



2017

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

sommaire

Message du Président	2
Profil	4

1 Présentation du Groupe <small>RFA</small>	9
1.1. Historique	10
1.2. Secteur d'activité	11
1.3. Une stratégie de croissance rentable	13
1.4. Organisation et contrôle interne	21
1.5. Facteurs de risques	28

2 Gouvernement d'entreprise	39
2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	40
2.2. Organisation des pouvoirs	40
2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	41
2.4. Organes de direction du Groupe	67
2.5. Politique de rémunération	68

3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	91
3.1. Engagement et pilotage	92
3.2. Parties prenantes	95
3.3. Enjeux et feuille de route	99
3.4. Processus de reporting	101
3.5. Le respect de l'éthique	102
3.6. Une politique sociale responsable	106
3.7. Une entreprise citoyenne	124
3.8. Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs	127
3.9. La réduction des impacts environnementaux	134
3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	144

4 Commentaires sur l'exercice <small>RFA</small>	147
4.1. Faits marquants 2017	148
4.2. Commentaires sur les ventes consolidées	152
4.3. Commentaires sur les résultats consolidés	157
4.4. Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	159
4.5. Perspectives	161
4.6. Événements postérieurs à la clôture	162

5 Comptes consolidés <small>RFA</small>	163
5.1. États financiers	164
5.2. Notes sur les comptes consolidés	169
5.3. Rapport des Commissaires aux comptes	233
5.4. Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	238

6 Comptes sociaux <small>RFA</small>	241
6.1. États financiers	242
6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	244
6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	259
6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	260

7 Informations sur la société et le capital <small>RFA</small>	265
7.1. Renseignements sur la société	266
7.2. Renseignements sur le capital	269
7.3. Autorisations financières	274
7.4. Actionnariat du personnel	275
7.5. Marché des titres, dividende	278

8 Assemblée générale	281
8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018	282
8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018 <small>RFA</small>	283
8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	297

9 Informations complémentaires	301
9.1. Glossaire	302
9.2. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	303
9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	304
9.4. Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	306
9.5. Table de concordance du Document de référence	308
9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	311

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

Document de référence 2017

& Rapport financier annuel

Référence mondiale du Petit Équipement Domestique,

6 485 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2017

9,2 %

CROISSANCE ORGANIQUE
DES VENTES

45 %

HAUSSE DU RÉSULTAT NET

33 600

COLLABORATEURS
AU 31/12/2017 DANS LE MONDE

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

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

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

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

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 mars 2018, conformément à l'article 212-3 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le Document de référence est en ligne sur le site internet du Groupe SEB www.groupeseb.com et sur le site de l'AMF www.amf-france.org.



Message du président

Thierry de La Tour d'Artaise

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



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.



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 Equipement 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 Equipement Domestique. Nous pourrions 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.

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 relatif 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

Profil du Groupe SEB

RÉFÉRENCE MONDIALE DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

Une offre large et diversifiée

Articles culinaires :

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

Petit Électroménager :

CULINAIRE :

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

NON CULINAIRE :

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

Machines à café professionnelles

Un développement soutenu par une dynamique d'innovation

225 M€

INVESTIS EN 2017
EN INNOVATION

> 1 300

PERSONNES DANS LA
COMMUNAUTÉ D'INNOVATION

542

DÉPÔTS DE BREVETS EN 2017

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

- **40 sites de production** dans le monde, qui fabriquent près de 70 % des produits vendus
- **Une distribution multicanale** : grande distribution, spécialistes, magasins traditionnels, magasins en propre et e-commerce
- Des positions de premier plan dans plus de **25 pays**
- **33 600 collaborateurs répartis dans 150 pays** (31 décembre 2017)
- Une démarche de développement long terme, à la fois **éthique, socialement équitable et écologiquement responsable**



UN PORTEFEUILLE DE MARQUES INÉGALÉ

Marques grand public

MONDIALES

Tefal T-fal Rowenta
Moulinex KRUPS

RÉGIONALES

SUPOR ARNO IMUSA SEB calor emsa
ORIGINAL KAISER MAHARAJA WHITELINE ASIA MIRRO WearEver PANEX
OBH NORDICA samurai Rochedo clock esteras umco

Marques premium

WMF Lagostina All-Clad Silit

Marques professionnelles

WMF schaeerer HEPP

Nos valeurs

VOLONTÉ D'ENTREPRENDRE

- VISION GLOBALE
- MOTEUR DU CHANGEMENT
- DÉTERMINATION
- INITIATIVE ET AGILITÉ

PASSION POUR L'INNOVATION

- AMOUR DU PRODUIT
- PRÉCURSEUR
- AUDACE

PROFESSIONNALISME

- PRAGMATISME
- SAVOIR-FAIRE
- EXIGENCE

ESPRIT DE GROUPE

- AMBITION PARTAGÉE
- CONFIANCE
- TRANSPARENCE

RESPECT DE LA PERSONNE

- RESPECT
- LOYAUTÉ
- RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le Comité Exécutif



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



Bertrand Neuschwander,
Directeur Général Délégué



Harry Touret
Directeur Général Ressources Humaines,
Directeur Général Adjoint



Vincent Léonard,
Directeur Général Finance,
Directeur Général Adjoint



Stéphane Lafèche,
Directeur Général Industrie



Philippe Crevoisier,
Directeur Général Produits et Innovation



Cyril Buxtorf,
Directeur Général EMEA



Luc Gaudemard,
Directeur Général Amériques



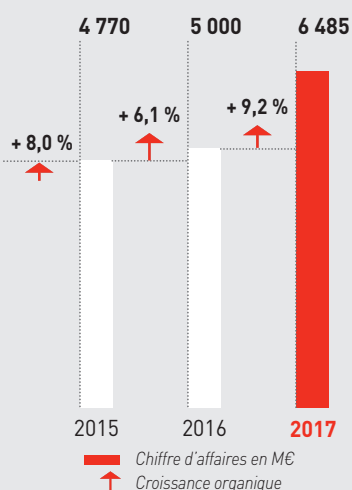
Frédéric Verwaerde,
Directeur Général Asie



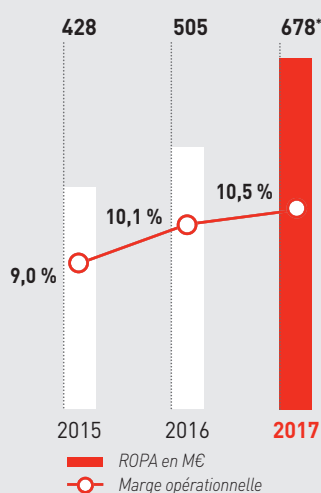
Vincent Tai,
Directeur Général Asie depuis le 01/01/2018

Chiffres clés 2017

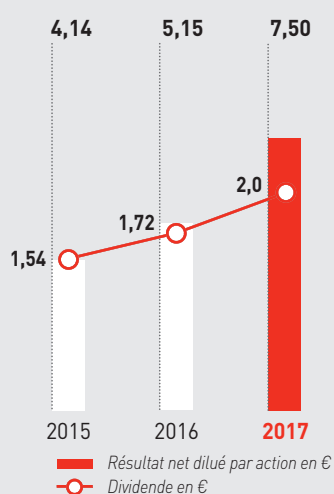
CHIFFRE D'AFFAIRES ET CROISSANCE ORGANIQUE



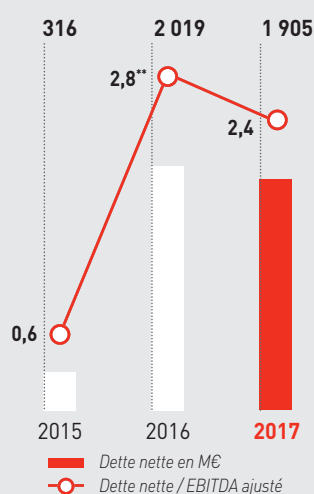
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET MARGE OPÉRATIONNELLE



RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION ET DIVIDENDE



DETTE FINANCIÈRE NETTE ET LEVIER FINANCIER AU 31/12



* Avant impacts non récurrents de l'allocation du prix d'acquisition de WMF : - 17 M€.

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

Autres indicateurs non financiers 2017

33 600

COLLABORATEURS

> 1 200

MAGASINS EN PROPRE, DONT LA MOITIÉ EN CHINE

177

AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE NOS FOURNISSEURS

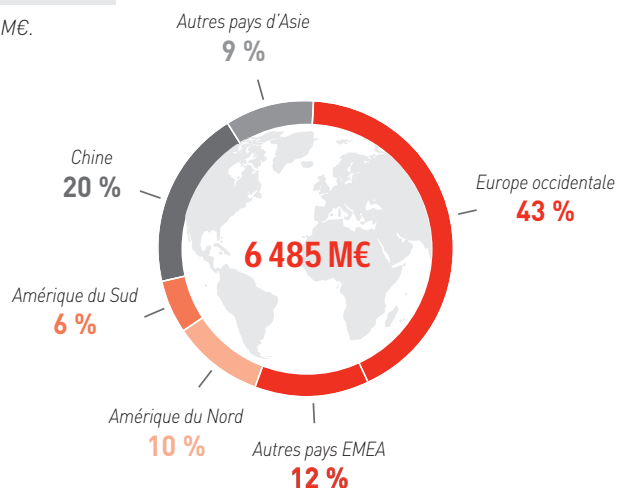
93 %

DES PRODUITS ÉLECTROMÉNAGERS SONT MAJORITAIREMENT RÉPARABLES

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

59 %
PAYS MATURES

41 %
PAYS ÉMERGENTS



Actionnariat & informations boursières

Fiche signalétique

PLACE DE COTATION

Euronext Paris, Compartiment A

CODE ISIN

FR0000121709

CODE LEI

969500WP61NBK098AC47

DATE D'INTRODUCTION

27 mai 1975

INDICES BOURSIERS

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

AUTRES INFORMATIONS

Indice IAS – Éligible au SRD

NOMBRE D' ACTIONS

50 169 049 actions de 1 € de nominal

TICKERS

Reuters : SEBF.PA

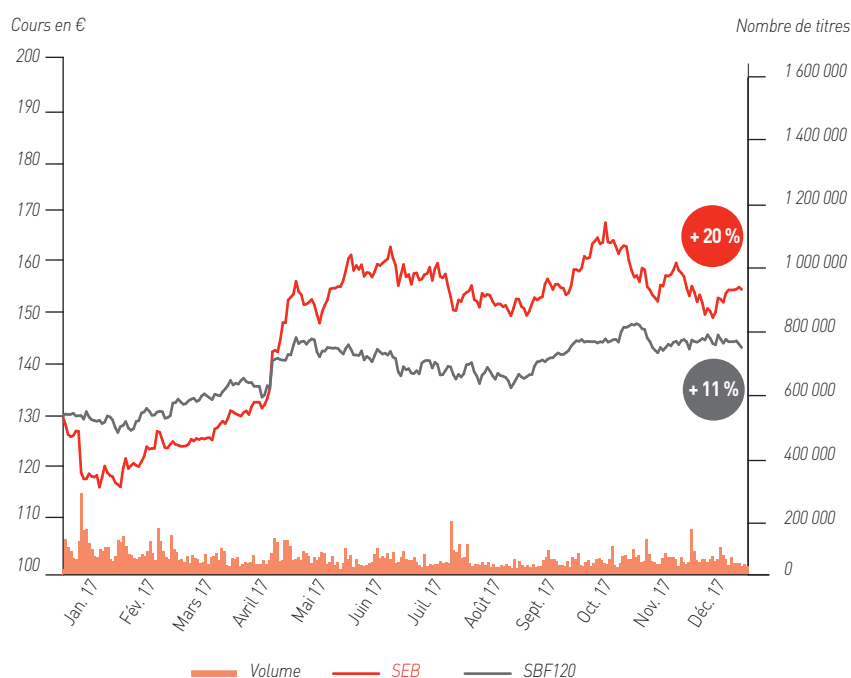
Bloomberg : SK.FP

CAPITALISATION BOURSIERE

AU 31/12/2017

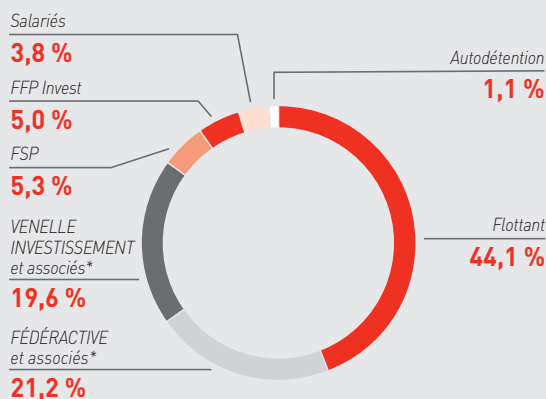
7 749 M€

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2017



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT :

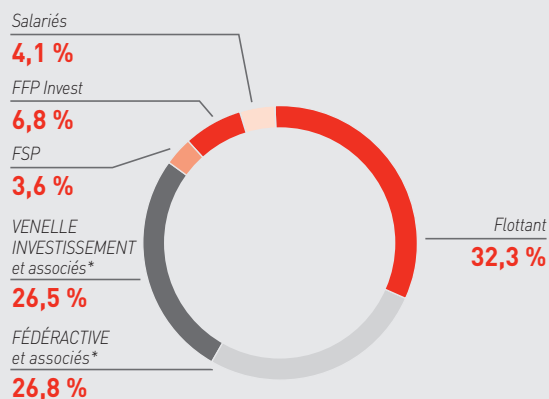
Au 31/12/2017, en % du capital (AGE)



* Groupe Fondateur 40,8 %

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE :

Au 31/12/2017, en % des votes effectifs (AGE)



* Groupe Fondateur 53,3 %

1.1. Historique	10
1.2. Secteur d'activité	11
Le marché du Petit Équipement Domestique	11
Une concurrence multiple	12
Le marché du café professionnel	12
1.3. Une stratégie de croissance rentable	13
Une dynamique forte d'innovation produit	13
Un portefeuille de marques inégalé	15
Une présence globale et diversifiée	16
Une stratégie de distribution multicanale	17
Une politique de croissance externe active	18
L'exigence de compétitivité	19
1.4. Organisation et contrôle interne	21
Organisation et acteurs du contrôle interne	21
1.5. Facteurs de risques	28
Processus d'identification et de maîtrise des risques	28
Description des principaux facteurs de risques et plans de gestion associés	30
Assurances	36



Présentation du Groupe

1.1. Historique

● Acquisitions

● Croissance organique

● Innovations

●	1857	Création d'un atelier de ferblanterie à Selongey en Bourgogne
●	1932	Premier moulin à légumes par Moulinex
	1944	L'entreprise prend le nom de SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne)
●	1953	Lancement de la Super Cocotte à l'origine de l'essor de la marque Seb
●	1954	Première poêle antiadhésive par Tefal et premier fer à vapeur par Calor
●	1967	Friteuse électrique sans odeur Seb
●	1968	Acquisition de Tefal et de ses filiales européennes (Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Italie)
●	1972	Acquisition de Calor
●	1972	Ouverture de filiales en Angleterre et aux États-Unis
	1973	Création du Groupe SEB
	1975	Introduction en Bourse de SEB S.A.
●	1975	Ouverture d'une filiale au Japon
●	1978	Premier appareil à raclette Tefal
●	1981	Premier fer à repasser électronique Calor
●	1988	Acquisition de la société Rowenta en Allemagne
●	1991-93	Ouverture de filiales : Mexique, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie, Turquie, Canada et Portugal
●	1994	Clipso Seb, autocuiseur avec système d'ouverture innovant
●	1994	Aspirateur Dymbo avec tête Delta System de Rowenta
●	1994-96	Poursuite du développement international (Russie, Emirats Arabes Unis, Brésil, Argentine)
●	1995	Poignées amovibles Ingenio de Tefal pour poêles et casseroles
●	1997-98	Ouverture de filiales en Australie et en Corée du Sud
●	1997-98	Acquisition de la société Arno au Brésil et de Volmo en Colombie (marque Samurai)
●	2000	Thermospot Tefal (indicateur de chaleur intégré au revêtement antiadhésif)
●	2001	Reprise de Moulinex-Krups

●	2003-04	Poursuite du développement en Asie (Thaïlande et Malaisie)
●	2004	Acquisition d'All-Clad, spécialiste des articles culinaires haut de gamme aux États-Unis
●	2004	Ventilateur antimoustiques Repelente d'Arno
●	2005	Acquisitions de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie
●	2006	Actifry, friteuse avec une cuillère d'huile
●	2007	Acquisition d'une participation majoritaire dans Supor en Chine
●	2007	Aspirateur Silence Force Rowenta
●	2011	Acquisition d'Imusa en Colombie et d'AsiaFan au Vietnam
●	2011	Prise de participation majoritaire dans Maharaja Whiteline en Inde
●	2011	Création du fonds d'investissement SEB Alliance
●	2011	Acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor
●	2012	Multicuiseur Cookeo Moulinex, fer sans fil Freemove et SteamPod, solution de lissage professionnel avec L'Oréal
●	2013	Cuisine Companion, premier robot cuiseur de Moulinex et Optigrill, le grill intelligent
●	2014	Cookeo Connect : la version connectée de Cookeo
●	2015	Acquisition de la société scandinave OBH Nordica
●	2016	Montée à 81 % au capital de Supor
●	2016	Acquisition en Allemagne d'EMSA, spécialiste des ustensiles et accessoires de cuisine
●	2016	Acquisition de WMF, n° 1 mondial des machines à café automatiques professionnelles et leader des articles culinaires en Allemagne
●	2017	Acquisition de la société suisse Swizzz Prozzz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels
●	2017	Air Force 360, aspirateur balai sans fil tout-en-un
●	2017	Body Partner de Tefal, pèse-personne connecté

1.2. Secteur d'activité

LE MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

1

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

Le marché mondial du Petit Équipement Domestique est fragmenté en de nombreux marchés nationaux/régionaux avec des spécificités propres liées aux habitudes locales de consommation, d'alimentation et d'utilisation des produits. Il ne bénéficie pas d'une couverture exhaustive de la part des panels (GFK essentiellement) ou d'autres organismes d'études de marché, ce qui rend la réconciliation des chiffres parfois difficile (intégration de nouvelles catégories ou géographies, par exemple) pour avoir une vision globale du secteur. Sur la base des dernières statistiques disponibles et des estimations du Groupe, la taille du marché adressé est estimée actuellement autour de 40 milliards d'euros pour le **petit électroménager** et de 22 milliards d'euros pour les articles culinaires et les ustensiles de cuisine.

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

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

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

■ **Le marché des articles culinaires et des ustensiles** se répartit de façon assez équitable entre les deux segments. Dans les articles culinaires, composés de poêles, casseroles, faitouts, autocuiseurs, moules à pâtisserie et plats à four, essentiellement, le Groupe SEB est **le leader mondial incontesté** et continue à élargir son offre

produits en l'ouvrant de plus en plus à de nouveaux matériaux. Quant au segment des ustensiles et accessoires de cuisine, il comprend par exemple les spatules, maryses, louches, écumeurs, couteaux de cuisine, bouteilles et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments... Grâce à une croissance organique soutenue et à sa démarche de consolidation du secteur, avec les acquisitions récentes de Swizzz Prozzz, d'EMSA et de WMF, le Groupe SEB se positionne dorénavant dans le Top 5 mondial des intervenants sur ce segment. Mais sa part de marché est encore limitée sur ce marché très fragmenté mais très porteur.

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

- des tendances de consommation dans le monde portées par une attention croissante à la santé et au bien-être et qui encouragent le développement du « fait maison » ;
- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, qui se caractérisent par un taux d'équipement déjà élevé – quoique hétérogène selon les familles de produits –, par une bonne réactivité à l'innovation, par une dynamique du marché de renouvellement et par une montée en gamme liée à la recherche de produits plus statutaires. En parallèle se maintient un segment d'entrée de gamme, nourri par une demande de produits basiques à bas prix ;
- une croissance généralement solide, mais plus volatile au gré de la conjoncture et des événements, dans les marchés émergents. Ces marchés sont en phase d'équipement et leur progression rapide est liée à la consommation d'une classe moyenne en plein essor et au pouvoir d'achat plus élevé, à une urbanisation accrue et au développement de la distribution moderne, notamment du e-commerce ;
- la coexistence de produits « globaux », qui répondent à des besoins universels ou qui sont facilement déclinables à l'échelle des pays, et d'une offre pertinente localement, adaptée aux modes de vie et aux habitudes de consommation spécifiques – notamment alimentaires – dans les marchés ;
- un prix de vente moyen accessible au plus grand nombre, de l'ordre de 50 euros pour un produit de petit électroménager en Europe, par exemple, et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit. S'y ajoute un contexte de marché très promotionnel et concurrentiel qui, en générant du trafic en magasin ou en ligne, favorise les ventes ;
- une saisonnalité forte, commune à l'ensemble des acteurs du marché, principalement liée à la part significative des produits vendus au moment de fêtes ou d'événements particuliers (rentrées scolaires, Noël, Nouvel An chinois, Jour des Célibataires, Black Friday, etc.) ;

- la contribution forte, depuis plusieurs années, de produits et solutions développés en partenariat avec des acteurs de la grande consommation, comme c'est le cas pour le café portionné par exemple.

À ces spécificités s'ajoutent les mutations de la distribution, qui jouent un rôle crucial dans les évolutions du comportement d'achat du consommateur : l'essor très rapide, dans de nombreux pays

– matures et émergents –, de réseaux de distribution alternatifs et en particulier du e-commerce, a profondément changé la donne avec une envolée des ventes en ligne (en particulier de petit électroménager), au détriment parfois des enseignes établies physiquement. De fait, la croissance du marché est actuellement tirée largement par le e-commerce : grands spécialistes de la vente en ligne (*pure players* tels qu'Amazon, Tmall, JD.com, Nova Pontocom...) ainsi que les sites internet de distributeurs initialement « physiques ».

UNE CONCURRENCE MULTIPLE

Dans une approche mondiale, la nature même du marché du Petit Équipement Domestique suppose la mise en œuvre **d'une stratégie à la fois globale et locale** afin de pouvoir répondre de façon pertinente aux attentes des consommateurs du monde entier. Le déploiement de marques internationales, relayées, selon les groupes, par des marques locales/régionales fortes sur leur marché domestique de référence répond à cette double démarche et permet de bénéficier d'un effet de taille, tout en s'appuyant sur des positions locales solides. À ce titre, le Groupe SEB est le seul acteur **avec une exposition aussi largement internationale** et il s'appuie en cela sur un portefeuille riche de marques à vocation mondiale ou au leadership local. Cela lui donne un avantage stratégique sur une concurrence très hétéroclite composée de :

- **grands groupes mondiaux (dont pour certains seule une partie de l'activité est axée sur le petit électroménager)**. Ainsi, Philips et Electrolux s'appuient sur une offre diversifiée et une vaste présence internationale. À ces acteurs s'ajoutent Spectrum Brands et Conair, qui déploient principalement leurs gammes en Europe et aux États-Unis, quand Bosch-Siemens ou Braun (P&G) sont principalement actifs en Europe. De Longhi complète cette liste, cet acteur majeur du café et de la préparation des aliments élargissant sa présence sectorielle et internationale ;
- **grands acteurs en articles culinaires**, commercialisant une gamme étendue et présents à l'international comme le groupe américain Meyer, les Allemands Fissler ou encore Zwilling-Staub ;
- **nombreux acteurs internationaux actifs sur le marché très fragmenté des ustensiles de cuisine**, tels que Tupperware, Rubbermaid (Newell Brands), Ikea, Oxo (Helen of Troy), Thermos ou Lifetime Brands...
- **groupes ou sociétés présents principalement sur leur marché domestique ou dans quelques marchés de référence** : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, notamment, dans divers pays européens ; Arcelik en Turquie ; Bork et Polaris en Russie ; Newell Brands adresse très essentiellement l'Amérique du Nord, Hamilton Beach

Brands et SharkNinja le continent américain ; Mallory, Mondial, Britania ou encore Tramontina (en articles culinaires) sont en Amérique du Sud ; Panasonic en Asie ;

- **concurrents locaux**, notamment dans les pays émergents asiatiques en plein essor (Chine, Inde, Indonésie), dont la progression est alimentée par le dynamisme de leur marché intérieur et – pour ce qui est de la Chine – par le développement de leurs exportations, à l'échelle régionale (sud-est asiatique notamment) et internationale. Ainsi, en Chine, Midea et Joyoung sont les principaux concurrents du Groupe en petit électrique culinaire tandis qu'ASD est son premier rival en articles culinaires ;
- **spécialistes d'une ou deux catégories de produits** : en petit électroménager avec des technologies innovantes, c'est le cas par exemple de Dyson, d'iRobot, ou avec un positionnement haut de gamme, de Vorwerk et Jura ; pour les articles culinaires, c'est aussi le cas de Le Creuset qui s'appuie sur une expertise particulière dans la fonte ;
- **marques de distributeurs ou produits sans marque** qui proposent une offre essentiellement d'entrée de gamme, issue de sous-traitants chinois, offensive en prix, mais avec une part de marché qui reste globalement faible en petit électroménager. En articles culinaires, a contrario, les marques de distributeurs sont, au plan international, souvent le principal concurrent du Groupe ;
- enfin, il est à noter que certaines sociétés ont une activité et des marques qui sont présentes à la fois dans les réseaux professionnels et grand public : c'est le cas de KitchenAid (Whirlpool), Magimix (Robot-Coupe), Jura et Vorwerk, notamment.

D'une manière générale, en petit électroménager comme en articles culinaires, la concurrence est vive et relayée par la distribution, qui exerce une pression accrue sur les prix afin de maintenir ou d'accroître la fréquentation des magasins face à la montée en puissance des ventes en ligne.

LE MARCHÉ DU CAFÉ PROFESSIONNEL

L'acquisition de WMF a représenté pour le Groupe SEB une formidable opportunité d'entrer sur le marché très attractif des machines à café automatiques professionnelles à destination des hôtels, restaurants, cafés, boulangeries ou magasins de proximité.

Sur un marché des machines à café professionnelles de près de 8 milliards d'euros au niveau mondial (source : Estin & Co.), le Groupe SEB pénètre ainsi un segment très spécifique : les machines automatiques (*full auto*), qui représentent environ 25 % du marché total (équipements et

services inclus), et dont les ventes sont portées par une forte progression de la consommation hors domicile de cafés de spécialité et *premium*.

Au travers de 2 marques (WMF et Schaerer), le Groupe se positionne désormais en leader mondial incontesté de ce segment de marché très concentré. Franke, Thermoplan et Melitta sont également des acteurs de référence au niveau mondial, aux côtés de groupes plus mineurs sur ce segment mais avec une présence forte sur d'autres catégories (La Cimbali, Rancilio via la marque Egro, ou Jura).

1.3. Une stratégie de croissance rentable

Le développement du Groupe SEB s'appuie d'une part, sur une stratégie de croissance soutenue, menée au travers d'une dynamique forte d'innovation produit, d'une présence globale, d'un portefeuille de marques inégalé dans son secteur et d'une capacité à travailler

avec tous les canaux de distribution. D'autre part, il repose sur une recherche permanente de compétitivité grâce à un dispositif industriel complet et sur une politique d'achat rigoureuse et responsable.

UNE DYNAMIQUE FORTE D'INNOVATION PRODUIT

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

UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

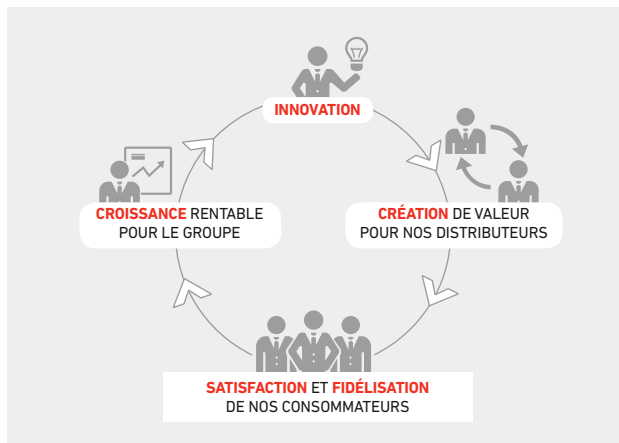
L'histoire du Groupe est jalonnée d'innovations continues ou de rupture englobant aussi bien concepts inédits, nouvelles fonctionnalités ou trouvailles astucieuses. Ces nouveautés se sont traduites par des avancées tangibles dans la vie quotidienne des consommateurs. Les produits emblématiques tels que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

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

- les premiers partenariats que le Groupe développe à partir de 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les machines à bière à usage domestique ;
- l'introduction de plusieurs produits novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, facilité, bien-être...) avec à la clé, souvent, de grands succès commerciaux : la friteuse presque sans huile Actifry, les aspirateurs Silence Force Cyclonic 4AAAA et Silence Force Extrême qui combinent puissance et très faible niveau sonore, les ventilateurs silencieux, l'aspirateur balai versatile Airforce 360, les appareils intelligents (Cookeo, Optigrill), le robot cuiseur Cuisine Companion, les fers avec dispositif anticalcaire, les générateurs vapeur haute pression à pilotage électronique, etc. ;
- le déploiement de nouvelles fonctionnalités produits, comme par exemple en soin du linge, la semelle autonettoyante des fers, les générateurs de vapeur à chauffe rapide, ou les fers à repasser sans fil ; en préparation des aliments, les *blenders* chauffants et cuiseurs ; en confort domestique, les ventilateurs antimoustiques.

Les innovations s'appuient désormais largement sur le digital, avec le développement de produits connectés permettant d'améliorer le quotidien du consommateur, mais aussi de services associés proposés dans le cadre d'un écosystème global (par exemple : recettes de cuisines actualisées sur application mobile). Les nouveaux appareils connectés du Groupe SEB visent à apporter davantage de personnalisation, d'efficacité et d'instantanéité, avec, parmi les lancements les plus récents : Cookeo Connect de Moulinex (suivi de la réalisation de recettes et pilotage depuis sa tablette ou son téléphone), i-Companion (version connectée du robot cuiseur Cuisine Companion de Moulinex), Latte Smart de Krups (préparation et enregistrement d'une recette de café depuis une application mobile), Cooking Connect de Tefal (balance de cuisine connectée) ou Body Partner de Tefal (pèse-personne connecté).

UNE STRATÉGIE VERTUEUSE



La stratégie d'innovation du Groupe SEB s'inscrit dans une démarche raisonnée de création de l'offre produits et implique aussi bien les équipes des activités que les services du siège issus de la recherche, du développement, de l'industrie, des achats, de la logistique, du marketing stratégique, du design ou de la qualité. Le lancement de nouveaux produits est le fruit d'une analyse fine des attentes (exprimées ou latentes) des consommateurs, de l'invention de concepts de rupture, de l'utilisation de nouvelles technologies et de la proposition de designs inédits ou différenciants. Pour le Groupe SEB, l'innovation s'inscrit dans le cadre d'un cercle vertueux : créatrice de valeur pour les clients-distributeurs et source de progrès et de satisfaction pour les consommateurs, elle génère de la croissance rentable qui permet de réinvestir de nouveau en innovation pour réamorcer le cycle.

Dans une volonté d'accélérer le développement et le lancement de ses nouveaux produits, le Groupe SEB a décidé de mettre en place en 2017 un Pôle Mondial d'Innovation petit électroménager à Écully. L'objectif est de réunir sur un même site les intervenants de la chaîne Innovation de ce marché. 230 collaborateurs issus des équipes marketing et recherche seront rassemblés au siège mondial du Groupe d'ici l'été 2018.

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

Cette démarche est également ouverte à des partenaires extérieurs. En 2013, le Groupe a ainsi lancé un site dédié aux innovateurs « Innovate with Groupe SEB », destiné à tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent proposer une innovation au Groupe. Ce site offre trois formes de coopération possibles : proposer une invention, rejoindre le réseau d'innovation du Groupe SEB et participer à des challenges organisés autour de thématiques données par le Groupe. Par ailleurs, lancée en décembre 2015, SEB&You intègre directement le consommateur dans le processus d'innovation, et le sollicite pour tester de nouveaux concepts ou axes d'innovation : depuis fin 2015, 1 037 produits ont ainsi été testés et la communauté réunit désormais 2 800 membres.

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

Enfin, s'inspirant des Fab Labs, laboratoires dédiés à la créativité et à la matérialisation, le Groupe SEB dispose d'un « SEBLab », qui rassemble les outils adaptés au processus de création de nouveaux produits. Ce lieu d'expérimentation regroupe des équipes mixtes (marketing, recherche, design, experts internes et externes) réunies autour d'un même projet et sur des sessions courtes (4 jours en moyenne) : l'objectif est de raccourcir le cycle d'innovation de certains produits et de détecter plus rapidement le potentiel d'une nouveauté.

