphane LAFLÈCHE
Directeur Général
Industrie

Le Groupe SEB revendique son statut d'industriel responsable, alliant puissance et flexibilité de son outil de production, savoir-faire technologiques spécifiques, pilotage mondial de la performance, capitalisation sur la valeur ajoutée de l'homme, priorité donnée à la santé et à la sécurité au travail... Fort de ces initiatives, déployées désormais aussi dans les sites de WMF, il a gagné en compétitivité et a posé les premiers jalons de « l'usine du futur ».

Philippe CREVOISIER
Directeur Général
Produits et Innovation

Le marché du Petit Équipement Domestique évolue et se transforme rapidement. Pour être en phase avec cette mutation, nous devons partir des modes de vie des consommateurs, aujourd'hui connectés en permanence et comprendre de plus en plus finement leurs besoins et leurs aspirations. C'est ainsi que nous pourrons encore accélérer notre processus d'innovation global, intégrant WMF, en gardant l'esprit pionnier qui anime le Groupe depuis le début.

Cyril BUXTORF
Directeur Général
EMEA

L'arrivée de WMF au sein du Groupe s'est concrétisée en 2017, entre autres, par la reprise de l'activité Petit Équipement Domestique par les filiales SEB dans les marchés, hors Allemagne, Autriche et Suisse, qui nous renforce et nous ouvre de belles perspectives en haut de gamme. Pour ancrer sa présence sur ce segment porteur, le Groupe a désormais dans les pays clés des équipes *« Premium brands »* dédiées aux marques All-Clad, Lagostina, WMF et Silit.

Luc GAUDEMARD
Directeur Général
Amériques

Les nouveaux comportements d'achat et l'atténuation des frontières entre la distribution physique et le e-commerce nous ont conduits ces dernières années à repenser notre interaction avec les consommateurs, pour améliorer, voire magnifier, leur expérience d'achat. Cet objectif ambitieux exige une exécution irréprochable, qu'elle soit en magasin (de plus en plus connecté et intelligent) ou digitale, avec des gammes et des services personnalisés.

Frédéric VERWAERDE
Directeur Général
Asie

L'Asie représente le plus gros réservoir de développement pour le Groupe et notre organisation actuelle nous permet de poursuivre notre croissance rentable et nos gains de parts de marché en Chine, d'accélérer notre essor en Asie du Sud-Est et d'exploiter au mieux le potentiel de nos deux piliers matures, le Japon et la Corée. J'ai eu la chance de me voir confier le développement de cette zone prometteuse et l'aventure s'est révélée passionnante. Je suis aujourd'hui heureux et fier de passer le flambeau à Vincent Tai.

Vincent TAI
Directeur Général Asie
Remplaçant de Frédéric Verwaerde

Supor a signé une décennie de très belles performances au sein du Groupe SEB et a considérablement renforcé ses positions sur le marché chinois. L'histoire continue. À nous de saisir les formidables opportunités générées par l'expertise de Supor en innovation pour enrichir notre offre produit en l'adaptant aux modes de vie des consommateurs asiatiques. C'est ainsi que nous intensifierons notre présence et accéderons au plein potentiel des autres marchés asiatiques.

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de SEB S.A. est un organe collégial qui représente l'ensemble des actionnaires et inscrit son action dans l'intérêt social de la société et du Groupe. Il arrête les orientations stratégiques et délibère sur les structures de direction ainsi que sur les opérations de croissance externe. Il procède, par ailleurs, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Lors de ses réunions, il est informé de la marche des affaires et des performances du Groupe ainsi que de l'évolution du marché et du paysage concurrentiel.

À l'issue de 2017, où diverses modifications sont intervenues, le Conseil se compose de 14 administrateurs dont les mandats sont de 4 ans : le Président Directeur Général, Thierry de La Tour d'Artaise, 7 administrateurs représentant le Groupe Fondateur, 4 administrateurs indépendants (conformément à la définition du code de gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF) et 2 administrateurs salariés, tous deux nommés en 2017. Le taux de féminisation du Conseil est de 46 %.

Grâce à leur diversité et à la complémentarité de leurs profils (spécialistes de la distribution, de la communication, de la finance, gérants d'entreprises françaises et internationales, salariés du Groupe), les administrateurs apportent au Conseil une vision élargie s'appuyant sur leurs expertises respectives.

En 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois.

Hommage
à Emmanuel LESCURE

Notre Président d'honneur, Emmanuel Lescure, s'est éteint le 1er avril 2017 à Selongey. Il avait 87 ans et avait consacré toute sa carrière au Groupe SEB.

Entré à la Seb en 1951 comme représentant, à sa sortie d'HEC, il jouera un rôle essentiel dans l'histoire de l'entreprise et sera un acteur déterminant du succès de l'emblématique super-cocotte lancée en 1953. Il permettra au Groupe de se développer, notamment avec les acquisitions de Tefal et Calor, et contribuera à son internationalisation avec le rachat de Rowenta.

Président du Groupe de 1976 jusqu'en 1990, date à laquelle il prend sa retraite, il a œuvré à son expansion extraordinaire et, toute sa vie, est resté soucieux d'en préserver la pérennité. Homme de marketing, passionné par le Groupe, Emmanuel Lescure était un dirigeant très humain, attentif à garantir le respect des valeurs initiées par les Fondateurs.

Il était Chevalier de la Légion d'honneur.

Le Groupe rend hommage non seulement à un grand patron d'industrie et à un visionnaire, mais aussi à un homme d'exception animé de convictions et de valeurs fortes.

LE COMITÉ DE CONTRÔLE se charge de l'examen des comptes annuels et semestriels de la Société. Il veille à ce que les procédures d'identification, d'évaluation et de traitement des principaux risques qui pèsent sur le Groupe soient correctement appliquées et en informe le Conseil. Il participe à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes et veille à leur indépendance. Il s'est réuni à 3 reprises en 2017.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS (CNR) émet des recommandations sur la composition du Conseil d'administration et participe à l'établissement des plans de succession. Il propose la politique de rémunération des mandataires sociaux et la mise en place des plans d'actions gratuites de la Société. Il émet des recommandations sur des questions de gouvernance et d'éthique, examine la politique de développement durable du Groupe et en informe le Conseil. Il a tenu 3 réunions en 2017.

1

2

3

4

5

4
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

6
FEMMES

6
RÉUNIONS EN 2017

6

7

8

9

10

11

12

13

14

** Renouvellement proposé à l'AG du 16 mai 2018*

1 THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE
Membre du Groupe Fondateur.
Président-Directeur Général de SEB S.A. 63 ans.

ACTIONNAIRES FAMILIAUX

FÉDÉRACTIVE

2 FÉDÉRACTIVE*
Membre du Groupe Fondateur, holding de contrôle de participation patrimoniale, représenté par Sarah CHAULEUR. 46 ans.
Membre du CNR, représenté par Pascal GIRARDOT. 63 ans.

3 DELPHINE BERTRAND*
Membre du Groupe Fondateur, adhérant à FÉDÉRACTIVE.
53 ans.

4 HUBERT FÈVRE
Membre du Groupe Fondateur, adhérant à FÉDÉRACTIVE,
Membre du Comité de Contrôle. 53 ans.

5 CÉDRIC LESCURE
Membre du Groupe Fondateur, adhérant à FÉDÉRACTIVE.
50 ans.

VENELLE

6 VENELLE INVESTISSEMENT
Membre du Groupe Fondateur, holding familial de contrôle, représenté par Damarys BRAIDA.
Membre du CNR. 50 ans.

7 WILLIAM GAIRARD
Membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT.
37 ans.

8 JÉRÔME LESCURE
Membre du Groupe Fondateur, adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT.
Membre du Comité de Contrôle. 57 ans.

ACTIONNAIRES INDÉPENDANTS

9 YSEULYS COSTES
Administrateur indépendant.
Membre du Comité de Contrôle.
45 ans.

10 FFP – INVEST
Holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot, représenté par Bertrand FINET.
Administrateur indépendant.
Membre du CNR. 52 ans.

11 FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS
Représenté par Catherine POURRE.
Administrateur indépendant.
Présidente du Comité de Contrôle. 61 ans.

12 JEAN-NOËL LABROUE*
Administrateur indépendant.
Président du CNR. 70 ans.

ACTIONNAIRES SALARIÉS

13 LAURENT HENRY
Administrateur salarié. 51 ans.

14 BRIGITTE FORESTIER
Administrateur salarié actionnaire. 47 ans.

Le Groupe SEB met en œuvre une stratégie multimarques qui lui permet de s'inscrire durablement dans des marchés mondiaux et locaux, au plus proche des consommateurs. Il s'appuie sur le portefeuille le plus étoffé du secteur du Petit Equipement Domestique, enrichi en 2016 avec l'acquisition de WMF qui renforce sa présence sur le segment haut de gamme (premium) et lui ouvre les portes du marché professionnel. Les 29 marques du Groupe, piliers de sa stratégie de croissance, s'organisent désormais en trois grands sous-ensembles.

Un portefeuille de marques inégalé

LES MARQUES GRAND PUBLIC, à forte notoriété sur leurs marchés, régionaux ou mondial, proposent des produits qui accompagnent au quotidien les consommateurs. Complémentaires et répondant chacune à des besoins spécifiques, elles ont toutes une identité et des valeurs bien définies, qui s'expriment à travers l'assortiment, les fonctionnalités, le design des produits et la communication.

LES MARQUES PREMIUM s'adressent aux consommateurs les plus exigeants, avec un positionnement, des designs et un mode de commercialisation adaptés.

LES MARQUES PROFESSIONNELLES, à vocation mondiale, sont concentrées sur le secteur du café professionnel et de l'hôtellerie.

MARQUES GRAND PUBLIC

MONDIALES

Tefal T-fal · Rowenta · Krups · Moulinex

RÉGIONALES

Supor · Arno · Imusa · Asia · Seb · Calor · Emsa · Original Kaiser · Maharaja Whiteline · Mirro · WearEver · Panex · OBH Nordica · Samurai · Rochedo · Clock · Esteras · Umco

MARQUES PREMIUM

WMF · Lagostina · All-Clad Metalcrafters LLC · Silit Kochexperten. Seit 1920.

MARQUES PROFESSIONNELLES

WMF · schaerer · HEPP

Des marques de plus en plus digitales

La stratégie de digitalisation du Groupe SEB ne touche pas seulement les produits connectés et un accroissement de la distribution en ligne, elle accompagne aussi le positionnement et la communication des marques. Ainsi, les quatre marques cœur à dimension mondiale ont revu leurs plateformes, sites internet et réseaux sociaux. Démarré en 2015, ce chantier est aujourd'hui terminé et les nouvelles plateformes de marques sont opérationnelles.

Création d'une force de vente Premium

L'acquisition de WMF fin 2016 a permis au Groupe de conforter significativement sa présence sur le segment premium, avec des ventes totales de quelque 600 M€. Avec les marques All-Clad, Lagostina, Silit et WMF, nous ciblons les consommateurs les plus exigeants en leur proposant des produits de très grande qualité, qui leur garantiront une expérience culinaire ultime. Cette approche nouvelle du segment haut de gamme est servie par la mise en place de forces de vente premium dans tous les grands marchés, ou par leur renforcement, notamment en France, Italie, Espagne, Europe Centrale, Chine...

Le café **professionnel,** un nouveau marché

Avec l'acquisition, en 2016, de WMF, le Groupe SEB s'est enrichi de deux très belles marques, WMF et Schaerer, et devient le leader mondial des machines à café professionnelles, dans un marché en plein essor.

UNE EXPERTISE AVÉRÉE

Avec un premier modèle lancé en 1927, WMF s'appuie sur 90 ans d'expertise dans les machines à café professionnelles. 1969 marque une nouvelle étape avec la conception et la commercialisation de la toute première machine à café automatique au monde. Les années 80 ouvrent l'ère des cafés de spécialité, dans laquelle WMF apporte son savoir-faire technologique en proposant des machines aux fonctionnalités exceptionnelles, préparant des cafés variés (capuccino, macchiato, latte, etc.) de qualité supérieure. Avec une consommation de plus en plus importante du café hors-foyer, le marché du café professionnel se développe rapidement, partout dans le monde. C'est pourquoi WMF adapte ses machines et les dote de nombreuses fonctionnalités pour répondre de manière personnalisée aux demandes des multiples consommateurs.

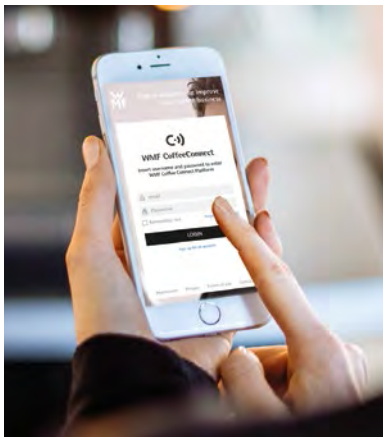
UN DOUBLE OBJECTIF : QUALITÉ DU CAFÉ, FIABILITÉ DES MACHINES

Ce marché exigeant requiert des machines capables d'assurer la pré-

paration de 150 à 1 000 tasses de café par jour, en fonction de leur taille. Ainsi, les produits jouent un rôle clé dans la rentabilité des clients : tout temps d'arrêt ou panne est donc très impactant sur leur activité et doit être évité ou pris en charge rapidement. Au-delà de l'excellence de ses machines, WMF propose un service après-vente dédié, composé en Europe de 600 techniciens hautement qualifiés, qui interviennent en formation, maintenance et réparation dans les plus brefs délais.

UN PORTEFEUILLE DE CLIENTS ÉCLECTIQUES

L'Allemagne est le premier marché, historique de WMF, étendu par la suite dans le monde (Autriche, Japon, Chine, USA, Royaume-Uni,...).



Depuis 10 ans, l'entreprise élargit son champ d'action, initialement centré sur la restauration hors foyer traditionnelle (restaurants, hôtels...), vers de nouveaux formats tels que les commerces de proximité (boulangeries, supérettes...), les stations-service, les aéroports et les plus célèbres chaînes de *fast-food*. Les compagnies de croisière sont un autre marché important, avec de nombreux paquebots de luxe américains équipés par WMF. S'y ajoutent également les entreprises qui dotent leurs espaces détente de machines à café à destination de leurs collaborateurs.

DES FONCTIONS ET SERVICES INNOVANTS

WMF s'appuie sur deux usines, l'une à Geislingen, en Allemagne, où sont fabriquées les machines à café WMF, l'autre à Zuchwil, en Suisse, où elles sont produites sous la marque Schaerer. Le pilotage de la recherche et du développement est réalisé au plus près de la production, sur ces deux sites. Cette proximité entre innovation et industrialisation a permis de mettre au point des modèles comme Presto, la machine à café professionnelle la plus vendue au monde, ou Espresso Concept, lancée en 2016, la première machine à café hybride qui combine des fonctions automatisées à des porte-filtres classiques italiens. Le Groupe SEB entend non seulement préserver la dynamique d'innovation de WMF, mais surtout de la déployer afin d'assurer le développement international de l'activité Café Professionnel.

UNE ENTRÉE DANS L'ÉQUIPEMENT HÔTELIER

Deuxième activité de WMF sur le marché professionnel, l'équipement hôtelier propose la fourniture de couverts ainsi que d'articles de table et de buffet sous les marques WMF et Hepp, qui bénéficient toutes deux d'une forte notoriété auprès des clients ciblés. L'Allemagne est aujourd'hui le principal marché de cette activité, avec les hôtels de luxe comme clientèle cœur de cible.