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

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

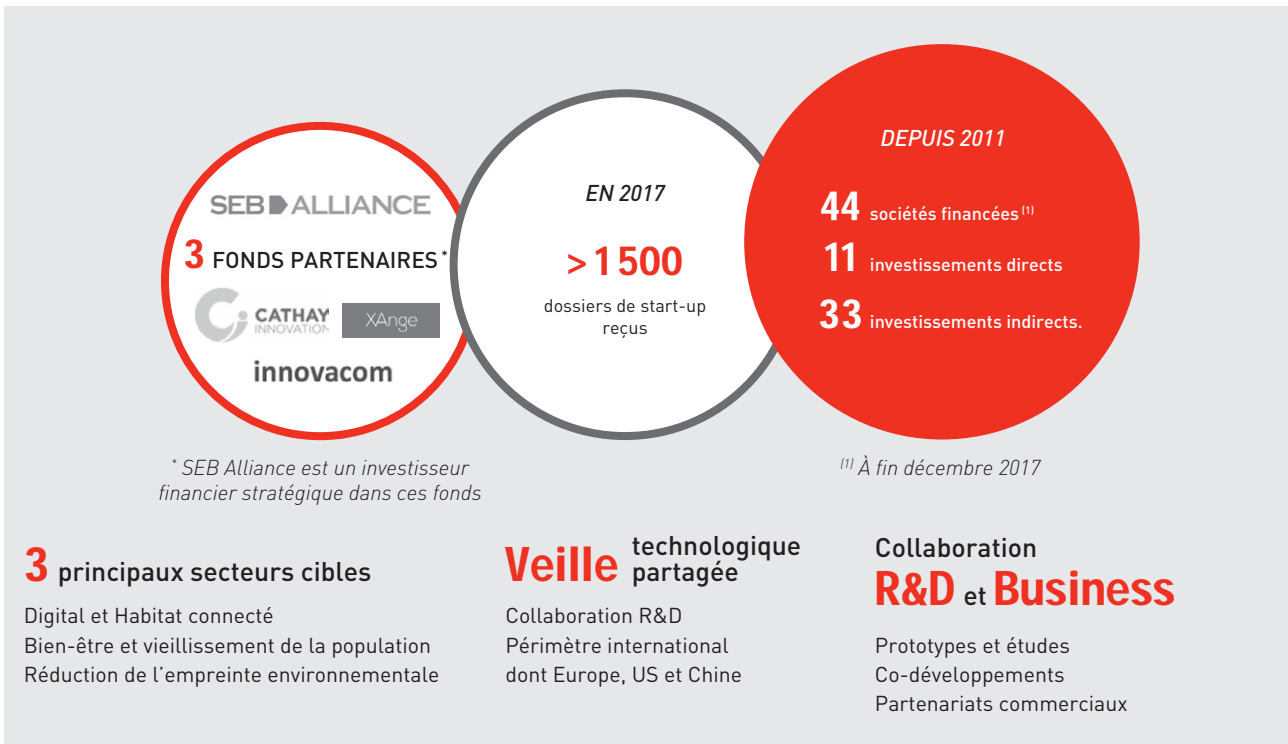
Dans ce cadre, SEB Alliance privilégie des prises de participation initiales minoritaires (5-15 % du capital), pour un ticket moyen de 1 million d'euros environ. Depuis sa création, la société a ainsi investi directement dans une dizaine de sociétés, dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB et pouvant aboutir à des applications grand public, tels que :

- digital/Big Data, avec Alkemics (spécialiste de l'échange de données produits entre marques et distributeurs) ;
- beauté/santé avec Feeligreen (technologies de patch actif et passif pour des applications cosmétiques et thérapeutiques) ;
- internet des objets avec SeniorAdom (téléassistance permettant le maintien à domicile des personnes à mobilité réduite) ou produits connectés robotique avec Robart (solutions de navigation intelligente) et Keecker (robot multimédia à commandes vocales) ;
- traitement de l'air avec Ethera (solutions permettant la mesure et le traitement de l'air intérieur) ;

- filtration de l'eau avec Memtech (solutions de filtration basées sur une technologie de membrane innovante).

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

Dans une volonté d'élargir encore son champ de veille et son écosystème (sur les US, la Chine ou des secteurs très spécifiques), SEB Alliance a également noué des partenariats stratégiques avec 3 fonds d'investissement multicorporate (Cathay Innovation, Technocom 2, Xange Digital 3) que la société peut accompagner en co-investissement.



DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS DANS L'INNOVATION: 225 M€ EN 2017

Le Groupe investit chaque année en R&D, dans la conception de ses produits, en marketing stratégique ou encore dans la définition de son offre pour cibler au mieux les attentes des consommateurs, des montants qui lui permettent de se distinguer comme l'un des acteurs les plus innovants de son industrie. En 2017, l'investissement R&D brut (hors CIR et capitalisation) s'est élevé à 138,5 millions

d'euros (104 millions en 2016). Hors WMF, l'investissement en marketing stratégique s'est quant à lui élevé à 81 millions d'euros (contre 75 millions d'euros en 2016). Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années tant au niveau des effectifs qu'en matière de profils, avec notamment des recrutements d'ingénieurs très spécialisés, apportant des expertises dans de nouveaux domaines tels que les revêtements et matériaux, les produits connectés, les batteries, les moteurs, l'agroalimentaire, les capteurs, etc.

UN PORTEFEUILLE DE MARQUES INÉGALÉ

Le Groupe s'appuie sur un portefeuille de 29 marques, le plus vaste de son industrie, qui constitue un des piliers forts de sa stratégie de croissance rentable. Cette stratégie multimarques permet une couverture profonde de ses marchés.

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

- Les marques **Grand Public**, à très forte notoriété, qui disposent d'une couverture mondiale (Tefal, Rowenta, Moulinex et Krups) ou régionale (Arno au Brésil, Supor en Chine, Imusa en Colombie, ou SEB et Calor en France). Par famille de produits, la couverture de ces marques peut varier substantiellement ; des marques spécialistes (telles que Moulinex et Krups sur le petit équipement en alimentaire, ou Rowenta sur le non-alimentaire par exemple) aux marques plus généralistes (Tefal ou Supor).

- Les marques **Premium** (WMF, Lagostina, All-Clad et Silit), distribuées en circuits sélectifs : elles obéissent à un pilotage spécifique garantissant une expression forte et homogène de leur identité et de leurs valeurs (communication, design, politique de prix, etc.)
- Les marques **Professionnelles** (WMF, Schaerer et Hepp) sont commercialisées uniquement en « B to B » auprès des professionnels.

La stratégie de digitalisation du Groupe est pleinement intégrée au positionnement et à la communication de ces marques sur leurs marchés. Dans ce cadre, les marques Grand Public à dimension mondiale ont revu leurs plateformes, sites internet et réseaux sociaux, afin d'être parfaitement en ligne avec leurs consommateurs cibles. Démarré en 2015, ce chantier est aujourd'hui terminé et les nouvelles plateformes de marques sont pleinement opérationnelles.

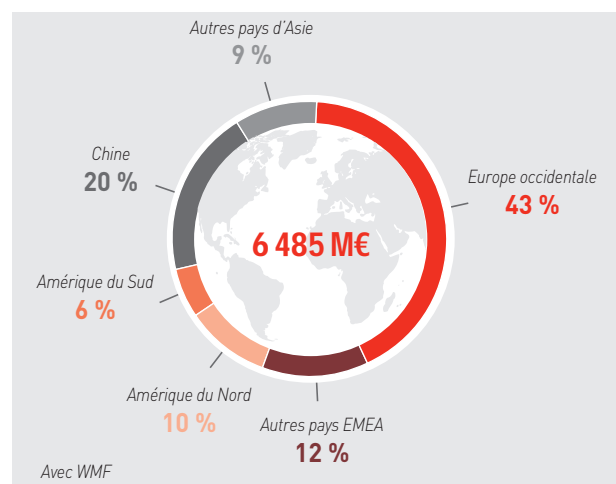
Au-delà de son portefeuille de marques, le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes, via une approche de cobranding entre 2 marques à forte notoriété. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants d'innovation et de croissance pour le Groupe. Des contrats de distribution et de codéveloppement ont notamment été noués avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender et The SUB ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour SteamPod. Certains partenariats confèrent également à l'image, associant nos produits à d'autres marques ou organisations (WWF...), à des contrats de licence avec des marques comme Elite ou à des contrats de cautionnement où, par exemple, des gammes d'articles culinaires sont développées en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Thomas Keller.

UNE PRÉSENCE GLOBALE ET DIVERSIFIÉE

Le Groupe a développé avec succès au cours des 40 dernières années de solides positions sur tous les continents avec une présence commerciale dans près de 150 pays, grâce à une stratégie d'expansion mêlant croissances interne et externe. Il détient notamment des positions de premier plan en Europe de l'Ouest, Chine, Russie, Japon, Brésil, Colombie, Turquie, etc.

La présence locale forte du Groupe s'appuie sur la pertinence de son offre et sa capacité d'adaptation aux besoins des différents marchés. Sa présence globale lui permet de capter les opportunités de croissance rentable des pays où il est présent et de diversifier son exposition aux différentes économies. En 2017, il a réalisé 59 % de ses ventes dans les pays matures (53 % hors WMF) et 41 % dans les pays émergents (47 % hors WMF).

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES EN 2017



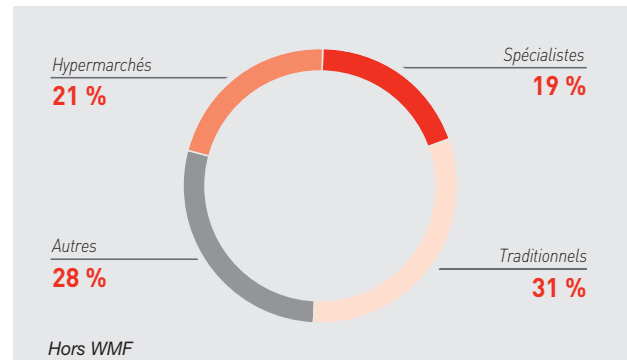
UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTICANALE

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

Il s'appuie principalement sur des enseignes de la grande distribution alimentaire, des spécialistes ainsi que des magasins de proximité ou des groupements d'indépendants dont le poids demeure important dans la plupart des pays émergents. La part des ventes sur internet continue de progresser rapidement (elle se rapproche du quart du CA 2017) grâce aux acteurs spécifiques de ventes en ligne (*pure players*) mais aussi aux distributeurs physiques, notamment les enseignes de spécialistes, de plus en plus présents sur internet (*Click & Mortar*).

De manière complémentaire, le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre ou sous franchise, soit un parc de plus de 1 200 magasins à fin 2017 : leur positionnement peut être multimarques (Home & Cook, Tefal Shops) ou monomarque (Supor Lifestores ou plus récemment WMF). Ce réseau, 1^{er} client du Groupe, représente près de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, mais sa contribution peut dépasser 20 % dans certains pays (Turquie, Japon par exemple). Véritables vitrines pour présenter la diversité de l'offre du Groupe, ces magasins constituent également une opportunité unique de rapprochement avec le consommateur et de meilleure compréhension des tendances de marché.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



La relation client est au centre des préoccupations du Groupe qui recherche l'excellence opérationnelle tant dans le domaine de la *supply chain* pour garantir les meilleurs taux de service que dans l'exécution en magasin pour assurer une mise en avant de ses produits dans les rayons ou sur les sites internet de ses clients. Cette démarche est soutenue par des investissements marketing et publicitaires qui se sont significativement renforcés ces dernières années : hors WMF, ils atteignent 480 millions d'euros en 2017 (y compris 74 millions d'euros de dépenses reclassées de Supor) contre 435 millions d'euros en 2016. Les objectifs restent les suivants :

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

UNE POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE ACTIVE

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

Au-delà de la nécessaire capacité financière, la croissance externe suppose l'aptitude à intégrer efficacement l'entreprise rachetée et à dégager des synergies. Au fil des années et des acquisitions réalisées, le Groupe SEB s'est forgé une expérience dans le domaine de l'intégration des sociétés acquises : après la reprise de Moulinex-Krups en 2001-2002, il a fait l'acquisition d'All-Clad aux États-Unis en 2004, de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie en 2005, de Mirro WearEver aux États-Unis en 2006 et il a pris le contrôle de la société chinoise Supor en fin d'année 2007. Cette dernière opération se démarquait des précédentes par les enjeux spécifiques qu'elle comportait (éloignement physique et culturel, barrière de la langue, intégration plus complexe, coordination de la communication entre deux sociétés cotées en Bourse...). La participation du Groupe a été renforcée à plusieurs reprises : en décembre 2011 (20 % du capital), en janvier 2015 (1,6 % du capital) et en juin 2016 (7,91 % du capital), portant sa détention actuelle à 81,17 %.

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

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

Le Groupe a tout d'abord acquis la société EMSA, spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'ustensiles

et d'accessoires de cuisine. Marque très connue dans les pays germaniques, EMSA est leader en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires. EMSA est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient. En 2016, le chiffre d'affaires d'EMSA s'établissait à 85 M€.

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

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

En 2017, le Groupe a poursuivi son développement dans les ustensiles de cuisine avec l'acquisition de la société suisse Swizzz Prozzz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels, équipés de systèmes multi-lames très performants. Très complémentaires à la gamme du Groupe, les produits Swizzz Prozzz étaient commercialisés, sous licence à travers différentes marques d'ustensiles de cuisine ; l'activité correspond à un chiffre d'affaires proforma annuel de l'ordre de 10 millions d'euros.

L'EXIGENCE DE COMPÉTITIVITÉ

C'est un axe stratégique majeur du Groupe SEB, complémentaire à la croissance. La compétitivité du Groupe s'appuie sur un dispositif industriel puissant et polyvalent, sur l'optimisation permanente de la productivité industrielle et sur une politique d'achat rigoureuse et responsable.

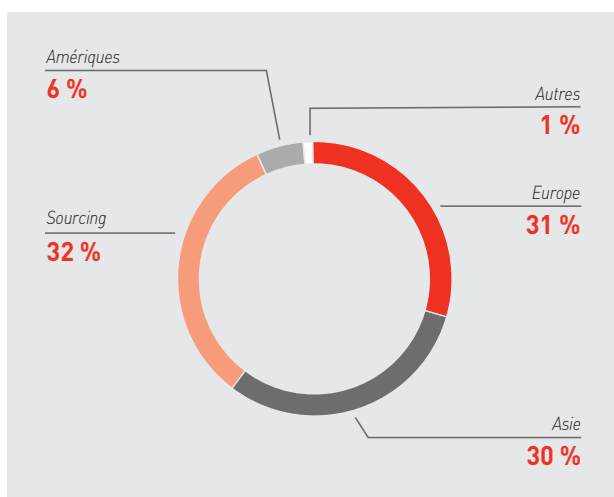
UN DISPOSITIF INDUSTRIEL COMPLET

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

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

Après les acquisitions d'EMSA et de WMF, il comprend 40 sites industriels qui produisent 68 % des produits commercialisés par le Groupe dans le monde. Les 32 % restant proviennent du *sourcing*, notamment en Chine.

LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES VENTES



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

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

- les pôles de compétence produits regroupent l'expertise spécifique pour une catégorie de produits en matière de recherche, de développement, d'industrialisation et de production ;

- les pôles technologiques renforcent les pôles de compétence produits par la maîtrise des technologies clés dans les domaines des matériaux, de la plasturgie et de l'électronique.

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

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

En 2017, le Groupe a abordé la phase finale de la réorganisation de son dispositif industriel au Brésil, qui a permis de réunir les activités de production brésilienne de Mooca et São Bernardo do Campo sur un site industriel unique et moderne à Itatiaia, dans l'État de Rio de Janeiro.

Dédiée au petit électroménager, l'usine historique de Mooca, au cœur de la mégapole de São Paulo, subissait à la fois un niveau de productivité inférieur aux standards du Groupe et de fortes contraintes logistiques. La nouvelle usine d'Itatiaia est pour sa part située dans une zone industrielle en plein essor et correspond à tous les standards industriels et environnementaux du Groupe. Elle jouxte un nouveau centre logistique qui permet d'optimiser le service au client dans tout le Sud du Brésil.

Ce transfert d'activité s'est effectué en plusieurs phases : il a démarré en novembre 2016 avec les lignes de fers à repasser pour un transfert complet des lignes de Mooca qui a été finalisé fin août 2017. Cela a été suivi, dans un second temps, par celui des lignes d'articles culinaires de São Bernardo do Campo, et ce transfert devrait être achevé à la fin du premier semestre 2018.

Ce projet marque la volonté du Groupe d'accélérer la modernisation de son outil industriel dans un pays où la conjoncture économique très tendue et le contexte monétaire exigent des gains substantiels de compétitivité.

L'OPTIMISATION PERMANENTE DE LA PRODUCTIVITÉ INDUSTRIELLE

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

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

Depuis son lancement, le programme OPS permet au Groupe de garantir un haut niveau de qualité tant dans ses *process* que dans ses produits. L'engagement des nouveaux sites acquis par le Groupe dans l'intégration de ces principes est un moyen très efficace d'introduire une démarche d'excellence et d'amélioration continue de la performance. En Chine, cela a contribué à la montée en puissance du site de Supor Shaoxing, le plus gros site de petit électroménager du Groupe. En 2017, le programme OPS a été présenté aux 11 sites de production d'EMSA et de WMF en vue d'un déploiement en 2018.

Bien qu'en phase de maturité, les projets et chantiers de 2017 ont permis de continuer à élargir la couverture de ce programme, aux services supports et périphériques à la production. Au-delà de l'industrie et de la maintenance, il couvre désormais la logistique, les ressources humaines, le contrôle et les achats.

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

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

Ces projets d'amélioration s'accompagnent systématiquement d'une approche santé-sécurité car le Groupe s'attache à améliorer en permanence la sécurité du personnel au travail. Dans cette optique, un plan à 3 ans a été initié, visant à poursuivre la réduction constante et régulière du nombre d'accidents du travail. Ce plan doit permettre au Groupe de diminuer de moitié le nombre d'accidents à son échéance. Plus de détails dans le chapitre 3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale en pages 115 à 118.

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

UNE POLITIQUE D'ACHAT RIGOUREUSE ET RESPONSABLE

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

La politique du Groupe en matière d'achats directs est fondée sur la réduction des coûts en recherchant et sélectionnant les fournisseurs les plus compétitifs d'une part, et en déclinant chez eux la démarche d'innovation et les standards qualité requis par le Groupe d'autre part. Elle permet, entre autres, d'établir et d'entretenir une relation de réel partenariat avec les fournisseurs les plus performants et de les associer de façon étroite dans le processus de progrès et dans les objectifs de compétitivité du Groupe. Depuis 2017, WMF est entré dans le périmètre des achats directs du Groupe, avec une intégration progressive de certains de ses fournisseurs-clés au panel Groupe. Dans cette configuration transitoire, sur 2017, le panel de fournisseurs directs pour les achats de production comptait 463 fournisseurs (475 en 2016) avec une couverture achats mondiale de 72 % (contre 85 % en 2016).

Les achats hors production continuent de suivre le même processus qui vise à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe avec un panel de fournisseurs agréés représentant 37 % des achats hors production (contre 42% en 2016 : intégration en cours de WMF au panel). L'équipe achats centralisée s'attache à couvrir un spectre de dépenses très large et un périmètre international toujours plus vaste. Ainsi, des appels d'offres sont régulièrement lancés et des équipes transfonctionnelles retravaillent en profondeur les cahiers des charges afin d'optimiser les achats dans des domaines nouveaux.

Pour les achats de produits finis sourcés, l'organisation mise en place permet de renforcer les procédures de qualité en garantissant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les processus de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. À travers cette approche, le Groupe s'attache à concentrer depuis plusieurs années son panel de fournisseurs de produits finis : en 2017, 72 entreprises ont représenté 80 % des achats. Les panels de fournisseurs sur lesquels le Groupe s'appuie sont constitués d'entreprises soigneusement sélectionnées et éprouvées tant au plan des performances (délais, qualité, coûts...) que de leurs responsabilités sociétales et environnementales (impact environnemental, respect des Droits de l'Homme...).

1.4. Organisation et contrôle interne

La nature de l'activité du Groupe SEB et sa vaste présence internationale lui ouvrent de grandes opportunités de développement, mais l'exposent également à des risques internes et externes de divers types. Ceux-ci pourraient avoir un impact négatif sur ses résultats, sa situation financière ou son patrimoine et avoir des conséquences pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires... Le Groupe met en œuvre un ensemble d'actions pour identifier les risques, leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence. Ces risques sont ensuite gérés par le biais de plans de maîtrise des risques, revus de manière régulière, et impliquant les acteurs concernés dans les différentes Directions du Groupe. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement maîtrisés ou éliminés.

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe, des organes de gouvernance aux

collaborateurs individuels. Ces procédures sont mises en œuvre sous la responsabilité des Directions Opérationnelles et Fonctionnelles.

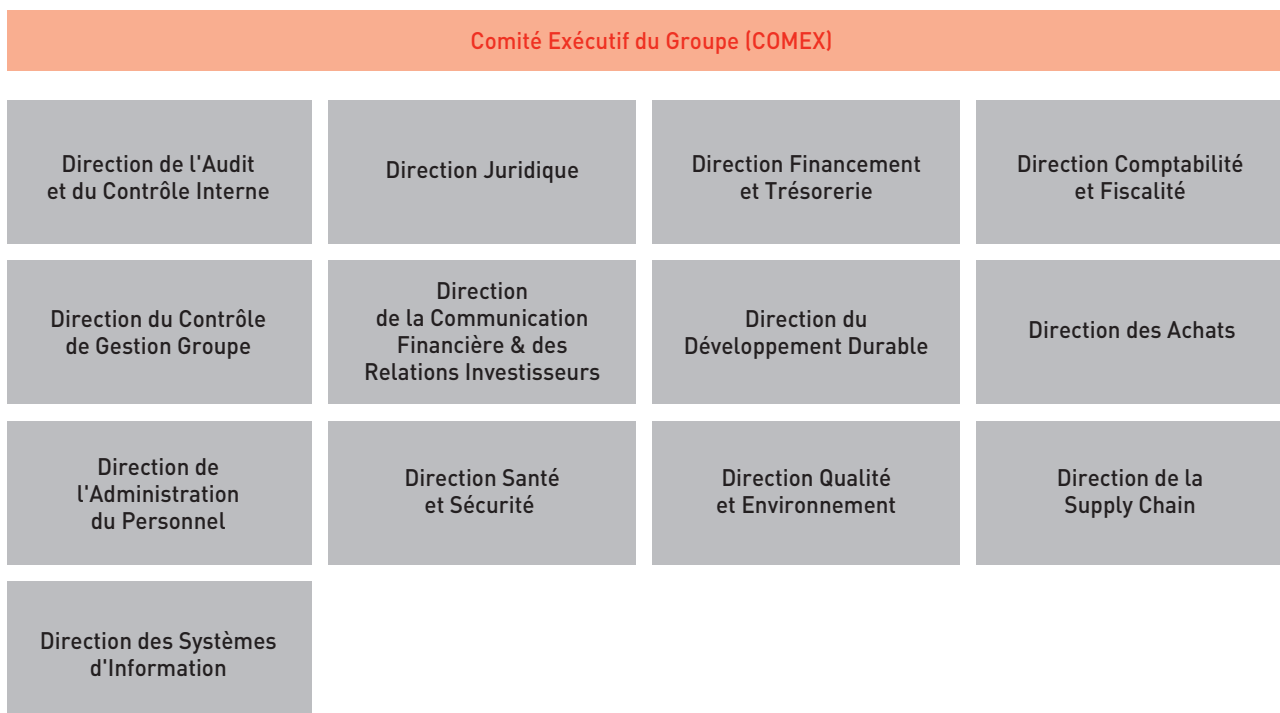
Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation repose d'abord sur un découpage géographique par continent, responsable de la commercialisation des produits. À cet axe principal vient s'ajouter un axe de gestion par activité, responsable d'un ensemble de lignes de produits et du pilotage par marque commerciale. Enfin, un axe de gestion fonctionnel, responsable du support aux opérations, s'ajoute de manière transversale à toutes les activités du Groupe. Cet axe fonctionnel a pour mission essentielle d'assurer la cohérence et l'efficacité des activités, ainsi que le pilotage des fonctions de contrôle (par exemple, par le biais des standards financiers, des outils informatiques, des normes qualité, etc.).

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

ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

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

ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE



Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

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

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

- 1) **Définition et déploiement des procédures internes de contrôle** (« Manuel de contrôle interne »). Ce document regroupe l'ensemble des processus de contrôle du Groupe. Il est diffusé auprès de toutes les entités du Groupe une fois par an, et une mise à jour annuelle est conduite par l'équipe d'audit, en fonction des évolutions des opérations, des réglementations et des systèmes de gestion.
- 2) **Conduite d'un plan d'audit pluriannuel**, qui s'appuie sur une priorisation des entités à couvrir en fonction de plusieurs paramètres : évaluation du niveau de risque (taille de la filiale, géographie, système d'information...) ; fréquence de couverture d'audit et enfin notation du dernier audit. Ce planning est validé en Comité de contrôle chaque année. En 2017, l'équipe d'audit a couvert 37 entités du Groupe (dont 9 entités WMF) et effectué 15 missions de suivi d'audit.
- 3) **Coordination et pilotage de la cartographie des risques**. Tous les ans, la cartographie des risques du Groupe est mise à jour, s'appuyant sur le processus décrit p. 28 « Processus d'identification et de maîtrise des risques »

L'équipe d'audit du Groupe est composée de 13 auditeurs au 31 décembre 2017.

Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Cette Direction travaille en étroite collaboration avec les autres Directions de la Fonction Finance (Contrôle de Gestion, Consolidation et Comptabilité, Trésorerie et Financement, Juridique, Audit et Contrôle Interne), avec les Directions opérationnelles, fonctionnelles et continentales, ainsi qu'avec la Direction du Développement Durable et celle de la Communication Corporate afin de répondre à plusieurs missions principales, liées au statut de société cotée de SEB S.A. :

- 1) **Élaboration et mise en œuvre de la communication financière du Groupe**. Cette communication se fait sur la base d'un calendrier précis, et en conformité avec le cadre réglementaire (AMF, ESMA...), assurant notamment la diffusion d'une information financière claire, exacte, précise et sincère, ainsi que le respect des principes d'égalité de traitement entre les investisseurs et l'homogénéité de l'information. Les documents et supports produits, publiés et diffusés (Document de référence, Convocation à l'Assemblée, communiqués de presse, présentations Analystes et Investisseurs, etc.) font l'objet d'un processus d'élaboration structuré et sont préparés en étroite collaboration avec les diverses fonctions du Groupe. Ils sont relus par les responsables des fonctions concernées et sont validés in fine par le Comité Exécutif. La Direction de la Communication Financière, en liaison avec la Direction Juridique, anime le Comité « MAR » décrit en p. 26.
- 2) **Identification de la base actionnariale et relations avec les investisseurs**, tout au long de l'année, par le biais de conférences physiques ou téléphoniques, *roadshows*, journées analystes/investisseurs ou rendez-vous individuels. Ces échanges ont pour objectif de donner au marché des éléments de compréhension de la stratégie, des performances et des perspectives du Groupe, d'entretenir et d'alimenter l'intérêt sur le titre. En 2017, 32 événements ont été organisés, conduisant à environ 340 contacts.

Toutes les informations financières du Groupe sont actualisées en permanence et sont disponibles sur le site internet www.groupeseb.com.

Direction Juridique

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

Ses missions principales s'articulent autour des activités suivantes :

- 1) **Support légal aux opérations**, sur tous les types de réglementations, élaboration et mise à jour de contrats types (achat de biens et services, conditions de vente, opérations promotionnelles...), pilotage des cabinets d'avocats consultés, gestion des précontentieux et des contentieux, stratégie de défense des créations intellectuelles, protection des titres de propriété industrielle (marques et modèles notamment) et veille juridique.
- 2) **Coordination du programme d'assurances du Groupe**, détaillé p. 36 « Assurances », permettant l'adéquation du programme d'assurances avec les activités du Groupe.
- 3) **Participation à la stratégie d'acquisition du Groupe** : accords préparatoires, contrôle des concentrations, négociation des contrats, restructurations post-acquisitions. Par ailleurs, la Direction Juridique participe à la mise en œuvre des processus d'intégration au sein du Groupe SEB.

Direction Financement et Trésorerie

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

- gestion des ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe ;
- gestion et sécurisation des flux (cash management) ;
- quantification et couverture des risques financiers (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- suivi des relations bancaires ;
- financement des projets, notamment des acquisitions ;
- pilotage de la stratégie de couverture du risque client.

Direction du Développement Durable

La Direction du Développement Durable impulse et coordonne la politique de développement durable. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise et déploie des plans d'action dans chacun des métiers à court et moyen terme, et ce sur tous les continents, favorisant ainsi des comportements appropriés. Elle s'appuie sur un Comité de pilotage dédié, décrit p. 26.

Par ailleurs, la Direction du Développement Durable est en charge du contenu du Code éthique du Groupe, et s'assure de sa bonne diffusion et compréhension dans l'ensemble des entités. Les principes du Code éthique étant inclus dans le Manuel de contrôle interne, la conformité éthique de nos filiales est régulièrement vérifiée sur site par les équipes de l'Audit Interne. Le respect des valeurs mentionnées dans le Code éthique ne s'arrêtant pas aux bornes de l'entreprise, la Direction du Développement Durable fait aussi un suivi de l'application de ces principes auprès des fournisseurs, en s'appuyant sur une « Charte des achats responsables » diffusée et signée par tous les partenaires, et sur des audits réguliers externalisés. Cette dernière démarche s'inscrit parfaitement dans nos plans d'action de conformité aux réglementations « SAPIN II » et « Devoir de vigilance ».

Chaque usine du Groupe est organisée afin de prévenir toute pollution (air, eau, sol) ou accident environnemental et pour réduire ses impacts carbone et environnementaux (en particulier l'énergie, l'eau, les déchets). Pour cela, chaque usine respecte les réglementations environnementales locales ainsi que des standards communs à tous les sites du Groupe. Les réglementations et leurs évolutions sont suivies en local par les coordinateurs Santé Sécurité Environnement. Les actions d'évaluation des risques, de prévention des pollutions et de réduction des impacts environnementaux sont mises en œuvre en local et coordonnées au niveau du siège du Groupe : une personne dédiée y assure la définition des objectifs environnementaux à atteindre et la définition des standards communs. Cette Direction s'assure aussi de la mise en place d'indicateurs de performance, qui sont ensuite suivis et consolidés.

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

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

Direction du Contrôle de Gestion Groupe

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

Les activités clés de pilotage sous sa responsabilité sont :

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

Direction Comptabilité et Fiscalité

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

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

La Direction Comptabilité et Fiscalité du Groupe s'assure, d'autre part, du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté (i) par le suivi des contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe, (ii) par la mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et (iii) par la vérification de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur, en lien avec les conseils fiscaux.

Direction de l'Administration du Personnel

L'effectif du Groupe s'établit au 31 décembre 2017 à 33 600 employés, répartis dans le monde sur plus de 100 entités opérationnelles. La Direction de l'Administration du Personnel a pour mission d'assurer l'homogénéité des processus de gestion du personnel. Cela s'organise autour des axes suivants :

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

Direction Qualité & Environnement

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

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

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

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

Direction des Achats

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

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

Direction de la Supply Chain

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

- **Définition et déploiement des procédures** de gestion des stocks, applicables pour tous les entrepôts du Groupe, externalisés ou non, y compris : *process* de gestion des réceptions et des expéditions, *process* de gestion des inventaires, exigences de sécurité sur les sites de stockage.
- **Pilotage des flux de produits** : définition et optimisation des flux de produits (en vue d'améliorer la flexibilité des sites industriels), en ligne avec les réglementations internationales et en conformité avec les réglementations douanières.

Direction des Systèmes d'Information

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

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

- 1) **Sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles** : un Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) pilote les indicateurs clés du Groupe et suit la mise en place des règles de sécurité dans les projets et prend les mesures nécessaires pour l'information, la sensibilisation et la prévention des risques. Cette activité s'appuie sur un Comité Sécurité des systèmes d'information (présenté en p. 26). Concernant les exigences liées à la protection des données personnelles, le RSSI travaille en lien avec la Direction Juridique et la Direction de l'Administration du Personnel : cette organisation transversale est décrite en p. 31 (« Systèmes d'information et protection des données personnelles »).
- 2) **Architecture réseau** : la Direction des Systèmes d'Information s'assure de la cohérence et de la disponibilité des réseaux du Groupe et de leur intégrité.
- 3) **Outils opérationnels** (ERP, logiciels métiers, bureautique, communication...) : La Direction des Systèmes d'Information assure la conduite des opérations pour les outils du Groupe, et participe à un Comité de pilotage des systèmes d'information, présenté en p. 26.
- 4) **Applications digitales** : La Direction des Systèmes d'Information assure la mise en œuvre des composants logiciels et d'infrastructure pour garantir la qualité, la sécurité et la disponibilité du service fourni aux consommateurs : applications téléchargeables sur les téléphones mobiles, tablettes pour faciliter l'utilisation des produits connectés et permettre l'accès à des contenus numériques, photos, recettes de cuisine...