En 2017, le chiffre d'affaires de l'activité s'est élevé à 72 millions d'euros.

VENTES
6 485 M€
+ 29,7 %
+ 9,2 % À TCPC*
Dont ventes WMF :
***1 151 M€**, + 5,5 %*

ROPA
661 M€
+ 30,8 %
***678 M€** avant PPA*
*non récurrents***
+ 34,2 %

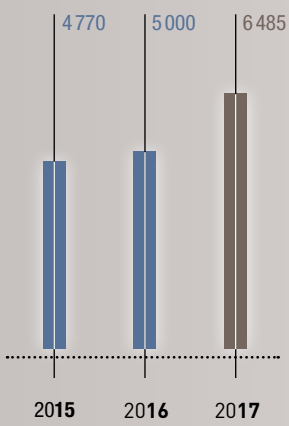
RÉSULTAT NET
375 M€
+ 45 %

DETTE FINANCIÈRE NETTE 31/12
1 905 M€
- 114 M€
vs 31.12.2016

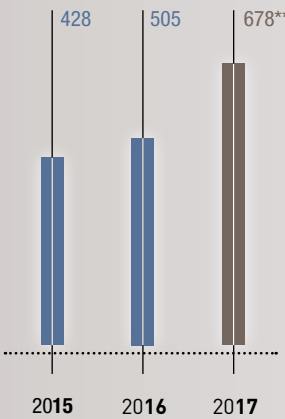
GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION
322 M€

2017 en chiffres

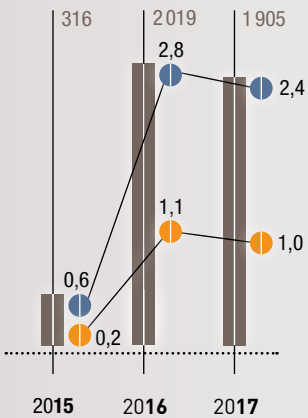
ÉVOLUTION DES VENTES EN M€



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ EN M€



ÉVOLUTION ET RATIOS D'ENDETTEMENT NET EN M€ AU 31/12

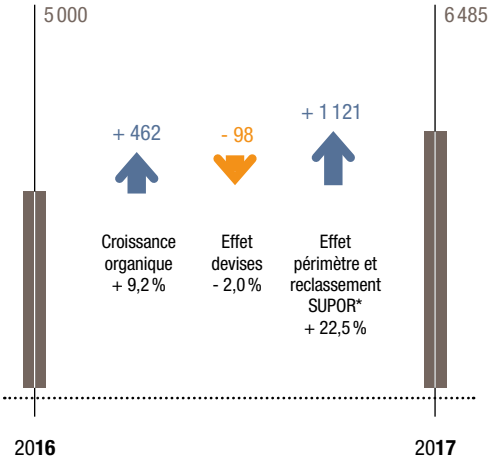


Dette nette / EBITDA ajusté
Dette nette / Fonds propres

*TCPC = taux de change et périmètre constants
** avant PPA non récurrents : impacts non récurrents de l'allocation du prix d'achat d'acquisition de WMF

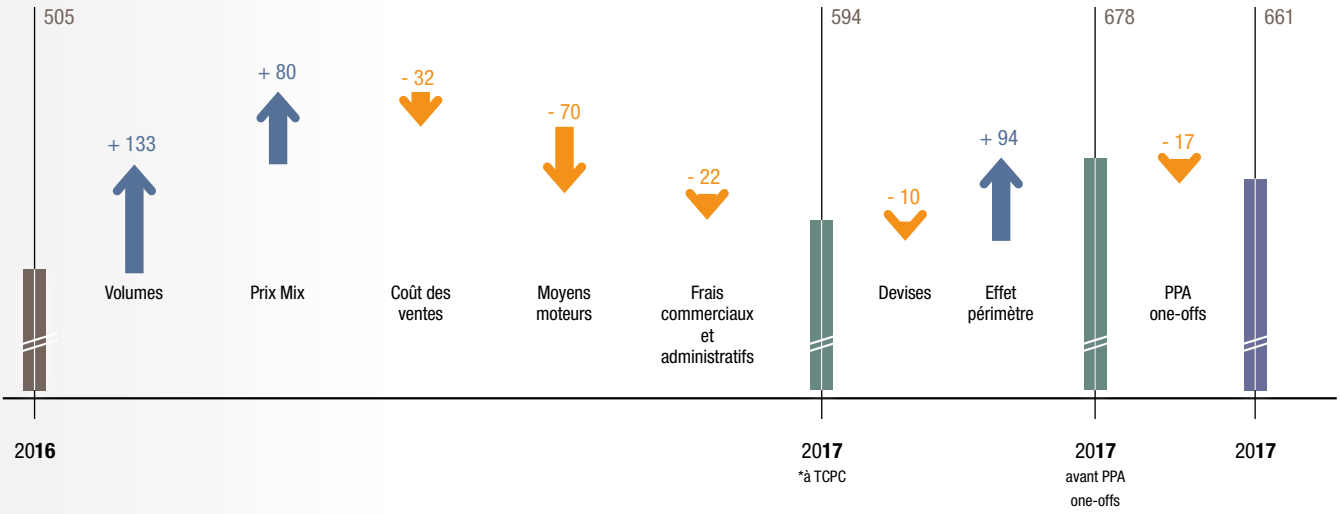
RÉPARTITION DES VENTES DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

ÉVOLUTION DES VENTES 2016/2017 EN M€



*74 M€ de dépenses marketing SUPOR déduites des ventes

CONSTRUCTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROPA) EN M€



PAROLE À VINCENT LÉONARD

Le Groupe SEB a conjugué en 2017 une nouvelle amélioration de ses performances sur son ancien périmètre et des débuts prometteurs de WMF, consolidée depuis le 1er janvier 2017. La croissance organique des ventes, de **9,2 %** doit être mise en perspective d'un historique exigeant, tandis que la contribution de 1 151 M€ de WMF représente une progression de **plus de 5 %** grâce à une forte dynamique en café professionnel.

Le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) 2017 est de **661 M€**, en progression de **31 %**. Il comprend un ROPA Groupe SEB de **583 M€**, en croissance organique de **15 %**, et un ROPA de WMF de **95 M€**, en amélioration de **12 %**, avant impacts non récurrents de l'allocation du prix d'acquisition, de **-17 M€**. Avant ces effets, le ROPA du Groupe s'établit donc à **678 M€**. Hors WMF, notre marge opérationnelle atteint ainsi pratiquement **11 %**, reflétant les gains significatifs réalisés ces dernières années. Ces avancées se retrouvent dans le Résultat net, de **375 M€**, en hausse de **45 %.**

Fort d'une génération de trésorerie d'exploitation de **322 M€**, le Groupe a entamé le processus de désendettement qu'il vise, et termine 2017 avec un ratio dette nette / EBITDA ajusté de **2,36.**

Vincent LÉONARD
Directeur Général Adjoint Finance

2017 en faits

Prix du Club des Trente de la meilleure opération financière

Le Club des Trente, qui réunit les Directeurs Financiers des plus grands groupes français, a remis en mai son prix 2016 de la meilleure opération financière, catégorie fusion-acquisition, à Thierry de La Tour d'Artaise. Il récompense le Groupe SEB pour l'acquisition de WMF en Allemagne.

À travers ce prix, le Club des Trente cherche à montrer comment la finance et les marchés financiers peuvent être mis au service de stratégies industrielles ambitieuses et compatibles avec des finalités de développement durable.

Prix de l'Innovation aux Trophées 2017 de la Transformation Numérique

Lors de la deuxième édition des Trophées de la Transformation Numérique, le Groupe SEB s'est vu décerné l'un des 4 « Prix de l'Innovation ». Organisés par la revue professionnelle française Solutions Numériques, ces Trophées récompensent les entreprises qui, grâce au digital, ont su se réinventer, transformer leur organisation, leurs produits ou leur modèle économique, avec à la clé des avancées internes, une croissance accélérée et des bénéfices clients.

Trophée des Meilleures Relations Investisseurs par un CEO

Dans le cadre du Forum IR, le rendez-vous annuel français des professionnels des relations investisseurs, qui s'est tenu en décembre dernier, Thierry de La Tour d'Artaise a reçu le Trophée des Meilleures Relations Investisseurs par un CEO. C'est la 7e fois en 9 éditions que la Communication Financière et les Relations Investisseurs du Groupe est récompensée dans le cadre du Forum IR.

Placement réussi d'un nouvel emprunt obligataire

En mai 2017, le Groupe SEB a placé avec succès un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 7 ans et portant intérêt au taux de 1,50%. Elle permet au Groupe SEB de conforter une nouvelle fois l'architecture de sa dette.

Inauguration d'Itatiaia

Projet initié en 2016, le nouveau site d'Itatiaia, situé dans un parc industriel moderne de l'État de Rio de Janeiro au Brésil, regroupe désormais les activités industrielles et logistiques du Groupe, auparavant localisées autour de São Paulo.

Le Groupe SEB de retour au salon Maison & Objet

Profitant du renforcement de notre portefeuille de marques premium et de la mise en place d'une force de vente dédiée, le Groupe SEB a fait un retour réussi au Salon Maison & Objet de Paris en septembre, où il n'avait pas exposé depuis 2010. Un stand de 200 m² situé dans l'espace Cook&Share du salon, rythmé par des démonstrations de produits et des ateliers animés par des chefs, a permis de mettre en situation nos quatre marques présentes : Lagostina, WMF, EMSA et Kaiser. Manifestation professionnelle biannuelle accueillant 65 000 visiteurs, le Salon Maison & Objet a offert au Groupe SEB l'opportunité d'avoir un contact privilégié avec les distributeurs et, bien entendu, de signer des commandes.

Schaerer fête ses 125 ans

La marque de café professionnel du Groupe SEB, originaire de Suisse et membre du groupe WMF depuis 2006, a célébré son 125e anniversaire en août dernier en organisant deux jours de festivités dédiées à ses partenaires, clients, ainsi qu'au 250 collaborateurs et leur famille. Au programme : visite de l'usine de production au siège, à Zuchwil ; ateliers autour de la qualité de l'eau et du digital, ainsi que la présentation en avant-première des machines Schaerer Coffee Art Plus en édition limitée.

Acquisition de Swizzz Prozzz

En juin, le Groupe SEB a poursuivi son développement dans les ustensiles de cuisine en acquérant la société suisse Swizzz Prozzz, spécialisée dans les petits hâchoirs manuels, équipés de systèmes multi-lames très performants. Simples, faciles à utiliser, abordables et complémentaires des gammes du Groupe, les produits Swizzz Prozzz étaient commercialisés jusque-là sous licence à travers différentes marques d'ustensiles de cuisine, avec un grand succès commercial ; l'activité correspond à un chiffre d'affaires pro forma annuel de l'ordre de 10 M€.

EMSA, pôle d'expertise en ustensiles de cuisine

Avec l'acquisition d'EMSA en 2016, le Groupe SEB s'est doté d'un portefeuille de produits puissant dans deux segments des ustensiles de cuisine *(kitchenware)* sur lesquels il était peu ou pas présent : la conservation des aliments et les bouteilles isothermes.

Initialement concentrée en Allemagne, en Europe et au Moyen-Orient, EMSA commence à étendre son offre à l'international, en commercialisant ses produits sous marque Tefal. Pour sa part, le Groupe SEB bénéficie de l'expertise et de la forte dynamique d'innovation d'EMSA, qui est devenu son centre de compétences *kitchenware*, pour toutes ses marques.

L'innovation pour faire la **différence**

L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe SEB.
Créatrice de valeur pour les clients distributeurs, elle est source de progrès et de satisfaction pour les consommateurs.
Elle génère **une croissance rentable pour le Groupe**, lui permet d'investir à nouveau dans des programmes d'innovation et, ainsi, d'alimenter un cycle vertueux.

DES PRODUITS ET DES SERVICES

Les modes de vie actuels supposent d'imprimer à l'innovation un rythme fort qui correspond à la politique du Groupe. Dans cette optique, nous visons à apporter le progrès et le mieux-vivre dans la vie quotidienne à travers une dynamique produit et des solutions innovantes. Quelques exemples…

NOUVELLE DYNAMIQUE EN REPASSAGE

Sur le segment des centrales vapeur, le Groupe SEB innove avec une présence sur tous types de produits, de l'entrée de gamme aux plus premium. Les gammes sans chaudière remportent un vif succès. Fasteo et Liberty chez Tefal, Easy steam chez Rowenta : ces produits à prix abordables sont particulièrement prisés des consommateurs attachés au fer traditionnel, qui recherchent l'efficacité d'une centrale vapeur dans un produit compact. En haut de gamme, Pro express Ultimate, avec son nouveau design, sa puissance et son collecteur de calcaire exclusif 10 fois supérieur à la concurrence, reçoit un très bon accueil.

UNE OFFRE COMPLÈTE DE BLENDERS EN RÉPONSE À UNE DEMANDE MONDIALE

Le manque de temps, conjugué à l'envie d'une alimentation saine, savoureuse, riche en fruits et légumes, donne l'impulsion de la dynamique du Groupe sur le segment des blenders. Il se donne les moyens de ses ambitions avec le développement d'une offre complète, à la fois adaptée à la demande des marchés, et déployable dans le monde entier. En 2017, le Groupe a lancé les blenders haute performance Ultra Blend : deux *high speed* (blenders à grande vitesse), un blender de cuisson et un blender auto-lavant. La très haute vitesse de rotation des lames et une géométrie Triplax Pro permet de pulvériser les cellules des fruits et légumes en particules deux fois plus fines qu'avec les blenders traditionnels. Autre lancement notable : Personal blender, de Moulinex, compact et pratique, il permet de mixer les préparations directement dans une bouteille transportable partout. Ce blender nomade ouvre la voie à des déploiements technologiques innovants pour satisfaire de nouveaux usages.

ASPIRATEURS, LA PERFORMANCE RECONNUE

Réputé pour offrir le meilleur équilibre entre éco-performance et silence, le Groupe SEB va au-delà des exigences de la nouvelle étiquette énergétique de l'Union européenne sur les aspirateurs traîneaux, qui impose un maximum de 900 watt et un niveau sonore limité à 80 décibels. Leader des traîneaux, Rowenta se démarque cette année encore

avec le lancement de Silence Force Cyclonic AAAA, le plus silencieux des aspirateurs sans sac, noté A sur les 4 critères de performance. La marque déploie en outre de nouvelles offres en aspirateurs balais versatiles, avec Airforce 360, et les aspirateurs robots. Des lancements auréolés de prestigieuses récompenses en 2017 : Stiwa « GUT » en Allemagne pour l'aspirateur Traineau sans sac Xtrem Power Cyclonic 4A, « Sehr GUT » dans ETM magazine en Allemagne pour Air Force 360, qui remporte aussi le meilleur score (5 étoiles) au test lesnumeriques.com en France.

COMPANION, LE ROBOT CHAUFFANT VERSATILE

La gamme est renouvelée en 2017 avec Companion XL doté d'un bol d'une capacité de 3 litres, le plus grand du marché ! La gamme i-Companion et i-Companion XL s'enrichit d'une commande vocale et d'une lecture audio de recettes sur l'appli... des fonctionnalités bien pratiques quand on a les mains occupées ou pleines de farine ! C'est ainsi tout l'écosystème Companion qui s'étend, avec une panoplie d'accessoires : après le deuxième bol (en 2015), ont été lancés en 2017 un grand panier vapeur externe, un hachoir et une mini-cuve. Un kit de pâtisserie est prévu pour 2018.

TEFAL SURFE SUR L'INDUCTION

Toujours à l'affût des nouvelles tendances, le Groupe SEB récolte dans les articles culinaires les fruits de son approche multimatériaux (inox, aluminium...), qui lui permet de renforcer son leadership mondial. Tefal enregistre une année record avec plus de 45 millions de pièces fabriquées à Rumilly, reflet de la puissance industrielle du Groupe. La croissance est notamment tirée par le marché de l'induction, sur lequel la marque surperforme, avec sa gamme numéro 1, Expertise, et l'arrivée de produits plus accessibles comme Chef. L'accélération des ventes est particulièrement marquée en Asie du Sud-Est, Corée et Japon. À noter cette année une forte poussée des produits induction à effet pierre et à effet cuivre, à laquelle le Groupe répond avec le lancement de nouvelles gammes.

BODY PARTNER, LA BALANCE CONNECTÉE QUI GÈRE LA SILHOUETTE

Avec son capteur unique de silhouette, connecté à une application ludique de suivi morphologique, Body Partner permet de mesurer précisément l'évolution de son corps. Ce dispositif, lancé en France et en Turquie sous marque Tefal, est le seul à intégrer un système de mesure des différentes parties du corps (bras, poitrine, taille, hanches, cuisses et mollets). Couplé au pèse-personne impédancemètre, pour analyser et suivre sa composition corporelle, et à une application mobile, Body Partner permet de se fixer des objectifs et de suivre ses progrès au quotidien.

AU CROISEMENT DES EXPERTISES

Inscrite de longue date dans les gènes du Groupe, l'innovation est l'affaire de tous et elle s'appuie en particulier sur une communauté riche de 1 300 collaborateurs centrés sur le bénéfice consommateur.

UN ESPRIT DE PARTAGE ET D'OUVERTURE

L'innovation est dans l'ADN du Groupe SEB. Elle est le fruit d'un travail pluridisciplinaire entre les équipes du Marketing stratégique, dont le rôle est d'apporter une bonne compréhension des marchés, celles de la R&D qui développent des briques technologiques, des solutions et des produits, enfin celles du Design, spécialisées dans l'esthétique et l'ergonomie. Au-delà de cette organisation interne, le Groupe s'appuie également sur des partenariats avec des grandes entreprises, des *start-ups*, des centres de recherche, des écoles et des universités. Cette ouverture sur des compétences non développées en interne, lui permet de s'enrichir pour nourrir sa démarche d'innovation.

SEB LAB, ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION

En 2014, le Groupe SEB s'est doté d'un SEB Lab. Ce fab lab d'entreprise, installé sur le Campus d'Ecully depuis 2016, permet aux équipes innovation d'organiser des sessions de travail sur des projets allant de l'idée du produit/service, à la création d'un prototype jusqu'au test utilisateurs, et de développer des projets encore peu matures ou quelque peu éloignés des activités du Groupe.

PROTECTION ET DÉFENSE DE LA PROPRIÉTÉ

La propriété industrielle, véritable gardienne de l'innovation, joue un rôle majeur de protection et de défense. Elle intervient auprès de tous les acteurs de la R&D pour valider le caractère innovant de leur travail et protéger ces innovations, des phases amont à l'exploitation commerciale. En 2017, son périmètre a été étendu à EMSA et l'équipe collabore avec les experts en propriété industrielle de WMF.

LA COMPRÉHENSION DES ATTENTES

L'approche en amont des marchés, pour bien comprendre le consommateur, où qu'il soit dans le monde, constitue la base essentielle du développement d'une offre pertinente. Pour cela, le Groupe SEB s'appuie sur une palette d'outils de marketing stratégique. Chaque année, une cinquantaine d'études exploratoires, portant sur 30 à 40 produits, sont menées afin de mieux connaître les attentes des consommateurs et les marchés. Ces études permettent de mieux appréhender les grandes tendances actuelles, d'avoir un regard concret sur l'utilisation des équipements domestiques et d'analyser la performance des marques, la pénétration par catégorie et produit. Conjuguées, elles conduisent à identifier les besoins non encore couverts pour ouvrir de nouvelles voies. Elles sont complétées par des études tout au long du processus de développement du produit, et

INVESTISSEMENTS 2017 : **225 M€**
542 BREVETS DÉPOSÉS
10 M€ INVESTIS DANS LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GROUPE SEB DANS **LE TOP 20**
DES DÉPOSANTS DE BREVETS EN FRANCE

des tests en aval, une fois le produit lancé sur le marché.

En complément de ces études, l'écoute sociale a été fortement renforcée en 2017. Cette pratique consiste à effectuer une veille constante et « écouter » les échanges sur les réseaux sociaux pour récolter des informations en analysant les données fournies par les usagers. L'objectif est d'intégrer les besoins des consommateurs en fonction de ce qu'ils expriment spontanément afin de mieux les servir demain. Cette démarche est très utile dans les pays où il est difficile d'aller à la rencontre des consommateurs. Elle a notamment été utilisée dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle identité de marque de Rowenta : deux années de conversations en ligne ont ainsi été analysées pour connaître les usages des consommateurs et leur perception de la marque.

SEB&You
BIENVENUE DANS LA MAISON

En France, la communauté de consommateurs SEB&YOU, créée en décembre 2015, compte désormais 3 300 personnes qui collaborent sur des thématiques d'innovation, co-réfléchissent avec le Groupe sur le développement des produits et aident à arbitrer entre différentes propositions portant sur le design, les couleurs, les noms… Devant le succès remporté par cet outil, il est prévu de le déployer progressivement à l'international.

LE DESIGN, CRÉATEUR D'EXPRESSION DE MARQUE

« Le design est un élément clé de l'Innovation car il contribue à cristalliser et articuler le travail de la Recherche et du Développement en des solutions attractives et séduisantes pour les consommateurs et utilisateurs. Et cela en maintenant la cohérence des expressions de nos marques, un aspect crucial pour maintenir des marques fortes et reconnaissables.
Le travail des designers porte sur les produits mais aussi sur les services à travers les applications digitales de nos solutions connectées de plus en plus nombreuses, comme notamment la recommandation de recette basée sur le profil et les préférences de l'utilisateur. Il s'appuie et s'alimente de l'analyse des besoins et des tendances tant en termes d'usages, d'ergonomie, d'interface homme-machine que de couleurs, de matériaux, de formes, d'esthétique… afin d'imaginer les propositions pertinentes de demain. »

Kim Helmbold
Directeur Design

UNE INNOVATION OUVERTE

Le processus d'innovation du Groupe SEB fait une large place aux démarches collaboratives, tant en externe qu'en interne.

PLUS DE 1 500 PROJETS REÇUS
44 SOCIÉTÉS FINANCÉES DEPUIS 2011

SEB ALLIANCE

DES COLLABORATIONS ENRICHISSANTES AVEC DES START-UP

À travers SEB Alliance, son fonds d'investissement, le Groupe SEB soutient les entreprises qui innovent en nouant des partenariats en R&D avec elles. Les sociétés cibles sont des start-up à fort contenu technologique dans trois domaines cibles : le monde connecté, le bien-être et le développement durable. En 2017, SEB Alliance a notamment pris des participations en France dans Feeligreen, spécialiste de la cosmétique connectée, et le fonds d'investissement Cathay Innovation.

En parallèle, le Groupe s'appuie sur le savoir-faire de start-up développant des procédés innovants. En 2017, il a ainsi collaboré avec Plume Labs, spécialisée dans le traitement des données de la qualité de l'air extérieur, pour la mise au point de l'Intense Pur Air Connected de Rowenta. Ce purificateur d'air, connecté à une application, permettra aux utilisateurs d'être alertés des prévisions à horizon 5/6 heures de la qualité de l'air autour de chez eux afin d'activer à distance sa mise en route, si nécessaire.

Foodle

FOODLE, UNE PLATEFORME COLLABORATIVE SIGNÉE SEB ET ORANGE

La plateforme collaborative Foodle est notre première concrétisation d'un co-investissement dans un écosystème culinaire. Désireux de rester concentré sur le petit équipement culinaire et les recettes, le Groupe s'est associé à Orange pour développer et déployer la partie technique de la plateforme. Foodle permet à chaque utilisateur de se voir proposer automatiquement des recettes de la part de chefs cuisiniers ou de partenaires bloggeurs, en renseignant ses goûts et son équipement en produits du Groupe SEB.

INNOVATE WITH GROUPE SEB

Toujours en quête de nouvelles idées, le Groupe a mis en place en 2013 un portail dédié au recueil de propositions d'inventions externes. Innovate with Groupe SEB est ouvert à tout inventeur d'un produit, service ou technologie pouvant changer la vie quotidienne des consommateurs de manière significative. La démarche peut être soit spontanée, ou en réponse à des appels à idées lancés par les équipes innovation du Groupe sur des besoins spécifiques identifiés.

UNE OUVERTURE INTERNE AUSSI

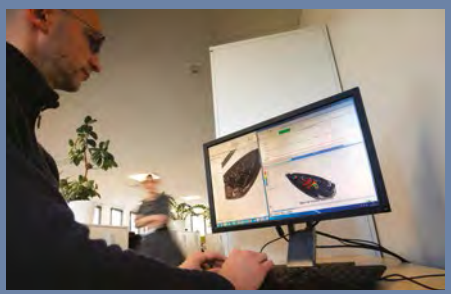
En septembre 2017, le SEB Lab a lancé la première édition de ALL Innovators Challenge pour les salariés du siège. Cette démarche d'innovation participative vise à associer ces derniers à sa dynamique produits. Sur 63 idées reçues, 6 ont été retenues par les collaborateurs et un jury dédié. Elles sont maintenant développées et prototypées, avant d'être soumises à un nouveau jury en avril 2018.

CRÉATION DU PÔLE MONDIAL D'INNOVATION

En 2018, 230 collaborateurs de la recherche, du marketing et du design se retrouvent réunis sur le pôle mondial d'innovation pour le Petit Électroménager à Écully. Jusqu'à mi-2017, les équipes recherche et développement, design et marketing du Petit Électroménager étaient réparties sur trois sites : deux en région lyonnaise, sur le soin de la personne et de la maison, le troisième à Selongey, spécialisé sur l'activité électrique culinaire.

Regrouper sur un même site le savoir-faire, les compétences, les outils de toute la chaîne d'innovation permet au groupe d'optimiser le processus d'innovation, de gagner en efficacité, en agilité et en transversalité afin d'être toujours en ligne avec la logique de création de valeur.

Le + efficace



Marché international, savoir-faire local

Présent dans plus de 150 pays, le Groupe SEB a su allier expertise locale et démarche internationale. Les marques, produits et services qu'il propose répondent avec pertinence et cohérence aux exigences de leurs marchés, s'adaptant sans cesse aux attentes des consommateurs.

International
EMEA

EUROPE

L'entretien des sols bat tous les records

Pour la catégorie Entretien des sols, l'année 2017 s'inscrit dans les annales avec de très belles performances. À travers sa gamme complète d'aspirateurs, du traîneau avec sac au cyclonique en passant par le dernier-né, le versatile Air Force 360, **le Groupe SEB consolide ses positions de leader dans certains pays** et gagne des parts de marché en Europe. Outre des lancements à succès en Hongrie et en Russie, une croissance de plus de 30 % a été réalisée en Turquie.

Le Groupe se donne les moyens de ces réussites européennes, rendues possible grâce aux forts investissements en moyens moteurs et des campagnes de communication à 360°.

Lancée au premier trimestre 2018 en Europe, la gamme des aspirateurs robots Smart Force permettra au Groupe d'activer un nouveau relai de croissance et d'enrichir encore son offre en entretien des sols.

PLUS D'1 MILLION
D'ASPIRATEURS FABRIQUÉS SUR LE SITE DE VERNON

ROUMANIE

TEFAL, fabrique à crêpes

Tefal a renforcé sa présence auprès du public roumain en lançant en mars dernier son opération « Fabrica de clătită ». Les crêpières et poêles de la marque étaient mise à l'honneur dans une campagne intégrée complète tournée autour d'un met populaire et synonyme de convivialité en Roumanie : les crêpes. En plus d'un dispositif marketing important d'affichage et d'opérations chez les distributeurs, Tefal a misé sur une communication digitale impactante. En partenariat avec des ambassadeurs-bloggeurs reconnus et grâce à une présence renforcée sur les réseaux sociaux, ce sont plus de 2 millions de personnes qui ont été touchées par l'opération.

Cette campagne d'envergure témoigne d'une dynamique d'activation soutenue sur le marché roumain, qui a permis au Groupe d'augmenter ses ventes de 30 % en articles culinaires depuis 3 ans.

TURQUIE

INGENIO réorganise la cuisine turque

Dans un marché très compétitif, le lancement de la gamme Ingenio en Turquie offre une nouvelle donne. Appuyée par une campagne de communication multicanale, elle a fait une entrée remarquée. La poignée amovible qui s'adapte aussi bien aux casseroles qu'aux poêles permet un rangement optimal et confère aux ustensiles une plus grande versatilité (plaque de cuisson, four, frigo, table...). Moteur de croissance pour le Groupe, Ingenio connaît un rapide succès sur le marché turc.

ALLEMAGNE

COOK 4 ME, atout d'un chef

La gamme de Petit Électroménager de Krups s'est choisi un ambassadeur de marque : Steffen Henssler. Ce chef allemand reconnu, présentateur de nombreuses émissions culinaires, doué d'un humour tout terrain, a présenté les produits de Krups dans 24 villes d'Allemagne à travers un show spectaculaire. Une belle opération de communication qui s'est traduite par une très forte accélération des ventes de Cook 4 Me.

EGYPTE

Le Groupe SEB se renforce

Le Groupe SEB a signé avec son partenaire historique en Egypte, la famille Zahran, un accord de regroupement des activités Petit électroménager et Articles culinaires, afin de consolider sa base industrielle en Egypte pour servir le marché local et l'export.

Leader de la fabrication d'articles culinaires en Egypte, le Groupe Zahran possède **2 sites industriels et 11 magasins sous enseigne et emploie plus de 700 personnes.** Depuis 1973, il produit et distribue des articles culinaires sous marques Tefal et Zahran en Egypte.

Dans l'optique de renforcer la collaboration existante, le Groupe SEB et la famille Zahran ont décidé de mettre en place une nouvelle entité, Groupe SEB Egypt Zahran, dans l'objectif d'accélérer le développement des ventes dans un marché à fort potentiel en capitalisant sur la relation de confiance établie avec la famille Zharan.

BELGIQUE - FRANCE

CALOR célèbre ses 100 ans !

Durant les mois de septembre et octobre, le centenaire de Calor a été mis en valeur par Groupe SEB Belgique et Groupe SEB France avec de nombreuses actions consommateurs. Au-delà d'une forte visibilité de la marque dans les points de vente, Calor a lancé une plateforme éditoriale intitulée « Le Style c'est vous », avec Karine Ferri comme ambassadrice et co-rédactrice en chef du site. La plateforme propose de découvrir des astuces et conseils beauté, ainsi qu'une série écrite par Karine Ferri, qui établit une rétrospective de 100 ans de style. Temps fort de cet anniversaire, Calor a invité ses plus fidèles clientes au BHV MARAIS (Paris) pour une journée d'exception autour de multiples événements : défilé, ateliers *make-up* et coiffure, tables rondes, studio photo animés par des célébrités d'exception !