Direction Santé et Sécurité

L'industrie est au cœur des activités du Groupe depuis sa création. La santé et la sécurité des personnes travaillant dans les sites sont une priorité absolue, de la responsabilité de tous les employés du groupe, et coordonnées par la Direction Santé et Sécurité du Groupe.

Les activités de pilotage de la santé et de la sécurité des personnes s'appuient sur 6 points clés, relayés en permanence sur tous nos sites :

- positionnement de la santé et de la sécurité au niveau du management ;
- focalisation sur un objectif, suivi avec des indicateurs au niveau des sites et du Groupe ;
- considération de chaque accident ou incident sérieux ;
- partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;
- retour d'expérience sur les événements et adaptation éventuelle des bonnes pratiques ;
- réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.

Un Comité stratégique santé/sécurité transversal est présenté en p. 26.

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

Comité Exécutif du Groupe (COMEX)

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

Comité Compliance :

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

Comité Sécurité des Systèmes d'information :

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

Comité MAR (Market Abuse Regulation) :

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

Comité de pilotage Développement Durable :

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

Comité de pilotage des systèmes d'information :

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

Comité Santé Sécurité :

- Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines
- Directeur Général Industrie Groupe
- Direction Sécurité Groupe
- Directeurs Industriels Activités

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

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

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

Enfin, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et sur des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies, ainsi que sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne.

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

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

Plus de détails sur le dispositif d'alerte au chapitre 3.5, page 103.

1.5. Facteurs de risques

PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE MAÎTRISE DES RISQUES

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

COLLECTE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels sont identifiés et revus tous les ans, par le biais de grilles de collecte de données envoyées à tous les responsables d'entités (filiales commerciales, usines, centres de services partagés) et à tous les responsables de fonction. Les questionnaires sont en partie guidés (sur la base des typologies de risques usuelles) et en partie ouverts pour assurer une information la plus large possible.

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

Sur la base de cette consolidation, chaque Directeur de fonction est rencontré individuellement par le Directeur de l'Audit et du Contrôle

interne pour détailler les risques principaux et les plans de maîtrise du risque associés.

CONSOLIDATION AU NIVEAU DU GROUPE

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

Pour chacun de ces risques, le plan d'actions de maîtrise du risque est revu : évaluation de ce qui a été fait sur l'année écoulée et ce qui devrait être mis en place pour l'année à venir. Ce plan d'actions est par ailleurs revu une fois en milieu d'exercice par le COMEX pour assurer un bon suivi et une bonne exécution des différents sujets.

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

CONSOLIDATION PAR THÈMES

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

OPÉRATIONNELS

- Image et réputation
- Évolution des canaux de distribution
- Intégration de nouvelles opérations (dont WMF)
- Défaillance pays
- Systèmes d'information et protection des informations personnelles

INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

- Sécurité et environnement
- Qualité produits et risques liés aux produits vendus
- Continuité d'activité et dépendance aux fournisseurs
- Chaîne logistique et saisonnalité
- Changement climatique

JURIDIQUES

- Lois et réglementations
- Fraudes internes et externes
- Propriété intellectuelle

FINANCIERS ET MARCHÉ

- Matières premières
- Volatilité des devises
- Endettement, liquidité et taux
- Marchés Actions

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES ET PLANS DE GESTION ASSOCIÉS

RISQUE D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

Description du risque

Dans un environnement où l'information circule de plus en plus rapidement (sites d'information, messagerie instantanée, réseaux sociaux...), la moindre information à connotation négative peut avoir une incidence sur l'image du Groupe, sur ses ventes et son résultat, à l'échelle d'un pays, d'une région ou même au plan global, ou sur son cours de Bourse. Ces situations peuvent apparaître sur la base d'informations fondées ou non, sur des thèmes aussi divers que la qualité ou la sécurité des produits, les impacts sanitaires des matériaux alimentaires, les pratiques commerciales, le comportement éthique ou le respect des réglementations (fiscales, sociales)...

Gestion du risque

- La première couverture du risque d'image est préventive et consiste à ne pas générer de situation pouvant donner lieu à une communication négative sur le Groupe. Cela se concrétise par le respect des valeurs du Groupe et du Code éthique, ainsi que par le respect des processus internes (notamment qualité, *reporting* financier, contrôle interne, sécurité...). Ces grands principes sont régulièrement rappelés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe : à l'embauche mais aussi lors de formations ou de communications.
- La deuxième partie de la couverture consiste à mettre en place un système réactif de surveillance de l'information : au-delà des outils plus classiques de veille sur les médias traditionnels, le Groupe utilise un outil de suivi de e-réputation sur les réseaux sociaux, associé à un processus de communication interne (remontée de l'information au management, prise de décision) et externe (gestion de crise).

ÉVOLUTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION

Description du risque

Au cours des dernières années, la distribution a connu des évolutions majeures qui ont bien entendu des répercussions sur l'activité du Groupe : l'émergence et l'essor rapide de spécialistes du e-commerce ont profondément changé l'environnement commercial.

Dans ce contexte, une partie des clients historiques du Groupe, principalement les distributeurs traditionnels issus des marchés matures, n'ont pas finalisé leur transformation pour s'adapter à cette tendance. Pour ces clients, cette phase de transition peut s'accompagner de difficultés financières, de plans de fermetures de magasins, d'arbitrages au sein du portefeuille de produits vendus, voire de faillites dans les cas les plus extrêmes. A contrario, le canal Spécialistes a su mieux développer son activité à travers le Click & Mortar en électronique grand public. Mais, globalement, cela peut se traduire pour le Groupe par un non-recouvrement de certaines créances, une perte de chiffre d'affaires ou de parts de marché.

Gestion du risque

- L'adaptation des approches commerciales aux évolutions de la distribution est au cœur de notre projet d'entreprise. Une grande partie de nos clients sont des partenaires de longue date avec lesquels nous entretenons solidement notre relation commerciale.
- En parallèle, nos équipes commerciales sur les différents marchés sont à l'écoute de toutes ces évolutions et adaptent en permanence la politique commerciale pour assurer la disponibilité des produits, en diversifiant les circuits de distribution.
- Un des objectifs des équipes commerciales est d'avoir une part de marché en croissance homogène, quel que soit le canal de distribution, *offline* ou *online*.
- Concernant le risque de crédit client, la répartition géographique et la diversité des activités (articles culinaires, petit électroménager et désormais machines à café professionnelles) ainsi que la variété et la multiplicité des réseaux de distribution du Groupe limitent le risque et la probabilité d'occurrence d'un impact majeur au plan consolidé. Au-delà de la diversification client (pas de client représentant plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé), le Groupe a mis en place des assurances clients qui permettent de limiter considérablement les risques de sinistres. Au 31 décembre 2017, la majorité des filiales du Groupe bénéficie d'une couverture des soldes clients que la société exercera en cas de non-recouvrement. Des éléments d'information complémentaire figurent dans les notes 16 et 26.4 des états financiers consolidés.

RISQUE LIÉ À L'INTÉGRATION DE NOUVELLES OPÉRATIONS

Description du risque

Au-delà de la croissance organique visée par le Groupe, le Groupe met en œuvre une stratégie de croissance externe pour accélérer son développement et renforcer ses positions. Cette stratégie s'est matérialisée par l'acquisition de sociétés complémentaires en termes de marché (géographique ou catégorie de produits), de manière assez diverse : SUPOR en Chine, OBH Nordica dans les pays nordiques ou plus récemment WMF en Allemagne sur les segments haut de gamme et les produits professionnels...

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

- Développement de l'activité
- Réalisation des synergies
- Valorisation des actifs incorporels

Gestion du risque

- Le Groupe a développé au fil des années une réelle expérience et une compétence forte en matière d'intégration. Une organisation ad hoc est mise en place pour piloter chaque processus d'intégration.
- La Direction de la Stratégie du Groupe a pour mission de concevoir et de piloter le projet d'intégration, quel qu'il soit, et de coordonner la communication pour toutes les parties prenantes (société acquise, *business units* concernées au sein du Groupe SEB, marchés concernés par cette acquisition). Pour WMF, le Comité d'intégration est spécifiquement piloté par la Présidence, soit une gouvernance exceptionnelle au regard de la taille de l'acquisition et de la diversité de ses activités.
- La Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, en lien avec la Direction de la Stratégie, intègre les nouvelles entités dans les processus de *reporting* et de prise de décision du Groupe. Cela doit permettre d'assurer un suivi fiable et régulier du plan d'affaires, et des indicateurs-clés définis au préalable par les entités opérationnelles concernées.
- La Direction des Systèmes d'Information développe un plan adapté de mise en cohérence des systèmes de communication.
- La Direction des Ressources Humaines accompagne les équipes concernées (société acquise et personnels du Groupe SEB concernés), afin d'intégrer dans les meilleures conditions possibles les nouveaux collaborateurs dans un environnement homogène.
- La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne déploie ses processus standards et diligente une mission d'Audit pendant la phase d'intégration pour faire un état des lieux des processus présentant des lacunes, et pour identifier le plan d'actions associé.

DÉFAILLANCE PAYS

Description du risque

La présence du Groupe dans près de 150 pays l'expose au risque devises (traité en p. 35) mais également à des risques d'instabilité politique, économique, monétaire ou sociale, en particulier dans les pays émergents où le Groupe réalise une part significative de son activité. Au sein des pays d'implantation du Groupe, toute évolution majeure sur le plan politique, économique ou social peut avoir un impact direct sur ses activités, localement ou globalement (si l'on considère les activités industrielles). Notamment, les phases de fortes récessions économiques dans certains pays émergents, ou des politiques de protectionnisme pourraient avoir un impact significatif sur les activités opérationnelles, et donc sur les résultats du Groupe dans les pays concernés.

Gestion du risque

- L'adaptation constante aux évolutions du marché fait partie intégrante des savoir-faire du Groupe. Une projection des activités de chaque filiale à trois ans, incluant l'analyse des risques locaux, est effectuée chaque année, et est revue par le COMEX du Groupe.
- D'autre part, une cartographie des risques est compilée chaque année par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, évaluant pour chaque pays l'évolution des risques (politiques, sociaux, économiques...) en collaboration avec les managements des entités concernées.

- Plus généralement, la présence internationale du Groupe – commerciale et industrielle – constitue un facteur de diversification des risques, une compensation pouvant s'effectuer entre les pays et les zones géographiques.

SYSTÈMES D'INFORMATION ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Description du risque

Les systèmes d'information sont imbriqués au sein des activités du Groupe tant sur les processus opérationnels (gestion de production, comptabilité, *reportings*...) que sur les moyens de communication (mails, réseaux, téléphones, tablettes et objets connectés au réseau de téléphonie mobile). Toute défaillance sur ces outils entraînerait un impact potentiellement significatif sur le Groupe (y compris dans le cas d'une contamination des systèmes, intentionnelle ou non, par un virus informatique).

Par ailleurs, la mise à niveau ou la montée en version de nos infrastructures et applications est effectuée en continu, mais peut impacter le fonctionnement opérationnel.

Enfin, l'augmentation très significative du volume d'information traité et le développement des objets connectés rendent les processus et les outils de gestion de la donnée plus complexes et plus techniques. Ceci – associé au renforcement des réglementations internationales concernant la protection des données personnelles (notamment GDPR en Europe) – augmente sensiblement l'impact que pourrait avoir une faille de sécurité sur les données.

Gestion du risque

- Une veille coordonnée avec plusieurs fournisseurs spécialisés dans la protection des systèmes et la sécurité a pour objectif de suivre les évolutions et les actions en termes de lutte contre la cybercriminalité (antivirus, pare-feu, processus d'identification des utilisateurs). La Direction des Systèmes d'Information établit annuellement une cartographie des risques informatiques, en collaboration avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.
- Le Groupe a une politique de gestion des systèmes d'information très centralisée, ceci afin de garantir une homogénéité dans la sécurisation et la gestion des outils. Spécifiquement, l'essentiel de nos serveurs applicatifs et de nos serveurs de données sont hébergés par des tiers localisés en France, dans des environnements hautement sécurisés et redondants, permettant la continuité d'activité sans perte de données. Les solutions de sauvegarde et de filtrage (antivirus, antispam, filtrage web...) sont renforcées en continu.
- Des ressources sont spécifiquement dédiées à ces enjeux, internes (sous la direction du RSSI et du Comité sécurité des systèmes d'information) ou externes (prestataire spécialiste en audit d'intrusion par exemple). Mais, plus globalement, le Groupe veille à responsabiliser l'ensemble des salariés : spécialistes (développeurs, administrateurs réseaux...) ou utilisateurs finaux (protection des mots de passe, ouverture circonstanciée des mails, respect de la Charte d'utilisation des SI figurant en annexe du Règlement intérieur).
- Sur le développement des outils et sur l'intégration de nouvelles activités, la Direction des Systèmes d'Information, en collaboration avec la Direction du Contrôle de Gestion Groupe, met en place des

équipes de transition/des équipes projet dédiées qui permettent la montée en puissance des nouveaux systèmes tout en maintenant les systèmes existants pour favoriser une transition fluide et sans perte d'exploitation.

- Le Groupe SEB considère la protection des données personnelles comme un impératif en parfaite cohérence avec les valeurs du Groupe et son Code éthique. Le Groupe s'est en particulier doté d'une organisation visant à se préparer au nouveau règlement européen de 2018 (GDPR – *General Data Protection Regulation*). Ainsi, le suivi de la protection des informations a été renforcé par la création d'un poste transversal de *Data Privacy Coordinator*, dont le rôle est d'animer les différentes fonctions, locales notamment, en interaction avec les Correspondants Informatiques et Liberté. Par ailleurs, un groupe de travail s'assure de la mise en place d'un plan de réponse en cas de brèche de sécurité dans nos systèmes de gestion de l'information personnelle.
- Dans ce cadre, les produits connectés font l'objet d'un suivi spécifique : ajout d'exigences sécurité pour ces produits et leurs protocoles informatiques, et analyse technique de certains produits et de leur environnement IT sur le *cloud* pour valider leur robustesse.
- Enfin, noter qu'une assurance couvrant spécifiquement les atteintes aux systèmes d'information a été souscrite par le Groupe. Cette dernière prend également en charge les atteintes aux données personnelles. Plus de détails en p. 31.

SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Description du risque

Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier plan de ses préoccupations. Néanmoins, il ne peut exclure le risque de maladies professionnelles ou d'accidents du travail pouvant porter atteinte à l'intégrité physique des personnes ou à des vies humaines. Avec près de 40 sites industriels dans le monde et un peu plus de 24 000 salariés sur ces sites, le risque d'accidents (en particulier mineurs) est permanent. Malgré les efforts du Groupe pour limiter ces risques d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, leur survenance ne peut totalement être exclue et pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité et les résultats du Groupe en cas de sanction civile ou pénale, ainsi que sur sa réputation.

Les activités industrielles du Groupe, bien que faisant l'objet de nombreuses actions de maîtrise des risques environnementaux et de contrôle, sont exposées à des risques résiduels de pollution ou d'accident environnemental.

Gestion du risque

La politique du Groupe en matière de santé et de sécurité est extrêmement stricte et est pilotée par la Direction Santé Sécurité. Elle s'oriente autour des axes suivants :

- la mise en place systématique d'une organisation dédiée à la santé, la sécurité et l'environnement dans tous les sites,
- des indicateurs standards santé et sécurité avec des objectifs associés, suivis mensuellement sur l'ensemble des sites, donnant lieu à des actions d'amélioration sur les situations dangereuses,
- une remontée immédiate de tout incident ou accident au management du Groupe, accompagné d'une analyse et d'un plan d'actions correctif,

- des formations obligatoires aux facteurs de sécurité : sur les postes de travail, sur l'utilisation des équipements individuels de protection, sur les troubles musculo-squelettiques, etc.
- Les actions du Groupe pour réduire les accidents du travail et les TMS sont détaillées dans le chapitre 3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale en pages 111 à 114.
- Concernant la gestion du risque environnemental, les actions d'évaluation des risques, de prévention des pollutions et de réduction des impacts environnementaux sont mises en œuvre en local et coordonnées au niveau du Groupe par la Direction Qualité et Environnement : une personne dédiée au siège du Groupe assure la définition des standards communs. Ces standards sont basés sur les réglementations locales et les meilleures pratiques des sites.

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET DÉPENDANCE AUX FOURNISSEURS

Description du risque

Le Groupe SEB, par sa taille et la diversité des produits proposés, gère une complexité d'approvisionnements croissante, en matières premières, composants ou produits finis. Dans le cadre d'un volume d'achats significatif pour le Groupe, une concentration excessive des fournisseurs pourrait entraîner une dépendance et donc un risque fort pour la continuité d'activité en cas de défaillance (retard, interruption d'activité, rupture de relation commerciale, incident majeur de type incendie, etc.)

Gestion du risque

Le Groupe est particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, tout en respectant des principes éthiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'alternatives. Depuis 2017, WMF est entré dans le périmètre des achats directs du Groupe, avec une intégration progressive de certains de ses fournisseurs-clés au panel Groupe. Dans cette configuration transitoire, sur 2017, le panel de fournisseurs directs pour les achats de production comptait 463 fournisseurs (475 en 2016) avec une couverture achats mondiale de 72 % (contre 85 % en 2016).

QUALITÉ PRODUITS ET RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

Description du risque

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

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

Gestion du risque

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

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

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

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

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

CHAÎNE LOGISTIQUE ET SAISONNALITÉ

Description du risque

Le Groupe opérant à l'échelle mondiale, les flux logistiques en place sont d'une complexité croissante. Les usines du Groupe sont susceptibles d'approvisionner un grand nombre de marchés, ce qui entraîne une dépendance forte sur certaines routes logistiques (Chine vers Europe, Chine vers États-Unis, Europe vers Moyen Orient ou Amériques...). Notamment en cas de risques naturels, une défaillance sur les usines, les modes de transports ou sur l'exploitation des entrepôts associés pourrait avoir un impact significatif sur les opérations du Groupe et sur la rentabilité.

Par ailleurs, une part significative des produits est vendue au moment de fêtes ou d'événements particuliers (rentrées scolaires, *Black Friday*, Noël, Nouvel An chinois, Jour des Célibataires, etc.). De ce fait, une proportion importante du chiffre d'affaires est réalisée en fin d'année. Le 4^e trimestre est donc traditionnellement, tant en termes de ventes que de résultat, celui dont le poids est prépondérant. Toute

perturbation affectant l'environnement économique à ces périodes de consommation pourrait ainsi avoir des conséquences néfastes sur les résultats du Groupe.

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

Gestion du risque

- Le Groupe a une démarche active de prévention des risques industriels à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance et l'optimisation de certains processus afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques.
- Les sites européens, américains et chinois ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...), et il en est de même pour les entrepôts.
- En ce qui concerne les routes logistiques, il n'existe pas une redondance systématique possible pour l'ensemble des flux, néanmoins le Groupe, dans sa politique de développement durable, favorise autant que possible des routes alternatives telles que les transports fluviaux.
- Enfin, le Groupe s'attache à dynamiser son activité en dehors des périodes de fortes saisonnalité par des lancements de nouveaux produits ou l'animation commerciale. Le processus de planification permet d'anticiper et d'adapter les capacités des sites de production, des entrepôts et des moyens de transports aux fortes variations saisonnières.

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Description du risque

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

Gestion du risque

- L'enjeu est global mais, à son niveau, le Groupe intègre la lutte contre le changement climatique très en amont des processus internes et dès la conception des produits. Le Groupe travaille aussi bien sur l'optimisation de l'utilisation des matières premières que sur l'efficacité énergétique, la réparabilité, la recyclabilité et l'optimisation du transport pour réduire l'empreinte carbone des produits. Il mesure ainsi ses émissions de gaz à effet de serre liées à la production et aux transports de ses produits et s'est fixé un quadruple objectif à l'horizon 2020 :
 - réduction de 20 % de la consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013) ;
 - réduction de 20 % de la consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010) ;
 - intégration de 20% minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits ;
 - réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits (année de référence : 2013).
- Un bilan de ces engagements à fin 2017 est disponible dans le chapitre 3.9.

- Le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative Science Based Targets lancée en 2015 par le WWF aux côtés du Global Compact (ONU), du WRI (World Resources Institute) et du CDP (Carbon Disclosure Project). Cette initiative incite les grandes entreprises mondiales à mettre en cohérence leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec les recommandations du GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C.
- Concernant l'évaluation des risques liés au changement climatique et des actions mises en place par le Groupe pour les réduire dans le cadre de sa démarche environnementale, se reporter au chapitre 3, paragraphe 3.9 « La réduction des impacts environnementaux ».

LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

Description du risque

L'environnement réglementaire international se durcit au fil des années, avec la multiplication de directives, lois et règlements sur des sujets divers : Protection des données personnelles (GDPR), Anticorruption (SAPIN II, UK Bribery Act, US Bribery Act), flux financiers (pays sous embargo), réglementation boursière (MIFID II, MAR...), fiscalité (évasion fiscale, pays « black listés », changements fiscaux, droits de douane...), devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, règles de concurrence...

Toute déviation à ces réglementations est un facteur de risque sur deux aspects : tout d'abord un risque de condamnation ou amendes, pour des montants potentiellement très significatifs ; ensuite un risque d'image et de réputation, pour le cas où un manquement avéré serait rendu public, avec les conséquences décrites plus haut, vis-à-vis de nos partenaires et consommateurs.

Gestion du risque

- Le respect des réglementations internationales et locales est une priorité du Groupe, et le respect des lois fait partie de notre Code éthique. Toutes les opérations du Groupe doivent être en conformité avec les réglementations locales, sur les aspects sociaux, comptables, fiscaux, environnementaux, etc.
- Chaque équipe de management local a la responsabilité d'appliquer ces règles et notamment le Directeur Général et le Directeur Financier de la filiale, avec le support des équipes juridiques centrales ou locales, ou d'un cabinet juridique local.
- Les nouvelles réglementations à dimension internationale sont prises en charge par le Comité compliance décrit en p. 27, et un plan d'actions spécifique Groupe est mis en place (lois SAPIN II et Devoir de Vigilance).
- Le Groupe construit au fur et à mesure les formations adaptées aux évolutions réglementaires, dans un programme de formation global Compliance. Ce programme inclut une formation « Code éthique », comme point de départ, puis des formations plus spécifiques telles que « antitrust » sur une définition des règles et comportements respectueux du droit de la concurrence dans les relations avec les tiers, « Protection des données personnelles » suite à la réglementation GDPR, ou « Anticorruption » en ligne avec les attentes de la loi SAPIN II.
- Enfin, le Groupe s'appuie sur un partenaire externe « Intertek » pour réaliser des audits sociaux de nos fournisseurs, sur la base des standards internationaux sur les conditions de travail (Working Conditions Assessment).

FRAUDES INTERNES ET EXTERNES

Description du risque

L'expansion du Groupe dans des géographies nouvelles, le développement de moyens technologiques, susceptibles de faciliter la fraude, l'accroissement de la pression concurrentielle, sont autant de facteurs qui multiplient les risques de voir des situations de fraude, d'origine interne ou externe, apparaître au sein des entités du Groupe.

Par ailleurs, le nombre de tentatives de fraudes externes dites « Fraudes au Président », par le biais d'une usurpation d'identité d'un membre du COMEX du Groupe est en croissance constante.

Gestion du risque

- En matière de lutte contre les fraudes externes, un processus de remontée systématique d'information vers la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne sur les tentatives de fraudes permet d'analyser ces situations, d'informer toutes les entités des risques, et de rapidement mettre en place de nouveaux contrôles (notamment la mise à jour de nos pare-feux). Une forte sensibilisation des personnels financiers, et la mise en place systématique de doubles contrôles ont, par exemple, permis de contrer les tentatives d'usurpation d'identité de clients, de fournisseurs, ou de dirigeants du Groupe par des moyens technologiques.
- Une cartographie des risques de fraude dans nos sociétés commerciales a été dressée en 2016. Elle est la base de tests conduits par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne dans les systèmes d'information pour identifier d'éventuelles fraudes. Cette approche est renforcée chaque année, avec entre autres l'utilisation d'un outil spécialisé dans le traitement et l'analyse de données, qui s'appuie sur les systèmes d'information du Groupe.
- Enfin, les processus standards du Groupe sont régulièrement revus afin de s'assurer que les risques de fraudes sont pris en compte. Cette revue donne lieu à un renforcement des processus si nécessaire (par exemple contrôles additionnels sur les changements de compte bancaire pour les fournisseurs).
- La page 31 apporte de plus amples détails sur la gestion de la sécurité informatique.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Description du risque

Le Groupe dispose d'un important portefeuille de marques à la fois internationales et régionales, premium et grand public, déposées et enregistrées. Ce portefeuille lui confère un avantage compétitif et il ne cesse de se développer du fait des récentes opérations de croissance externe du Groupe ; s'y greffe un important portefeuille de noms de domaine. Les innovations du Groupe génèrent des dépôts de demandes de brevets (542 dépôts en 2017), des dépôts de dessins et modèles ainsi qu'un patrimoine intellectuel protégé par le droit d'auteur (tel qu'une importante base de données de photographies de recettes de cuisine par exemple).

La notoriété des marques du Groupe SEB et le succès de ses innovations entraînent des contrefaçons de divers droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, modèles), du cybersquatting (enregistrement d'un nom de domaine correspondant à une marque protégée) ou « d'hameçonnage ».

À l’opposé, le Groupe, dans sa démarche active d’innovation, est susceptible d’être confronté à des critiques sur le positionnement d’un de ses nouveaux produits, en conflit avec un brevet ou un modèle déjà déposé par la concurrence. Cela entraînerait un risque de litige, de réputation ou financier en cas de rappel du produit concerné.

Gestion du risque

- Le Groupe alloue les budgets nécessaires à la protection et au développement de ses actifs immatériels au premier rang desquels les marques et l’innovation, ainsi qu’à la lutte contre la contrefaçon. Une stratégie de dépôts des marques, modèles et brevets ciblée tenant compte des perspectives de ventes et des pays à risque est mise en œuvre ;
- Une lutte contre la contrefaçon conduite de manière systématique et sur le terrain, notamment dans les pays à risque comme la Chine et le Moyen-Orient (surveillance lors des salons, investigations, saisies douanières, actions judiciaires, destruction de moules et de stocks) ainsi que dans des pays à forts enjeux commerciaux ;
- Une lutte contre la contrefaçon sur internet (places de marchés, sites internet) grâce à un outil de surveillance mondiale permettant d’avoir des rapports réguliers et de diligenter des actions rapides pour un retrait des copies en ligne et lutter contre la contrefaçon de marques et le cybersquatting.
- La veille concurrentielle est intégrée au processus d’innovation et de développement produits. Une grande partie des projets de lancement de produit fait l’objet d’une analyse de liberté d’exploitation sur les marques, modèles et brevets avant validation et lancement. Malgré tout, il reste une probabilité qu’un droit de propriété industrielle antérieur n’ait pas été identifié, et dans ce cas, le Groupe peut être amené à modifier sa construction technique ou esthétique pour supprimer tout risque de litige ou faire intervenir des partenaires externes spécialisés pour accompagner le Groupe dans un règlement à l’amiable du litige éventuel.

VOLATILITÉ DES DEVICES ET SENSIBILITÉ

Description du risque

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

Gestion du risque

- La position devises du Groupe est « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans l’ensemble des autres devises. Pour limiter son risque, le Groupe couvre via des instruments fermes ou optionnels une partie de ses flux futurs hautement probables ainsi que la quasi-intégralité de son exposition bilantielle transactionnelle.
- Les évolutions des devises, parfois violentes, conduisent le Groupe à adapter en permanence sa politique tarifaire : augmentation

des prix de vente pour préserver la rentabilité locale des filiales commerciales en cas de dépréciation de la monnaie concernée face aux devises de production, ajustement des prix à la baisse pour préserver la dynamique de marché et la compétitivité en cas d’évolution favorable des parités.

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

RISQUES SUR MATIÈRES PREMIÈRES

Description du risque

Le Groupe SEB utilise un certain nombre de matières premières dans son process industriel : l’aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers, principalement inox), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager, et le papier/carton pour les emballages et les documents imprimés. Les matières et composants ont un poids variable dans les achats de production du Groupe : ainsi, l’aluminium a représenté en 2017 15 % des achats directs destinés à la fabrication, les aciers/pièces métalliques 16 %, les matières/pièces plastiques 21 % et les composants électriques/électroniques 23 %.

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

Gestion du risque

- Face à cette exposition, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couverture qui a pour objet de le préserver contre les effets de variations brutales des cours des métaux et de lui permettre ainsi d’éviter des évolutions trop rapides des prix de vente. Une telle politique, qui n’a en aucun cas un but spéculatif, peut se traduire sur une année donnée et par rapport aux prix réels du marché :
 - par des impacts positifs en phase de hausse des prix des matières premières ;
 - par des impacts négatifs en phase de baisse des prix.
- Par ailleurs, le Groupe met en œuvre des efforts continus d’amélioration de sa productivité industrielle et de réduction de ses coûts d’achats qui participent à la compensation de la volatilité des marchés.
- Les risques matières sont traités dans la note 26.2.3 des états financiers.

ENDETTEMENT, LIQUIDITÉ ET TAUX

Description du risque

Le Groupe a recours à différentes formes de financement (emprunts bancaires, placements privés, emprunts obligataires, billets de trésorerie, etc.), et est donc de ce fait soumis à des risques de variations de taux, de liquidité ou de contrepartie.

Gestion du risque

- Le Groupe se finance principalement à taux fixe, notamment sur les échéances les plus longues, et dans des devises correspondant à ses besoins (euro, réal brésilien, dollar américain essentiellement). La plus longue échéance est 2026 et est à taux fixe, permettant de prémunir le Groupe contre une éventuelle hausse des taux. Les détails relatifs aux risques de taux sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (note 26.2.2).
- La gestion du risque de liquidité est pilotée de façon centralisée par la Direction Financements et Trésorerie. Elle repose sur une architecture de financement solide et diversifiée à court et moyen terme : billets de trésorerie, crédit syndiqué, placements privés de type Schuldschein et emprunts obligataires. Par ailleurs, le Groupe SEB dispose de lignes de crédit à moyen terme confirmées, non utilisées, auprès de banques de premier rang.
- Le Groupe estime être faiblement exposé au risque de contrepartie financière en privilégiant des relations avec des banques de premier plan et en diversifiant son portefeuille de contreparties.
- Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 24, 25 et 26 aux états financiers consolidés

ASSURANCES

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

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

PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

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

DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

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

Ce montant a été calculé selon l'hypothèse dite du « Sinistre Maximum Possible » prise en concertation avec l'assureur et ses experts qui

RISQUES SUR ACTIONS

Description du risque

Au 31 décembre 2017, le Groupe SEB détenait 534 706 actions propres pour un prix de revient de 67 287 456 euros. Les actions d'autodétention sont déduites des capitaux propres à hauteur de leur prix de revient.

Gestion du risque

- Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2017 (154,45 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 82 585 341,70 euros. Cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe et sa variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres consolidés du Groupe.
- Un complément d'information en matière de risques sur actions est présenté dans la note 26.2.4 aux états financiers consolidés. Ce complément intègre également le risque sur les instruments financiers et l'action Supor, cotée à la Bourse de Shenzhen.

ont analysé l'impact de la destruction totale d'un des principaux centres de production du Groupe. Il existe des seuils inférieurs pour d'autres types de sinistres plus spécifiques ou plus localisés, comme les tremblements de terre dans certaines zones d'implantation de sites étrangers.

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

RESPONSABILITÉ CIVILE

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

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

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

ENVIRONNEMENT

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

Sont couverts :

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

TRANSPORT ET STOCKS

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

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

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

CYBER

Une protection financière du Groupe SEB contre les atteintes aux systèmes d'information couvre les dommages et responsabilités pour

un montant global de 15 millions d'euros. Cette police d'assurance à large périmètre prend également en charge les atteintes aux données personnelles.

RISQUE CLIENT

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

POLICES LOCALES

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

1

2

2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	40
2.2. Organisation des pouvoirs	40
Président-Directeur Général	40
Directeur Général Délégué	40
2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	41
Composition du Conseil d'administration	41
Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	60
2.4. Organes de direction du Groupe	67
2.5. Politique de rémunération	68
Rémunération des membres du Conseil d'administration	68
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	69
Rémunération des membres du Comité exécutif	81



Gouvernement d'entreprise

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

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») dans sa version de novembre 2016, consultable sur le site internet du MEDEF (www.medef.fr).

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

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce modifié suite à l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 dont les dispositions sont applicables aux rapports afférents aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, le présent Chapitre comprend le Rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au Rapport de gestion mentionné au même article.

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

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration a approuvé le présent Chapitre à l'occasion de la réunion du 27 février 2018.