SUÈDE

OBH, l'attraction au masculin

Après avoir été remarquée pour la qualité de ses produits dédiés au soin des cheveux, OBH Nordica s'est lancée dans une nouvelle catégorie en soin de la personne : la beauté masculine. S'associant à 6 bloggeurs suédois influents, la gamme complète de tondeuses a pu bénéficier d'une communication digitale importante. Un succès immédiat pour la marque.

EUROPE

WMF intègre les filiales du Groupe

2017 a été la première année de consolidation de WMF, avec en particulier la reprise progressive du management opérationnel de l'activité *Consumer* WMF par les sociétés de marché du Groupe SEB. Ainsi, les équipes WMF et Groupe SEB peuvent associer leurs connaissances des marchés locaux et leurs expertises du premium pour développer la marque WMF avec la rigueur exigée par son positionnement et le respect de sa plateforme de communication.
Seule l'organisation commerciale pour la région Allemagne-Autriche-Suisse reste du ressort des équipes rattachées à la direction de WMF à Geislingen, afin de maintenir le savoir-faire en place sur ce territoire clé, de garantir la continuité du service apporté aux clients de WMF et de renforcer les nombreuses relations établies de longue date.

26 MILLIONS

C'est le nombre de machines à café Dolce Gusto vendues sous marque Krups depuis le lancement en 2007. *Success story* internationale du Groupe, en partenariat avec Nestlé, les différents modèles ont su se faire une place de choix dans les cuisines des amateurs de café.

ROYAUME-UNI

Après avoir fait du toast une œuvre d'art, **Tefal construit un nouveau petit déjeuner** en rendant hommage aux monuments historiques britanniques. Pour promouvoir la collection Avanti Classic et son design unique, Tefal toaste Stonehenge, la Tour de Blackpool ou encore l'emblématique cabine téléphonique.

Grande distribution, magasins spécialisés, circuits traditionnels, e-commerce, boutiques, télé-achat… La stratégie du Groupe cible tous les canaux de distribution pertinents pour toucher largement les consommateurs, avec une politique commerciale adaptée à chaque canal en fonction de ses spécificités. Le réseau de magasins sous enseignes, à la fois vitrine et lieu privilégié de proximité, est un maillon complémentaire de ce dispositif adapté avec agilité d'un pays à l'autre.

1200 MAGASINS

7 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

50 MILLIONS DE VISITEURS PAR AN DONT 15 % D'ACHETEURS

Le + proche des consommateurs

DES MAGASINS VECTEURS D'IMAGE ET DE VENTES

Le Groupe SEB a construit au fil des années et à travers ses acquisitions, un vaste réseau de magasins dans le monde. Véritables vitrines, les magasins « en propre » du Groupe renforcent l'image et l'accès aux consommateurs des produits et des marques. Mais surtout, au-delà de la distribution, ils offrent une réelle opportunité d'avoir un contact direct avec les consommateurs, riche d'enseignements pour comprendre les tendances de ventes et mieux cerner leurs attentes et leurs envies.

UNE GESTION AGILE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ

Ce réseau est adapté en fonction des marchés et bénéficie d'une gestion souple : ouverture pour capturer les opportunités, fermeture des magasins insuffisamment rentables, relocalisation si nécessaire et optimisation de l'assortiment. Une attention particulière est portée à l'attractivité et à l'ergonomie des points de vente, régulièrement rénovés et modernisés. À l'instar de la Turquie où le Groupe dispose d'un réseau de 146 magasins Tefal Home & Cook, l'aménagement et la décoration intérieure sont repensés pour satisfaire au mieux la clientèle et maximiser la performance.

WMF, UN RÉSEAU PUISSANT

Les magasins « en propre » constituent le premier canal de distribution de WMF, et représentent 25 % de ses ventes Grand public en région Allemagne, Autriche et Suisse. Les 193 magasins sont très majoritairement implantés en Allemagne et en Autriche. Ils se démarquent par un aménagement en parquet et mobilier bois clair, et utilisent les codes couleur noir et du blanc, caractéristiques d'un positionnement premium.

International
Amériques

BRÉSIL

ROCHEDO haut en couleurs

Lancement réussi pour la gamme colorée Viva Rochedo ! Des casseroles et des plats au design inspiré du *street-art* pour transformer chaque repas en chefs d'œuvre. Avec ses produits, Rochedo fait la promotion d'une nourriture saine, savoureuse, invitant au voyage et surtout faite maison avec un slogan simple : **Manger bien, Vivre bien, Voyager toujours... Vive Rochedo !**

COLOMBIE

Les ateliers de rêve d'Imusa

Les marques Imusa et Samurai contribuent à l'intégration sociale des communautés précaires à travers des programmes et des projets durables qui, notamment, facilitent le développement personnel et favorisent une alimentation saine. C'est la fondation « Taller de Sueños », créée en février, qui a ainsi mis en place des ateliers de cuisine pour tous où une trentaine de personnes ont réalisé des repas simples composés d'ingrédients locaux. Parce que le mieux vivre passe aussi par l'apprentissage, l'institution s'est engagée à fournir des enseignements auprès des professionnels du café et des partenariats avec des entreprises locales pour intervenir dans les écoles. Des employés du Groupe se sont portés volontaires pour ce projet qui contribue **à l'amélioration de la vie quotidienne des populations colombiennes en difficulté.**

MasterChef

MEXIQUE

Devenir un chef avec T-FAL

T-Fal a été le partenaire exclusif de l'émission culinaire la plus regardée du Mexique : Masterchef. Au long des 19 semaines de concours, les candidats ont pu cuisiner avec les produits du Groupe, mettant ainsi toutes les chances de leur côté. Complété par des spots TV présentés par la Chef Betty, présentatrice de l'émission et star locale, ainsi que par des produits estampillés du logo de l'émission, l'opération a offert à la marque une visibilité incroyable touchant ainsi plus de 20 millions de téléspectateurs et autant d'internautes. À partenariat exceptionnel, ventes exceptionnelles...

VENTES EN CROISSANCE DE **70 %** SUR LES BLENDERS !

USA

Du nouveau chez KRUPS

En février dernier, KRUPS a annoncé l'extension de sa présence à la grande distribution (Walmart, Target…), sites physiques et e-commerce. À l'occasion de cet événement, il a été proposé aux employés d'une de ces enseignes majeures de tester en avant-première la nouvelle gamme d'électrique culinaire (cafetières, moulins à café, bouilloires, grille-pain, gaufrier, friteuse, batteur électrique…) de Krups, et de donner leur avis sur le site e-commerce du distributeur, jouant ainsi un rôle d'ambassadeurs de la marque.

USA

All-Clad part en road-trip

All-Clad a accompagné la tournée du chef **Hugh Acheson** à l'occasion de la sortie de son livre « The Chef & The Slow Cooker ». Dans 25 villes de la côte est à la côte ouest des États-Unis, le chef a pu faire la promotion des mijoteuses All-Clad à travers des démonstrations et une vente en direct des plats cuisinés.

AMÉRIQUE DU NORD

WMF chez Tim Hortons

Dans la guerre qui oppose les géants du café à emporter, mieux vaut être équipé du meilleur. Cela a été le choix de Tim Hortons qui s'est associé avec WMF. La chaîne de restauration canadienne, spécialisée dans la vente de café et de beignets, a décidé d'équiper ses points de ventes nationaux des dernières machines à café professionnelles WMF. Elle propose ainsi à ses clients un large choix de boissons, du café expresso au cappuccino, d'une qualité incomparable.

International
Asie

CORÉE

Une maison idéale au quotidien

À l'occasion des 20 ans de sa présence en Corée, Tefal a lancé un site internet construit comme une maison idéale, où les consommateurs peuvent découvrir dans chaque pièce les produits de la marque et leurs caractéristiques. À travers de courtes vidéos originales, l'aspirateur du salon ou le sèche-cheveux de la salle de bain prennent vie. En mai, Groupe SEB Corée est allé encore plus loin et a implanté sa **maison idéale au centre de Séoul.** Plus de 700 professionnels, journalistes et spécialistes de la distribution, étaient invités à parcourir cette structure éphémère pour découvrir le vaste portefeuille de produits Tefal innovants et facilitateurs du quotidien.

AUSTRALIE

Laboratoire de tendances

Pour introduire de nouvelles catégories de produits sur le marché australien et tester leur potentiel succès, le Groupe SEB a choisi un canal de distribution original mais qui a fait ses preuves : le télé-achat. S'associant avec la célèbre chaîne australienne TVSN, Television Shopping Network, Tefal a pu démontrer l'ingéniosité de ses produits en soin du linge et la qualité de ses articles culinaires aux clients locaux. Prendre la voie du téléachat, c'est prendre la température du marché avant un lancement dans les canaux de distribution plus traditionnels.

ASIE DU SUD-EST

Essor des ventes en ligne

Le Groupe SEB s'est progressivement rapproché de Lazada, leader du e-commerce en Asie du Sud-Est. Grâce à une collaboration locale, les ventes en ligne ont rapidement progressé en Malaisie et en Thaïlande. Avec des consommateurs asiatiques privilégiant les achats sur internet, le Groupe SEB complète ainsi son dispositif de distribution sur ces marchés, tout en préservant ses partenariats historiques avec ses clients traditionnels.

CHINE

Supor 2008-2017 : une décennie de très belles performances

2017 a été l'année du 10e anniversaire de Supor au sein du Groupe SEB et cette décennie a été particulièrement marquante. Supor, c'est aujourd'hui un chiffre d'affaires total voisin d'1,9 Md€ dont plus d'1,2 Md réalisés sur son marché domestique, la Chine, dont la croissance très vigoureuse a constitué un moteur fort. Marque la plus reconnue sur le marché culinaire chinois, Supor a considérablement renforcé ses positions en 10 ans, consolidant son leadership en Articles Culinaires et devenant le n°2 en Électrique Culinaire. Cette remarquable performance est à mettre au compte de deux facteurs majeurs : d'une part une dynamique produits alimentée par une politique d'innovation musclée et par un élargissement de l'offre ; d'autre part une présence incontournable sur le territoire grâce à une vaste distribution, multicanale, avec notamment un réseau de près de 700 magasins exclusifs Supor Lifestores et un formidable essor des ventes en ligne, qui représentent aujourd'hui plus de 35 % du chiffre d'affaires de Supor en Chine.

Enfin, Supor représente une base industrielle puissante et compétitive, destinée à servir le marché chinois ainsi que des exportations Groupe. Cette réussite se reflète dans la progression des ventes, des résultats et du cours de l'action de Supor qui constitue un socle solide pour le futur.

JAPON

Freemove mini

Le repassage est l'un des piliers du développement du Groupe depuis plusieurs années au Japon et le marché est fortement concentré sur les fers sans fil, en particulier compacts. En 2017, T-Fal, première marque internationale en soin du linge face à de grands concurrents japonais, a lancé Freemove mini, à la fois léger et puissant. Le succès est au rendez-vous, avec à la clé, accélération de la croissance et gain de parts de marché.

Depuis 160 ans, le Groupe SEB a développé une expertise industrielle pointue et un savoir-faire technologique qui lui permettent d'assurer sa compétitivité. Soucieux d'optimiser en permanence la performance industrielle de ses quelque 40 sites dans le monde, le Groupe est aussi engagé dans **l'amélioration des méthodes et l'expérimentation de technologies innovantes** pour préparer l'usine de demain.

Une industrie performante

UN OUTIL INDUSTRIEL PUISSANT, POLYVALENT ET REACTIF

Dans une optique d'amélioration constante de sa compétitivité, le Groupe SEB cultive depuis toujours l'agilité, s'appuyant sur une organisation industrielle puissante et structurée au niveau international, mais apte à réagir aux évolutions du marché. Cette capacité d'adaptation alliée à la spécialisation sur des compétences clés et à l'intégration de nouvelles technologies, est portées par des équipes engagées et motivées pour atteindre l'excellence opérationnelle.

UNE ORGANISATION MONDIALE

Entreprise internationale, le Groupe SEB organise sa production selon une démarche qui repose sur trois piliers : une fabrication en Europe des produits pour lesquels il bénéficie de positions de leader ou de barrières technologiques fortes ; des usines dans les pays émergents pour servir au mieux les marchés locaux ou pour des produits à vocation internationale dont il souhaite conserver la maîtrise en interne ; enfin, le recours à l'externalisation de la production en fonction des besoins. Cette organisation repose sur la polyvalence et complémentarité de nos sites industriels, capables à la fois de répondre à une demande de produits universels et locaux.

PLUS DE 100 MILLIONS
D'ARTICLES CULINAIRES
PRODUITS PAR AN

ENVIRON **2/3** DES PRODUITS FABRIQUÉS EN INTERNE DANS 40 SITES INDUSTRIELS

FLEXIBILITÉ DE L'OUTIL ET DES PROCESS INDUSTRIELS

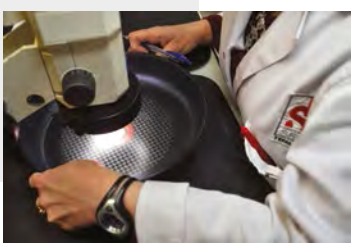
La souplesse et l'adaptabilité de l'outil industriel constituent des catalyseurs forts pour coller au plus près à la réalité des marchés et à la demande partout dans le monde. Au-delà d'une automatisation accrue, de la nécessaire fluidité de la production et du raccourcissement des circuits de décisions, des critères de flexibilité ont été introduits dès le début du développement des produits. Ainsi, de plus en plus de composants communs sont utilisés pour différents types de produits, afin de simplifier le process de fabrication et de générer des synergies de coûts. Les chaînes de production elles-mêmes en bénéficient, elles sont plus versatiles, ce qui permet une meilleure utilisation des capacités de production.

DÉVELOPPEMENT DE PLATEFORMES TECHNIQUES

En parallèle, l'accent est mis sur une plus forte communalité des produits sur les marchés, et des assortiments mieux définis. Cette approche permet de retarder la différenciation des produits et donc de réduire leur temps de développement ainsi que les coûts de mise en production. Associée à une meilleure gestion des flux entre la fabrication et la livraison, elle génère d'importantes économies tout en apportant qualité et fiabilité. Les produits spécifiques sont réservés à des cas particuliers, qui requièrent véritablement une adaptation au marché local. C'est le cas par exemple des fers à repasser sans fil, une spécificité du marché japonais.

RUMILLY, CENTRE EXPERT EN ARTICLES CULINAIRES

Avec plus de 45 millions de pièces produites en 2017, proche du record historique, l'usine de Rumilly (Haute-Savoie, France) s'affirme comme le site de référence en articles culinaires du Groupe. Avec la construction d'un laboratoire de R&D dédié, l'ensemble des activités spécialisées dans l'étude des revêtements, des matériaux, des procédés et de nouveaux produits d'articles culinaires seront réunies courant 2018. Cet investissement confirme Rumilly dans son rôle de centre mondial de compétences pour l'activité Articles culinaires au sein du Groupe.



UN SAVOIR-FAIRE INDUSTRIEL GÉNÉRATEUR DE COMPÉTITIVITÉ

La stratégie industrielle du Groupe repose sur la quête de l'excellence et sur l'amélioration continue de la performance opérationnelle, garante de notre compétitivité sur les marchés. Avec aujourd'hui un nouveau défi : déployer les démarches d'optimisation de la productivité dans les entités acquises récemment.

ELARGISSEMENT DU PROGRAMME OPS

Le programme OPS (Opération Performance SEB) est l'un des maillons cruciaux de l'amélioration de la performance. Il capitalise sur les bonnes pratiques et les savoir-faire pour créer un référentiel de méthodes et d'outils communs à l'ensemble des équipes industrielles, sur tous les sites du Groupe. Lors du 5e Challenge OPS organisé en février 2017, l'élargissement du programme aux services supports et périphériques à la production a été présenté. Au-delà de l'industrie et de la maintenance, il couvre désormais la logistique, les ressources humaines, le contrôle et les achats.
Ce programme s'appuie sur l'implication et la responsabilisation des équipes sur l'ensemble des domaines de la chaîne de valeur SQCDIE : santé-sécurité, qualité, coût, délais, implication et environnement, par métier. Pour chaque métier, des grilles de maturité par processus ont été élaborées selon 5 niveaux. Mises au point et évaluées en 2017, ces grilles vont être déployées sur l'ensemble des sites en 2018 dans un triple objectif : atteindre fin 2019 le niveau de maturité requis pour l'ensemble des métiers afin d'entrer dans l'Usine du Futur, standardiser les approches de mesure et améliorer la performance.
Depuis son développement en 2010, ce programme OPS permet au Groupe de garantir un haut niveau de qualité tant dans ses process que dans ses produits. L'engagement des nouveaux sites acquis par le Groupe dans l'intégration de ces principes est essentiel. En Chine, cela a contribué à la montée en puissance du site de Supor Shaoxing, la plus grande usine de Petit Électroménager du Groupe. En 2017, le programme OPS a été présenté aux 11 sites de production d'EMSA et de WMF en vue d'un déploiement en 2018.
En parallèle, le programme PCO *(Product Cost Optimization)*, dont l'objectif est d'améliorer le prix de revient et d'augmenter la valeur perçue des produits, est lui aussi généralisé à l'ensemble des sites. Certains projets PCO ont permis de réduire fortement les coûts de

production : c'est le cas des cafetières expresso automatiques, dont le prix de revient a été réduit de 6 à 8 % en 2017 selon les modèles. Grâce à une analyse du coût main d'œuvre, celle-ci a conduit à une revue complète des process d'assemblage en y associant la recherche des meilleures conditions de travail et de lutte contre les troubles musculosquelettiques. En Chine, des chantiers PCO ont été menés sur des produits à fort volume tels que Optigrill à Hangzhou ou Cookeo à Shaoxing. Résultat : une réduction des coûts de production de 5 à 8 % et une forte amélioration du confort de travail pour les collaborateurs.

ITATIAIA, NOUVEAU SITE DE PRODUCTION BRÉSILIEN

En 2017, le Groupe SEB a réuni les activités de production brésiliennes de Mooca et São Bernardo do Campo sur le nouveau site industriel d'Itatiatia, dans l'État de Rio de Janeiro. Le transfert des lignes de Petit Électroménager de Mooca a été finalisé fin août, suivi, dans un second temps, par celui des lignes d'articles culinaires de São Bernardo. La sécurité et la qualité de vie des employés sur le site ont fait l'objet d'une attention particulière.

Ce transfert d'activité industrielle et logistique nous rapproche des bassins de consommation. Il a pour but de créer des synergies, d'améliorer notre compétitivité au Brésil, de mieux servir nos clients et consommateurs, de reconquérir des parts de marché et d'améliorer la rentabilité.

ALU ET INOX, DEUX SAVOIR-FAIRE COMPLÉMENTAIRES

« Le Groupe SEB dispose d'un important savoir-faire sur l'aluminium. En France, les articles culinaires sont fabriqués sur le site de Rumilly, fortement automatisé et en pleine croissance. En Chine les productions se répartissent sur différents sites selon leur destination : Wuhan est spécialisé sur le marché domestique, Yuhuan sur le marché export avec des produits cœur de gamme, le site du Vietnam aussi tourné principalement à l'export continue à monter en puissance sur des produits plus entrée de gamme. Concernant les produits en acier inoxydable, les volumes sont aussi en croissance du fait de la dynamique du business ainsi que des synergies avec WMF. Le Groupe SEB renforce ainsi ses volumes en Chine sur son site de Yuhuan avec un transfert partiel de volumes jusque-là externalisés par WMF et continue à renforcer ses capacités sur son site du Vietnam. Enfin, à Selongey une nouvelle plateforme d'autocuiseur innovante (plus de 15 brevets déposés), plus ergonomique, plus compétitive et bénéficiant d'un process de fabrication fortement automatisé a démarré en 2017. Cette nouvelle plateforme déclinée en acier inoxydable et aluminium est en cours d'extension pour principalement l'Europe, la Corée, le Japon et l'Amérique du Sud. »

François Muller
Directeur industriel Articles Culinaires

CHAÎNE LOGISTIQUE, MAILLON FORT

Face à l'exigence des clients distributeurs, la chaîne logistique est devenue un enjeu crucial. Depuis quelques années, le Groupe s'est engagé dans l'optimisation de sa *supply chain* à travers la flexibilité industrielle, la gestion pertinente des stocks de produits finis et la qualité des prévisions, pour améliorer en permanence le service au client.

OPTIMISER LA QUALITÉ DES PRÉVISIONS

Les prévisions de ventes sont fondamentales pour adapter au mieux la fabrication des produits et la gestion des stocks. En 2017, une nouvelle organisation a été mise en place avec la création d'équipes de *demand planning* pour les continents EMEA et Asie, intégrant progressivement les équipes de logistique. L'objectif est de renforcer nos process et l'expertise des équipes *supply chain* de même que d'optimiser les approvisionnements en consolidant la gestion des stocks locaux au niveau continental. Ces équipes coopèrent avec les activités pour ajuster la gestion des capacités industrielles en fonction de la demande exprimée.

AGIR TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS

Les équipes de logistique interviennent désormais très en amont du process de fabrication, dès la phase de conception des produits. L'objectif est d'assurer la production sur des plateformes techniques qui sont flexibles et de valider la compatibilité des dates de lancement et les quantités prévues avec les exigences commerciales. Leur rôle est aussi de gérer la fin de vie des produits de manière coordonnée avec les nouveaux lancements, en prenant en compte la consommation des stocks de composants et la date d'arrêt de la production.

MOINS DE STOCKS, ET DE MEILLEURE QUALITÉ

Grâce à une organisation industrielle plus réactive, capable de s'adapter aux variations de la demande, les horizons de commande sont passés, en deux ans, de 4 à 2 semaines au sein du Groupe et de 7 à 4 semaines chez Supor. Dans ce contexte, les usines collaborent désormais de plus en plus avec les fournisseurs extérieurs pour qu'ils réduisent eux aussi leurs horizons de commandes.

Les programmes de fidélisation, qui apportent de la visibilité aux marques et génèrent des volumes de production importants, concourent à la fois à une meilleure absorption des coûts de structure et à l'amélioration de la qualité des stocks.

En parallèle, la réduction du nombre de références engagée depuis plusieurs année permet de donner une meilleure lisibilité aux marques sur les différents marchés où elles sont distribuées et de générer des gains de productivité grâce aux économies réalisées. Les efforts ont d'abord porté sur les produits en fin de vie, puis sur les références actives. Les résultats sont sensibles : à fin 2017, le Groupe SEB hors WMF compte 20 000 références, contre 33 000 en 2012.

UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PERFORMANTE

« L'objectif de la *supply chain* est d'accroître la satisfaction du client tout en mettant en œuvre des moyens optimisés pour réduire les coûts et les niveaux de stock afin de générer des gains de réactivité et de compétitivité. La chaîne logistique, pilotée au plan mondial, est un maillon essentiel dans l'organisation du Groupe car elle intervient à tous les stades du cycle de vie du produit, des phases de conception, de lancement, de maturité, à la fin de vie, par la planification de la demande et des capacités de production, par l'organisation des moyens de stockage et de transport. »

Renaud de Butler
Directeur Supply Chain

En 2016, le Groupe SEB s'est engagé dans un programme visionnaire baptisé « Usine du Futur ». Son but ? Accélérer la transformation digitale des Opérations Industrielles. Le champ d'action couvre 10 domaines qui touchent à la digitalisation, au développement durable et au management des personnes. À partir de briques d'innovations identifiées, des groupes de travail imaginent des solutions possibles et mettent en œuvre des expérimentations sous forme de mini-projets ou de preuves du concept (POC). En 2018, la priorité sera de s'équiper d'un MES *(Manufacturing Execution System)* pour faire communiquer tous les équipements entre eux, avec des logiciels de définition des produits et de gestion de la production.

L'usine + intelligente de demain

BIG DATA, L'AVÈNEMENT DU PRÉDICTIF

Utiliser le *Big data* consiste à savoir capter et exploiter des millions de données disponibles, issues des process de fabrication, pour prévoir des pannes ou des dérives de qualité. Ainsi, des capteurs placés sur les machines de production permettent d'anticiper des dysfonctionnements. C'est un moyen efficace de passer d'une approche curative à une approche prédictive.

IMPRESSION 3D, C'EST DÉJÀ DEMAIN

L'impression 3D, expérimentée pour la fabrication de pièces détachées dans le cadre de la Garantie 10 ans de Réparabilité, s'étend.
Une quarantaine d'imprimantes sont désormais à l'œuvre pour deux types d'applications : la fabrication de petits moules pour la production de quelques centaines de pièces pour le marché de l'après-vente, et la fabrication de pièces utilisées sur les chaînes de production.

RÉALITÉ AUGMENTÉE, CAPACITÉS DÉCUPLÉES

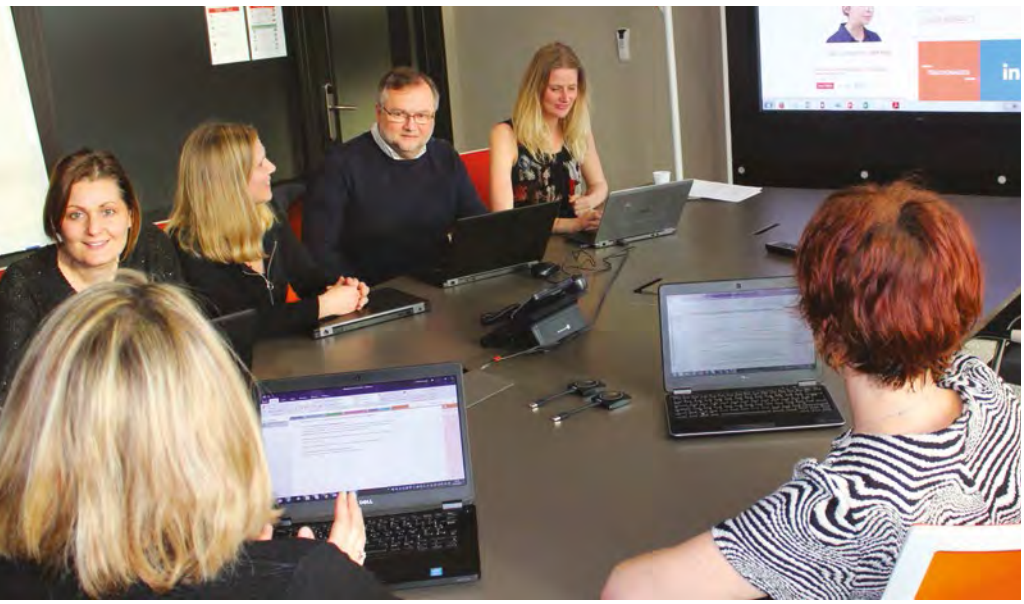
La simulation digitale permet d'agir avec beaucoup de précision dès les étapes de conception, ce qui évite ensuite d'avoir à opérer des modifications. L'utilisation de lunettes 3D offre en outre des perspectives très intéressantes pour simuler des actions sur les postes de travail ou former des opérateurs.
Trois POC sont lancés dans ce domaine dans certaines usines, dont celles de Rumilly et Selongey. Outre l'utilisation d'une vingtaine de cobots (robots assistant l'homme), le Groupe étudie l'intérêt de s'équiper en vêtements intelligents et en exosquelettes.

Le Groupe SEB s'engage à multiplier les innovations pour tendre vers une économie plus circulaire ; à s'aligner sur une stratégie environnementale **pour mieux lutter contre le changement climatique ;** ainsi qu'à assurer à ses collaborateurs une politique socialement équitable tout en développant des actions à impact positif pour la société.

Un Groupe responsable et **solidaire**

IMPULSER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

Pour ancrer solidement le développement durable au cœur de son activité, le Groupe implique les différents métiers de l'entreprise et reste à l'écoute de ses parties prenantes externes. Une feuille de route jalonne l'action des équipes.



UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

La Direction développement durable adopte une démarche participative, notamment lorsqu'il s'agit d'élaborer la stratégie développement durable du Groupe pour les années à venir. C'est ce qu'elle a fait en 2017, au travers d'une large concertation interne en plusieurs étapes. Des représentants des différents métiers ont d'abord participé à la définition des axes structurants de la future stratégie, puis les équipes d'une dizaine de pays ont été mises à contribution pour préciser les priorités d'action locales. Enfin, plus largement, tous les salariés connectés du Groupe ont été invités à s'exprimer durant la semaine du développement durable en juin, sur le thème « Ideas for a better Future ». Toutes ces contributions ont permis d'étoffer les orientations stratégiques et de préparer une feuille de route développement durable du Groupe qui sera ensuite déclinée localement et dans tous les métiers.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les nouveaux axes stratégiques et la feuille de route correspondante ont été présentés début 2018 au panel des parties prenantes du Groupe dans une optique de consultation constructive. Cette rencontre, était organisée dans le cadre du courant d'échanges réguliers que

UNE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE CO-CONSTRUITE

« Plus qu'une simple consultation, c'est une réelle co-construction de la future stratégie développement durable qui a été organisée avec les équipes des filiales. Des groupes de travail pluridisciplinaires ont été constitués pour que chaque métier puisse contribuer à la feuille de route locale de son pays ou *cluster*. Ce fut aussi un excellent moyen d'appropriation des nouveaux piliers de la stratégie. Dans notre zone Eurasie, tous les pays sont moteurs, mais 54 collaborateurs ont été plus particulièrement impliqués en Inde, Russie, Turquie, Egypte et Pologne. Leurs réflexions ont abouti à une grande diversité de projets à la fois novateurs et adaptés au contexte local. J'ai été frappé par la richesse d'initiatives déjà existantes et par l'enthousiasme des équipes à contribuer à l'élaboration de ce projet porteur de sens pour le Groupe. »

Raphaël Marcy
Directeur des Ressources Humaines Eurasie

LES 5 ENJEUX DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE SEB

- VEILLER AU RESPECT DES PRINCIPES ÉTHIQUES DU GROUPE
- POURSUIVRE UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE
- AGIR DANS LE CADRE D'UN ENGAGEMENT CITOYEN
- INNOVER DURABLEMENT POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS
- RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

la Direction développement durable entretient avec ce panel. Il se compose d'experts internationaux externes : ONG environnementales, sociologue spécialiste de la consommation alternative, experts en éco-conception et en alimentation responsable…

UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

Plusieurs agences de notation extra-financière évaluent la performance ESG (Environnement, Social, Gouvernance) du Groupe SEB. Cette performance est de plus en plus reconnue comme l'atteste l'amélioration de sa notation par l'agence CDP (Carbon Disclosure Project) qui gère la plus grande base de données environnementales d'entreprises au monde. En 2017, le Groupe est passé de la note C à la note A- dans la catégorie « changement climatique » du CDP, et de C- à B- dans la catégorie « *Supply chain* ». Les engagements et actions du Groupe sont également évalués tous les deux ans par Vigeo-Eiris, agence leader en Europe. Sa note 2018, en augmentation par rapport à celle de 2016, fait du Groupe SEB le leader de son secteur. Le Groupe fait également partie du panel d'études de Gaïa Rating, de Sustainalytics et d'Oekom qui lui a attribué le statut « *Prime* ». Par ailleurs, le titre SEB est intégré dans plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable). Le Groupe se maintient dans les indices Europe 120 et Eurozone 120 de Vigeo-Eiris qui regroupent les entreprises affichant les meilleurs scores sur plus de 330 indicateurs. Le Groupe SEB a par ailleurs confirmé sa place dans l'indice international FTSE4Good, référence mondiale en la matière, avec un score de 83/100. Il est référencé dans la catégorie *Personal & household goods.* Le titre est également présent dans l'indice Excellence Europe du Forum Ethibel.