2.2. Organisation des pouvoirs

La Direction de la société est exercée par M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, assisté de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

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

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

Le Conseil d'administration n'a par ailleurs apporté aucune limitation aux pouvoirs du Président-Directeur Général, qui sont décrits à la page 61.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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

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

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

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

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

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

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

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

2

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'Assemblée générale du 11 mai 2017, le Conseil d'administration se compose de 14 membres dont le mandat est fixé à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

- 1 Président ;
- 7 administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
 - 4 administrateurs adhérant à la société FÉDÉRACTIVE ;
 - 3 administrateurs adhérant à la société VENELLE INVESTISSEMENT ;

- 4 administrateurs indépendants ;
- 1 administrateur représentant les salariés actionnaires ; et
- 1 administrateur représentant les salariés.

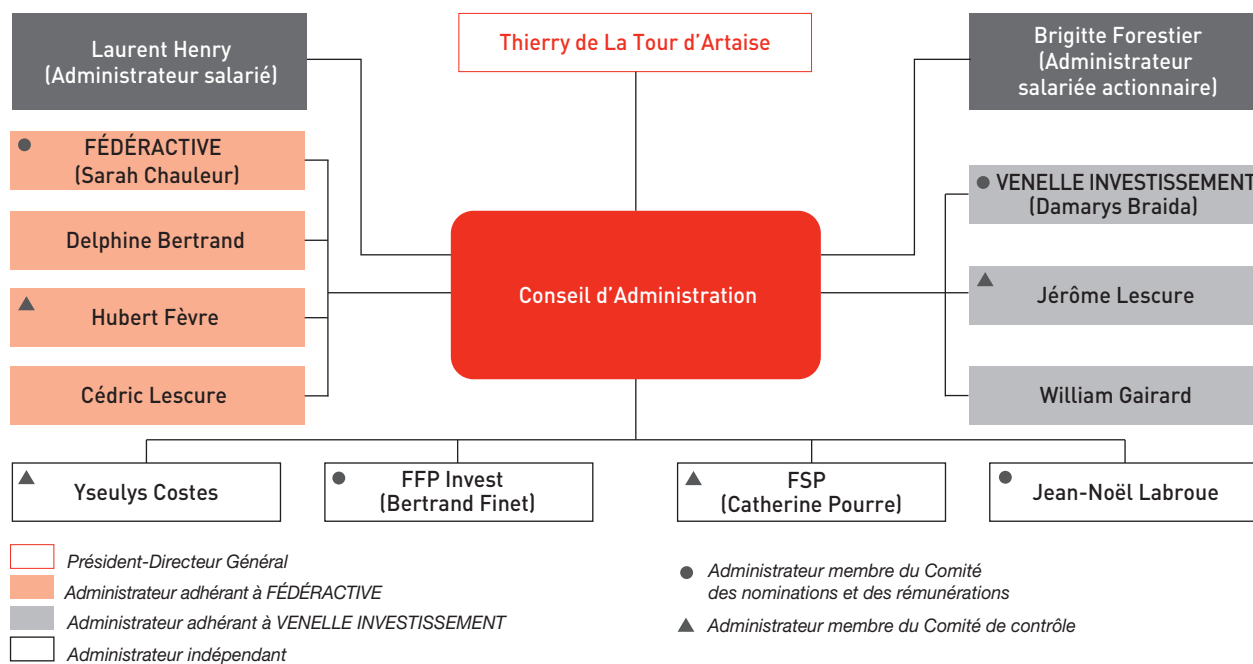
Le Conseil d'administration comporte un tiers d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La présence de six femmes, soit 43 % des membres du Conseil d'administration, assure une représentation des femmes conforme à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

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

Les administrateurs détiennent ensemble 20,58 % du capital de la société et 23,89 % des droits de vote effectifs (soit 23,72 % des votes théoriques) respectant ainsi la Charte de l'administrateur et le Règlement intérieur du Conseil d'administration (la « Charte et Règlement intérieur ») selon laquelle chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de jetons de présence (à l'exception des administrateurs représentant les salariés ainsi que les salariés actionnaires).

Composition du Conseil d'administration en 2017



PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS

Présidents fondateurs

Frédéric Lescure †
Henri Lescure †
Emmanuel Lescure †

Thierry de La Tour d'Artaise

Président-Directeur Général



Âge :	63 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 4 mai 2000
Date du dernier renouvellement :	19 mai 2016
Date de fin du mandat :	AG 2020
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	510 002

BIOGRAPHIE :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Administrateur de Club Méditerranée S.A.

Administrateur de Plastic Omnium*

* Société cotée.

Delphine Bertrand**Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE**

Âge :	53 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 11 mai 2017
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2018 (Renouvellement)
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	120 141 (dont 9 825 en pleine propriété et 110 316 en nue-propriété)

BIOGRAPHIE :

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

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

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

Aucun

Yseulys Costes**Administrateur indépendant**

Âge :	45 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	AG du 11 mai 2017
Date de fin du mandat :	AG 2021
Membre d'un Comité :	Comité de contrôle
Nombre d'actions SEB détenues :	750

BIOGRAPHIE :

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

Avant de fonder 1000mercis, elle a été l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing et des bases de données, et a été coordinatrice de l'IAB France à sa création.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Président-Directeur Général de 1000mercis*

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

Administrateur de Kering S.A.*

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Conseil de surveillance de Numergy

Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi*

* Société cotée.

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

Siège social :	66, avenue des Champs-Élysées – 75 008 Paris 487 544 223 RCS Paris
Date de première nomination :	AG du 11 mai 2006
Date du dernier renouvellement :	15 mai 2014
Date de fin du mandat :	AG 2018 (Renouvellement)
Nombre d'actions SEB détenues :	4 284 033 (dont 3 en pleine propriété et 4 284 030 en usufruit)

RENSEIGNEMENTS :

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

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

Âge :	46 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Non (Pascal Girardot est représentant permanent de FÉDÉRACTIVE au sein du Comité des nominations et des rémunérations)

BIOGRAPHIE :

Diplômée d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication et certifiée en gouvernance d'entreprise « objectif administratrice » de l'EM Lyon. Mme Sarah Chauleur est, depuis 2009, responsable de la communication de FÉDÉRACTIVE. Elle est par ailleurs co-animatrice de la Fondation Première Pierre (placée sous l'égide de la Fondation de France).

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Administrateur de SEB S.A. entre 2013 et 2017

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

Âge :	53 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 13 mai 2003
Date du dernier renouvellement :	12 mai 2015
Date de fin du mandat :	AG 2019
Membre d'un Comité :	Comité de contrôle
Nombre d'actions SEB détenues :	20 000

BIOGRAPHIE :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Administrateur et Directeur de la recherche et des investissements de FB Conseils & Investissements

Administrateur de FCL Investissements S.A.

Gérant de GFA du Château à Soirans

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

CFO de Banque Pasche S.A.

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

Siège social :	66, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly sur Seine
	535 360 564 RCS Paris
Date de première nomination :	AG du 14 mai 2013
Date du dernier renouvellement :	AG du 11 mai 2017
Date de fin du mandat :	AG 2021
Nombre d'actions SEB détenues :	2 521 522

RENSEIGNEMENTS :

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

Elle est représentée par M. Bertrand Finet.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de IDI*

Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace*

Président de Financière Guiraud

Membre du Conseil de surveillance de IDI Emerging Markets (Luxembourg)

Administrateur de Orpea*

Administrateur de Lapillus II

Gérant de FFP Les Grésillons

Membre du Comité exécutif de LDAP

Censeur auprès du Conseil d'administration de SPIE*

Censeur auprès du Conseil d'administration de Total Eren

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Administrateur de LT Participations

Administrateur de IPSOS*

Membre du Conseil de surveillance de ONET

Administrateur de SANEF*

Administrateur de Gran Via 2008

Gérant de la société Valmy FFP

* Société cotée.

Bertrand Finet**Représentant permanent de FFP Invest**

Âge :	52 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Comité des nominations et des rémunérations

BIOGRAPHIE :

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

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

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Directeur Général Délégué de FFP*

Directeur Général de FFP Invest

Administrateur (*Director*) de FFP Investment UK Limited (Royaume-Uni)

Représentant permanent de FFP Invest au Comité exécutif de LDAP

Représentant permanent de FFP Invest, censeur auprès du Conseil d'administration de SPIE*

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

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

Directeur Exécutif à la Direction Fonds propres PME de Bpifrance Investissement

Représentant permanent du FSI au Conseil de surveillance de Assystem*

Directeur et membre du Comité exécutif de Bpifrance Participations SA

Représentant permanent du FSI au Conseil d'administration de Farinia

Membre du Conseil de surveillance de Mersen*

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

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

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

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

Président du Conseil de surveillance de Consolidation et développement gestion

Président-Directeur Général de CDC Entreprise Capital Investissement

* Société cotée.

Brigitte Forestier**Administrateur représentant les salariés actionnaires**

Âge :	47 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 11 mai 2017
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	AG 2021
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	/

BIOGRAPHIE :

Diplômée d'un Master Ressources Humaines à l'Institut de Gestion Sociale de Lyon, Brigitte Forestier a rejoint le Groupe SEB en 1997. Elle a exercé différentes fonctions au sein des Ressources Humaines pour la société Calor puis Groupe SEB France.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Aucun

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

Aucun

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

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

RENSEIGNEMENTS :

FSP a été immatriculée le 14 septembre 2012.

Elle est représentée par Mme Catherine Pourre.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Administrateur de Arkema*

Administrateur de Eutelsat*

Administrateur de Tikehau Capital*

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Administrateur de Zodiac Aerospace*

* Société cotée.

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

Âge :	61 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Présidente du Comité de contrôle

BIOGRAPHIE :

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Administrateur de Neopost S.A.*
 Membre du Conseil de surveillance de Beneteau S.A.*
 Administrateur de Crédit Agricole S.A.* et de sa filiale Crédit Agricole CIB
 Administrateur de CPO Services Sarl (Luxembourg)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Directoire et Directeur Général Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco S.E.*
 Président puis Directeur Général Délégué d'Unibail Management S.A.S.
 Président-Directeur Général de Tayninh S.A.*
 Président de Doria S.A.S.
 Président d'Espace Expansion Immobilière
 Administrateur de Comexposium Holding
 Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations
 Administrateur de Viparis Holding
 Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos
 Administrateur d'Union Immobilière Internationale
 Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V. (Pays-Bas)
 Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas.
 Administrateur de Mfi AG (Allemagne)
 Membre du Directoire de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas)
 Représentant permanent de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas), elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco
 Directeur de U&R Management B.V. (Pays-Bas)

* Société cotée.

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

Âge :	37 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 12 mai 2015
Date de fin du mandat :	AG 2019
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	425 947 actions (dont 135 553 en pleine propriété et 290 394 en nue-propriété)

BIOGRAPHIE :

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

Il fonde en 2012 Ecopro Solutions S.A. de C.V., société Mexicaine dédiée à la promotion d'une utilisation responsable du plastique, dont il est le dirigeant. En 2017, il s'associe et prend la Direction Financière de Minimalist Technology, agence de marketing digitale au Mexique.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

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

Directeur Financier de Minimalist Technology (Mexique)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

Laurent Henry**Administrateur Salarié**

Âge :	51 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	13 octobre 2017 (élection par le Comité de groupe France)
Date du dernier renouvellement :	Aucun
Date de fin du mandat :	Réunion du CGF 2021
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	/

BIOGRAPHIE :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

Jean-Noël Labroue**Administrateur indépendant**

Âge :	70 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 12 mai 2010
Date du dernier renouvellement :	15 mai 2014
Date de fin du mandat :	AG 2018 (Renouvellement)
Membre d'un Comité :	Président du Comité des nominations et des rémunérations
Nombre d'actions SEB détenues :	1 250

BIOGRAPHIE :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Censeur de Generix S.A.*

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Président de JNL Conseil
 Président non-exécutif de Kiabi France
 Administrateur de Electro Dépôt
 Administrateur de Generix S.A.*
 Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals Plc* (Angleterre)
 Membre du Conseil de surveillance d'Établissements Darty et Fils
 Président-Directeur Général de Kesa France
 Président du Conseil d'administration de Kesa International Plc (Angleterre)
 Président du Conseil d'administration de New Vanden Borre (Belgique)
 Administrateur de Datart Investments S.A. (Luxembourg)
 Administrateur de Datart Megastore S.R.O. (Slovaquie)
 Administrateur de Datart International As. (République Tchèque)
 Administrateur de Kesa Holding Ltd. (Angleterre)
 Administrateur de Kesa Sourcing Ltd. (Italie)
 Administrateur de Kesa Spain Ltd. (Espagne)
 Administrateur de Kesa Turkey Ltd. (Turquie)
 Administrateur de Kesa Electricals Asia Ltd. (Chine)

* Société cotée.

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

Âge :	50 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 27 avril 1998
Date du dernier renouvellement :	12 mai 2015
Date de fin du mandat :	AG 2019
Membre d'un Comité :	Non
Nombre d'actions SEB détenues :	530 801 (dont 116 648 en pleine propriété et 414 153 en nue-propriété)

BIOGRAPHIE :

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume

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

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

Gérant de Vetshop Création

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

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

Âge :	57 ans
Nationalité :	Française
Date de première nomination :	AG du 19 mai 2016 (administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005)
Date de fin du mandat :	AG 2020
Membre d'un Comité :	Comité de contrôle
Nombre d'actions SEB détenues :	73 828

BIOGRAPHIE :

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

Depuis 2013, M. Jérôme Lescure est entrepreneur et investisseur. Il est aujourd'hui Président d'APICAP, société de gestion de fonds dédiés à l'investissement dans des PME et Président de CAMSEL, groupe industriel de 1^{re} transformation du bois.

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Cogérant de Lavilla SARL

Président de Additio S.A.S.

Président de Camisel S.A.S. (jusqu'au 30 septembre 2017)

Président de Brassac Holding S.A.S.

Président de Les Bois du Midi S.A.S.

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

Représentant Permanent d'APICAP, administrateur de Groupe Archimen S.A.S.

Administrateur de MANUTAN INTERNATIONAL S.A.*

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

Co-gérant de Trois Rivières Holding

Représentant Permanent d'APICAP, administrateur de :

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

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

Siège social :	72, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris
	414 738 070 RCS Paris
Date de première nomination :	27 avril 1998
Date du dernier renouvellement :	AG du 19 mai 2016
Date de fin du mandat :	AG 2020
Nombre d'actions SEB détenues :	17 902

RENSEIGNEMENTS :

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

Elle est représentée par Mme Damarys Braida.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

* Société cotée.

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

Âge :	50 ans
Nationalité :	Française
Membre d'un Comité :	Comité des nominations et des rémunérations

BIOGRAPHIE :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT

Directrice Générale de Venelle Plus

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ADMINISTRATEURS

Nom – Prénom	Nationalité	Âge	Entrée en fonction	Fin de mandat (année de l'ag)	Qualité d'indépendant	Membre d'un comité
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE	Française	63	AG 03-05-1999 Ratification de la cooptation	2020	Non	Non
DELPHINE BERTRAND	Française	53	AG 11-05-2017 Ratification de la cooptation	2018	Non	Non
YSEULYS COSTES	Française Résidente USA	45	AG 14-05-2013	2021	Oui	Contrôle
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chauleur)	Française	46	AG 14-05-2013	2018	Non	Non ^(a)
HUBERT FÈVRE	Française Résident Suisse	53	AG 13-05-2003	2019	Non	Contrôle
FFP Invest (Bertrand Finet)	Française	52	AG 11-05-2017 ^(b)	2021	Oui	Nominations et Rémunérations
BRIGITTE FORESTIER	Française	47	AG 11-05-2017	2021	Non	Non
FSP (Catherine Pourre)	Française Résidente Luxembourg	61	AG 15-05-2014 Ratification de la cooptation ^(c)	2020	Oui	Contrôle
WILLIAM GAIRARD	Française Résident Mexique	37	AG 12-05-2015	2019	Non	Non
LAURENT HENRY	Française	51	Désignation par le Comité de groupe France le 13-10-2017 intégration au CA du 14-12-2017	2021	Non	Non
JEAN-NOËL LABROUE	Française	70	AG 12-05-2010	2018	Oui	Nominations et Rémunérations
CÉDRIC LESCURE ^(d)	Française	50	AG 12-05-2010 Ratification de la cooptation	2019	Non	Non
JÉRÔME LESCURE	Française	57	AG 19-05-2016	2020	Non	Contrôle
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidia)	Française	50	AG 27-04-1998 Ratification de la cooptation	2020	Non	Nominations et Rémunérations
ADMINISTRATEUR DONT LE MANDAT A PRIS FIN AU COURS DE L'EXERCICE						
BRUNO BICH	Démission anticipée au 11 mai 2017. Non remplacé.					
TRISTAN BOITEUX	Démission anticipée au 11 mai 2017. Cooptation de Delphine Bertrand en remplacement.					
CHRISTIAN PEUGEOT	Changement de représentant permanent de FFP Invest au cours de l'AG du 11 mai 2017.					
LAURE THOMAS	Non-renouvellement de mandat. Non remplacée.					

(a) FÉDÉRACTIVE est représentée au sein du Comité des nominations et rémunérations par M. Pascal Girardot.

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

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

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

DÉMISSIONS, RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

Renouvellements et nominations

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

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

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 11 mai 2017 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, les mandats d'administrateurs de Mme Yseulys Costes et du FFP Invest, représenté par M. Bertrand Finet.

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2016, il a été procédé à une réduction de la taille du Conseil d'administration afin d'intégrer deux administrateurs salariés :

- Mme Brigitte Forestier, administrateur salarié actionnaire désignée par l'Assemblée générale du 11 mai 2017 ;
- M. Laurent Henry, administrateur salarié désigné par le Comité de groupe France, le 13 octobre 2017, conformément aux dispositions statutaires.

Démissions

M. Bruno Bich et M. Tristan Boiteux ont mis fin de manière anticipée à leur mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

Ratification de la cooptation d'un administrateur

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 7 mars 2017, a examiné la proposition de cooptation de Mme Delphine Bertrand en remplacement de M. Tristan Boiteux, dont la démission est intervenue à l'issue du Conseil d'administration du 27 avril 2017. La cooptation de Mme Delphine Bertrand a été approuvée par l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

ADMINISTRATEUR	ASSEMBLÉE 2018	ASSEMBLÉE 2019	ASSEMBLÉE 2020	ASSEMBLÉE 2021
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE			•	
DELPHINE BERTRAND	•			
YSEULYS COSTES				•
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chaleur)	•			
HUBERT FÈVRE		•		
BRIGITTE FORESTIER				•
FFP Invest (Bertrand Finet)				•
FSP (Catherine Pourre)			•	
WILLIAM GAIRARD		•		
LAURENT HENRY				*
JEAN-NOËL LABROUE	•			
CÉDRIC LESCURE		•		
JÉRÔME LESCURE			•	
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidia)			•	

* La nomination et le renouvellement du mandat de l'administrateur salarié relève des attributions du Comité de groupe France conformément à l'article 16 des statuts.

Renouvellement du mandat de trois administrateurs en 2018

Les mandats de M. Jean-Noël Labroue, de FÉDÉRACTIVE, représentée par Mme Sarah Chaleur, et de Mme Delphine Bertrand, arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2018, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, proposera aux actionnaires de renouveler leurs mandats pour une durée de quatre ans.

DÉCLARATIONS DES ADMINISTRATEURS

Liens familiaux

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

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

Absence de condamnations ou de sanctions

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

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

Absence de conflits d'intérêts

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

Contrats de services

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

Conventions réglementées

Il est ici précisé que les conventions réglementées existantes ont été préalablement autorisées conformément à la loi et sont décrites au Chapitre 2.5 « Politique de rémunération » ainsi que dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs, dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'année 2017, ont été réexaminées à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration du 27 février 2018. Celles-ci n'ont appelé aucun commentaire de la part des administrateurs notamment au regard de leur objet ou de leurs conditions financières. Par ailleurs, les conventions concernant M. Thierry de La Tour d'Artaise, approuvées lors des exercices antérieurs, ont fait l'objet d'une nouvelle approbation par l'Assemblée générale du 19 mai 2016, à l'occasion du renouvellement de son mandat.

DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

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

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

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

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Avec 4 administrateurs indépendants, soit un tiers des administrateurs (les administrateurs salariés et les administrateurs salariés actionnaires étant exclus de ce calcul), la composition du Conseil d'administration

est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF selon lesquelles « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers ».

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

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**critère 1**) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère 2**) ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité (**critère 3**) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère 4**) ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans (**critère 5**) ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (**critère 6**).

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

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

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

SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Qualification
Mme Yseulys Costes	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Bertrand Finet	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Jean-Noël Labroue	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Bruno Bich	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Christian Peugeot	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Catherine Pourre	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant

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

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

Au terme de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2017, les administrateurs se sont majoritairement déclarés satisfaits quant au nombre et au rôle des administrateurs indépendants et ont souligné la plus-value apportée aux discussions du Conseil d'administration du fait de leur présence.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT

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

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

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

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Comité des nominations et des rémunérations du 7 décembre 2017 et du Conseil d'administration du 14 décembre 2017, aucune situation de conflit d'intérêt n'a été identifiée.

En cours d'exercice du mandat, l'administrateur est par ailleurs tenu d'exercer ses fonctions dans le strict respect de l'intérêt social. Dès lors, tout administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration si un conflit d'intérêt apparaît au moment de la communication de

l'ordre du jour d'une réunion, ou en cours de réunion. Ce dernier, le cas échéant hors la présence de l'administrateur concerné, doit alors statuer sur la participation de l'administrateur au débat et/ou au vote sur les points concernés de l'ordre du jour, conformément aux dispositions de la Charte et du Règlement intérieur.

Comme lors des exercices précédents, le Comité des nominations et des rémunérations a examiné le flux d'affaires entre certaines sociétés du Groupe SEB et la société 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Président-Directeur Général. Ce flux d'affaires correspond à des prestations de publicité et de marketing interactif sollicitées par le Groupe SEB pour l'accompagner dans son développement digital. En 2016, le Comité des nominations et des rémunérations a revu l'historique de cette relation d'affaires ainsi que la manière dont elle était gérée par les équipes opérationnelles. Il a également vérifié le processus de sélection et les raisons ayant motivé le choix de collaborer avec 1000mercis ainsi que l'existence préalable d'appels d'offres. À l'occasion de l'examen mené en 2017, le Comité des nominations et des rémunérations a notamment relevé que :

- la relation entre SEB et 1000mercis est antérieure au mandat social de Mme Yseulys Costes ;
- la gestion de la relation est exclusivement confiée aux équipes opérationnelles ;
- SEB n'est pas un client significatif de 1000mercis ;
- 1000mercis bénéficie d'un positionnement de référence sur le marché du marketing interactif ;
- la valeur des transactions en résultant représente pour 2017 moins de 3 % du chiffre d'affaires consolidé de 1000mercis et moins de 0.03 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe SEB.

En considération des éléments qui précèdent, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 décembre 2017 a considéré que cette relation d'affaires n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance de jugement de Mme Yseulys Costes et a écarté toute hypothèse de conflit d'intérêt, confirmant ainsi sa qualité d'administrateur indépendant.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ATTRIBUTIONS ET RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Attributions du Conseil d'administration

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

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

S'agissant néanmoins des décisions relatives à l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale visant à augmenter le capital, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne et compte tenu de leur importance, qu'elles devaient être prises à la majorité qualifiée des 12/14^e de ses membres présents ou représentés.

Un Conseil d'administration au cœur de la stratégie

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

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

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

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

Conformément aux suggestions d'amélioration dégagées à l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2016, le Conseil d'administration a davantage été impliqué dans les réflexions stratégiques grâce à une présentation complémentaire des orientations stratégiques long-terme du Groupe et invité à en discuter.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2017. Le taux d'assiduité s'est élevé à 93 %.

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

- février : examen des comptes annuels et approbation du budget ;
- avril : examen des résultats trimestriels et d'un thème spécifique ;
- mai : réunion en suite de l'Assemblée générale annuelle, autorisation d'attribution des actions gratuites de performance ;
- juillet : examen des comptes semestriels et des orientations stratégiques ;
- octobre : examen des résultats trimestriels et visite d'un site industriel ou d'une filiale commerciale ou industrielle à l'étranger ;
- décembre : examen des comptes à fin novembre, compte-rendu du Comité des nominations et des rémunérations sur l'évaluation et la composition du Conseil d'administration, revue Annuelle des Ressources Humaines, développement durable et examen du Rapport RSE.

Le Conseil d'administration peut en outre se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, conformément aux dispositions de la loi et des statuts. Il s'est notamment réuni à titre exceptionnel le 7 mars 2017 afin de statuer sur la réduction de la taille du Conseil d'administration de 15 à 12 membres.

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

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

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

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

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration, qui s'est déroulée entre le mois d'octobre et de novembre 2017, les administrateurs

se sont dits satisfaits de l'organisation des réunions particulièrement depuis l'allongement des réunions mis en place en 2016.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

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

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

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

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

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

SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Le fonctionnement des Comités spécialisés fait l'objet d'une évaluation spécifique dans le cadre de la procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'administration. À l'issue de l'évaluation menée en 2016, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant au nombre de Comités composant actuellement le Conseil d'administration ainsi que de leur fonctionnement.

Le Comité de contrôle

COMPOSITION ET INDICATEURS

COMPOSITION

Mme Catherine Pourre, administrateur indépendant, représentant permanent du Fonds Stratégique de Participation
Mme Yseulys Costes, administrateur indépendant
M. Hubert Fèvre, adhérent à FÉDÉRACTIVE
M. Jérôme Lescure, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

PRÉSIDENCE

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

NOMBRE DE RÉUNIONS

3

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % – Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

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

Les missions du Comité de contrôle s'articulent autour des attributions suivantes :

- informer le Conseil d'administration en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- s'assurer de la pertinence des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- faire part au Conseil d'administration de toute observation ou recommandation qui lui serait utile ;
- participer à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes et veiller à leur indépendance.

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

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

Pour des considérations logistiques et organisationnelles, les réunions du Comité de contrôle ont généralement lieu un jour avant l'examen des comptes semestriels et annuels par le Conseil d'administration. Néanmoins, tous les documents utiles aux réunions du Comité de contrôle sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité de contrôle d'en prendre connaissance avant la réunion et de préparer les délibérations du Conseil d'administration sur les comptes. À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2017, les administrateurs ont confirmé que ce mode de fonctionnement était satisfaisant et ne nuisait pas à la qualité des discussions en cours de réunion.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, de leurs diligences, des options comptables retenues,

ainsi que d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs.

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

À compter de l'exercice 2018, compte tenu de l'augmentation des prérogatives attribuées au Comité de contrôle, il a été décidé qu'une réunion supplémentaire serait fixée chaque année afin de consacrer davantage de temps aux sujets liés à la cartographie des risques et aux problématiques transverses de *compliance*.

PRINCIPAUX TRAVAUX

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité de contrôle a, comme tous les ans, examiné en 2017 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2016 et semestriels au 30 juin 2017, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- le Rapport du Président sur le contrôle interne lors du Comité du 16 février 2017, dont le contenu est en partie repris, suite à l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017, dans le présent Chapitre 2 du Document de référence ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2017 ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2018 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité de contrôle a été :

- informé par les Commissaires aux comptes du contenu ainsi que des conclusions de leur audit et mis en mesure d'échanger avec eux hors la présence du management ;
- mis en mesure, à l'aide des présentations effectuées par le Directeur Général Adjoint Finances et son équipe, de connaître et d'apprécier les risques et les engagements hors-bilan significatifs de la société.

Le Comité des nominations et des rémunérations

COMPOSITION ET INDICATEURS

COMPOSITION

M. Jean Noël Labroue, administrateur Indépendant
M. Bertrand Finet, administrateur indépendant, représentant permanent de FFP Invest
M. Pascal Girardot, adhérent à FÉDÉRACTIVE
Mme Damarys Braida, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

PRÉSIDENCE

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

NOMBRE DE RÉUNIONS

4

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % – Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

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

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

Lorsque cela s'avère nécessaire, le Comité des nominations et des rémunérations peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques. Cela a notamment été le cas en 2017 au sujet des rémunérations et des retraites des dirigeants du Groupe du fait de l'évolution de la réglementation.

Les réunions du Comité des nominations et des rémunérations se tiennent habituellement en présence du Président-Directeur Général. En revanche, celui-ci se retire lorsque l'examen de certains sujets le nécessite, notamment lors de l'évaluation de sa performance annuelle.

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

- la composition de l'actionnariat ;
- la compétence, l'expérience et la représentativité du candidat ;
- l'enrichissement des expériences réunies au sein du Conseil d'administration ;

- le rapport hommes/femmes.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2017, les membres du Conseil déclarent être satisfaits mais demandent une restitution un peu plus détaillée des travaux du Comité.

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

PRINCIPAUX TRAVAUX

Au cours de l'année 2017, le Comité des nominations et des rémunérations a :

- effectué le suivi du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et formulé des recommandations à cet égard ;
- revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement était proposé à l'occasion de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 ;
- fait des recommandations pour le variable 2016 et les rémunérations fixes et variables pour 2017 du Président-Directeur Général, du Directeur Général Délégué et des autres membres du Comité exécutif ;
- apprécié la performance du Président-Directeur Général, hors sa présence, ainsi que celle du Directeur Général Délégué et des autres membres du Comité exécutif ;
- examiné les mandats arrivant à échéance à l'occasion de la prochaine Assemblée générale du 16 mai 2018 ;
- examiné un benchmark relatif aux jetons de présence versés aux administrateurs au sein des sociétés du SBF 120 afin de vérifier le positionnement de la société après l'augmentation réalisée à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016 ;
- réalisé la synthèse des réponses relatives à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à l'autoévaluation des administrateurs et a formulé des recommandations à cet égard ;
- examiné les réponses fournies par les administrateurs à l'occasion du questionnaire annuel destiné à la prévention et à l'identification des conflits d'intérêts et a émis des recommandations sur la

relation d'affaires entre le Groupe et la société 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Président-Directeur Général ;

- examiné le Rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise d'octobre 2017 ainsi que divers rapports sur le thème de la gouvernance et apprécié leurs conséquences sur la gouvernance de SEB ;
- procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- examiné la politique de développement durable et validé le bilan des actions menées ainsi que les projets de la société à cet égard ;
- étudié le sujet des retraites surcomplémentaires pour les dirigeants de la société dans le contexte de la transposition d'une Directive européenne en droit français avant le 21 mai 2018.

Le Comité des nominations et des rémunérations du 8 février 2018 a recommandé d'introduire des critères de performance extra financière (RSE) dans le calcul du bonus du Groupe SEB. Cette recommandation a été adoptée par le Conseil d'administration du 27 février pour application sur l'exercice 2018.

S'agissant plus particulièrement de l'évaluation du Président-Directeur Général, le Comité des nominations et des rémunérations, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, a délibéré, hors sa présence à l'occasion de sa réunion du 27 février 2018 afin d'établir la performance réalisée au cours de l'exercice écoulé. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration lors de la réunion qui suit, où les administrateurs sont libres de délibérer hors la présence de l'intéressé.

INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

Le Président veille ainsi à ce que les informations relatives aux Assemblées générales, les publications financières, les ventes et résultats, les consensus et la synthèse des recommandations des analystes financiers mais également les communiqués du Groupe soient portés à leur connaissance via cette application. Une revue de presse est par ailleurs publiée chaque mois, dans laquelle les administrateurs retrouvent des informations complètes sur le Groupe et son univers économique et concurrentiel. Cette revue de presse comporte par ailleurs une rubrique dédiée au développement durable afin de sensibiliser les administrateurs sur les enjeux liés à la responsabilité économique et sociale du Groupe.

L'application est régulièrement mise à jour afin de s'adapter au mieux aux attentes des administrateurs.

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

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2017, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à l'information mise à leur disposition pour accomplir leur mission et ont exprimé leur entière satisfaction quant au nouvel outil mis à leur disposition.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ADMINISTRATEURS

L'évaluation du Conseil d'administration

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

L'évaluation réalisée entre octobre et novembre 2017 a été effectuée à l'aide d'un questionnaire régulièrement adapté en fonction du contexte et des nouveaux enjeux de gouvernance. Ce questionnaire s'articule notamment autour des réunions, de l'information, de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités. Il permet également d'aborder les questions relatives à la gouvernance et à la RSE et aux interactions avec la Direction.

Les réponses données par les administrateurs ont été analysées par le Comité des nominations et des rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 14 décembre 2017. Comme les années précédentes, il ressort des commentaires et discussions que les administrateurs se sont globalement déclarés très satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et notamment :

- de sa composition dans sa nouvelle configuration ;
- de l'organisation et de la fréquence des réunions ;
- de l'allongement de la durée de certaines réunions, privilégié à l'ajout de nouvelles et ce afin de disposer de plus de temps pour examiner et évaluer les orientations stratégiques préparées par la Direction ;
- de la qualité des informations et documents diffusés sur le site administrateurs ainsi que de l'intervention des cadres dirigeants lors des réunions ;
- de la compréhension des moteurs de performance de la société ;
- des interactions avec la Direction.

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

- d'augmenter les interactions et les échanges lors des réunions avec pour corollaire la diminution volumétrique des présentations du *management* pour laisser plus de place aux échanges ;
- de renforcer le travail collectif pour l'examen des prochaines candidatures au Conseil d'administration ;
- de faciliter l'accès aux documents en amont des réunions du Conseil d'administration.

L'autoévaluation des administrateurs

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

Les réponses apportées par les administrateurs ont été analysées par le Comité des nominations et des rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 14 décembre 2017. Il ressort notamment des commentaires et discussions que les administrateurs ont une très bonne perception du rôle du Conseil d'administration et des missions qui lui incombent et disposent de compétences et d'expériences complémentaires.

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

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

Ce document est actualisé régulièrement, et a fait l'objet d'une mise à jour en 2017 du fait de l'évolution de la composition du Conseil d'administration et de l'intégration d'administrateurs salariés.

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

Charte de l'administrateur

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

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

Règlement intérieur

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

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

MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES EN ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Il est rappelé que les articles 32 et 33 des statuts définissent les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale conformément à la réglementation en vigueur. Ainsi, tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter dans les conditions définies par les statuts dont un résumé figure dans le Chapitre 7 « Informations sur la société et le capital ».

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

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

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
Article 10.3 : Les séances du Conseil et les réunions des Comités Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	Les questions relatives à la performance du Président-Directeur Général sont traitées par le Comité des nominations et des rémunérations hors sa présence. Pour cette raison, et compte tenu du caractère collégial du Conseil d'administration, il n'est pas prévu de réunion formelle des administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur Général. Néanmoins, le Conseil demeure libre d'échanger à tout moment hors la présence du Président-Directeur Général lorsque cela s'avère nécessaire.
Articles 15.1, 17.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans les Comités La part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de deux tiers. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société contrôlée par deux actionnaires de référence agissant de concert, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont 2 indépendants, et 1 administrateur représentant chaque actionnaire de référence. Les deux Comités sont présidés par un administrateur indépendant qui anime et pilote le travail du Comité. Sa voix est prépondérante en cas d'égalité des voix.
Article 20 : Rémunération des administrateurs Le montant global des jetons de présence comporte une part variable prépondérante.	La part variable des jetons de présence a été mise en place par la société au cours de l'exercice 2013. À cette occasion, une situation de consensus a été trouvée en considération du taux de participation élevé des administrateurs. Porter la part d'assiduité à 50 % avait alors été jugé comme prépondérant par le Conseil d'administration.
Article 21 : Contrat de travail du dirigeant mandataire social Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.	M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005. Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a réexaminé la situation du mandataire social et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu depuis 2005 de M. Thierry de La Tour d'Artaise compte tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe. Il en a également été décidé ainsi à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016, en vue du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

2.4. Organes de direction du Groupe

Le Comité exécutif intègre trois Directions Générales Continentales. Chacun de ces trois Continents est ensuite organisé en Régions.

Le Comité exécutif s'organise comme suit au 1^{er} mars 2018 :

COMITÉ EXÉCUTIF

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

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

2.5. Politique de rémunération

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLES DE RÉPARTITION ET MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Les conditions de rémunération des administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. En 2017, les jetons de présence perçus par les administrateurs ont suivi les mêmes règles de répartition que lors de l'exercice précédent, à savoir une partie fixe et une partie variable

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

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

Pour la période s'écoulant à compter du 19 mai 2016, conformément à l'augmentation de l'enveloppe globale adoptée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016 destinée à compenser en partie l'écart constaté au regard des jetons de présence versés dans les sociétés comparables, l'enveloppe globale autorisée s'élève à 540 000 euros.

Fonction	Part fixe	Part variable
Administrateur	15 000 €	15 000 €
Président de Comité	7 500 €	7 500 €
Membre de Comité	5 000 €	5 000 €

En 2017, le montant global des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 507 916,7 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 428 333 euros en 2016.

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

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

Ainsi, pour la période courant du 10 mai 2017 au 15 mai 2018, l'enveloppe globale, d'un montant total de 540 000 euros sera allouée comme suit :

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

Membres du Conseil	Jetons de présence versés en 2015/2016	Jetons de présence versés en 2016/2017
Thierry de La Tour d'Artaise	24 000	30 000
Bruno Bich	32 666,6	38 125
Tristan Boiteux	24 000	30 000
Sarah Chaleur	24 000	28 125
Yseulys Costes	18 666,6	24 375
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot)	34 000	38 125
Hubert Fèvre	34 000	40 000
FFP (Christian Peugeot)	27 000	31 041,7
William Gairard	24 000	26 250
Jean-Noël Labroue	37 666,6	45 000
Cédric Lescure	21 333	30 000
Jérôme Lescure		40 000
FSP (Catherine Pourre)	37 666,6	36 875
Laure Thomas	22 666,6	30 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)	32 666,6	40 000
Jérôme Wittlin	34 000	
TOTAL	428 333	507 916,7

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section constitue le rapport réalisé au titre du *say on pay* ex post sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de la société en raison de leur mandat prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Selon le principe du vote ex post, l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018 sera appelée à approuver sur la base du présent rapport, les montants de rémunération versés au titre de l'année écoulée, sur la base de la politique approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 lors du vote ex ante. Ces principes et critères s'appliquent dès le 1^{er} janvier 2017 pour l'exercice 2017 et ont vocation, sauf nouvelle décision de l'Assemblée générale, à rester stable sur les exercices suivants.

En outre, l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018, devra également approuver, au titre du vote ex ante et sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux et qui s'appliqueront au titre de l'exercice 2018.

Sont présentés ci-après les éléments de rémunération et les avantages de toute nature (actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La

Tour d'Artaise et de M. Bertrand Neuschwander seuls mandataires sociaux à percevoir une rémunération, les administrateurs ne percevant que les jetons de présence mentionnés ci-dessus.

PRINCIPES ET OBJECTIFS POURSUIVIS

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe SEB est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, auquel le Groupe se réfère.

Selon ces principes, le Comité des nominations et des rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à ce qu'elle demeure équilibrée et que les conditions de performance soient quantifiables et qualitatives.

Exhaustivité et simplicité

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans un souci de simplicité, d'intelligibilité et de cohérence dans le temps. Elle se compose d'une partie fixe, d'une partie variable annuelle et, en fonction de l'atteinte des critères de performance préalablement

fixés par le Conseil d'administration, d'actions de performance. La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux est par ailleurs déterminée en fonction de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages sociaux et notamment du dispositif de retraite supplémentaire.

Équilibre et cohérence

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

Motivation et performance

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

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

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un communiqué rendu public, accessible sur le site internet de la société postérieurement à la réunion du Conseil d'administration les ayant arrêtés.

En application du dispositif introduit par la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'économie (loi dite « Sapin 2 »), les principes et critères des éléments de rémunération pour 2018 tels qu'ils figurent ci-dessous seront soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée à chaque dirigeant mandataire social au titre de 2017 sont quant à eux soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social (voir tableaux du *Say on Pay* pages 84 et suivantes ci-après) conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le versement des éléments variables relatifs à l'exercice 2018 sera soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires devant statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

La rémunération fixe

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

La rémunération fixe est analysée et discutée au sein du Comité des nominations et des rémunérations, qui tient compte des qualités personnelles du dirigeant mandataire social concerné, de l'ensemble des éléments composant la rémunération, ainsi que du positionnement

de la rémunération du dirigeant mandataire social par rapport aux pratiques relevées dans des sociétés comparables.

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

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

La rémunération variable annuelle

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

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

LES CRITÈRES QUANTIFIABLES

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

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

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

LES CRITÈRES QUALITATIFS

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

CIBLE ET PLAFOND

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

- pour le Président-Directeur Général : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 100 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 150 % (niveau maximum) si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs fixés ;
- pour le Directeur Général Délégué : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 80 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 125 % (niveau maximum) si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs fixés.

Les actions de performance

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

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

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

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

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

S'agissant du plan 2017, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2017, 2018 et 2019) :

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

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

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux, au cours d'un exercice représente 13,7 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice ;
- le volume total des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux ne doit pas dépasser le plafond de 0,0538 % du capital social à la date de décision de leur attribution, tel que prévu dans la 18^e résolution de l'Assemblée générale du 11 mai 2017.

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

- conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées, tel que détaillé ci-après, pendant la durée de leurs fonctions ;
- respect des principes contenus dans la Charte de déontologie boursière définissant notamment les périodes dites de « fenêtres négatives », conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats ;

- obligation de déclarer toute opération sur titres auprès de l'AMF conformément à la réglementation en vigueur ;
- engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque, tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance, cette interdiction figurant également dans le règlement de plan d'attribution remis à chaque bénéficiaire.

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

À l'issue de l'Assemblée générale du 11 mai 2017, le Conseil d'administration s'est réuni afin d'utiliser l'autorisation consentie par les actionnaires et de mettre en œuvre le plan d'actions gratuites de performance arrêté lors du Conseil d'administration du 17 février 2017.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 27 février 2018, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions gratuites de performance 2018, en ligne avec le dispositif établi par le Conseil d'administration du 16 décembre 2011.

Les actions de performance attribuées ne seront pas soumises à une obligation complémentaire de conservation tant pour les résidents français qu'étrangers. Cette pratique s'inscrit en ligne avec les dispositions législatives et les pratiques en place et tient compte des contraintes fiscales imposées aux résidents étrangers (notamment aux États-Unis et en Allemagne).

L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale (projet de résolution 17).

Les jetons de présence

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

Les avantages en nature

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

Les engagements différés

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

MAINTIEN DU CONTRAT DE TRAVAIL

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

2005, suite à la décision adoptée par le Conseil d'administration du 17 décembre 2004.

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

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

ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

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

Ce dispositif qui bénéficie aux cadres entrant dans le champ d'application de l'article 4 de la convention collective nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 et dont les fonctions justifient l'application de l'article L. 3111-2 du Code du travail est constitué de la façon suivante :

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

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins 8 ans des fonctions de membres du COMEX et, quittent la société pour faire valoir leurs droits à la retraite.

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

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

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

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

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

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins 8 ans des fonctions de membres du COMEX, achèvent leur carrière dans l'entreprise et liquident leurs droits au titre des régimes de base et complémentaires obligatoires.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Bertrand Neuschwander ont été autorisés par le Conseil d'administration à bénéficier :

- du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès », applicables aux cadres et assimilés tel que défini aux articles 4 et 4 bis de la convention nationale du 14 mars 1947, qui est financé par des cotisations assises sur les tranches déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés :
 - A à hauteur de 1,37 %, intégralement prise en charge par l'employeur,
 - B à hauteur de 1,78 %, supportée à 60 % par l'employeur et à 40 % par les salariés,
 - C à hauteur de 1,78 %, partagée à parts égales entre l'employeur et les salariés.

Ces cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 354 euros en 2017) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 707 euros en 2017).

Ce régime prévoit notamment le versement d'indemnités journalières complémentaires en cas d'incapacité, d'une rente

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

d'invalidité et d'un capital décès dont les montants sont détaillés pour chacun des mandataires sociaux ci-après.

- d'une garantie décès spécifique intitulée « régime de prévoyance tranche D » qui est financée par une cotisation prise en charge par le Groupe SEB de 6,25 % assise sur la part des rémunérations comprise entre 8 et 12 PASS et déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

Ces cotisations sont exclues partiellement de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite, y compris les cotisations versées au titre du régime de prévoyance régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » susvisé, d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 354 euros en 2017) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 707 euros en 2017).

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

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

L'indemnité de départ est soumise à conditions de performance et son montant maximum s'élève à 24 mois de rémunération conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (incluant, dans le cas de M. Bertrand Neuschwander, l'indemnité de non-concurrence ou toute autre indemnité versée le cas échéant).

Les modalités des indemnités sont détaillées dans la section suivante et l'ensemble des avantages soumis à la procédure des conventions réglementées est en outre décrit dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2017 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 900 000 euros. Précédemment fixée à 850 000 euros, l'augmentation de la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été approuvée par le Conseil d'administration du 23 février 2016 afin de tenir compte du niveau d'inflation ; cette rémunération avait été revue pour la dernière fois en 2011.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

En application des critères quantifiables et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évalué comme suit :

- au titre des critères quantifiables (objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 123,0 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 % ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 152,75 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des

objectifs collectifs et individuels tels que l'amélioration structurelle de la rentabilité du Groupe, la poursuite active de la stratégie d'acquisition et la prise en compte de critères de performance extra-financière (RSE).

En conséquence, la rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017 s'élève à 1 214 100 euros soit 134,9 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 139,5 % de la rémunération fixe, soit 1 255 500 euros.

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluriannuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB.

JETONS DE PRÉSENCE

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2017, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 30 000 euros, contre 24 000 euros lors de l'exercice 2016.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 (18^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2017.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2017 correspond à 0,0359 % du capital.

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- actions issues des levées d'options : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus value nette après cessions de la quantité d'actions nécessaires au financement de la levée, paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Lors de sa réunion du 17 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a revu les conditions de l'obligation de conservation au regard de la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'elles demeuraient adaptées.

Dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Thierry de La Tour d'Artaise atteint l'équivalent de deux années de rémunération (fixe et bonus cible), les quantités d'actions à conserver sont ramenées à 20 %. Cette condition est parfaitement remplie à ce jour.

AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 8 892 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif) conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que décrit ci-dessus.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier, à l'âge légal de départ en retraite, d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 32,6 % de sa rémunération de référence.

Estimation des droits au 31 décembre 2017 :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	224 165 € bruts par an
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	218 795 € bruts par an
Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)	10 062 € bruts par an

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

M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise :

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

En cas d'incapacité	235 368 €
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	141 221 €
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	235 368 €

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

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 318 061 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 65 635 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 19 mai 2016, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise (8^e résolution).

Indemnités de départ

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des seules indemnités de départ dues au titre de son contrat de travail, à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation de son mandat social.

Ainsi, en application des dispositions de son contrat de travail suspendu depuis le 1^{er} mars 2005, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera, à titre transactionnel, d'une indemnité globale de licenciement dont le versement est limité aux cas suivants :

- rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde ;
- départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB.

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant au contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire
Inférieur à 50 %	Aucune

Dans l'hypothèse où le Résultat net du dernier exercice clos serait négatif, le Conseil d'administration se réserve le droit de réduire cette indemnité au maximum de moitié, sans que celle-ci ne puisse être inférieure au salaire (fixe plus bonus) du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.

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

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

Indemnité de départ à la retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 567 749 euros au regard de son ancienneté.

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2018

RÉMUNÉRATION FIXE

Au cours de l'exercice 2018, la rémunération de M. Thierry de La Tour d'Artaise demeure fixée à 900 000 euros conformément à l'augmentation décidée lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016.

JETONS DE PRÉSENCE

En suite de l'augmentation votée lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016, le montant des jetons alloués s'élèvera à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros pour la partie variable.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Thierry de La Tour d'Artaise sera établie selon les mêmes principes, à savoir qu'elle pourra représenter au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit 1 350 000 euros en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs. Ces derniers sont répartis, comme précédemment, à hauteur de 60 % s'agissant des critères quantifiables et de 40 % s'agissant des critères qualitatifs.

Pour 2018, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantifiables fixés par le Conseil d'administration du 27 février 2018 reposant sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB.

Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que l'intégration des dernières acquisitions, la prise en compte de critères (RSE).

Selon le principe du vote ex post, l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018 sera appelée à approuver le montant de rémunération variable annuelle à verser au titre de l'année écoulée.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance, dans le cadre de l'autorisation soumise à l'Assemblée générale du 16 mai 2018.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution d'actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet de 17^e résolution.

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

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général	2016	2017
Rémunération due au titre de l'exercice	2 203 592 €	2 168 192 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice*	0 €	0 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice*	1 473 120 €	2 624 924 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	3 676 712 €	4 793 116 €

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

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

M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général	Montants au titre de 2016		Montants au titre de 2017	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	900 000 €	900 000 €
Rémunération variable annuelle	1 255 500 €	1 247 120 €	1 214 100 €	1 255 500 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	24 000 €	24 000 €	30 000 €	24 000 €
Avantage en nature :				
• voiture	8 892 €	8 892 €	8 892 €	8 892 €
• logement	15 200 €	15 200 €	15 200 €	15 200 €
TOTAL	2 203 592 €	2 195 212 €	2 168 192 €	2 203 592 €

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2017 à M. Thierry de La Tour d'Artaise

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Thierry de La Tour d'Artaise					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2017

Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2017 par M. Thierry de La Tour d'Artaise

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Thierry de La Tour d'Artaise		Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2017		

Actions de performance attribuées en 2017 à M. Thierry de La Tour d'Artaise

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Thierry de La Tour d'Artaise	11/05/2017	18 000	2 624 924	11/05/2020	11/05/2020	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

Actions de performance définitivement acquises en 2017 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Thierry de La Tour d'Artaise	22/07/2014	18 000	22/07/2017	22/07/2019	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Thierry de La Tour d'Artaise

M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général	Exercice
	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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

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

Il est ici précisé que M. Bertrand Neuschwander n'a bénéficié d'aucune indemnité ou somme d'une quelconque nature à l'occasion de sa prise de fonction, conformément à la politique de rémunération des dirigeants définie par le Conseil d'administration.

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2017 la rémunération fixe versée à M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 500 000 euros, conformément au montant fixé par le Conseil d'administration du 22 avril 2014.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

En application des critères quantifiables et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évaluée comme suit :

- au titre des critères quantifiables, le montant de la part variable s'est élevé à 98,4 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 %.

Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander sur des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ;

- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 119,7 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, l'amélioration structurelle de sa rentabilité ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques.

En conséquence, la rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017 s'élève à 534 600 euros soit 106,9 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 111,24 % de la rémunération fixe, soit 556 200 euros.

Il ne bénéficie pas de dispositifs de rémunération variable différée ou pluriannuelle et ne perçoit pas d'autre rémunération de la part de la société ou d'autres sociétés du Groupe SEB.

AVANTAGES EN NATURE

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

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 (18^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2017.

La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2017 correspond à 0,0179 % du capital.

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Bertrand Neuschwander sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- actions issues des levées d'options : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus value nette après cessions de la quantité d'actions nécessaires au financement de la levée, paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Estimation des droits au 31 décembre 2017 :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	128 871 €
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	107 205 €
Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis avril 2014</i>)	4 795 €

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

M. Bertrand Neuschwander continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Il bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Bertrand Neuschwander :

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

En cas d'incapacité	235 368 €
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	141 221 €
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	235 368 €

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

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 694 650 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 3 318 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

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

Dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Bertrand Neuschwander atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

M. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire qui inclut les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif) conforme aux recommandations du Code AFEF-MEDEF, tel que décrit ci-dessus.

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Bertrand Neuschwander pourrait bénéficier, à l'âge légal de départ en retraite, d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

Indemnités de départ

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liés à la rupture du contrat de travail.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
 - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
 - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos.

Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :

Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé
Égal ou supérieur à 100 %	100 %
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire
Inférieur à 50 %	Aucune

Engagement de non-concurrence

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

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

INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 179 892 euros au regard de son ancienneté.

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2018

RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe annuelle de M. Bertrand Neuschwander, arrêtée par le Conseil d'administration le 22 avril 2014 lors de sa nomination, à savoir 500 000 euros, demeurera inchangée en 2018.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Bertrand Neuschwander sera établie selon les mêmes principes, à savoir qu'elle pourra représenter au maximum 125 % de la rémunération fixe, soit 625 000 euros en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantifiables et qualitatifs. Ces derniers sont répartis, comme précédemment, à hauteur de 60 % s'agissant des critères quantifiables et de 40 % s'agissant des critères qualitatifs.

Pour 2018, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantifiables fixés par le Conseil d'administration du 27 février 2018. Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que la prise en compte des critères RSE. Ils intégreront également des éléments notamment liés à la performance de M. Bertrand Neuschwander dans la conduite de projets spécifiques du Groupe notamment au regard de la digitalisation.

Selon le principe du vote ex post, l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018 sera appelée à approuver le montant de rémunération variable annuelle à verser au titre de l'année écoulée.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance, dans le cadre de l'autorisation soumise à l'Assemblée générale du 16 mai 2018.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution d'actions de performance à M. Bertrand Neuschwander dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet de 17^e résolution.

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

M. Bertrand Neuschwander - Directeur Général Délégué	2016	2017
Rémunération due au titre de l'exercice ^(a)	1 063 940 €	1 042 340 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice*	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice*	736 560 €	1 312 462 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	1 800 500 €	2 354 802 €

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

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

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Bertrand Neuschwander

M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué	Montants au titre de 2016		Montants au titre de 2017	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable annuelle	556 200 €	583 280 €	534 600 €	556 200 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantage en nature :				
• voiture	7 740 €	7 740 €	7 740 €	7 740 €
TOTAL	1 063 940 €	1 091 020 €	1 042 340 €	1 063 940 €

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2017 à M. Bertrand Neuschwander

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Bertrand Neuschwander					
Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2017					

Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2017 par M. Bertrand Neuschwander

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
18/06/2010	5 083	53,86 €	2010
15/06/2012	19 000	54,12 €	2012
Bertrand Neuschwander			

Actions de performance attribuées en 2017 à M. Bertrand Neuschwander

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
11/05/2017	9 000	1 312 462 €	11/05/2020	11/05/2020	Atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de ROPA
Bertrand Neuschwander					

Actions de performance définitivement acquises en 2017 pour M. Bertrand Neuschwander

	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Bertrand Neuschwander	22/07/2014	9 000	22/07/2017	22/07/2019	Atteinte d'objectifs de chiffre d'affaires et de ROPA

Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Bertrand Neuschwander

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

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2017, la rémunération globale du Comité exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 8 069 800 euros dont 4 123 000 euros en partie fixe et 3 946 800 euros en partie variable.

Rémunération variable annuelle

Tout comme pour les dirigeants mandataires sociaux, la rémunération variable des dirigeants est déterminée de façon à aligner leur rémunération avec la performance annuelle du Groupe SEB et à contribuer, année après année, à la mise en œuvre d'une stratégie pérenne de développement. Elle est déterminée en début d'exercice par le Conseil d'administration.

Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe de l'année de référence et correspond, pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs, à une cible de 60 % pour l'ensemble des membres du COMEX.

Elle est plafonnée et peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération de base si les objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints. Les critères sont régulièrement réexaminés afin de s'assurer de leur adéquation aux principes mentionnés ci-dessus et ne donnent lieu à modification que lorsque cela s'avère nécessaire.

Au cours de l'exercice 2017, les critères de performance quantifiables et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2017.

Les critères quantifiables, liés à la performance économique du Groupe SEB, représentent 60 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard des objectifs suivants :

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

Les critères qualitatifs, liés à la performance individuelle, représentent 40 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'objectifs stratégiques spécifiques. Ils permettent notamment de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés en matière d'évolution de l'organisation et du pilotage du Groupe, mais également au regard de l'intégration des dernières acquisitions.

L'attribution d'actions de performance

Les membres du COMEX bénéficient d'attribution d'actions de performance, selon les mêmes principes et conditions que ceux exposés pour les mandataires sociaux ci-dessus.

S'agissant du plan 2017, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2017, 2018 et 2019) :

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

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 (18^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 47 250 actions de performance aux membres du COMEX au titre de l'exercice 2017 (hors mandataires sociaux).

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux membres du COMEX sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- actions issues des levées d'options : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus value nette après cessions de la quantité d'actions nécessaires au financement de la levée, paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Dès lors que le nombre d'actions conservées par les membres du COMEX atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.

Avantages en nature

Les dirigeants bénéficient d'une voiture de fonction.

Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux

Au 31 décembre 2017	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004
Date du Conseil d'administration	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	04/08/2005
Nombre total d'actions consenties	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700
Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise ^(a)	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Point de départ de l'exercice des options	14/06/2005	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	04/08/2009
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	04/08/2013
Prix de souscription ou d'achats (en €) ^(a)	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28,00
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) ^(a)	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,2
Nombre d'options exercées ^(a) par T. de la Tour d'Artaise	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées ^(a)	0	0	0	0	0	0
Solde des options restant à exercer au 31/12/2016 ^(a)	0	0	0	0	0	0
Au 31 décembre 2017	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre total d'actions consenties	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise ^(a)	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000
Point de départ de l'exercice des options	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
Prix de souscription ou d'achats (en €) ^(a)	29,33	44	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) ^(a)	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées ^(a) par T. de la Tour d'Artaise	105 012	105 000	105 000	66 922	55 978	51 449
Nombre d'options annulées ^(a)	0	0	0	4 328	3 964	2 551
Solde des options restant à exercer au 31/12/2017	0	0	0	0	0	0

(a) Compte tenu de l'attribution gratuite en mars 2004 (1 pour 10) et de la division de la valeur nominale par 3 le 16 juin 2008.

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

Au 31 décembre 2017

Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	12/05/2010	14/05/2013	15/05/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017
Nombre d'actions consenties :	50 472	58 363	63 938	233 475	169 175	169 450	171 075	193 450
Dont attribués aux mandataires sociaux	5 938	4 995	4 500	18 000	27 000	27 000	27 000	27 000
• Président-Directeur Général	5 938	4 995	4 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	6 750*	9 000	9 000	9 000	9 000
Condition de performance	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA
Date d'attribution	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012	15/06/2014	23/07/2016	22/07/2017	12/05/2018	19/05/2019	11/05/2020
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux								
• Président-Directeur Général	5 938	4 395	3 850	18 000	18 000	-	-	-
• Directeur Général Délégué	N/A	N/A	N/A	6 750*	9 000	-	-	-
Échéance de fin de période de conservation	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016	23/07/2017	22/07/2019	12/05/2020	19/05/2021	11/05/2020
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	650	0	0	-	-	-
Solde d'actions restant à attribuer	0	0	0	0	0	27 000	27 000	27 000

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

Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux

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

* Le Conseil d'administration du 23 février 2016, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de M. de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe.

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

Say on Pay : éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31/12/2017

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

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Rémunération fixe	900 000 € (montant versé)	Lors de sa réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations a réévalué la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise à hauteur de 900 000 euros. Cette proposition a été effectuée afin d'ajuster le montant, inchangé depuis 2011, avec le niveau d'inflation. Celui-ci demeure inchangé à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 27 février 2018.								
Rémunération variable annuelle	1 214 100 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018 selon le principe du vote ex post) (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 27 février 2018, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 17 février 2017, et des réalisations constatées au 31 décembre 2017, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none">• au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 123,0 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe ;• au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 152,75 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des objectifs collectifs et individuels tels que l'amélioration structurelle de la rentabilité du Groupe, l'évolution de son organisation et la poursuite active de la stratégie d'acquisition. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017 s'élève à 1 214 100 euros soit 134,9 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 139,5 % de la rémunération fixe, soit 1 255 500 euros.</p>								
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Attribution d'actions de performance	Actions de performance : 2 624 924 € (valorisation comptable)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 (18^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2017.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2017 correspond à 0,0359 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2017 est effectuée au regard du taux d'atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none">• de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ;• de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, <p>apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2017, 2018 et 2019) :</p> <table><tr><th>Taux d'atteinte moyen sur 3 années</th><th>Actions de performance attribuées</th></tr><tr><td>Égal ou supérieur à 100 %</td><td>100 %</td></tr><tr><td>Compris entre 50 % et 100 %</td><td>Prorata</td></tr><tr><td>Inférieur à 50 %</td><td>Aucune</td></tr></table> <p>Il est rappelé que M. Thierry de La Tour d'Artaise est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 73).</p>	Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Prorata	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées									
Égal ou supérieur à 100 %	100 %									
Compris entre 50 % et 100 %	Prorata									
Inférieur à 50 %	Aucune									
	Actions : N/A Autres titres : N/A	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune autre attribution d'actions ou autres titres.								
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Jetons de présence	30 000 € (montant versé)	En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des jetons de présence selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2017, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 30 000 euros.								
Valorisation des avantages de toute nature	24 092 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 892 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris.								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Indemnité de départ	Aucun montant perçu	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des seules indemnités de départ dues au titre de son contrat de travail, à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation de son mandat social.</p> <p>Ainsi, en application des dispositions de son contrat de travail suspendu depuis le 1^{er} mars 2005, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera, à titre transactionnel, d'une indemnité globale de licenciement dont le versement est limité aux cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde ;• départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB. <p>Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant au contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :</p> <table><tr><th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th><th>Montant de l'indemnité versé</th></tr><tr><td>Égal ou supérieur à 100 %</td><td>100 %</td></tr><tr><td>Compris entre 50 % et 100 %</td><td>Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire</td></tr><tr><td>Inférieur à 50 %</td><td>Aucune</td></tr></table> <p>Dans l'hypothèse où le Résultat net du dernier exercice clos serait négatif, le Conseil d'administration se réserve le droit de réduire cette indemnité au maximum de moitié, sans que celle-ci ne puisse être inférieure au salaire (fixe plus bonus) du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.</p> <p>Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :</p> <p>En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.</p> <p>À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été approuvé par le Conseil d'administration le 23 février 2016 et par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (8^e résolution).</p>	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé									
Égal ou supérieur à 100 %	100 %									
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire									
Inférieur à 50 %	Aucune									
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence								
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu	Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 567 749 euros.								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).</p> <p>Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none">• régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;• régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence ;• régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif. <p>Estimation des droits au 31 décembre 2017 :</p> <table><tr><th>Régime</th><th>Montant</th></tr><tr><td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td><td>224 165 € bruts par an</td></tr><tr><td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td><td>218 795 € bruts par an</td></tr><tr><td>Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)</td><td>10 062 € bruts par an</td></tr></table> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none">• ancienneté requise : minimum 8 ans d'exercice de leurs fonctions ;• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % ramené à 3,0 % par an en 2016 et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté conformément au dispositif introduit par la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ;• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;• pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires. <p>Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués. À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été approuvé par le Conseil d'administration le 23 février 2016 et par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (8^e résolution).</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	224 165 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	218 795 € bruts par an	Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)	10 062 € bruts par an
Régime	Montant									
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	224 165 € bruts par an									
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	218 795 € bruts par an									
Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis janvier 2012</i>)	10 062 € bruts par an									
Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu	<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.</p> <p>Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise :</p> <ul style="list-style-type: none">• d'indemnités complémentaires dont le montant annuel maximum est fixé comme suit : <table><tr><td>En cas d'incapacité</td><td>235 368 €</td></tr><tr><td>En cas d'invalidité 1^{re} catégorie</td><td>141 221 €</td></tr><tr><td>En cas d'invalidité 2^e et 3^e catégorie</td><td>235 368 €</td></tr></table> <p><i>Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 318 061 euros. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 65 635 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été approuvé par le Conseil d'administration le 23 février 2016 et par l'Assemblée générale du 19 mai 2016 (8^e résolution).</p>	En cas d'incapacité	235 368 €	En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	141 221 €	En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	235 368 €		
En cas d'incapacité	235 368 €									
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	141 221 €									
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	235 368 €									

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

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Rémunération fixe	500 000 € (montant versé)	À l'occasion de la nomination de M. Bertrand Neuschwander, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 500 000 euros. Le montant de cette somme demeure inchangé au titre de l'année 2018.								
Rémunération variable annuelle	534 600 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018 selon le principe du vote ex post) (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 27 février 2018, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 17 février 2017, et des réalisations constatées au 31 décembre 2017, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none">• au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 98,4 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander sur des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ;• au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 119,7 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, l'amélioration structurelle de sa rentabilité ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 125 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017 s'élève à 534 600 euros soit 106,9 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2016, la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 111,24 % de la rémunération fixe, soit 556 200 euros.</p>								
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Attribution d'actions de performance	Actions de performance : 1 312 462 € (valorisation comptable)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 (18^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2017.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2017 correspond à 0,0179 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2017 est effectuée au regard du taux d'atteinte :</p> <ul style="list-style-type: none">• de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ;• de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2017, 2018 et 2019) : <table><tr><th>Taux d'atteinte moyen sur 3 années</th><th>Actions de performance attribuées</th></tr><tr><td>Égal ou supérieur à 100 %</td><td>100 %</td></tr><tr><td>Compris entre 50 % et 100 %</td><td>Pro rata</td></tr><tr><td>Inférieur à 50 %</td><td>Aucune</td></tr></table> <p>Il est rappelé que M. Bertrand Neuschwander est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 76).</p>	Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Pro rata	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées									
Égal ou supérieur à 100 %	100 %									
Compris entre 50 % et 100 %	Pro rata									
Inférieur à 50 %	Aucune									
	Actions : N/A Autres titres : N/A	M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune autre attribution d'actions ou autres titres.								
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Jetons de présence	N/A	M. Bertrand Neuschwander n'est pas administrateur de la société SEB S.A.								
Valorisation des avantages de toute nature	7 740 € (valorisation comptable)	M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 7 740 euros.								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Indemnité de départ	Aucun montant perçu	<p>En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.</p> <p>La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :<ul style="list-style-type: none">• en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et• en tant que salarié pour la période antérieure ;• si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos. <p>Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :</p> <table><tr><th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th><th>Montant de l'indemnité versé</th></tr><tr><td>Égal ou supérieur à 100 %</td><td>100 %</td></tr><tr><td>Compris entre 50 % et 100 %</td><td>Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire</td></tr><tr><td>Inférieur à 50 %</td><td>Aucune</td></tr></table> <p>Cette convention, approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014, a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé									
Égal ou supérieur à 100 %	100 %									
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire									
Inférieur à 50 %	Aucune									
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant perçu	<p>En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.</p> <p>En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.</p> <p>Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>								
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu	<p>Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 179 892 euros.</p>								