SEMAINE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La semaine du développement durable, organisée à l'échelle mondiale en juin, a donné lieu à un foisonnement d'actions sur les sites du Groupe. Quelques exemples : participation à un programme de reforestation au Mexique, mise en place d'un jardin partagé à Millville (Etats-Unis), organisation d'un atelier sur le recyclage à Selongey (France), promotion des « écogestes » énergie en Amérique du Sud et en Malaisie…

PARTAGER LA MÊME ÉTHIQUE

Le Groupe SEB fonde sa croissance sur des valeurs fortes, déclinées dans son Code éthique. Il veille au respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales dans tous les pays, au sein de ses équipes comme chez ses fournisseurs, grâce à des procédures d'information et de contrôle harmonisées.

UN CODE ÉTHIQUE DYNAMIQUE

Le Code éthique du Groupe formalise de façon très détaillée les règles de conduite individuelles et collectives autour de 18 thématiques clés, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts. Les filiales organisent régulièrement des sessions de sensibilisation et de formation sur le sujet. Ce fut le cas en 2017 notamment en Colombie où 100 % des effectifs ont été concernés ou encore en Egypte. Le Groupe a également conçu un programme d'e-learning spécifique pour le Code éthique. En s'appuyant sur des quiz, des cas pratiques et des exemples de dilemmes éthiques, il a pour objectif de faciliter l'appropriation des principes du Code sur un mode interactif et ludique.

FOURNISSEURS : 300 POINTS DE CONTRÔLE

Afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par ses fournisseurs, le Groupe a mis en place une politique d'audits spécifiques réalisés par le cabinet indépendant Intertek. Il s'appuie sur la grille WCA *(Workplace Condition Assessment)* et ses 300 points de contrôle. En 2017, 177 audits ont été effectués en Asie, Amérique du Sud et Europe. L'un des fournisseurs chez qui avait été détectée une non-conformité de type « zéro tolérance » a refusé de mettre en œuvre un plan d'actions correctives. Conformément à la procédure du Groupe, il a été immédiatement écarté. Environ un quart du panel de fournisseurs de matières premières, composants et produits finis est audité chaque année.

SUR LES SITES DU GROUPE AUSSI…

Le Groupe applique à ses propres sites industriels et logistiques situés dans des zones à risques[1] le même processus d'audits sociaux, éthiques et environnementaux que pour ses

AIDER LES FOURNISSEURS À PROGRESSER

« Pour aider nos fournisseurs à progresser en matière sociale, éthique et environnementale, nous leur proposons chaque année des formations. À cette occasion, nous leur rappelons les points-clés de notre Charte des achats responsables. Nous insistons plus particulièrement sur la procédure des audits sociaux et sur les différents points de contrôle, notamment sur les aspects santé, sécurité, salaires, temps de travail, environnement. L'idée est d'être le plus concret possible, avec des exemples de non-conformité, de plans d'actions correctives, et d'échanger sur les bonnes pratiques. En 2017, nous avons organisé quatre séances dont trois en Chine et une au Vietnam. Elles ont réuni les représentants de 101 fournisseurs, en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi. »

Sheran CHAN
Social compliance manager

LE PROGRAMME D'E-LEARNING SUR LE CODE ÉTHIQUE EST DÉPLOYÉ À PARTIR DE 2018.

fournisseurs, avec le même cabinet spécialisé et la même grille de contrôle. En 2017, sept sites ont été audités en Russie, en Chine, en Colombie et au Vietnam. Aucune non-conformité de type « zéro tolérance » n'a été relevée, et tous ont engagé des actions d'amélioration. Quatre sites ont décroché le label *Achievement Award* (AA) décerné par Intertek, avec un score de conformité supérieur à 90 % sans aucune non-conformité majeure : Vostok en Russie, Yuhuan et Wuhan en Chine, Rionegro en Colombie.

HANDICAP ET INSERTION

Pour renforcer la composante développement durable de ses achats, le Groupe SEB insère des clauses sociales et environnementales dans ses appels d'offres en France. Elles visent à privilégier les fournisseurs engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté ou proposant des solutions favorables à l'environnement. Sur l'ensemble des sites français, par exemple, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté en 2017 3,7 millions d'euros soit 171 Équivalent Temps Plein.

177 FOURNISSEURS[2] AUDITÉS
11 LANGUES POUR LE CODE ÉTHIQUE
3,7 M€ CONSACRÉS À LA SOUS-TRAITANCE FAISANT APPEL À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE

[1] Zones à risques telles que définies par le cabinet Maplecroft dans le Human Rights Risk Index
[2] Matières premières / composants et produits finis

DÉVELOPPER TOUS LES TALENTS

Les équipes du Groupe SEB comptent près de 33 000 collaborateurs répartis dans quelque 150 pays. Pour soutenir leur dynamisme et leur motivation, le Groupe mise sur le développement des compétences, la valorisation de la performance et la qualité de vie au travail, dans un esprit d'équité et de dialogue social.

Pour la quatrième année consécutive, le Groupe SEB s'est vu décerner le label Happy Trainees (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès des étudiants qu'il accueille en stage ou en alternance (300 par an en moyenne). Il est classé 11e de sa catégorie, gagnant 5 places par rapport à 2016.

DES PARCOURS DE CARRIÈRE DYNAMIQUES

La promotion interne est une réalité dans le Groupe SEB : en 2017, 60 % des postes de cadre ont été pourvus par des collaborateurs du Groupe. Pour aller plus loin dans ce domaine, le Groupe a initié en 2017 un programme de *mentoring*. Le principe : un manager expérimenté accompagne et conseille un collaborateur « à potentiel » pendant un an afin de l'aider à réussir son parcours dans le Groupe. Les binômes respectent la parité femme/homme tant du côté des mentors que des mentorés. 20 binômes ont démarré en France et le programme sera étendu au plan mondial en 2018.

UN RÉFÉRENTIEL POUR LES COMPÉTENCES MÉTIER

Après avoir mis œuvre en 2016 le Manuel de Compétences Managériales, le Groupe SEB a cartographié en 2017 les compétences techniques liées aux différents métiers de l'entreprise (marketing, ventes, finance, achats, industrie...). Ce référentiel

Les salariés du Campus SEB à Ecully ont proposé 63 idées d'innovation produit dans le cadre du challenge *All Innovators*. Six seront approfondies en partenariat avec le SEBLab (le fablab du Groupe SEB).

BÉNÉFICIER DE L'EXPÉRIENCE D'UN MENTOR

« Le *mentoring* va bien au-delà de l'échange, il permet d'avancer sur des projets de développement professionnel et personnel avec un suivi dans la durée. En m'appuyant sur le savoir-faire et l'expérience de mon mentor, André Dot, directeur général de Groupe SEB France, j'ai pu par exemple challenger et concrétiser une de mes idées : établir un plan de progrès à 5 ans sur le site industriel de Vernon. Sur ses conseils, j'ai impliqué les 3 chefs d'atelier de mon équipe dans ce projet pour qu'ils construisent leur propre feuille de route. Puis, j'ai fait un travail de consolidation et de priorisation qui a abouti à un plan de progrès solide. Une réelle relation de confiance s'est établie au cours de nos échanges réguliers. À présent, j'ai une vision plus globale du fonctionnement de l'entreprise et une compréhension plus fine de ses métiers. »

Guillaume Hanoteau
Responsable Unité Autonome Production de Vernon

26 000 CANDIDATURES DÉPOSÉES SUR LA PLATEFORME D'E-RECRUTEMENT DU GROUPE

84 % DES COLLABORATEURS ONT SUIVI AU MOINS UNE FORMATION DANS L'ANNÉE

des compétences métier et des emplois associés a été élaboré avec la contribution de collaborateurs experts dans chaque filière qui interviendront ensuite sur sa mise à jour. Il est en cours d'intégration pour l'ensemble des métiers dans l'Entretien Annuel d'Appréciation comme base objective d'évaluation de la maîtrise du poste.

L'E-LEARNING MONTE EN PUISSANCE

iGrow@SEB, la plateforme digitale dédiée aux Ressources Humaines regroupe tous les programmes d'e-learning du Groupe, qui ne cessent de s'étoffer. Parmi les nouveautés, le programme *Compliance*, (conformité) en cours d'élaboration, inclura des modules sur le Code éthique, la sécurité informatique, la protection des données personnelles, le contrôle interne et les pratiques anticoncurrentielles. À terme, tout collaborateur connecté dans le monde aura accès aux formations proposées en e-learning, quels que soient son métier et sa position hiérarchique.

BIENVENUE AUX ÉQUIPES DE WMF

L'intégration de WMF a été l'un des grands chantiers de 2017 pour le Groupe SEB. 22 ateliers d'intégration ont réuni près de 300 managers du Groupe SEB et de WMF, au niveau corporate et sur tous les continents. Dès septembre, WMF était intégré dans les systèmes informatiques Ressources Humaines du Groupe et le déploiement des processus était engagé : Revue annuelle RH, Entretiens Annuels d'Appréciation, politique salariale, gestion de la mobilité…

LA DIGITAL WORKPLACE DEVIENT RÉALITÉ

La digitalisation du Groupe concerne aussi l'environnement de travail des salariés : le déploiement mondial de la *Digital workplace*, basée sur Microsoft Office 365 s'est achevé en 2017 avec un vaste programme de formation qui a concerné plus de 4 500 collaborateurs.

DIVERSITÉ : DES ACTIONS CONCRÈTES

Le Groupe veut renforcer la diversité des profils des stagiaires et alternants. Pour augmenter la part des jeunes issus de quartiers populaires, il a initié en France une collaboration avec le cabinet de recrutement Mozaïk RH qui a permis une dizaine de recrutements en 2017. En France toujours, les équipes Ressources Humaines ont été formées aux stéréoptypes, à la diversité et à l'égalité femmes/hommes. Une formation sur le thème « Recruter et manager sans discriminer ou harceler » a également été mise en place.

EGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Progressivement, la part des femmes augmente dans le management mondial : en 2017, elles ont représenté 37 % de l'effectif des managers (29 % en 2007) et 30 % des managers expatriés. Par ailleurs, pour aider les femmes à évoluer vers des métiers techniques traditionnellement tenus par des hommes, tous les sites français leur proposent des formations diplômantes assorties de propositions d'évolution de poste. Des opératrices de production peuvent ainsi devenir conductrices de ligne, régleuses, soudeuses...

UN BAROMÈTRE SOCIAL INTERNATIONAL

Afin d'améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés, le Groupe s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête réalisé par l'institut Great Place To Work qui évalue la perception de ses collaborateurs dans ce domaine. Ce baromètre social est aujourd'hui déployé dans une quarantaine de pays où l'enquête est réalisée tous les deux ans.

UNE EXPOSITION ITINÉRANTE
« TOUS LES MÉTIERS SONT MIXTES »,
SOUTENUE PAR LE GROUPE SEB, CIRCULE DANS LES COLLÈGES FRANÇAIS.

97 % DES ENTITÉS INDUSTRIELLES ET LOGISTIQUES CERTIFIÉES OHSAS 18001

37 % DES MANAGERS SONT DES FEMMES AU NIVEAU MONDIAL

PROTECTION SOCIALE : UN SOCLE MONDIAL

Fin 2017, le Groupe a formalisé les trois piliers de sa politique de protection sociale mondiale qui seront mis en œuvre progressivement d'ici 2020 pour tous ses collaborateurs, quels que soient leur pays et leur niveau hiérarchique : la garantie décès ; la couverture du gros risque médical (hospitalisation) et la mise en place de visites médicales systématiques ; le congé maternité ou paternité. Ce programme a été lancé en phase pilote en 2017 dans la région Eurasie.

En 2017, les pays qui ont conduit l'enquête pour la seconde fois ont amélioré leur score global de 3 points en moyenne. La palme revient à la filiale ibérique (Espagne et Portugal) qui a progressé de 16 points (voir encadré).

SANTÉ ET SÉCURITÉ : DES OBJECTIFS AMBITIEUX

La feuille de route Santé-Sécurité du Groupe à l'horizon 2020 a l'ambition de diviser par deux le nombre d'accidents, personnel intérimaire compris. Elle met l'accent sur une implication accrue des salariés. Dans les usines, par exemple, la sécurité fait partie des points qui sont passés en revue quotidiennement par les équipes de production. En matière de santé, la priorité porte sur l'ergonomie : chaque site industriel a pour objectif d'améliorer chaque année 20 % de ses postes de travail sur des critères d'ergonomie.

LES COLLABORATEURS S'IMPLIQUENT POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

« 89 % des collaborateurs d'Espagne et du Portugal estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler. C'est ce que montrent les résultats de l'enquête Great Place To Work 2017. Deux ans auparavant, ils étaient 73 % de cet avis. Cette progression traduit l'impact positif des actions conduites entre les deux vagues d'enquête, avec une forte implication des équipes pour définir les plans de progrès. 155 collaborateurs ont participé à leur élaboration, soit près de 3/4 des effectifs ! Parmi les actions menées : un projet pour faciliter la collaboration transversale (Synergy B), des points individuels afin d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, une assurance santé et un plan de retraite pour tous les collaborateurs... Sans oublier l'instauration de moments conviviaux comme le *team breakfast* du vendredi matin. »

Thierry Villalongue
Directeur général
Groupe SEB Iberia

SOLIDAIRES CONTRE L'EXCLUSION

La lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes est au cœur de la politique de mécénat du Groupe SEB. Elle suscite une large adhésion des collaborateurs. Ils se mobilisent pour les actions lancées par les filiales, pour les projets soutenus par le Fonds Groupe SEB, ou à leur propre initiative, avec l'appui du Groupe.

UNE *CHARITY WEEK* MONDIALE

Chaque année, la ***Charity Week*** est un temps fort de mobilisation solidaire des équipes aux quatre coins du monde. En 2017, les collaborateurs de 28 pays se sont investis dans une grande variété d'actions sur le thème « Alimentation et solidarité ». En Turquie, par exemple, ils ont financé 300 paniers-repas qu'ils ont distribués à des sans-abri d'Istanbul. En Colombie, des volontaires ont apporté des colis d'épicerie à 320 familles de Medellin vivant dans des conditions précaires. Quant à la filiale japonaise, elle a inauguré un jardin potager qui offre une activité à temps partiel à des personnes porteuses d'un handicap physique ou mental.