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation								
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu	<p>M. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).</p> <p>Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none">• régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;• régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence ;• régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif. <p>Estimation des droits au 31 décembre 2017 :</p> <table><tr><th>Régime</th><th>Montant</th></tr><tr><td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td><td>128 871 € bruts par an</td></tr><tr><td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td><td>107 205 € bruts par an</td></tr><tr><td>Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis avril 2014</i>)</td><td>4 795 € bruts par an</td></tr></table> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none">• ancienneté requise : minimum 8 ans d'exercice de leurs fonctions ;• taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % ramené à 3,0 % par an en 2016 et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté conformément au dispositif introduit par la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ;• période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;• pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires. <p>Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués. Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	128 871 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	107 205 € bruts par an	Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis avril 2014</i>)	4 795 € bruts par an
Régime	Montant									
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	128 871 € bruts par an									
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	107 205 € bruts par an									
Régime de retraite à cotisations définies (<i>droits gelés depuis avril 2014</i>)	4 795 € bruts par an									
Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu	<p>M. Bertrand Neuschwander continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.</p> <p>Il bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Bertrand Neuschwander :</p> <ul style="list-style-type: none">• d'indemnités complémentaires en dont le montant annuel maximum est fixé comme suit : <table><tr><td>En cas d'incapacité</td><td>235 368 €</td></tr><tr><td>En cas d'invalidité 1^{re} catégorie</td><td>141 221 €</td></tr><tr><td>En cas d'invalidité 2^e et 3^e catégorie</td><td>235 368 €</td></tr></table> <p><i>Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 694 650 euros. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 3318 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p>	En cas d'incapacité	235 368 €	En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	141 221 €	En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	235 368 €		
En cas d'incapacité	235 368 €									
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	141 221 €									
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégorie	235 368 €									

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2017

Opérations réalisées par les administrateurs et dirigeants sur les actions SEB (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier) au cours de l'exercice 2017

Identité	Fonction	Quantité d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen d'acquisition	Quantité d'actions cédées	Prix moyen de cession
Bertrand NEUSCHWANDER	Membre du Comité exécutif	24 083	54,0651 €	1 500	158,7500 €
Luc GAUDEMARD	Membre du Comité exécutif	2 000	54,1200 €	2 000	144,7346 €
Personnes liées à Hubert FÈVRE	Administrateur			10 000	150,0000 €
William GAIRARD	Administrateur			1 053	153,9536 €
VENELLE INVESTISSEMENT	Administrateur	1 000	148,2051 €		

3

3.1. Engagement et pilotage	92
Engagement au plus haut niveau	92
Instances et outils de pilotage	92
Dialogue avec les parties prenantes	92
Sensibilisation des collaborateurs	93
Audit interne et développement durable	93
Vérification externe des données	93
Une politique RSE reconnue	94
3.2. Parties prenantes	95
Activités de lobbying	96
Matrice de matérialité	96
3.3. Enjeux et feuille de route	99
3.4. Processus de reporting	101
Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale	101
3.5. Le respect de l'éthique	103
Code éthique	103
Droits de l'Homme	103
Achats responsables	104
Lutte contre la corruption	106
3.6. Une politique sociale responsable	107
Gestion mondiale des ressources humaines	107
Attractivité du Groupe et parcours de carrière	107
Évolution des effectifs salariés par zone géographique	108
Mouvements sur les effectifs	109
Répartition des effectifs par type de contrat	111
Diversité	112
Dialogue social	114
Qualité de vie au travail	115
Santé et Sécurité	115
Socle social mondial	118
Formation et développement des compétences	119
Communication interne et univers digital	122
Taux d'absentéisme	122
Heures supplémentaires	123
Main-d'œuvre extérieure à la société	123
3.7. Une entreprise citoyenne	124
Un acteur économique responsable	124
Activités de mécénat	124
3.8. Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs	127
Respect des consommateurs	127
L'économie circulaire au cœur des innovations durables	129
Des marques engagées	130
3.9. La réduction des impacts environnementaux	134
Bilan gaz à effet de serre du Groupe	134
Objectifs 2020	135
Éco-conception des produits	136
Éco-production	137
Éco-logistique	141
Informatique	143
3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	144



Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1. Engagement et pilotage

ENGAGEMENT AU PLUS HAUT NIVEAU

Le Groupe SEB est engagé depuis de longues années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable. Depuis 2013, la politique de responsabilité sociétale d'entreprise est présentée au Conseil d'administration et fait partie des attributions de son Comité des nominations et rémunérations.

INSTANCES ET OUTILS DE PILOTAGE

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

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

Une **feuille de route** à 3 ans, structurée autour de ces 5 enjeux, est présentée en page 99 de ce document. La démultiplication des projets internationaux, comme le Code éthique en 2012-2013 ou la *Charity Week* en 2017, est quant à elle gérée en local par un réseau

de correspondants RSE issus de la fonction Ressources Humaines. Ce réseau a été renforcé fin 2015 avec la nomination de coordinateurs développement durable continentaux.

En 2017, la Direction du Développement Durable a engagé une large concertation interne afin d'élaborer la stratégie développement durable du Groupe pour les années à venir. Une première étape, conduite au niveau corporate avec les représentants des différents métiers, a permis de dégager des axes structurants, en ligne avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU : respect des personnes et utilité sociale ; lutte contre le réchauffement climatique ; alimentation saine et savoureuse pour tous ; mieux vivre chez soi quels que soient son âge et sa santé ; innovation dans le cadre de l'économie circulaire. Sur cette base, les équipes d'une dizaine de pays ont été mises à contribution pour définir les priorités d'actions locales, avec l'appui des coordinateurs développement durable continentaux. En outre, durant la semaine du développement durable en juin, tous les salariés connectés du Groupe ont été invités à exprimer leur point de vue sur le sujet à l'aide d'un questionnaire traduit en 6 langues, mis en ligne sur l'intranet. Ces travaux et 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. L'ensemble a été présenté fin janvier 2018 au panel des parties prenantes du Groupe dans une optique de consultation constructive. Après validation par le top management du Groupe, la nouvelle stratégie développement durable sera finalisée et déployée courant 2018.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

À l'écoute de l'écosystème du Groupe, la Direction Développement Durable entretient depuis 2013 un courant d'échanges avec un panel de parties prenantes afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de développement durable. Ce panel se compose d'experts internationaux externes : ONG environnementales, sociologue spécialiste de la consommation alternative, expert en alimentation responsable, expert en éco-conception... et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen. La rencontre organisée en février 2018 a porté pour l'essentiel sur les nouvelles

orientations stratégiques du Groupe en matière de développement durable et sur le plan de vigilance permettant d'identifier et de prévenir les risques liés aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant des activités du Groupe ou celles de ses fournisseurs. Lors de la précédente rencontre, en 2016, les membres du panel avaient travaillé sur les projets d'économie circulaire amorcés par le Groupe et sur la réponse aux besoins des consommateurs à faible revenu (*Bottom of the Pyramid*).

SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS

Le Groupe met en œuvre plusieurs moyens de communication pour renforcer la sensibilisation des équipes au développement durable : rubrique dédiée sur l'intranet du Groupe, régulièrement alimentée par des actualités, articles dans les journaux de site, téléx, événements... sans oublier la communauté Innovation du réseau social interne qui abrite un important courant d'échanges sur l'innovation durable. De nombreuses thématiques liées au développement durable sont par ailleurs traitées dans le Code éthique du Groupe qui donne régulièrement lieu à des formations et sensibilisations (voir page 103).

Chaque année, la **semaine du développement durable**, organisée à l'échelle mondiale, est une occasion privilégiée de mobilisation des collaborateurs. En 2017, elle a donné lieu à une vaste consultation « Ideas for a better future », sur les priorités de la future stratégie développement durable du Groupe. De nombreuses actions ont également été conduites sur les sites à travers le monde : participation à un programme de reforestation au Mexique, mise en place d'un jardin partagé à Millville (USA), organisation d'un atelier sur le recyclage à Selongey (France), promotion des « écogestes » énergie en Amérique du Sud et en Malaisie...

AUDIT INTERNE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2013, la Direction Audit et Contrôle Interne a intégré le Code éthique et la Charte des achats responsables dans le Manuel de contrôle interne utilisé lors des audits des filiales. En outre, depuis 2016, la Direction Développement Durable lui transmet les plans d'actions mis en œuvre par les filiales dans le cadre de la nouvelle procédure d'audits éthiques, sociaux et environnementaux (voir p. 103). Cela conduit au renforcement des contrôles en matière éthique, sociale et environnementale dans tous les processus du Groupe. Pour les sites qu'elle n'audite pas dans l'année, la Direction Audit et Contrôle Interne leur adresse un questionnaire d'autoévaluation via un logiciel

de reporting. Ce questionnaire reprend les mêmes points de contrôle que ceux passés en revue lors des audits sur site et intègre, tout comme le Manuel de contrôle interne, les règles du Code éthique et la Charte des achats responsables. Les deux référentiels sont ainsi parfaitement alignés et garantissent la cohérence complète du dispositif de contrôle. D'autre part, lors des études préalables aux acquisitions de sociétés, la Direction de la Stratégie passe en revue les questions sociales et environnementales au moyen d'une grille de questionnement qui reprend les points clés du Code éthique.

VÉRIFICATION EXTERNE DES DONNÉES

Dès 2011, le Groupe SEB a été précurseur en faisant vérifier une sélection d'informations sociales et environnementales, au titre de l'exercice 2010, par l'un de ses Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit. Il a poursuivi cet engagement volontaire, et au titre des exercices 2011 et 2012, PricewaterhouseCoopers Audit a délivré un Rapport d'assurance modérée portant sur une sélection d'informations sociales et environnementales. Enfin, pour répondre aux obligations désormais

légales, le Groupe fait auditer chaque année depuis 2013 la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence. En 2017, le Groupe SEB a changé d'organisme d'audit en faisant appel à Mazars (voir le détail du processus de reporting en page 101 et le Rapport de Mazars pour l'exercice 2017 en page 144). Depuis 2010, 67 audits ont été conduits, sur 25 sites différents situés dans 7 pays (Allemagne, France, Italie, Brésil, Colombie, Chine et États-Unis).

UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

Portées par une bonne dynamique de collecte, un nombre croissant de sociétés de gestion fondent leurs choix d'investissement sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) des entreprises cotées, ou intègrent cette démarche dans leur processus de sélection de titres. À ce titre, plusieurs fonds dédiés sont actionnaires du Groupe SEB. La politique RSE est régulièrement intégrée à la communication financière du Groupe, et la Direction du Développement Durable rencontre les investisseurs spécialisés RSE une fois par an a minima, dans le cadre de conférences ou de « roadshows » dédiés.

En parallèle, 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** ⁽¹⁾, agence leader en Europe. Sa note 2018, en augmentation par rapport à celle de 2016, fait du Groupe SEB le leader de son secteur en Europe. Sa performance est particulièrement saluée dans les domaines suivants : les Ressources Humaines, le comportement sur les marchés (avec notamment la politique d'achats responsables) et le respect des droits de l'Homme. Pour ce qui est de sa réputation en matière de responsabilité sociale, le Groupe SEB arrive

en 2^e position du baromètre Rep Track, sur un panel de 200 grandes entreprises actives sur le marché français. Cette étude, réalisée en 2017 auprès de 30 000 personnes, porte sur trois dimensions : l'environnement de travail, la gouvernance et l'engagement citoyen. 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 également 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**.

La démarche RSE du Groupe a été distinguée début 2017 par le **Grand Prix RSE des Industries de Consommation Responsable** qui lui a été remis par l'ESSEC Business School, en partenariat avec le ministère français de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Le Groupe SEB s'était porté candidat dans 6 des 7 catégories du Prix, et a été nommé dans chacune d'entre elles : modes de consommation durables, réduction de l'empreinte carbone, solidarité... Grâce à l'engagement du Groupe en faveur de la réparabilité de ses produits pendant 10 ans, le Groupe est aussi lauréat de ce prix dans la catégorie « fin de vie des produits ».

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

3.2. Parties prenantes

De manière générale, le Groupe SEB dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes de manière transparente, et ce à travers différents modes de communication, à la fois annuels, via la publication du Rapport d'activité et de développement durable et du Document de

référence mais également continus, grâce à une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe et à la publication d'actualités. L'identification des parties prenantes est faite selon la méthodologie décrite dans le paragraphe 5.3.2 de la norme ISO 26000.

Parties prenantes	Modes de dialogue
Collaborateurs Salariés (managers et non managers)	Site Intranet, livret d'accueil, actions de communication interne, Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA), baromètre social (<i>Great Place to Work</i>), journaux de site, divers documents (Code éthique, Valeurs et pratiques de management...)
Futurs collaborateurs	Site internet, site Carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres...
Partenaires sociaux Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, Intranet dédié, signature d'accords collectifs...
Consommateurs	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, Groupe SEB TV, communications médias et hors médias, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs...
Fournisseurs et sous-traitants	Échanges avec les acheteurs Groupe et locaux, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via la plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux...
Pouvoirs publics	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
Actionnaires	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, Lettre aux actionnaires, site internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information...
Clients Distributeurs	Code éthique, rendez-vous commerciaux, partenariats et plans d'actions pluriannuels...
Associations professionnelles Ceced, Gifam, Unitam, Medef, Afep, Demeter, Éco-systèmes, FIEEC et autres éco-organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
Société civile ONG, associations, communautés	Rapport d'activité et de développement durable, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage...
Acteurs financiers et extra-financiers Agences de notation, analystes, investisseurs, banques, fonds...	Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, site internet, réunions ISR, <i>road shows</i> , réponses aux questionnaires, communiqués de presse, Communication de progrès Global Compact...

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

ACTIVITÉS DE LOBBYING

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

En 2017, le Groupe SEB a continué à agir en faveur de l'économie circulaire en mettant l'accent sur l'importance de la réparabilité des produits en demandant notamment la création d'une incitation fiscale afin de favoriser les acteurs du secteur de la réparation, et de l'utilisation de matériaux recyclés. Il s'est également impliqué sur différents sujets parmi lesquels :

- la réglementation sur les matériaux en contact alimentaire ;

- la réglementation sur les produits connectés ;
- la révision de la directive cadre déchets et de la directive sur les déchets d'équipements électriques et électroniques ;
- le développement des normes sur l'utilisation efficace des matériaux.

Afin de participer au débat, le Groupe SEB s'investit fortement dans diverses associations professionnelles françaises et européennes de son secteur telles que :

- l'AFEP – Association Française des Entreprises Privées ;
- la FIEEC – Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication ;
- le GIFAM – Groupement Interprofessionnel des Fabricants d'Appareils d'équipement Ménager ;
- l'UNITAM – Union des Industries d'Articles pour la Table, le Ménage et activités connexes ;
- le CECED – Comité Européen des constructeurs d'équipement domestique ;
- la FEC – Federation of the European Cutlery, flatware, holloware and cookware industries.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

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

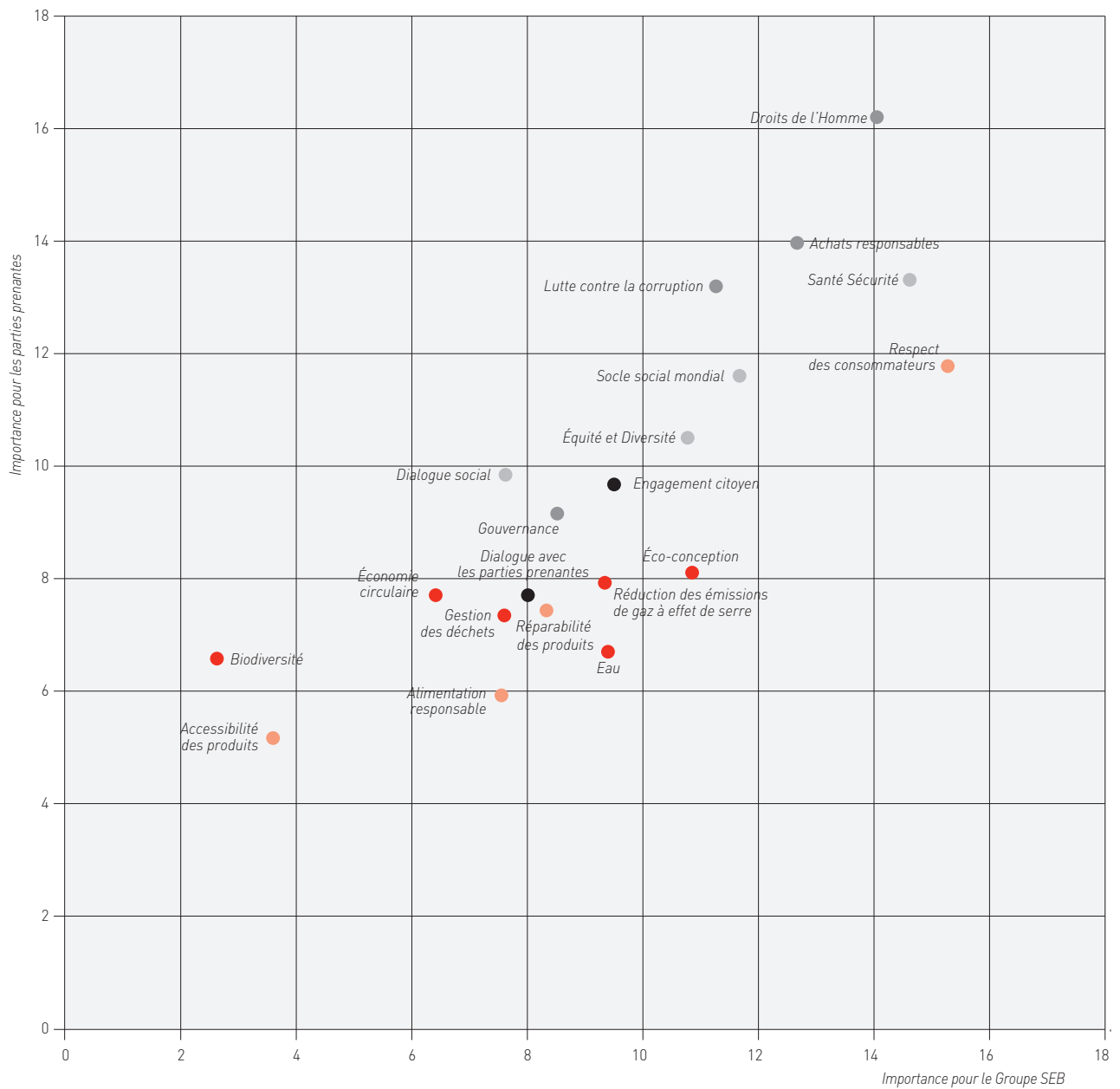
Une liste de 20 enjeux a été identifiée par le Groupe SEB qui les a ensuite évalués en tenant compte de l'importance accordée à ces enjeux par les parties prenantes d'une part, et par le Groupe d'autre part :

- pour l'externe : en consultant des représentants des différentes parties prenantes identifiées précédemment via une enquête en ligne totalisant plus de 200 réponses ;
- pour l'interne : en questionnant le Comité de pilotage développement durable et en tenant compte de la stratégie du Groupe. En 2016, le Groupe a intégré l'avis des coordinateurs développement durable continentaux, nommés fin 2015, selon une méthodologie identique.

La matrice de matérialité fait ressortir 4 enjeux développement durable prioritaires pour le Groupe SEB :

- **les Droits de l'Homme**, considérés comme particulièrement importants par les fournisseurs, les acteurs financiers, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) et les clients du Groupe ;
- **la santé et la sécurité des collaborateurs**, priorisées par les associations professionnelles, les clients, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) ainsi que les acteurs financiers ;
- **le respect des consommateurs**, mis principalement en avant par les clients, les futurs collaborateurs (via le Réseau Français des Étudiants pour le Développement Durable), les associations professionnelles, les acteurs financiers et le Comité de pilotage développement durable du Groupe SEB ;
- **les achats responsables**, choisis en priorité par les actionnaires, les acteurs financiers, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) et les fournisseurs.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



- Enjeux environnementaux
- Enjeux éthiques
- Enjeux sociaux
- Enjeux sociétaux
- Enjeux en lien avec les consommateurs

Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans ce chapitre, le tableau ci-dessous récapitule les 20 enjeux identifiés par le Groupe SEB, leur définition ainsi que le/les numéro(s) des pages traitant du sujet.

Enjeux	Définitions	N° de page
LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE		
Droits de l'Homme	Lutter contre toute forme de travail forcé ou obligatoire, travail dissimulé, travail des enfants, conditions de travail inhumaines et heures supplémentaires excessives.	103
Achats responsables	Exiger des fournisseurs le respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux essentiels.	104-106
Lutte contre la corruption	Prohiber fermement toute forme de corruption dans les relations avec les partenaires commerciaux et institutionnels ainsi qu'avec l'administration.	106
Gouvernance	Travailler en faveur d'une gouvernance plus responsable : diversité et indépendance du Conseil d'administration, féminisation des postes clés, transparence sur la rémunération des dirigeants...	Chapitre 1
UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE		
Équité et Diversité	Assurer l'égalité de traitement entre les salariés. Prendre uniquement en compte les compétences professionnelles dans le recrutement, la rémunération et l'évolution au sein de l'entreprise.	112-113
Dialogue social	Respecter la liberté d'association et la représentation syndicale tout en encourageant le dialogue social dans ses deux dimensions collective et individuelle.	114
Santé/Sécurité	Garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain.	115-118
Socle social mondial	Assurer une rémunération juste, une couverture sociale minimum et des conditions de travail décentes à l'ensemble des collaborateurs.	118-119
UNE ENTREPRISE CITOYENNE		
Dialogue avec les parties prenantes	Prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe dans le cadre de la conduite de nos activités : consommateurs, associations/ONG, collectivités/pouvoirs publics, fournisseurs, clients, actionnaires, salariés...	92 et 95
Engagement citoyen	Assumer sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires d'implantation : création d'emplois, participation au développement d'entreprises locales, soutien d'associations locales œuvrant dans la lutte contre l'exclusion.	124-126
DES INNOVATIONS DURABLES RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS		
Respect des consommateurs	Proposer des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Être exigeant sur la qualité de l'information donnée aux consommateurs via les centres de contact, les sites internet et le service après-vente.	127-128
Réparabilité des produits	Faciliter la réparation de nos produits : conception, disponibilité et prix des pièces détachées, formation des centres de services agréés...	129-130
Accessibilité des produits	Favoriser l'accessibilité de l'offre au plus grand nombre en travaillant sur les dimensions prix, ergonomie et circuits de distribution.	132-133
Alimentation responsable	Favoriser des modes de consommation privilégiant une alimentation saine et durable par l'innovation et l'accompagnement des consommateurs.	131-132
LA RÉDUCTION DE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX		
Éco-conception	Réduire l'empreinte environnementale des produits par l'éco-conception.	136-137
Économie circulaire	Intégrer l'économie circulaire au cœur de nos innovations durables. L'économie circulaire fait appel à une démarche de montage de filière (exemple : filière de recyclage, filière de réemploi...). C'est un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en permettant le bien-être des individus.	129-130
Eau	Limiter la consommation d'eau des sites ainsi que leurs rejets dans l'eau.	139-140
Gestion des déchets	Limiter et valoriser les déchets de production en privilégiant les solutions ayant un impact moindre sur l'environnement.	140
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées aux processus de production (optimisation de la consommation d'énergie, utilisation des énergies renouvelables, etc.) ainsi qu'au transport des produits, matières premières et composants.	134-143
Biodiversité	Favoriser la biodiversité ordinaire et limiter les impacts de nos processus et produits sur la biodiversité.	141

3.3. Enjeux et feuille de route

Afin de suivre les avancements du Groupe SEB sur les 16 enjeux prioritaires selon la matrice de matérialité (voir p. 97), la Direction du Développement Durable travaille avec chaque métier à l'élaboration d'une feuille de route spécifique. Cette dernière fait le point sur les principales réalisations de l'année et définit les objectifs pour les années à venir.

	Enjeux	Réalisations 2017	Prochaines étapes
Respect des principes éthiques	Droits de l'Homme	8 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés sur les sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones à risques par le cabinet Intertek.	2018 : réalisation d'audits éthiques, sociaux et environnementaux sur tous les sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones à risques (nouvelles acquisitions comprises).
	Achats responsables	177 audits éthiques, sociaux et environnementaux initiaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe par le cabinet Intertek et 58 audits de suivi.	2018 : 150 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés dans l'année afin d'auditer tous les fournisseurs mondiaux de matières premières, composants et produits finis du panel au moins une fois tous les 4 ans.
	Lutte contre la corruption	38 entités (sur les 79 pouvant être auditées dans le Groupe SEB) impliquées dans des actions d'audit interne (intégrant notamment les différentes dimensions du Code éthique).	2018 : renforcement de la lutte contre la corruption en lien avec le déploiement d'une formation mondiale en e-learning sur le Code éthique.
	Gouvernance	Intégration de deux administrateurs salariés représentant les actionnaires salariés et les collaborateurs. Atteinte de l'objectif de 40 % de femmes au Conseil d'administration : 43 %. Mise à jour de la Charte de déontologie boursière destinée aux administrateurs et du « guide de l'administrateur » décrivant le rôle, les responsabilités et obligations des administrateurs. Évolution de la Composition du Conseil d'administration.	Renforcement de la réflexion du Conseil d'administration autour des projets stratégiques du Groupe. Augmentation du nombre de réunions du Comité de contrôle. Optimisation de la restitution des travaux du Comité de contrôle au Conseil d'administration. Introduction de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et managers.
Politique sociale responsable	Santé-Sécurité	Réduction du LTIR (<i>Lost Time Injury Rate</i>) : • LTIR Monde (hors GS Inde et Coranco) : 1,5 • LTIR France : 4,8 Déploiement de 5 nouveaux standards sécurité.	2018 : réduction du LTIR (<i>Lost Time Injury Rate</i>) avec intérim (hors GS Inde et Coranco). • LTIR Monde avec intérim ≤ 2,5 • LTIR France avec intérim ≤ 5,5
	Socle social mondial	Formalisation des 3 piliers de sa politique de protection sociale : l'assurance-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.	Extension de la mise en œuvre progressivement d'ici 2020.
	Formation	3,19 % de la masse salariale consacrée à la formation hors Supor ; 2,59 % avec Supor. Hors Supor, WMF et EMSA, près de 84 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année.	Développement des programmes de formation en <i>e-learning</i> à l'échelle mondiale.
	Dialogue social	122 accords collectifs signés en 2017.	Internationalisation du dialogue social : • poursuite des accords collectifs nationaux avec les partenaires sociaux ; • intégration des sociétés récemment acquises (WMF et EMSA) au sein du Comité de Groupe européen.
	Équité et Diversité	36,7 % des managers du Groupe SEB sont des femmes. En France, les équipes Ressources Humaines ont été sensibilisées en 2017 aux stéréotypes, à la diversité et à l'égalité femmes/hommes.	2018 : une formation plus spécifique sur le thème « Recruter et manager sans discriminer, harceler ou diffamer » sera mise en place à destination des responsables Ressources Humaines et des personnes chargées du recrutement.

	Enjeux	Réalisations 2017	Prochaines étapes
Entreprise citoyenne	Engagement citoyen	Mobilisation internationale des collaborateurs (48 sites répartis dans 28 pays engagés dans la <i>Charity Week</i> , quinzaine de mobilisation des collaborateurs). Près de 2 675 000 € dédiés au mécénat (Fonds de dotation et filiales). Formalisation d'une politique mécénat monde.	2018 : poursuite de l'internationalisation des actions de mécénat.
	Dialogue avec les parties prenantes	Présentation au panel de parties prenantes de la nouvelle stratégie développement durable et du plan de vigilance.	Panel parties prenantes fin 2018/début 2019.
Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs	Réparabilité des produits	Internationalisation de la campagne « produit réparable 10 ans ». 92,8 % du volume total de produits électroménagers commercialisés sont réparables.	Poursuite de l'internationalisation du programme « produit réparable 10 ans ». Déploiement de l'impression 3D des pièces détachées.
Respect de l'environnement	Éco-conception	Identification des familles de produits dont la consommation énergétique est la plus impactante et définition des méthodes de mesure de leur consommation énergétique. 35 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits du Groupe. Objectif dépassé.	2020 : réduction de 20 % de la consommation énergétique des nouveaux produits du Groupe. 2020 : 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits du Groupe.
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Réduction de 19 % de la consommation d'énergie pour les sites de production, à périmètre constant. Réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits du Groupe (par produit vendu). Objectif dépassé.	2020 : réduction de 20 % de la consommation d'énergie pour les sites de production. 2020 : réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits du Groupe (par unité transportée).
	Gestion des déchets	Recyclage de 72,5 % des déchets non dangereux.	Identification de leviers de réduction et valorisation des déchets grâce au partage de bonnes pratiques entre les différents sites du Groupe dans le monde.
	Eau	All-Clad a réduit ses consommations grâce à un programme de chasse aux surconsommations d'eau. Le site de GS Colombie à Rionegro a mis en place un système de récupération des eaux de pluie.	Élaboration de plans d'actions renforcés relatifs à la gestion de l'eau à destination des sites identifiés comme prioritaires.

3.4. Processus de reporting

MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2017 couvrent l'ensemble des thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2. Le Groupe va au-delà de cette exigence légale en renseignant d'autres indicateurs, qui répondent notamment aux recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Sur la base de ce référentiel qui constitue un standard international en matière de *reporting* extra-financier, le Groupe SEB a intégré à son processus de *reporting* la démarche de matérialité afin d'identifier les axes prioritaires de développement durable et les indicateurs associés.

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

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

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

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

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

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

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

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

Le *reporting* de ces données sollicite plus de 200 correspondants de métiers différents dans l'ensemble des sites du Groupe SEB.

PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

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

LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

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

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique lors de l'exercice 2015. Par manque de définition internationale officielle de l'absentéisme, les informations collectées auprès des filiales internationales ne faisaient pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle formalisé au niveau Groupe. Le Groupe SEB a travaillé sur sa propre définition internationale afin de pouvoir suivre et communiquer l'absentéisme sur un périmètre mondial depuis 2016.

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

PÉRIODE DE REPORTING

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

VÉRIFICATION

Pour répondre aux obligations légales, Mazars a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre de l'exercice 2017.

3.5. Le respect de l'éthique

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration Universelle des

Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU et du Code de conduite du CECED⁽¹⁾.

CODE ÉTHIQUE

En une dizaine d'années, le Groupe SEB a plus que doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés (dont EMSA et WMF en 2016) et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais quelque 33 600 collaborateurs dans le monde, dont environ les deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage d'un même socle de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique, le Groupe SEB a structuré et formalisé sa politique dans un Code éthique (2012). Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et disponible en ligne sur l'Intranet du Groupe. Ce document aborde 18 thématiques clés, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts.

Depuis son déploiement en 2012, qui s'était appuyé sur près de 10 000 heures de formation, la Direction Développement Durable rappelle régulièrement à toutes les filiales la nécessité de former les nouveaux arrivants et de réimprimer le Code éthique lorsque nécessaire. En 2017, plusieurs pays ont organisé des sessions de sensibilisation/formation, comme la Colombie où 100 % des effectifs ont été concernés, ou encore l'Égypte. Pour redynamiser la communication sur le Code éthique, le Groupe a conçu un programme d'e-learning dédié. Il sera disponible courant 2018 sur la plateforme digitale RH iGrow@SEB à laquelle pourront progressivement accéder tous les employés connectés présents dans les bases SAP RH. Il se compose de 6 modules couvrant les 18 thèmes du Code éthique. Le recours à des quiz, à des cas pratiques et à l'immersion face à des dilemmes éthiques facilitera l'appropriation des principes du Code sur un mode interactif

et ludique. Ce programme fera partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur connecté du Groupe. Pour les salariés non connectés, une formation sur le Code éthique sera déployée en « présentiel ».

Les différents points du Code éthique sont intégrés dans le manuel de l'audit interne et font l'objet de vérification lors des audits de site (38 entités concernées par des actions d'audit en 2017 sur les 79 pouvant être auditées).

Dans le cadre des moyens mis en œuvre pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un **dispositif d'alerte** afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. La procédure d'alerte a été revue en 2017, notamment dans le cadre de la mise en conformité avec deux nouvelles lois françaises : la loi relative au devoir de vigilance des sociétés, publiée en 2017, et la loi Sapin II (relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique), publiée fin 2016. La nouvelle procédure d'alerte précise de façon beaucoup plus détaillée les différentes étapes à suivre, les interlocuteurs, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. Cette nouvelle procédure est applicable depuis début 2018 et mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe. En 2017, aucun signalement n'a été enregistré sur l'adresse mail dédiée à la procédure d'alerte, ethics@groupeseb.com.

Plus d'informations sur les facteurs de risques à partir de la page 28.

DROITS DE L'HOMME

Le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe SEB ainsi que des formations effectuées dans ce cadre auprès des responsables Ressources Humaines internationales. Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Jusqu'en 2014, il s'est appuyé pour cela sur l'outil d'autoévaluation HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) Quick Check, élaboré par l'Institut Danois des Droits de l'Homme, et, pour les sites de sa filiale chinoise Supor, sur le CBSSC (*China Business and Social Sustainability Check*), version du précédent adaptée au contexte de la Chine. Réalisées

tous les deux ans environ, ces autoévaluations couvraient près de 99 % des effectifs et ont conduit à des plans d'actions correctifs lorsque nécessaire. En sept ans, elles ont permis à l'ensemble des sites d'acquiescer un bon niveau de sensibilisation sur ce sujet.

En 2015, le Groupe SEB a franchi une nouvelle étape en appliquant à ses sites industriels situés dans des zones à risques⁽²⁾ le même système d'**audits éthiques, sociaux et environnementaux** qu'il met en œuvre chez ses fournisseurs (WCA – *Workplace Condition Assessment*), avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek (voir ci-après).

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

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

Les audits (effectués tous les 3 ans) sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, et les sites présentant un score de conformité inférieur à 70 % doivent passer un audit de suivi. Les plans d'actions sont soumis à la Direction du Développement Durable. Elle les partage avec la Direction Industrielle (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction des Ressources Humaines et la Direction Audit et Contrôle Interne qui sont ainsi en mesure de vérifier leur mise en œuvre. Une synthèse annuelle des résultats d'audit est par ailleurs communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle, commun avec les fournisseurs du

Groupe, permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

En 2017, 8 sites ont été audités en Russie, en Chine, en Colombie et au Vietnam. 5 d'entre eux affichent un score global de conformité supérieur à 80 %, et aucune non-conformité de type « zéro tolérance » n'a été relevée. Les 3 sites ayant obtenu un score inférieur à 80 % ont mis en œuvre un plan d'actions correctives. 4 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.

ACHATS RESPONSABLES

Le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits. Il conduit une politique d'achats responsables incluant des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs. **Depuis 2012, cette politique ne cesse de se renforcer :**

- **Charte des achats responsables**, en lien avec le Code éthique du Groupe, disponible en français, anglais, espagnol et chinois. Envoyée aux fournisseurs du panel ⁽¹⁾, elle explique les exigences du Groupe vis-à-vis de ces derniers en matière de respect des Droits de l'Homme et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux. Cette Charte est envoyée à tous les fournisseurs panel du Groupe (y compris Supor) et environ 90 % en sont signataires ou sont considérés comme conformes aux exigences du Groupe grâce à leur propre politique en la matière ;
- **Critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation préalable des nouveaux fournisseurs**. Les critères RSE représentent 25 % de la notation des nouveaux fournisseurs matières premières/composants et produits finis. De plus, depuis 2013, il suffit d'un seul critère social ou environnemental majeur noté en dessous du niveau requis pour que le fournisseur soit écarté. Pour le volet environnemental, ces critères intègrent notamment les aspects suivants : certification ISO 14001, pollution visible (eau, sol, air), utilisation de produits dangereux. Pour les aspects sociaux, ils portent principalement sur : l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée ou la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB, les conditions de travail, le respect du droit du travail (notamment âge et temps de travail) et les règles de sécurité. Pour l'évaluation des nouveaux fournisseurs indirects (hors production), les critères RSE représentent entre 5 % et 15 % de la notation selon les catégories d'achats ;
- **Audits éthiques, sociaux et environnementaux**. Ces audits sont réalisés par le cabinet Intertek. Un outil de pilotage mondial des audits assure un suivi instantané et précis du panel des fournisseurs et permet également de comparer les résultats des fournisseurs du Groupe avec ceux des entreprises enregistrées dans la base d'Intertek (plus de 30 000 audits). La procédure est très formalisée. Lors d'un audit initial approfondi (1 à 3 jours sur place, selon la taille de l'entreprise), l'auditeur passe en revue près de **300 points de contrôle** de la grille d'audit WCA (*Workplace*

Condition Assessment). Chaque point est évalué selon une échelle de conformité à quatre niveaux qui va de « zéro tolérance » (travail forcé, issues de secours bloquées), à non-conformité mineure, en passant par non-conformité majeure (absence de fiche de paye, installation électrique défectueuse...) et modérée. Le score final, calculé sur une base 100, est classé selon quatre niveaux de performance : performance haute (85 à 100), moyenne (71 à 84), basse (51 à 70) et très basse (0 à 50). Le Rapport d'audit est communiqué à la Direction Achats du Groupe. Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par ex. non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre du Directeur Achats du Groupe exigeant la mise en œuvre d'un **plan d'actions correctif** sous deux semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et **audit de suivi** (par le cabinet Intertek) au bout d'un mois pour vérifier la régularisation de la situation. Dans le cas contraire, le Groupe arrête la collaboration. Pour un score global inférieur à 50, le responsable régional des Achats adresse une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi au bout de 3 à 12 mois selon l'importance des non-conformités concernées.

Certaines sociétés nouvellement acquises par le Groupe SEB (notamment OBH en 2015, EMSA en 2016), disposaient déjà d'un système d'audits sociaux, fondé sur le BSCI ⁽²⁾ (*Business Social Compliance Initiative*). Ces audits sont intégrés dans la base de données d'Intertek et afin de mieux les contrôler, le Groupe a adhéré au BSCI. L'échelle de conformité du BSCI comporte 5 niveaux allant de A (Très bon) à E (Inacceptable) et un 6e réservé aux cas de « zéro tolérance ». Le Groupe considère comme conformes les résultats A, B et C. Les cas de « zéro tolérance » sont traités selon la procédure Groupe définie dans le cadre du WCA, de même que les notations D et E qui sont traités de la même façon que les scores WCA compris entre 0 et 50 (performance très basse). Toutefois, la démarche Groupe reste centrée sur le WCA.

Le Groupe audite chaque année environ un quart des fournisseurs matières premières/composants et produits finis du panel sur le respect de ses exigences en matière éthique, sociale et environnementale. Les audits initiaux sont pris en charge financièrement par le Groupe. Les fournisseurs affichant un score supérieur à 70/100 sont audités tous les 4 ans, les autres tous les ans ou tous les 2 ans selon le volume

(1) Le panel du Groupe SEB regroupe une sélection de 463 fournisseurs directs (matières et composants), 72 fournisseurs de produits finis et 844 fournisseurs indirects (hors production). Les fournisseurs du panel représentent plus de 75 % des achats du Groupe dans les catégories matières premières/composants et produits finis. Ces fournisseurs préférentiels sont considérés comme particulièrement performants sur la base de critères de qualité, de coûts et de responsabilité sociale et environnementale.

(2) Business Social Compliance Initiative (2003).

d'activité réalisé avec le Groupe. En 2017, il a réalisé 177 audits initiaux (153 en 2016) chez des fournisseurs situés en Asie (136), Amérique du Sud (35) et Europe (6). 32 audits ont concerné de nouveaux entrants dans le périmètre, notamment des fournisseurs d'OBH, WMF et EMSA. L'un des fournisseurs chez qui avait été détectée une non-conformité de type « zéro tolérance » ayant refusé de mettre en œuvre un plan d'actions pour la corriger, a été retiré du panel et le Groupe a cessé tout nouveau développement avec lui. Quant aux fournisseurs ayant obtenu un score inférieur à 50, tous ont engagé des actions correctives dans le cadre de la procédure prévue par le Groupe. 58 audits de suivi ont été réalisés en 2017.

Intertek attribue par ailleurs un label *Achievement Award* (AA) aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85 sans aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». En 2017, 20 fournisseurs du Groupe ont reçu le label AA.

■ Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux.

Dans un souci de transparence, ce document est communiqué aux fournisseurs, de même que les points qui sont évalués lors des audits. Afin de les aider à progresser en matière sociale et environnementale, le Groupe organise à leur attention des séances de formation sur ce thème. Il s'assure ainsi qu'ils ont bien pris connaissance de la politique d'Achats responsables du Groupe et des points de contrôle audités dans le cadre du WCA, notamment sur les aspects santé, sécurité et conditions de travail. En 2017, 4 séances ont réuni les représentants de 101 fournisseurs asiatiques, en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

■ **Réseau mondial interne de Social audit leaders.** 17 Directeurs Achats, répartis en Asie (8), Amérique du Sud (4) et Europe (5), constituent le réseau des Social audit leaders qui s'est étoffé de 5 nouveaux membres en 2017 (OBH, WMF, EMSA, Groupe SEB India et Supor Vietnam). Ils sont responsables de la réalisation des audits dans leur périmètre et des plans de progrès engagés par les fournisseurs. L'animation de ce réseau est assurée par le responsable de la conformité sociale (basé à Hong-Kong) et au travers de réunions régulières (web conférences) en présence du Directeur Achats du Groupe : bilan des audits, analyse des résultats, échange de bonnes pratiques, etc. ;

■ **Suivi des substances chimiques.** Afin d'aider ses fournisseurs à garantir le respect des réglementations relatives à la non-utilisation de substances dangereuses, le Groupe SEB s'appuie sur EcoMundo, un cabinet spécialisé dans la conformité réglementaire liée aux substances chimiques. Près de 1 000 fournisseurs du Groupe SEB peuvent accéder à un portail internet dédié leur permettant de rédiger plus simplement leurs éco-déclarations. Le Groupe déploie par ailleurs des efforts permanents pour le suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires (notamment européennes RoHS ⁽¹⁾ et REACH ⁽²⁾) ;

■ **Cartographie des enjeux RSE par famille d'achats et projets pilotes.** Au-delà de l'exigence de conformité, le Groupe s'emploie à renforcer la composante développement durable de ses achats. Afin d'identifier les opportunités d'amélioration, il a réalisé une cartographie des enjeux sociaux et environnementaux pour ses principales familles d'achats. Cette étude a notamment conduit à l'insertion de clauses environnementales et sociales dans les appels d'offres. Elles visent par exemple à privilégier les fournisseurs qui proposent des solutions favorables à l'environnement ou qui sont engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

Cette impulsion fait bouger les lignes : par exemple, l'entreprise FM Logistic France, qui gère la logistique de produits du Groupe sur sa plateforme de Saint-Cyr-en-Val près d'Orléans, a créé en 2015 sur ce site une Entreprise Adaptée, FMEA. Cette structure emploie des personnes en situation de handicap pour des opérations de reconditionnement (ajout de kits de démarrage, d'échantillons dans les emballages...). Fin 2017, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté près de 3,7 millions d'euros soit 171 Équivalent Temps Plein (ETP) pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

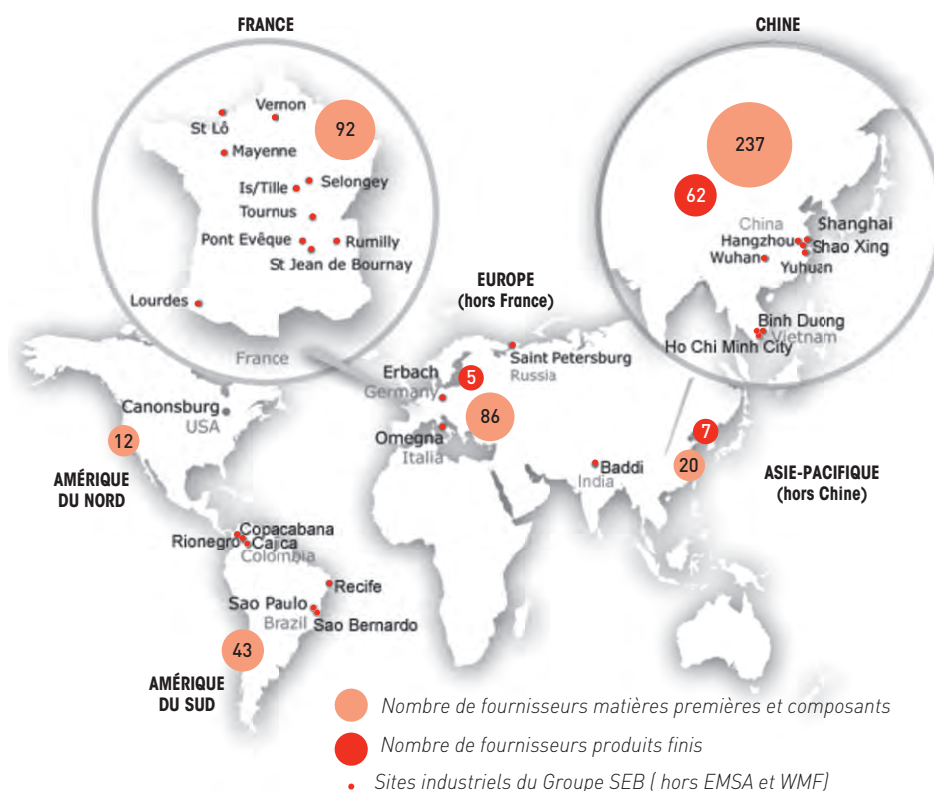
■ **Sensibilisation de la communauté Achats au développement durable.** Pour dynamiser l'animation de la communauté achats, la Direction Achats s'appuie sur des web Forums d'une heure, organisés régulièrement autour de thèmes spécifiques, parmi lesquels ceux liés au développement durable.

Plus d'informations sur l'organisation des achats au sein du Groupe SEB page 20.

(1) Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

(2) Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals.

CARTOGRAPHIE DES FOURNISSEURS DE MATIÈRES PREMIÈRES/COMPOSANTS ET DE PRODUITS FINIS DU PANEL AU 31/12/2017



À noter : le Panel est composé de 535 fournisseurs de matières premières/composants et de produits finis. L'écart avec la somme des chiffres représentés sur ce graphique (564) est dû à des fournisseurs implantés sur plusieurs zones géographiques. Par ailleurs, on note que les produits sourcés représentent 32 % des produits commercialisés par le Groupe.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Cette thématique est intégrée dans le Code éthique mondial qui s'applique à tous les salariés. Il y est notamment stipulé que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne. Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, dont le 10^e principe porte sur le refus de la corruption.

La Direction Audit et Contrôle Interne inclut le risque de fraude et de corruption dans ses évaluations. Compte tenu du contexte économique dans lequel évoluent les filiales du Groupe SEB, les

principaux risques sont liés aux processus d'achat (corruption passive de l'acheteur) et de vente (corruption active d'employés de clients). Ces risques sont atténués pour chacun de ces deux processus par des règles spécifiques dont le respect est vérifié lors de l'audit des filiales. La grande majorité des filiales ont pour clients des détaillants (souvent plusieurs centaines) avec lesquels elles traitent directement, sans utiliser d'intermédiaire.

Plus d'informations sur la gestion des risques de fraude et corruption pages 28 et 34, notamment sur la prise en compte de la loi Sapin II (relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique), publiée en France en décembre 2016.

3.6. Une politique sociale responsable

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'attache à consolider un socle social mondial basé sur les valeurs du Groupe (Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne). Elle s'articule autour d'axes forts que sont le respect des Droits de l'Homme, le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, la diversité et l'équité.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, hors EMSA (plus de 400 salariés) et WMF (plus de 6 000 salariés) qui ont intégré le Groupe SEB au cours de l'année 2016. Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

GESTION MONDIALE DES RESSOURCES HUMAINES

Pour accompagner sa croissance internationale et assurer une équité de traitement à chacun, le Groupe SEB s'appuie sur des processus de Ressources Humaines harmonisés au niveau mondial. Ils sont intégrés dans un système d'information dédié qui intègre des outils digitaux de dernière génération. Cette digitalisation accrue permet une plus grande automatisation des tâches, facilite l'interconnexion entre les différents processus et renforce ainsi le pilotage mondial des ressources humaines.

Le **Modèle de Compétences Managériales**, déployé en 2016 dans tous les pays, a été intégré début 2017 dans la grille des Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA) et dans l'évaluation des candidats externes et internes dans le cadre du recrutement. Ce référentiel, fondé sur les valeurs du Groupe et rédigé dans un langage compréhensible par tous, précise les comportements managériaux à privilégier pour atteindre la performance visée. Au moins 25 % des objectifs définis lors d'un EAA doivent être liés à une ou plusieurs des compétences clés du Modèle. En 2016-2017, 100 % des quelque 2 500 managers éligibles à l'EAA ont bénéficié d'un tel entretien sur le périmètre monde (hors Supor Vietnam). Pour ancrer solidement le Modèle de Compétences Managériales dans les pratiques des équipes, au-delà du vaste programme de formation de 2016, le Groupe a initié en

2017 une animation auprès des Comités de direction de différentes entités, en commençant par la France. Cette opération se poursuivra à l'international en 2018.

Après les 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 des compétences métier et des emplois associés** a été établi grâce à la contribution de collaborateurs experts dans chaque filière qui interviendront ensuite sur sa mise à jour. Il est lui aussi en cours d'intégration pour l'ensemble des métiers dans l'EAA comme base d'appréciation de la maîtrise du poste.

L'intégration des sociétés nouvellement acquises, en particulier **WMF**, a été l'un des grands chantiers de 2017 pour le Groupe SEB, notamment sur le volet des ressources humaines. Dans le cas de WMF, 22 ateliers d'intégration ont été constitués, réunissant 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 RH du Groupe et le déploiement des processus RH était engagé : revue annuelle, EAA, politique salariale, gestion de la mobilité...

ATTRACTIVITÉ DU GROUPE ET PARCOURS DE CARRIÈRE

Les perspectives de développement professionnel et personnel qu'offre le Groupe SEB constituent le terreau de son attractivité qui se conjugue à l'interne comme à l'externe.

La **promotion interne** reste une priorité du Groupe : en 2017, 60 % des postes de cadre en France ont été pourvus par des collaborateurs du Groupe et 46 % à l'échelle mondiale. Les offres d'emploi internes sont publiées sur le site imove@SEB, accessible sur l'intranet, sur lequel les salariés peuvent déposer leur candidature. La **mobilité** géographique et professionnelle est l'une des composantes de la promotion interne. En 2017, le Groupe a revu sa politique de mobilité internationale pour en clarifier et formaliser les règles.

Afin de développer et retenir les talents tout en favorisant l'accession des femmes à des postes à responsabilité, 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.

En matière de recrutements externes, le Groupe mise fortement sur le digital. Il accentue sa présence et son activité sur des **médias/réseaux sociaux** ciblés, au premier rang desquels LinkedIn, mais aussi JobTeaser, Twitter, Instagram, Google+, YouTube, SlideShare et

Wikipedia. Fin 2017, il comptait plus de 71 000 followers sur LinkedIn (+ 78 % par rapport à 2015) et a doublé en un an le nombre de ses followers sur Twitter (#InsideGroupeSEB). Grâce à une ligne éditoriale diversifiée, alimentée par des contributeurs de tous horizons dans l'entreprise (1 publication quotidienne minimum), la notoriété du Groupe progresse sur les réseaux sociaux. Elle est également stimulée par l'activité d'une communauté d'environ 50 salariés ambassadeurs du Groupe SEB, issus de toutes entités et tous métiers, qui relaient les messages du Groupe sur les réseaux auxquels ils appartiennent. L'attractivité du Groupe bénéficie aussi d'un **site internet Carrières** décliné dans 17 zones géographiques et d'une section « Carrières » sur la chaîne Groupe SEB TV (YouTube).

Toutes les candidatures externes, quelles que soient les sources, sont recueillies dans une **plateforme d'e-recrutement**, unique, évolutive et adaptée à la configuration mondiale du Groupe (Taleo). Déployée dans 46 pays, elle a collecté plus de 26 000 candidatures en 2017, un chiffre qui ne cesse de croître (15 000 candidatures en 2015). En France, aux USA et au Royaume-Uni, entre 15 et 20 % des recrutements ont pour origine LinkedIn. Taleo gère également les demandes de mobilité interne (imove@SEB). C'est un outil clé au service des équipes RH chargées du recrutement.

Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe internationalise ses relations avec les **établissements d'enseignement supérieur**. Depuis 2014, il entretient notamment un partenariat avec l'Alliance mondiale CEMS qui réunit une trentaine d'institutions de management de premier plan (30 pays, 1 000 étudiants, 65 nationalités). Le Groupe a également mis en place depuis 5 ans le programme **International Masterclass** qui propose à des étudiants issus des meilleures écoles et universités un parcours de 12 mois dans le Groupe (6 mois en France et 6 mois en filiale) : 38 jeunes y ont participé depuis l'origine. Autre initiative : depuis 2015, le Groupe SEB est partenaire de la chaire « Produits de grande consommation » de l'ESSEC (Paris) et de la chaire « Réseaux sociaux et objets connectés » de Telecom École de Management (Institut Mines-Télécom, Paris). Au-delà de l'objectif de renforcement de sa « marque employeur », ces partenariats lui donnent accès aux travaux de chercheurs sur des thématiques essentielles pour sa stratégie de croissance. La Groupe SEB Academy contribue

aussi à l'attractivité du Groupe : dans le cadre de ce challenge ouvert aux étudiants et jeunes diplômés du monde entier, 167 équipes ont présenté des projets innovants sur les thèmes « Cuisine et bien-être » et « Cuisine 3.0 et usages » en 2016/2017. 19 d'entre elles ont été pré-sélectionnées pour défendre leur projet sur le Campus SEB à Ecully, et les 5 finalistes ont pu matérialiser leur concept dans le fablab du Groupe (SEB Lab).

En moyenne, le Groupe accueille chaque année environ 300 **stagiaires et alternants** dans le cadre de leurs études. Pour la quatrième année consécutive, il s'est vu décerner en 2017 le label *Happy Trainees* (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès de ces étudiants. Le Groupe SEB est classé 11^e parmi les entreprises qui recrutent de 100 à 499 stagiaires/alternants, gagnant 5 places par rapport à 2016. L'enquête *Happy Trainees*, conduite auprès de 200 étudiants, révèle que plus de 9 sur 10 recommandent le Groupe SEB pour y effectuer un stage ou une formation en alternance. Et ce sur la base de 6 critères : progression professionnelle, environnement de travail, management, motivation, fierté, convivialité. Cette politique « Jeunes talents » qui inclut les stagiaires, les alternants, les participants de l'*International Masterclass* et les VIE ⁽¹⁾ porte ses fruits : le Groupe réalise près de 70 % des embauches de jeunes diplômés en puisant dans ce vivier. En 2017, dans le cadre du recrutement de stagiaires, le Groupe a démarré en France une collaboration avec la start-up sociale « Vendredi » pour proposer des stages partagés avec des associations. Le stagiaire passe quatre jours par semaine dans l'entreprise et un jour dans une association, sur une mission à fort impact social. Ce dispositif, en phase avec l'engagement sociétal du Groupe axé sur la lutte contre l'exclusion, sera mis en œuvre en 2018.

Les prix et distinctions dont bénéficie le Groupe sont aussi des indicateurs de son attractivité. En 2017, le *Reputation Institute* l'a intégré pour la première fois dans son classement « Retptrak France » qui évalue la réputation des entreprises présentes sur le marché français. Dans le palmarès des 100 entreprises les mieux notées, le Groupe SEB s'est immédiatement hissé sur la 3^e marche du podium, après Michelin et Lego.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(Périmètre Monde, incluant WMF Allemagne et EMSA Allemagne)

(en nombre de personnes)	2017	2016	2015
France	5 771	5 716	5 754
Autres pays EMEA	8 170	2 768	2 332
Amériques	2 736	2 773	2 866
Asie	14 266	14 728	14 599
MONDE	30 943	25 985	25 551

Les effectifs salariés intègrent les salariés en CDI, CDD ou contrats assimilés ainsi que les alternants. Les intérimaires ne sont pas intégrés dans ce chiffre. Au 31 décembre 2017, le Groupe SEB comptait 30 943 salariés sur le périmètre défini en introduction. En intégrant les sociétés EMSA et WMF dans leur intégralité, le Groupe compte quelque 33 600 collaborateurs.

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

MOUVEMENTS SUR LES EFFECTIFS

(Périmètre Monde)

(en nombre de personnes)	2017	2016	2015
FRANCE			
Embauches ^(a)	645	536	504
Dont CDD	340	271	297
Dont CDI	305	265	207
Départs ^(a)	562	558	595
Dont licenciements économiques	1	5	10
Dont licenciements pour autres motifs	70	29	36
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	1,33	1,17	0,77
AUTRES PAYS EMEA			
Embauches ^(a)	816	546	375
Dont CDD	397	298	233
Dont CDI	419	248	142
Départs ^(a)	553	476	353
Dont licenciements économiques	50	54	39
Dont licenciements pour autres motifs	54	117	60
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	9,42	6,86	5,6
AMÉRIQUES			
Embauches ^(a)	1 342	703	581
Dont CDD	256	268	229
Dont CDI	1 086	435	352
Départs ^(a)	1 367	714	724
Dont licenciements économiques	646	302	318
Dont licenciements pour autres motifs	182	62	40
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	8,18	6,09	5,29
ASIE			
Embauches ^(a)	10 163	10 582	9 920
Dont CDD	9 591	9 918	9 738
Dont CDI	572	664	182
Départs ^(a)	10 540	10 409	9 718
Dont licenciements économiques	37	2	6
Dont licenciements pour autres motifs	9	17	11
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	12,2*	15,76*	14,15*
MONDE			
Embauches ^(a)	12 966	12 367	11 380
Dont CDD	10 584	10 755	10 497
Dont CDI	2 382	1 612	883
Départs ^(a)	13 022	12 157	11 390
Dont licenciements économiques	734	363	373
Dont licenciements pour autres motifs	315	225	147
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%)	5,48*	4,62*	3,80*

(a) Hors mutations internes et hors retours expatriés.

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

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

Comme les années précédentes, la consolidation de Supor dans les données Asie se traduit par un nombre important de CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier. Le nombre de départs élevé en Asie correspond donc au terme de ces contrats à durée déterminée.

En 2017, le taux de renouvellement du personnel Groupe (hors Supor et Asia Fan) est de 5,48 % (4,62 % en 2016).

Au Brésil en 2016, le Groupe SEB a amorcé le transfert de ses activités industrielles de produits électriques (Mooca) et d'articles culinaires (São Bernardo do Campo), vers Itatiaia, une nouvelle usine située dans l'État de Rio de Janeiro, à 350 km au nord de São Paulo. Les fermetures des sites de Mooca et de São Bernardo sont intervenues fin 2017, et ont été préparées et réalisées dans le respect des valeurs du Groupe. Les plans sociaux, qui ont impacté respectivement 498 et 188 personnes (50 postes clés ont fait l'objet d'une mutation), ont obtenu l'accord des organisations syndicales et l'adhésion de 90 % des salariés. Ces plans vont bien au-delà de la réglementation et des pratiques locales : annoncés 8 mois avant le premier transfert de ligne de production, ils s'accompagnent d'un bonus important en plus des indemnités légales de licenciement (près de 9 mois de salaire

additionnel pour un ouvrier). Ils prévoient également le maintien de la prime de panier durant 8 mois et celui de la couverture santé pendant 6 mois après le départ, sans qu'il y ait d'obligation légale en la matière.

Ce déménagement s'inscrit dans un programme d'investissement industriel du Groupe SEB au Brésil, visant à redynamiser son activité et à restaurer sa compétitivité dans le pays. L'usine d'Itatiaia, outil moderne et compétitif, est située de manière à servir ses clients dans les meilleures conditions. Les nouvelles équipes ont bénéficié de nombreuses heures de formation intégrant qualité, sécurité, amélioration continue et formation technique professionnelle.

En France, 2017 a vu l'amorce du regroupement de toutes les équipes innovation du petit électroménager sur le Campus SEB à Ecully, dans une optique d'amélioration de l'efficacité. Cela implique le transfert des équipes marketing stratégique de l'activité cuisson électrique, jusqu'alors basées à Selongey. Ce transfert, qui concerne 71 postes, a débuté en septembre 2017 et se terminera à l'été 2018. Il a fait l'objet d'un plan social d'entreprise (PSE) unanimement approuvé par les partenaires sociaux. Pour les salariés non mobiles, le Groupe a pris toutes les mesures afin de s'assurer qu'aucun d'entre eux ne se retrouve sans solution.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

(Périmètre Monde, incluant WMF Allemagne et EMSA Allemagne)

	2017	2016	2015
FRANCE			
CDI, CDD ou assimilés	5 512	5 489	5 516
Dont effectif à temps plein	89,7 %	89,6 %	90,0 %
Dont effectif à temps partiel	10,3 %	10,4 %	10,0 %
Alternants ^(a)	259	227	238
AUTRES PAYS EMEA			
CDI, CDD ou assimilés	7 956	2 759	2 324
Dont effectif à temps plein	75,3 %	85,3 %	82,6 %
Dont effectif à temps partiel	24,7 %	14,7 %	17,4 %
Alternants ^(a)	214	9	13
AMÉRIQUES			
CDI, CDD ou assimilés	2 680	2 732	2 820
Dont effectif à temps plein	99,4 %	99,5 %	99,2 %
Dont effectif à temps partiel	0,6 %	0,5 %	0,8 %
Alternants ^(a)	56	41	47
ASIE			
CDI, CDD ou assimilés	14 266	14 728	14 599
Dont effectif à temps plein	99,9 %	99,9 %	99,7 %
Dont effectif à temps partiel	0,1 %	0,1 %	0,3 %
Alternants ^(a)	0	0	0
MONDE			
CDI, CDD ou assimilés	30 414	25 708	25 259
Dont effectif à temps plein	91,6 %	96,1 %	96,0 %
Dont effectif à temps partiel	8,5 %	3,9 %	4,0 %
Alternants ^(a)	529	277	298

(a) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

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

Dans le monde, 61,3 % des effectifs sont des CDI, 37,0 % des CDD et 1,7 % des alternants. Hors Supor, où les contrats assimilés à des

CDD sont usuels et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier, la part des CDI atteint 87,9 % des effectifs.

DIVERSITÉ

Parce que la diversité est source de dynamisme, de créativité et d'innovation, le Groupe la cultive dans toutes ses composantes : égalité femmes/hommes, mixité des origines ethniques et sociales, équilibre entre jeunes et seniors, intégration des personnes handicapées... Il mène une politique de non-discrimination à l'égard de l'ensemble de ses collaborateurs en ce qui concerne leur recrutement, leur rémunération et leur évolution au sein du Groupe, conformément à son Code éthique. En France, les équipes Ressources Humaines ont été sensibilisées en 2017 aux stéréotypes, à la diversité et à l'égalité femmes/hommes. Début 2018, une formation plus spécifique sur le thème « Recruter et manager sans discriminer ou harceler » sera mise en place à destination des responsables Ressources Humaines et des personnes chargées du recrutement.

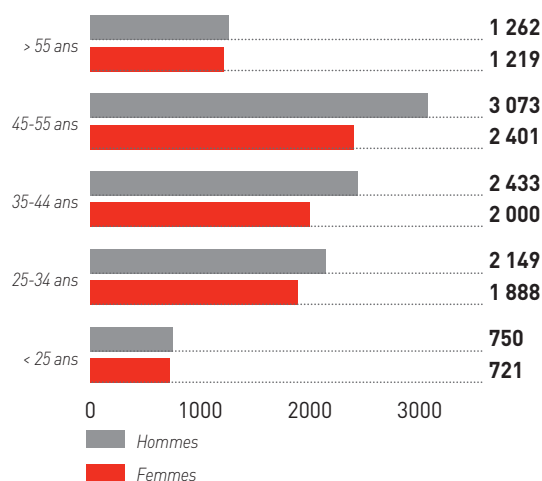
Le Groupe SEB a signé la Charte de la diversité dès 2005 en France. De nombreuses actions sont mises en œuvre pour renforcer l'application de cette politique dans les sites et intensifier la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur ce thème. Le suivi de la diversité est assuré par les Commissions spécifiques relatives aux accords collectifs signés sur cette thématique. Un **groupe de réflexion et d'action « Égalité et Diversité »** à visée prospective, réunit des collaborateurs, des responsables Ressources Humaines et des partenaires sociaux. Il s'est réuni pour la première fois fin 2016 pour faire le point sur le **fait religieux** en entreprise, trois ans après la publication par le Groupe d'un premier guide interne sur le sujet (actualisé en 2015). Avec l'appui d'un cabinet spécialisé, le groupe de travail a produit une grille d'analyse, complémentaire du guide et très concrète, pour aider les managers et responsables RH à faire face aux différents cas de figure possibles.