DES PARTENARIATS QUI DURENT

Dans de nombreux pays, l'action des équipes s'inscrit dans la durée. Ainsi, en Chine, Supor conduit depuis 2006 un programme de construction d'écoles dans des zones isolées : 20 établissements ont déjà ouvert leurs portes, dont 3 en 2017. Aux États-Unis, le partenariat avec l'association Habitat for Humanity continue : une quinzaine de collaborateurs ont participé en juin 2017 à deux journées de bénévolat pour aider à rénover ou construire des

QUELQUES JOURS DANS UNE ÉCOLE SUPOR

« À l'occasion de la *Charity Week*, j'ai passé quelques jours en tant que bénévole dans l'une des écoles soutenues par Supor. J'ai cuisiné des plats typiques de ma ville natale pour les enfants, joué au basket avec eux... J'ai aussi animé un cours où ils étaient invités à écrire leurs rêves d'avenir. Bon nombre d'entre eux voulaient devenir docteur, policier ou professeur pour aider les autres. J'ai été ému par leur simplicité et par le dévouement des professeurs. Cette expérience m'a fait ressentir le décalage flagrant entre les zones rurales et les villes côtières. On devrait y prêter davantage attention. Je suis fier de travailler pour une entreprise qui se préoccupe des autres. »

Weng Yukai
Performance manager chez Supor

2,68 M€ CONSACRÉS AU MÉCÉNAT PAR LE GROUPE SEB (FONDS ET FILIALES)

48 SITES ONT PARTICIPÉ À LA *CHARITY WEEK*

169 SALARIÉS FRANÇAIS SE SONT INVESTIS DANS LES DÉFIS SOLIDAIRES EN ÉQUIPE

PRÈS DE 400 PROJETS SOUTENUS PAR LE FONDS GROUPE SEB EN **10 ANS**

logements destinés à des familles en difficulté. Dans les pays nordiques (Suède, Danemark, Norvège, Finlande), les équipes poursuivent le soutien apporté depuis plus de 10 ans par OBH à l'association Star of Hope qui œuvre pour l'éducation, la santé et l'alimentation. Les 4 filiales parrainent actuellement 30 enfants aux Philippines et les suivent jusqu'à l'âge adulte.

DÉFIS SOLIDAIRES EN ÉQUIPE

Le Fonds Groupe SEB soutient des projets de lutte contre l'exclusion, principalement en France. Il prend aussi des initiatives pour stimuler l'engagement des salariés, par exemple au travers des Défis Solidaires en équipe, lancés en 2017. Pendant une journée ou ½ journée offerte par l'entreprise, des collaborateurs volontaires partagent une expérience utile au profit d'une association. La première session, au printemps, a mobilisé 94 collaborateurs de 5 sites qui se sont impliqués dans 11 défis (participation à l'activité Bric à Brac d'Emmaüs, réalisation d'un potager, travaux de peinture avec la Fondation des Apprentis d'Auteuil, accueil de collégiens pour découvrir le monde de l'entreprise...). L'opération a été renouvelée en fin d'année sur le Campus d'Ecully avec 75 participants. Les filiales du Groupe hors de France sont également invitées à proposer des défis solidaires à leurs équipes.

Chaque collaborateur en CDI peut consacrer un jour de temps de travail par an au profit d'un projet lié à la lutte contre l'exclusion.

UN JEUNE AFGHAN EN APPRENTISSAGE CHEZ WMF

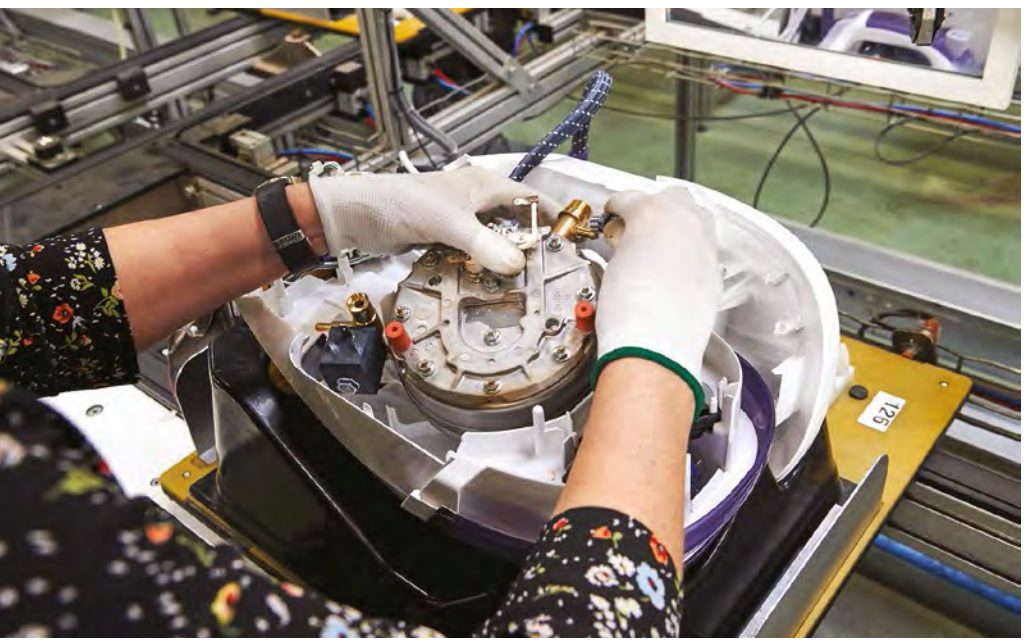
Mohammad Amini, entré en apprentissage chez WMF le 1er septembre 2017, a un profil pas tout à fait comme les autres. Il est arrivé en Allemagne en 2015 comme réfugié, après avoir fui l'Afghanistan avec sa femme et sa petite fille. « C'est en prenant des cours d'allemand que j'ai eu connaissance d'une offre de stage chez WMF », explique-t-il. « Le plus dur a été d'obtenir l'autorisation des autorités compétentes. Comme mon stage s'est très bien passé, WMF m'a ensuite accepté comme apprenti pour la suite de mon cursus. J'apprécie la chance que j'ai de pouvoir développer mes compétences en informatique et technologie tout en m'investissant dans l'entreprise. En Afghanistan, il est extrêmement difficile, voire impossible de faire des études. Là-bas, je n'aurais jamais pu faire un tel parcours. »

INNOVER DURABLEMENT POUR LES CONSOMMATEURS

En avançant sur la voie de l'économie circulaire et d'une meilleure alimentation pour tous, le Groupe SEB répond aux attentes des consommateurs qui sont de plus en plus conscients de la nécessité d'adopter des comportements responsables.

PRÈS DE 93 % DE PRODUITS RÉPARABLES

La réparabilité, maillon essentiel de l'économie circulaire, est une priorité du Groupe SEB depuis près de 10 ans et il fait aujourd'hui référence dans ce domaine. En 2017, près de 93 % de ses produits électroménagers commercialisés dans le monde étaient réparables. Afin de faciliter la réparation des produits, le Groupe dispose d'un réseau mondial de 6 500 réparateurs agréés à qui il garantit la disponibilité de 40 000 références de pièces au prix le plus bas possibles. Ce prix a baissé de 30 % en 2012 et n'a jamais augmenté depuis.



EN FRANCE, LE GROUPE SEB A ÉTÉ UNE NOUVELLE FOIS ÉLU **« SERVICE CLIENT DE L'ANNÉE »** EN 2017 POUR SA RÉACTIVITÉ ET POUR LA QUALITÉ DE SES RELATIONS AVEC LES CONSOMMATEURS SUR TOUS LES CANAUX : TÉLÉPHONE, MAIL, RÉSEAUX SOCIAUX, SITES DE MARQUE.

LE GROUPE SEB EST EN POINTE SUR LA RÉPARABILITÉ

« Nous intervenons depuis 20 ans sur des produits du Groupe SEB. En 2017, nous en avons réparé 1 100, soit près de 25 % de plus qu'en 2015. Aujourd'hui, les consommateurs considèrent la réparabilité comme un signe de qualité. Surtout si on fait l'effort de proposer des devis les plus bas possibles, ce qui est notre cas. De tous les fabricants avec qui nous travaillons, le Groupe SEB est celui qui est le plus en pointe sur la réparabilité. Je pense bien sûr à son engagement « Produit réparable 10 ans », mais aussi à nos relations quotidiennes : simplification du suivi des dossiers grâce au système informatique dédié, rapidité de livraison des pièces, gestion des garanties... Sa démarche favorise le développement de notre activité, je pense que les autres fabricants vont suivre son exemple.

Fabio Alberti
Réparateur agréé à Milan (Italie)

PRODUIT RÉPARABLE 10 ANS
CE LOGO S'AFFICHE SUR PLUS DE **90 % DES NOUVEAUX PRODUITS** ÉLECTROMÉNAGERS COMMERCIALISÉS EN EUROPE, ASIE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE POUR LES 4 MARQUES TEFAL, ROWENTA, MOULINEX ET KRUPS (ET POUR SEB ET CALOR EN FRANCE ET BELGIQUE).

IMPRESSION 3D, AUTORÉPARATION…

Le Groupe explore aussi de nouvelles voies comme l'impression 3D de pièces détachées afin d'augmenter presque à l'infini leur durée de disponibilité. Et pour aider les consommateurs qui souhaitent réparer eux-mêmes leurs produits, il teste depuis l'été 2017 la mise en ligne de didacticiels vidéos pour des réparations simples.

UNE SECONDE VIE POUR LES PRODUITS

Parmi les produits sous garantie récupérés par le service après-vente des distributeurs dans le cadre d'un échange, la plupart ont été peu, voire pas utilisés. Au lieu de les orienter vers la filière de démantèlement et recyclage, le Groupe SEB s'efforce de leur donner une seconde vie. Ainsi en France, il les met depuis 2017 à disposition de l'entreprise d'insertion Envie Anjou qui les récupère, les démonte et les répare avant de les revendre à un prix modeste et avec une garantie d'un an minimum.

Aux États-Unis, la marque All-Clad propose à ses clients-restaurateurs des poêles d'occasion remises à neuf dans l'usine de Canonsburg. Les poêles récupérées auprès des chefs sont démontées, nettoyées, remises à leur forme initiale, brossées et polies. Elles sont revendues à moitié prix par rapport à une poêle neuve et moyennant une économie d'énergie de 95 %.

RECYCLAGE : LES POÊLES ET CASSEROLES AUSSI…

En matière de recyclage, les poêles, casseroles ou faitouts ne bénéficient pas encore de filière spécifique, contrairement au petit électroménager, mais le Groupe SEB fait bouger les choses. En France, par exemple, il collabore avec un recycleur et avec de grands distributeurs : les consommateurs déposent leurs produits usagés en magasin contre un bon de réduction pour l'achat d'un nouvel article. Les produits collectés sont triés et les principaux matériaux (aluminium, inox, plastique) sont recyclés pour fabriquer de nouveaux produits, y compris des articles Tefal. 1 500 magasins ont participé à cette démarche en 2017. D'autres pays réalisent des actions similaires, comme les Pays-Bas, qui ont procédé, pour la 4e année, à deux opérations de ce type.

PRÈS DE **93 %** DES PRODUITS ÉLECTROMÉNAGERS COMMERCIALISÉS SONT RÉPARABLES

82 % DE PRODUITS SOUS GARANTIS SONT RÉPARÉS PLUTÔT QU'ÉCHANGÉS EN EUROPE

PLUS DE **6 500** CENTRES DE RÉPARATION AGRÉÉS DANS LE MONDE

LE TAUX DE RETOUR DE PRODUITS SOUS GARANTIE A ÉTÉ DIVISÉ PAR PRÈS DE **2,5 EN 8 ANS**

DES RECHERCHES DE POINTE EN NUTRITION

Signe de l'importance qu'il accorde à l'enjeu de l'alimentation, le Groupe SEB conduit de nombreuses recherches sur le sujet. En 2017, il a intégré un grand projet de recherche sur le riz, soutenu par l'Union Européenne dans le dans le cadre du programme EIT Food. Il porte sur de nouveaux procédés de cuisson permettant de réduire l'indice glycémique du riz afin de prévenir le diabète et l'obésité. Autre famille d'aliments qui suscite un intérêt croissant dans une perspective de maîtrise de la consommation des protéines animales : les légumineuses. Dans ce domaine, le Groupe SEB est partie prenante du projet de recherche PROVEGGAS, soutenu par des fonds publics français. Il vise à rendre les légumineuses plus attractives en améliorant leur cuisson (plus rapide), leur digestibilité et leurs propriétés organoleptiques.

AMÉLIORER L'ALIMENTATION INFANTILE

En France, le Programme Malin aide les familles en difficulté à améliorer l'alimentation de leurs enfants de 0 à 3 ans. Le Groupe SEB en est partie prenante au travers de ses marques Seb, Tefal et Moulinex – et a défini une stratégie commune avec le Programme Malin autour de l'alimentation familiale et le fait maison. Ce programme, qui regroupe de nombreux partenaires publics et privés, a permis de suivre près de 6500 familles en 2017 sur 5 sites pilotes, et de premiers résultats encourageants chiffrés ont été observés concernant l'évolution des pratiques des familles. La contribution des trois marques du Groupe porte sur deux volets : conseils aux familles pour les inciter à cuisiner (recettes, éducation au goût...) et accès à des produits à des prix très attractifs pour faciliter le fait maison. L'objectif est à la fois de proposer une offre utile pour les familles du Programme Malin tout en développant un modèle économique pérenne, condition sine qua non d'un travail dans la durée et un déploiement au niveau national.

ALLIER PROJET ÉCONOMIQUE ET UTILITÉ SOCIALE

Explorer de nouveaux business models porteurs d'une utilité sociale, c'est dans cet esprit que le Groupe SEB a lancé en 2017 le programme BiiS (Booster l'innovation à impact Sociétal). Il permet à des équipes pluridisciplinaires de 6 à 8 salariés volontaires d'expérimenter une mission d'intrapreunariat social : à partir d'une idée répondant à un besoin sociétal, ils développent un projet susceptible d'aboutir à un modèle économique pérenne. Plusieurs projets issus d'équipes BiiS font aujourd'hui l'objet d'études approfondies.

booster l'innovation à impact sociétal

Tefal et Rowenta se sont très tôt engagées sur des priorités d'action liées au développement durable : alimentation saine et responsable pour Tefal, performance environnementale pour Rowenta. Aujourd'hui, les autres marques du Groupe SEB sont entrées dans le mouvement.

Des marques + engagées

EFFICACE, SILENCIEUX ET ÉCONOME EN ÉNERGIE
Cet aspirateur Silence Force de Rowenta affiche une performance de dépoussiérage maximale (classe A) pour une puissance minimale de 550 watts (classe d'efficacité énergétique A+), le tout avec un niveau sonore très bas (66 dB, classe A).

UNE SEULE CUILLÈRE D'HUILE... ET UN COACHING NUTRITIONNEL
Actifry (Tefal / Seb) permet de préparer des plats sains et gourmands avec une seule cuillère d'huile et l'application Mon Actifry offre de nombreux services dont un coaching nutritionnel pour manger équilibré tout au long de l'année.

VIVE LES PROTÉINES VÉGÉTALES !
Multicook & grains (Moulinex / Tefal) propose 22 programmes de cuisson pour les céréales et les légumineuses dont l'intérêt nutritionnel fait l'unanimité : elles sont riches en protéines végétales, fibres, minéraux, vitamines et constituent une alternative aux protéines animales.

DES MATÉRIAUX RECYLÉS
L'Expresseria de Krups dit « oui » aux matériaux recyclés : depuis 2017, elle intègre une première pièce en plastique recyclé (ABS).

UNE SOLUTION ZÉRO DÉCHET
Les mugs isothermes EMSA, en inox ou en plastique, sont une alternative écologique et futée aux gobelets jetables.

EFFIWATTS, COMME SON NOM L'INDIQUE
La nouvelle génération de sèche-cheveux Studio Dry (Calor/ Rowenta), bénéficie depuis 2017 de la technologie Effiwatts : à performance égale, ses modèles consomment 20 % d'énergie de moins que les modèles de référence, soit 1 700 watts au lieu de 2 100 watts.

SUIVEZ LE GUIDE !

La communauté Innovation du Groupe SEB suit le Guide d'éco-conception pour mettre au point des produits qui respectent l'environnement. Principaux axes de travail : l'efficacité énergétique, la recyclabilité, la réparabilité, l'utilisation de matériaux recyclés...

RESPECTER L'ENVIRONNEMENT

À chaque étape du cycle de vie des produits, le Groupe SEB agit pour limiter leur impact sur l'environnement : de la conception à la fin de vie en passant par la fabrication, le transport, l'utilisation... Ses actions s'inscrivent dans une démarche structurée et aboutissent à des avancées mesurables.

LES SITES INDUSTRIELS PARTAGENT LES BONNES PRATIQUES

Chaque année, les sites industriels et logistiques du Groupe sont invités à présenter au moins un projet « éco-innovant » visant à réduire leur impact environnemental. 43 projets ont été recensés en 2017, dont 60 % liés à l'énergie. Ainsi, le site d'Is-sur-Tille est le premier du Groupe à avoir installé un système de climatisation à base d'énergie solaire pour un atelier d'assemblage où la température était très élevée l'été. Des panneaux photovoltaïques fournissent l'électricité nécessaire aux climatiseurs, et lorsqu'ils ne fonctionnent pas, elle est utilisée ailleurs sur le site. Cette initiative permet d'améliorer les conditions de travail au moyen d'une solution neutre en termes d'émission carbone.

DES MODES DE TRANSPORT ALTERNATIFS À LA ROUTE

Afin de réduire les émissions de CO_2 liées aux transports des produits et composants, le Groupe privilégie les modes alternatifs à la route comme le rail et la voie fluviale. Le taux de transports alternatifs progresse fortement atteignant 46 % en 2017 en Europe. En Allemagne, par exemple 100 % de l'acheminement des conteneurs entre le port d'arrivée et la plateforme de Duisbourg a basculé de la route vers le rail. Bilan : 98 % d'émissions de CO_2 en moins et un coût réduit de 41 %.

eco innovative projects

LES QUATRE SITES INDUSTRIELS DE WMF EN ALLEMAGNE SONT CERTIFIÉS ISO 50001 POUR LEUR SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE.

En 2017, le Groupe SEB s'est engagé dans la démarche Fret 21 lancée par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et l'AUTF (Association des utilisateurs de transport de fret) afin d'aider les entreprises à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable. Cet engagement porte sur quatre axes : augmentation du taux de chargement des unités de transport, réduction des distances parcourues, transports alternatifs à la route, action auprès des transporteurs.

LE SITE DE YUHUAN MOBILISÉ SUR L'ENJEU ÉNERGÉTIQUE

« Sur le site Supor de Yuhuan (Chine), nous avons réduit de 35 % notre consommation d'énergie par produit fini en l'espace de 4 ans. C'est le résultat des plans de progrès que nous mettons en place chaque année dans un double objectif : baisser nos coûts et diminuer notre impact sur l'environnement. Par exemple, nous avons converti au gaz de nombreux équipements jusqu'alors alimentés par l'électricité, notamment des fours de cuisson de revêtements d'articles culinaires et des chaudières. Tous les ateliers sont aussi passés à l'éclairage LED. Aujourd'hui, sur l'ensemble des lignes de production, des compteurs mesurent la consommation énergétique. Nous disposons ainsi d'un suivi mensuel détaillé de cette consommation qui permet de cibler les actions prioritaires et de mesurer les progrès réalisés. »

Lisong Wu
Manager du département Equipement en charge de la performance environnementale de Yuhuan.

Objectifs 2020

Sur la période 2013 – 2020, le Groupe SEB s'est fixé 4 objectifs de réduction de son empreinte carbone.

- 20 %
de consommation énergétique des produits électriques
(année de référence : 2013)

- 20 %
de consommation d'énergie pour les sites de production
(année de référence : 2010)

20 %
de matériaux recyclés dans les nouveaux produits

- 20 %
d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits et composants
(par unité transportée - année de référence : 2013)

OBJECTIF 2020

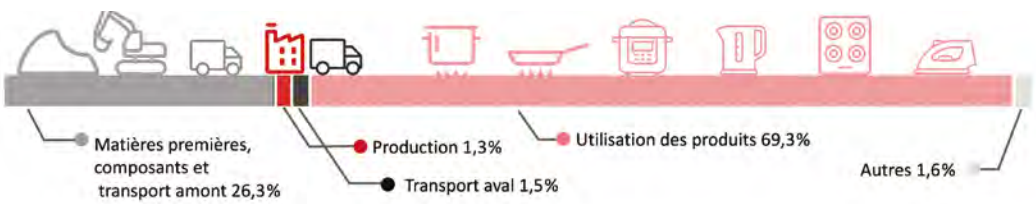
2 des 4 objectifs ont déjà été atteints avec 35 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits et une réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits et composants. Le Groupe s'approche de l'objectif pour les sites de production avec une réduction de 19 % des consommations énergétiques et il a identifié les familles produits les plus impactantes en termes de consommation énergétique, et défini des méthodes de mesure précises de leur consommation et de l'efficacité énergétique.

LIMITER LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE À 2 DEGRÉS

Le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative Science Based Targets[1]. Il s'engage ainsi à mettre en cohérence ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) avec les recommandations de la communauté scientifique internationale de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C. Dans cette optique, le Groupe a commencé par établir en 2017 un bilan des émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (voir schéma ci-dessous).

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS ANNUELLES DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE SEB

Sur la base de cette répartition, le Groupe SEB travaille à la définition d'objectifs de réduction de ses émissions de GES liées aux sites industriels et au cycle de vie des produits à l'horizon 2025 et 2050. Ils seront communiqués courant 2018.



43 PROJETS ÉCO-INNOVANTS SUR LES SITES INDUSTRIELS ET LOGISTIQUES
97 % DES ENTITÉS INDUSTRIELLES ET LOGISTIQUES SONT CERTIFIÉES ISO 14001
70 % DE BAISSE DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE DES ASPIRATEURS EN 3 ANS
83 % DE RECYCLABILITÉ POTENTIELLE POUR LES PRODUITS ÉLECTRIQUES

[1] Initiative mondiale lancée en 2015 par le WWF, le Global Compact (ONU), le WRI (World Resources Institute) et le CDP (Carbon Disclosure Project).

Panorama des parties prenantes

Les performances économiques et financières du Groupe SEB ont des retombées pour ses parties prenantes dans le monde entier : collaborateurs, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales et actionnaires.
Le Groupe fait des choix stratégiques quant au partage de la valeur créée qui lui permettent de nourrir les objectifs de l'entreprise et de préparer l'avenir de manière responsable. Le schéma ci-contre présente les principaux flux de trésorerie enregistrés en 2017 entre le Groupe SEB et ses différentes parties prenantes.

CLIENTS

6 484,6 M€ ***dont 1 148 WMF***

EMEA*
50 %

ASIE*
32 %

AMÉRIQUES*
18 %

Les produits « sourcés » représentent 32 % des ventes incluant WMF.
** Hors WMF*

GROUPE SEB

SOMMES CONSERVÉES

478 M€

REFINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS
178,4 M€

MISES EN RÉSERVES PROPRES
307,6 M€

VARIATIONS DE PROVISIONS LIÉES AUX RISQUES DE L'ACTIVITÉ
-8 M€

RÉPARTITION PAR PARTIE PRENANTE

FOURNISSEURS
4 430,6 M€

2 074 fournisseurs* matières premières, composants et produits finis, incluant un panel de **535** fournisseurs représentant plus de **75 %** de ces achats pour les matières premières et composants et pour les produits finis.

ONG
2,7 M€

Dons faits aux associations et ONG via le Fonds Groupe SEB et/ou les filiales internationales dans le cadre de la politique mécénat du Groupe.

ÉTAT ET COLLECTIVITÉS LOCALES
179,4 M€

Impôt sur les sociétés :
99,3 M€
Impôts locaux :
80,1 M€

ACTIONNAIRES
101 M€

Versés en 2017 au titre de l'exercice 2016.

COLLABORATEURS
1 221,3 M€

Versés à **32 144** collaborateurs
79 % salaire brut
21 % charges sociales
Participation et intéressement **37,6 M€** à verser en 2017.

BANQUES ET INVESTISSEURS OBLIGATAIRES
71,7 M€

Principalement charges financières liées aux intérêts d'emprunts bancaires.

PROFIL

PLACE DE COTATION
Euronext Paris, Compartiment A

CODE VALEUR
FR0000121709

DATE D'INTRODUCTION
27 mai 1975

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

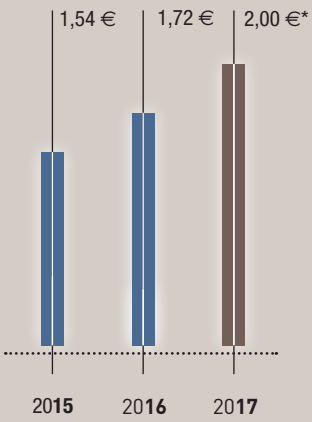
AUTRES INFORMATIONS
Indice IAS – Eligible au SRD

NOMBRE D'ACTIONS
50 169 049 actions de 1 € de nominal

TICKERS
Reuters : SEBF.PA
Bloomberg : SK.FP

DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 27 février 2018, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2017, un dividende de 2,00 € par action, en croissance de 16,3 %.
La date de détachement du coupon de l'action est fixée au 21 mai et celle du paiement du dividende au 23 mai 2018.



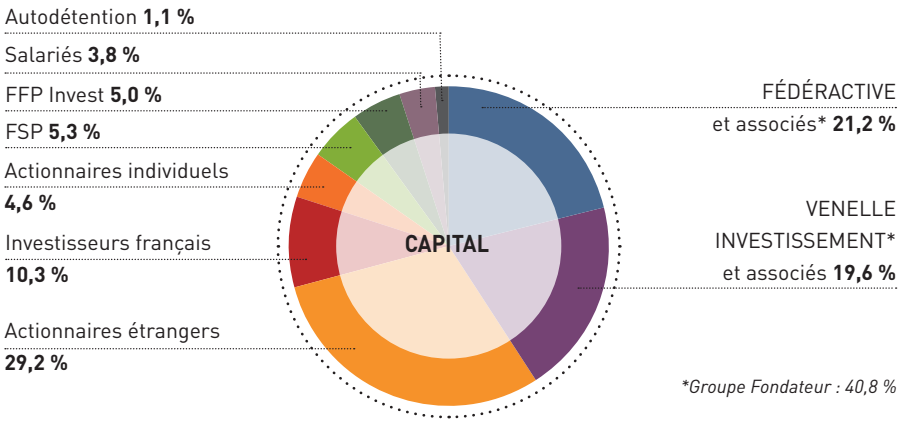
** proposé à l'Assemblée Générale du 16 mai 2018*

PERFORMANCE 2017

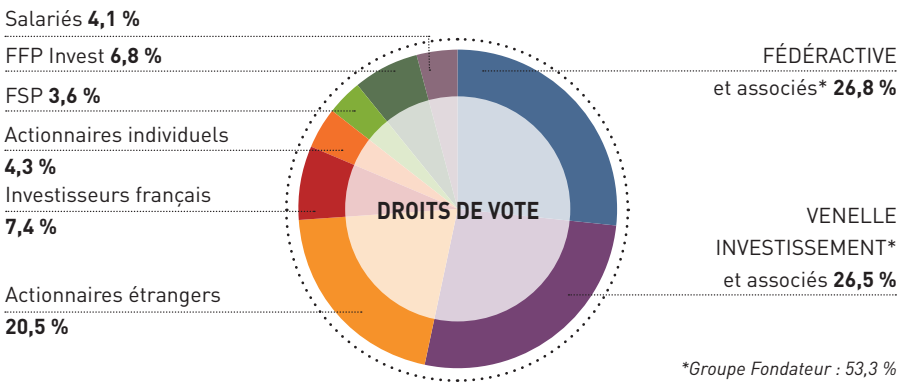
Cours de clôture au 29/12/2017 : ..... **154,45 €**
Capitalisation boursière au 29/12/2017 : ..... **7 749 M€**
+ haut (en séance) : ..... **169,90 €**
+ bas (en séance) : ..... **115,70 €**
Moyenne de l'année (cous de clôture) : ..... **145,896 €**
Moyenne des 30 derniers cours de l'année 2017 : ..... **154,185 €**
Moyenne des transactions journalières en actions : **53 452**

2017 en actions

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31/12/2017

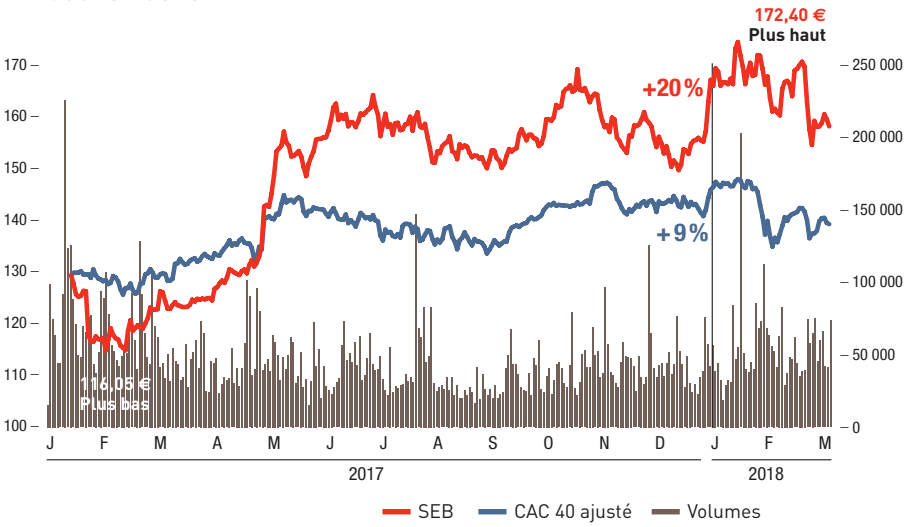


**Groupe Fondateur : 40,8 %*



**Groupe Fondateur : 53,3 %*

PARCOURS BOURSIER



www.groupeseb.com

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

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

Service Actionnaires
+33 (0)4 72 18 16 41 - actionnaires@groupeseb.com

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

Direction du Développement Durable
+33 (0)4 72 18 16 25 - sustainabledevelopment@groupeseb.com
www.groupeseb-devdurable.com

Conception et réalisation : Actifin +33 (0)1 56 88 11 11 // **Direction artistique :** Arnaud TALLEU // **Rédaction :** Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs Groupe SEB - LUSICA/Claire POURPIRX - Françoise LAFRAGETTE // **Photos :** Photothèque Groupe SEB, Gilles AYMARD, Jean-François DEROUBAIX, Eduardo MARTINO, Solenne PICCA, Philippe SCHULLER, iStock – Georgijevic, Shane Shaw, Sam Edwards, GraphicObsession – Philipp Dimitri, Jamie Grill // **Impression :** Typocentre - Montluçon +33 (0)4 70 06 22 22

FSC www.fsc.org RECYCLÉ Papier fait à partir de matériaux recyclés FSC® C124913

IMPRIM'VERT®

RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2017

www.groupeseb.com