Afin de favoriser la promotion de la diversité et de lutter contre les risques de discrimination, chaque site français dispose d'un Comité local de la diversité. Tous les Comités locaux ont été formés aux indicateurs et à la mesure de la diversité par l'organisme spécialisé ISM Corum. Le Groupe s'est également doté (dès 2011) d'un **Conseil de la diversité** intégrant la LICRA ⁽¹⁾. Cette instance de médiation et de recours peut être saisie par les salariés sur des problématiques liées à la diversité et à toutes formes de discrimination qui n'auraient pas pu être résolues par des instances locales du Groupe. À ce jour, il n'a jamais été amené à se réunir.

Pour améliorer la diversité des profils de candidats stagiaires et alternants, et en particulier augmenter la part des jeunes issus de quartiers populaires, le Groupe a initié en 2017 en France un partenariat avec le cabinet de recrutement Mozaïk RH, spécialisé dans la promotion de la diversité. Cette collaboration a débouché sur une dizaine de recrutements en 2017 et elle se poursuivra en 2018.

PYRAMIDE DES ÂGES

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



L'accord sur les contrats de génération, renouvelé en France en 2016 avec les partenaires sociaux, vise l'intégration des jeunes, notamment ceux sans qualification, l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs. Aux termes de cet accord, le Groupe prévoit entre 250 et 290 recrutements en France d'ici 2019, dont 25 % de jeunes, un taux porté à 33 % dans le cas du remplacement des départs en retraite sur les sites industriels. Le nouvel accord inclut également une analyse ergonomique systématique des postes tenus par des salariés de plus de 57 ans en vue de réduire au maximum la pénibilité. Sur la période de l'accord précédent (2013-2016), le Groupe a largement dépassé les prévisions d'embauches, y compris pour les jeunes qui ont bénéficié de parcours de formation et d'un accompagnement, notamment au travers du parrainage. L'âge moyen des salariés du Groupe est de 41,8 ans.

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

ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

L'égalité professionnelle entre femmes et hommes fait partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe SEB. En France, elle fait l'objet d'un **accord collectif** (renouvelé fin 2015) qui porte sur 5 thèmes majeurs : rémunération ; évolution professionnelle, formation, promotion et classification ; recrutement ; conditions de travail ; articulation vie professionnelle et vie familiale. Il prévoit que chaque société française du Groupe élabore un plan d'actions avec des indicateurs de suivi. Chaque année, le plan d'actions donne lieu à un Rapport annuel de situation comparée qui fait état des progrès réalisés. En 2017, le site de Rumilly a saisi cette occasion pour présenter l'avancement de son accord d'Égalité Professionnelle entre femmes et hommes au travers d'un événement qui a réuni des élus locaux, des DRH d'entreprises du bassin d'emploi et l'ensemble des collaborateurs du site.

Parmi les actions prises pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, certaines facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie (Rumilly, Écully). En France, l'accord sur la Qualité de Vie au Travail (QVT), conclu en juin 2016, a repris un certain nombre de suggestions issues du **Forum sur l'égalité professionnelle femmes/hommes** qui s'était tenu en mars de la même année, réunissant 150 collaborateurs/trices issus de tous les sites français en présence du Président-Directeur Général du Groupe et du Directeur Général des Ressources Humaines. Parmi les propositions reprises dans l'accord QVT : télétravail, mixité des candidatures transmises par les cabinets de recrutement, prise en charge de frais de garde d'enfants en cas de formation, sous certaines conditions...

Le Groupe s'efforce aussi d'améliorer l'équilibre entre hommes et femmes dans le **management** au niveau mondial : en 2017, les femmes ont totalisé 36,7 % de l'effectif des managers (29 % en 2007) et 45 % des embauches externes dans cette catégorie. Elles ont

aussi représenté 30 % des managers expatriés. En revanche, elles ne constituent encore que 18 % des quelque 180 postes clés du Groupe, même si ce taux progresse : il était de 12 % en 2015. Pour accélérer la progression des femmes vers le top management, la Direction des Ressources Humaines prévoit la présence d'au moins une femme dans la dernière sélection de candidats aux postes clés (*short list*). Le programme de mentoring lancé en 2017 sur une base de stricte parité femme/homme y contribue aussi (voir section Attractivité, page 107).

Par ailleurs, pour aider les femmes à évoluer vers des **métiers techniques** traditionnellement tenus par des hommes, le Groupe demande depuis 2016 à tous les sites français de mettre en place à leur attention des formations spécifiques et diplômantes assorties de propositions d'évolution de poste. Des opératrices de production peuvent ainsi devenir conductrices de ligne, régleuses, soudeuses... Le Groupe apporte aussi sa pierre à la promotion de l'égalité professionnelle femmes/hommes : il est partenaire de la plateforme numérique Egalités.fr où il présente plusieurs portraits de femmes du Groupe qui occupent des postes jusqu'alors essentiellement masculins (rubrique « Le sexe de mon job »). En 2017, il a contribué à un projet de sensibilisation à la mixité des métiers monté par l'association Femmes ici et ailleurs, sur la base d'une exposition itinérante qui tourne dans les collèges français pendant trois ans.

En ce qui concerne le harcèlement sexuel, de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques et le Groupe est particulièrement vigilant sur le sujet. Dans les pays nordiques, par exemple, il a mis à jour en 2017 sa politique en la matière et l'a communiquée à l'ensemble des employés via l'intranet. En Inde, où le gouvernement a légiféré contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail en 2013, le Groupe SEB a mis en place une politique très détaillée pour prévenir de tels comportements, assortie d'une procédure de dépôt de plainte. En 2016, la filiale a organisé des sessions de sensibilisation sur cette politique pour l'ensemble du personnel. Elle a mis en place un Comité sur le harcèlement sexuel, chargé notamment du traitement des plaintes.

RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CLASSIFICATION

(Périmètre Monde, incluant WMF Allemagne et EMSA Allemagne)

(en %)	2017	2016	2015
HOMMES			
Ouvriers	32,2	34,9	35,0
Employés	18,5	17,7	17,1
Managers	7,5	7,5	7,4
TOTAL	58,1	60,1	59,5
FEMMES			
Ouvriers	18,5	20,4	21,1
Employés	19,0	15,1	15,2
Managers	4,3	4,4	4,2
TOTAL	41,9	39,9	40,5

Fin 2017, 50,7 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 37,5 % sont des employés et 11,8 % sont des managers dont 36,7 % de femmes. Hors Supor, les ouvriers, hommes et femmes confondus, représentent 34,2 % des effectifs alors que la part de managers passe à 18,0 %.

PERSONNES HANDICAPÉES

Le handicap représente un double enjeu pour le Groupe SEB : il s'efforce de le prévenir grâce à sa politique de santé/sécurité et veille à assurer des possibilités d'emploi aux personnes handicapées. L'accord collectif triennal sur le handicap a été renouvelé par le Groupe SEB en France en 2017. Il vise une meilleure insertion des travailleurs handicapés et leur intégration durable dans les sociétés industrielles ou tertiaires à travers un certain nombre de mesures concrètes. Aux termes de cet accord, le travailleur handicapé fait l'objet d'un suivi rapproché lors de son intégration dans le Groupe et des aménagements sont étudiés pour améliorer son poste de travail. Il bénéficie aussi d'aides

financières spécifiques accrues, de formations pour développer son employabilité, et, s'il le souhaite, d'un parrainage par un collaborateur du Groupe, organisé sur la base du volontariat. En fin de carrière, les salariés handicapés peuvent, sur prescription médicale, réduire leur temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération et des avantages. Côté managers, une formation spécifique a été conçue à leur attention pour faciliter le retour d'un salarié en situation de handicap après une longue absence. L'accord prévoit aussi l'extension du « congé enfant malade » aux enfants en situation de handicap, sans condition d'âge. Le Groupe SEB a également informé ses écoles partenaires de la signature de l'accord et travaille avec des organismes spécialisés pour agir dès le recrutement.

(Périmètre Monde, hors Coranco et GS Inde)

	2017		2016		2015	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés handicapés	439	311	453	326	461	323
% de salariés handicapés ^(a)	1,42	5,39	1,77	5,70	1,80	5,61

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

Hors Supor, où le nombre de personnes handicapées physiques recensées est relativement faible, le taux de salariés handicapés Monde est de 2,3 % en 2017 (3,2 % en 2016).

DIALOGUE SOCIAL

Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent. Cet engagement est réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

En France, pour favoriser l'exercice du droit syndical, le Groupe SEB a signé dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires

sociaux. Il prévoit un ensemble de mesures complémentaires pour accompagner le déroulement de carrière des salariés mandatés. Par ailleurs, les managers d'équipe bénéficient d'une formation au dialogue social.

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de Groupe européen dans lequel siègent des représentants des salariés de 14 pays de l'Union européenne et du Royaume-Uni.

ACCORDS COLLECTIFS

(Périmètre Monde, hors Coranco et GS Inde)

	2017	2016	2015
France	38	51	25
Autres pays EMEA	35	32	29
Amériques	12	12	18
Asie	37	38	38
MONDE	122	133	110

Au total, 122 accords collectifs ont été signés en 2017. 32,0 % de ces accords sont relatifs aux rémunérations (39), 19,7 % à la santé/sécurité (24), 5,7 % à la diversité (7) et 9 % au dialogue social (11). En France, le Groupe a renouvelé trois grands accords en 2017 : Participation et intéressement, Handicap, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ce dernier accord, qui a été signé par 3 des 4 organisations syndicales représentatives, est plus complet et plus opérationnel que sa version précédente :

l'Observatoire des métiers a été renforcé et assorti de plans d'actions, notamment en matière de formation pour anticiper les évolutions des emplois (robotisation, digitalisation...). Il accorde aussi une place accrue au tutorat d'expertise : 30 nouveaux tuteurs seront formés sur la période 2017-2019.

Fin 2017, 70 % des effectifs du Groupe SEB étaient couverts par un accord collectif signé dans l'année. Hors EMSA Allemagne et WMF Allemagne, ce pourcentage atteint 83 %.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de ses salariés. Pour progresser, il s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête réalisé par l'institut **Great Place To Work** afin d'évaluer la perception de ses collaborateurs dans ce domaine (64 questions). D'abord mis en place en France, ce baromètre social s'est étendu sur tous les continents pour couvrir fin 2017 une quarantaine de pays. Le taux de participation de l'édition 2017 a atteint 76 %, avec 65 % des salariés estimant que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon vivre, et 71 % d'entre eux se disant fiers de travailler pour le Groupe. Chaque pays réalise l'enquête Great Place To Work tous les deux ans. Au vu des résultats détaillés, un plan d'actions est mis en œuvre pour améliorer les points faibles, en impliquant largement les équipes. De fait, les choses progressent : 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 13 points, avec 82 % des collaborateurs globalement satisfaits. Pour que les actions portent leurs fruits et se concrétisent par une amélioration de la perception des équipes, les managers sont invités à s'engager. En France, par exemple, la filiale commerciale a intégré le baromètre Great Place To Work dans les outils de pilotage et de suivi de son projet d'entreprise Be One. Résultat : lors de la campagne Great Place To Work 2016, c'est cette entité qui a enregistré la plus forte progression en France. Dans ce pays, de nombreuses actions ont été entreprises depuis 2015 pour améliorer la communication managériale et l'information sur les parcours de carrière. Plusieurs sites ont lancé des initiatives de présentation des différents métiers, afin de favoriser la mobilité et de renforcer la connaissance entre équipes : opérations « Vis mon métier », conférences « 1 heure, 1 métier », série de vidéos « Raconte-moi ton métier » sur Intracom...

Les actions conduites par les filiales pour améliorer la qualité de vie au travail se déclinent selon les priorités locales. GS USA, par exemple, donne la priorité à la santé et incite ses collaborateurs à adopter un mode de vie sain via le programme *Living Healthy*. Dans les principaux

sites, des Comités bien-être relaient plus de 100 initiatives : concours de perte de poids, séminaires en ligne de management du stress, activités sportives, ateliers de cuisine-santé, aide à l'arrêt du tabac... Chaque année, grâce aux points collectés, plus de 200 participants au programme reçoivent une prime. Entre 2012 et 2016, les coûts de santé par salarié ont diminué de 4 % au sein de GS USA, contre une hausse moyenne de plus de 10 % dans le pays. La Colombie a elle aussi mis en œuvre un plan d'amélioration du bien-être au travail intitulé « *Groupe SEB te consiente* » (Groupe SEB prend soin de toi) qui s'articule autour de trois axes : « moi, les autres, le monde qui m'entoure ».

La thématique de la qualité de vie au travail a fait l'objet en 2016 d'un **accord collectif en France**. Il s'est concrétisé en 2017 par la mise en place de divers dispositifs dont le télétravail qui a rencontré un vrai succès auprès des salariés : en fin d'année, plus de 330 d'entre eux l'avaient déjà adopté. Autre mesure jugée très positive par ceux qui l'ont utilisée : le service téléphonique d'appui aux salariés et à leur conjoint qui aident un proche âgé ou en situation de handicap (Responsage). Les actions déployées incluent aussi une permanence d'assistant(e) social(e) généralisée sur tous les sites, l'amélioration des salles de pause ou encore, sur certains sites, l'accès facilité à des places en crèches interentreprises et la création de conciergeries/services à la personne.

Dans le cadre de la prévention des **risques psychosociaux**, le Groupe SEB a mis en place en France dès 2012 une cellule d'écoute externalisée auprès du cabinet spécialisé Turka. Elle a pour but d'offrir un accompagnement et une prise en charge à tout salarié confronté en tant que victime ou témoin à des situations telles que le harcèlement, la discrimination, la violence au travail et les situations de stress qui en découlent. Le salarié peut conserver l'anonymat s'il le souhaite. Dans tous les cas, l'écouter de Turka l'accompagne et/ou le met en relation avec la personne la plus à même de l'aider. Entre 2015 et 2017, 51 salariés ont sollicité la cellule d'écoute, ce qui est inférieur aux standards nationaux selon le cabinet Turka.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB développe des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles (notamment troubles musculo-squelettiques en France). Pour renforcer la mise en œuvre de cette politique au niveau mondial, il a créé en 2017 un poste de Directeur Santé Sécurité Groupe, directement rattaché au Directeur Général Industrie.

La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 32 coordinateurs Santé Sécurité Environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques (plus de 40) répartis dans 13 pays. Chez Supor, un Coordinateur SSE central supervise l'action des coordinateurs SSE des différents sites en Chine et au Vietnam. En 2017, ce réseau a accueilli 3 nouveaux membres représentant WMF et EMSA. Il s'est réuni en France en octobre durant une semaine dans le cadre du premier séminaire international dédié à la Santé, la Sécurité et l'Environnement. À cette occasion, les coordinateurs SSE ont échangé sur les orientations stratégiques du Groupe dans ce domaine à l'horizon 2020, partagé en groupes de travail plus de 60 bonnes

pratiques, et visité 5 sites français. Ce séminaire a aussi permis aux coordinateurs de mieux se connaître, de partager une vision commune et de renforcer la dynamique internationale, entretenue par la création d'une communauté sur Yammer (réseau social du Groupe SEB). Les sites tertiaires disposent quant à eux de Référents SSE. Le Groupe est par ailleurs engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001), avec 97 % des entités industrielles et logistiques certifiées fin 2017.

SÉCURITÉ

La démarche sécurité du Groupe SEB, qui se concrétise dans le programme mondial *Safety in SEB*, est portée par le management au plus haut niveau, comme en témoigne la lettre adressée par Thierry de La Tour d'Artaise en 2013 à tous les salariés. Le Président s'est également exprimé sur le sujet dans une vidéo traduite en huit langues

et largement diffusée au sein des équipes avec l'appui du management de proximité. La feuille de route Sécurité à l'horizon 2020 met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Dans les usines, par exemple, la sécurité fait partie des points passés en revue quotidiennement par les équipes de production dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB). Le Groupe s'est fixé comme objectif de diviser par deux le nombre d'accidents (LTI - Lost Time Injuries) d'ici 2020, en intégrant le personnel intérimaire dans le reporting.

En 2017, le Groupe a poursuivi le déploiement mondial de ses **standards sécurité**. Ces procédures formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrées au système de management de la sécurité, elles sont rédigées en anglais, français et chinois et s'imposent à toutes les équipes dans le monde. Certains standards portent sur l'organisation et le management de la sécurité, d'autres ciblent la prévention de risques spécifiques (chutes de hauteur, protection des machines...). Leur application fait l'objet d'une vérification par l'audit interne. Fin 2017, 22 standards étaient opérationnels. Parmi les 5 nouveaux standards déployés en 2017, 2 sont particulièrement importants : celui concernant les équipements de protection individuelle et la nouvelle version du standard Visite Comportementale de Sécurité (VCS). Sachant que plus de 80 % des accidents pourraient être évités par une évolution des comportements, la VCS a pour objectif d'éliminer les pratiques et conditions dangereuses en se fondant sur un dialogue entre le salarié « visité » et un supérieur hiérarchique. Le nouveau standard VCS a été renforcé sur les aspects santé et ergonomie, en intégrant notamment de nouveaux points de contrôle liés aux postures. Chaque salarié d'un site industriel ou logistique fait l'objet d'une telle visite en moyenne deux fois par an pour les secteurs à risques. En 2017, WMF a commencé à déployer les VCS sur ses sites industriels et logistiques.

Autre bonne pratique devenue un standard Groupe : la **Pyramide de Sécurité**. Elle vise à détecter en amont les événements susceptibles de conduire à un accident, afin d'y remédier. Ainsi, face à une situation potentiellement dangereuse ou un « presque-accident », chacun doit agir immédiatement pour prévenir le risque et établir un signalement en vue d'actions correctives. Le nombre de VCS et le nombre de signalements dans le cadre de la Pyramide de Sécurité sont des indicateurs de pilotage de la politique de sécurité du Groupe, au même titre que le taux d'accidents.

Depuis 2013, chaque accident du travail entraînant un arrêt fait l'objet d'une communication à tous les Directeurs de site et à la communauté sécurité du Groupe SEB dans une optique de renforcement de la prévention (dispositif Flash Vigilance Sécurité). Chaque site industriel et logistique a par ailleurs défini 5 « règles incontournables » au vu de ses risques majeurs, pour lesquelles aucun écart ne sera toléré. Elles complètent les 6 « règles d'or » universelles qui visent à ce que chacun, dans le Groupe, contribue à la sécurité de tous. Ces règles d'or, illustrées notamment sous la forme d'une bande dessinée, sont disponibles en 10 langues.

Depuis 2016, le Groupe renforce la dynamique sécurité dans les entités tertiaires (bureaux) et commerciales (magasins). Les règles d'or leur sont systématiquement communiquées et certains sites ont mis en place leurs règles incontournables. De même, ces entités sont désormais intégrées au dispositif Flash Vigilance Sécurité.

SANTÉ

En matière de santé, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les **troubles musculo-squelettiques (TMS)** des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs et l'allongement de la durée d'activité. L'action du Groupe porte sur la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

En 2016, le Groupe SEB a posé les premiers jalons d'un plan santé international (*Health in SEB*). Un diagnostic a été réalisé sur tous les sites industriels et logistiques afin d'identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux a servi de base à la création de standards Groupe et à la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs de suivi. En 2017, il a mis en place un indicateur mondial qui permet de suivre mensuellement l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail sur les sites industriels (hors WMF et EMSA). L'objectif visé est que chaque site améliore 20 % de ses postes de travail par an sur des critères d'ergonomie.

En France, le Groupe a lancé en 2017 le Plan Santé 2 (2017-2020) qui fait suite au premier plan santé de 2009. Il vise à franchir une nouvelle étape en continuant à allier santé et performance et en privilégiant la prévention et le bien-être des salariés. Il s'articule autour de 3 axes : réduire les risques de santé physiques (TMS en particulier) et psychologiques ; fiabiliser les tableaux de bord santé et développer la communication ; renforcer le management de la santé. Un Comité de pilotage santé pluridisciplinaire a été mis sur pied pour partager les bonnes pratiques et les axes de développement de la politique Santé du Groupe, pour assurer une veille sur les sujets de santé au travail et pour piloter les actions avec une volonté de promouvoir les investissements alliant santé et performance.

Chaque site industriel et logistique français dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et d'un ou plusieurs **Référents TMS** qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont (conception des produits), et en aval (modification des postes de travail à fortes sollicitations). En 2017, le Groupe comptait 35 référents TMS en France, et ils seront rejoints en 2018 par 8 nouveaux référents qui viennent de terminer leur formation. Les améliorations ergonomiques apportées aux postes, la formation et les rotations du personnel, les exercices d'échauffement et de relâchement ainsi que la réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une gêne dans son travail, sont autant d'actions menées pour prévenir l'apparition des TMS.

Depuis 2015, l'Université Groupe SEB et la Direction Industrie proposent, principalement aux équipes Méthodes, un programme de formation dont plusieurs modules sont consacrés à la prévention des TMS (École des méthodes).

(Périmètre Monde hors GS Inde et Coranco)

	2017	2016	2015
FRANCE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	40	48	53
Nombre de journées perdues	2 160	2 588	2 202
LTIR ^(a)	4,8	5,8	6,3
Taux de gravité ^(b)	0,26	0,31	0,26
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
AUTRES PAYS EMEA			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	9	6	9
Nombre de journées perdues	143	101	248
LTIR ^(a)	2,0	1,4	2,4
Taux de gravité ^(b)	0,03	0,02	0,07
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
AMÉRIQUES			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	12	11	25
Nombre de journées perdues	362	436	694
LTIR ^(a)	2,5	1,9	4,0
Taux de gravité ^(b)	0,07	0,07	0,11
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
ASIE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	21	34	39
Nombre de journées perdues	1 113	2 357	2 832
LTIR	0,6	0,9	1,0
Taux de gravité ^(b)	0,03	0,06	0,07
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	3
MONDE			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	82	99	126
Nombre de journées perdues	5 482	5 482	5 976
LTIR ^(a)	1,5	1,8	2,2
Taux de gravité ^(b)	0,07	0,10	0,10
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	3

(a) Lost Time Injury Rate.

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

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

Le taux de fréquence (TF1) des accidents du travail, utilisé jusqu'en 2013 dans le Groupe, correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées. Il comptabilise tous les types d'accidents avec arrêt, y compris ceux qui ne sont pas directement liés aux conditions de travail. En 2014, le Groupe SEB a adopté une nouvelle règle de comptabilisation des accidents intégrant la notion de lien avec le travail. Il s'agit de la règle utilisée par le département nord-américain du travail (OSHA), appliquée dans de nombreux grands groupes. Les accidents sans lien direct de causalité avec le travail ne sont donc plus comptabilisés dans le nouvel indicateur de performance sécurité Groupe, le *Lost Time Injury Rate* (LTIR). Cette nouvelle règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales qui restent inchangées. L'objectif fixé sur le LTIR pour 2017 était de 5,1 pour la France et 1,5 pour le monde. Les deux objectifs ont été atteints.

En France, le LTIR, hors intérimaires, atteint 4,8 en 2017 contre 5,8 en 2016. Ce taux a été divisé par plus de 2 en 5 ans. La France comptabilise 40 Lost Time Injuries sans intérimaire (LTI) et 64 Lost Time Injuries avec intérimaires (LTI i). Elle comptabilise également 143 accidents du travail avec et sans arrêt en lien direct avec le travail en 2017, hors intérimaire. Le taux de gravité est de 0,26 hors intérimaire.

Sur le périmètre monde, le LTIR 2017 hors intérimaire atteint 1,5 contre 1,8 en 2016. Cette progression confirme la tendance de ces dernières années. Le Groupe SEB comptabilise 82 Lost Time Injuries sans intérimaire (LTI) et 113 Lost Time Injuries avec intérimaires (LTI i). En 2018, l'objectif fixé pour le LTIR i (avec intérimaires) est de 2,5 au niveau Monde et 5,5 au niveau France. Le taux de gravité du Groupe est de 0,07 hors intérimaire.

Au total, le Groupe SEB comptabilise 210 accidents du travail avec et sans arrêt en lien direct avec le travail en 2017, hors intérimaire, et 267 avec intérimaires.

2 entités du Groupe concentrent près de 65 % du nombre total des accidents du travail avec arrêt : la France, représentant à elle seule 49 % des accidents avec arrêt, et Supor Chine. Grâce à la démultiplication d'actions de prévention mondiale, de standards et d'outils Groupe, Supor Chine comptabilise 9 accidents de moins qu'en 2016.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 66 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2017 dans l'ensemble du Groupe. Un chiffre en hausse comparé à 2016 où 62 dossiers avaient été reportés.

Nombre de nouveaux dossiers de maladies professionnelles reconnues dans l'année

	2017	2016	2015
France	55	57	48
Autres pays EMEA	0	0	0
Amériques	11	4	3
Asie	0	1	1
MONDE	66	62	52

Conscient de l'enjeu des maladies professionnelles, et notamment des Troubles Musculo Squelettiques (TMS), le Groupe SEB a engagé des actions santé, sur le périmètre France, telles que des améliorations ergonomiques des postes de travail sur les sites de production, avec la mise en place d'un indicateur mensuellement suivi, des formations sur la manutention manuelle par exemple, des rotations

du personnel lorsque l'organisation du poste le permet, des exercices d'échauffement et d'étirement ainsi qu'une réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une douleur. Par ailleurs, plusieurs sites en France prennent en charge des consultations chez un kinésithérapeute et proposent une permanence d'un ostéopathe.

CERTIFICATION OHSAS 18001

(Périmètre Monde)

	2017	2016	2015
Nombre d'entités certifiables	35	36	37
Entités couvertes par un certificat OHSAS 18001 ^(a)	97 %	92 %	89 %

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

Le Groupe a engagé depuis 2007 l'ensemble de ses sites dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001). À fin décembre 2017, 97 % des entités

industrielles et logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail.

Des plans d'actions sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 %.

SOCLE SOCIAL MONDIAL

En matière de protection sociale, le Groupe a effectué en 2017 une avancée importante dans sa démarche qui vise à proposer à ses collaborateurs, partout dans le monde, une couverture de bon niveau par rapport au contexte local, au-delà des obligations réglementaires. Un recensement mondial des pratiques, réalisé en 2016 dans les 73 pays où le Groupe emploie des salariés, avait déjà montré que 85 % d'entre eux bénéficiaient d'une couverture en cas de décès. En 2017, le Groupe a formalisé les 3 piliers de sa politique de protection sociale qui seront mis en œuvre progressivement d'ici 2020 et qui portent sur : l'assurance-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.

Le Groupe s'attache, par ailleurs, à revoir régulièrement les contrats afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place. Ainsi, en

2017, les garanties médicales ont été étendues dans plusieurs pays, notamment en Pologne, en Ukraine et au Canada.

RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

Le Groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération juste, transparente et compréhensible par tous. Il s'engage dans chaque pays à verser des salaires conformes à la réglementation en vigueur et aux standards minimum de l'industrie, permettant aux salariés de couvrir leurs besoins élémentaires et de bénéficier d'un revenu discrétionnaire. Grâce à des outils d'évaluation de poste, la situation de chacun est mise en perspective en matière de rémunération et responsabilité. À partir d'un certain niveau de responsabilité, tous les managers ont dans leur rémunération une part variable liée aux résultats du Groupe et/ou de l'entité qu'ils animent.

(en millions €)	2017		2016		2015	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations ^(a)	921,1	244,8	601,7	242,7	576,5	238,2
Charges sociales ^(b)	185,8	69,0	125,9	68,0	122,4	69,0
Charges de retraite	56,9	42,7	55,5	41,3	54,0	39,9

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

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

En 2017, WMF et EMSA ont intégré le périmètre de consolidation. Les données « Monde » incluent les données « France ».

INTÉRESSEMENT, PARTICIPATION ET PROTECTION SOCIALE

En matière de redistribution des bénéfices, le Groupe SEB est un précurseur : il associe depuis plus de 50 ans ses salariés aux résultats de l'entreprise, et ce dans la plupart des pays où il est présent. En France, 50 % du montant total de l'intéressement versé par le Groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des salariés français. Par ailleurs, dès son introduction à la Bourse de Paris en 1975, le Groupe

a ouvert son capital aux collaborateurs. En 40 ans, il a procédé à 13 opérations d'actionnariat salariés, progressivement ouvertes à l'international à partir de 1992. La dernière opération, en 2012, a couvert 30 pays et recueilli l'adhésion de plus de 30 % des effectifs concernés. Fin 2017, le nombre de collaborateurs actionnaires en direct (actions gérées directement par le service Actionnaires du Groupe) était de 885, auxquels viennent s'ajouter 1 297 anciens salariés.

(Périmètre France)

(en milliers €)	2017	2016	2015
Montant de la dotation à l'Intéressement	19 058	19 337	14 324
Montant de la dotation à la Participation	18 498	17 458	17 091
TOTAL	37 556	36 795	31 415

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

En 2017, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 37,6 millions d'euros au titre de l'année 2017.

À noter, les montants indiqués incluent le forfait social. Par ailleurs, la prime de partage des profits a été abrogée en 2015.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La formation est un levier essentiel de développement des compétences. Elle concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Tous les ans, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des attentes des collaborateurs. Dans le cas des managers, ces attentes sont exprimées lors de l'Entretien Annuel d'Appréciation, mis en œuvre au plan mondial. En France, tous les salariés non-managers bénéficient d'un Entretien Annuel d'Appréciation et de Développement personnel qui inclut une partie formation et développement des compétences. Un système de reporting mondial permet d'assurer la collecte des formations dispensées aux 4 coins du monde.

En 2017, le Groupe a considérablement étoffé le volet Formation de sa nouvelle plateforme digitale RH iGrow@SEB, déclinée en 5 langues (anglais, français, allemand, espagnol, portugais). Début 2018, tout collaborateur connecté dans le monde, présent dans les bases SAP RH

(hors Supor), avait accès à cette plateforme et à tous les programmes d'e-learning proposés, quels que soient son métier ou sa position hiérarchique. Tous les modules d'e-learning existants ont migré sur iGrow@SEB, notamment ceux de la Digital Academy et du Modèle de Compétences Managériales, et le Groupe a commencé à créer de nouveaux programmes sur différents sujets. Parmi eux, le programme Compliance (conformité) inclura des modules sur le Code Éthique, la sécurité informatique et la protection des données personnelles, le contrôle interne et les pratiques anticoncurrentielles. Au-delà de ce libre accès pour tous aux modules d'e-learning, dans certains pays pilotes, iGrow@SEB permet aux collaborateurs connectés de faire leur demande de formation en ligne, puis le processus suit son cours de façon automatisée (validation du supérieur hiérarchique, du service RH, et mise en place de la formation). C'est le cas aux États-Unis, en France, au Mexique et à Hong-Kong. Cette montée en puissance du digital dans l'offre de formation du Groupe a été renforcée, début 2017 grâce à la création d'un poste de Responsable e-learning au sein de la Direction Formation.

FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(Périmètre Monde)

	2017	2016	2015
	Monde ^(c)	Monde ^(a)	Monde ^(a)
Nombre d'heures de formation	489 628	401 810	521 197 ^(b)
Nombre de personnes formées	29 954	25 015	24 324
Dont nombre de femmes	12 954	8 663	8 962
Dont nombre d'hommes	16 999	16 352	15 362

(a) Hors Groupe SEB Corée.

(b) Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

(c) Hors All-Clad, les heures de formation Supor incluent le e-learning.

Les données de Supor ont été intégrées aux données consolidées en 2014. Groupe SEB Corée a intégré le périmètre de consolidation en 2017. Hors Supor, hors WMF et EMSA, près de 84 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation en 2017.

Parmi les heures de formation effectuées en 2017 (hors Supor, All-Clad, WMF et EMSA), 24 % étaient à destination des ouvriers, 42 % des employés et 34 % des managers. WMF a organisé 90 424 heures de formation et formé 3 084 personnes en 2017.

En plus des formations mentionnées ci-dessus, les collaborateurs connectés (hors Supor, WMF et EMSA) ont passé plus de 1 800 heures sur la plateforme iGrow@SEB à travers les différents modules d'e-learning.

En France, le Groupe SEB compte 5 771 personnes, réparties sur une quinzaine de sites. Ses métiers industriels évoluent vers davantage d'automatisation et d'informatisation des systèmes de production, avec de nouvelles exigences dans les systèmes de management. Dans ce contexte, le Groupe s'attache à garantir l'**employabilité** de ses salariés pour faciliter leur évolution professionnelle. C'est l'objectif des formations organisées dans le cadre de la **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), qui fait l'objet d'un accord collectif renouvelé en 2017 (voir page 114).

Cette offre de formation s'appuie sur quatre « briques » de compétences adaptées aux différents besoins de qualification : DÉCLIC (réappropriation des fondamentaux dans les matières de base) ; Certificat de Formation Générale (diplôme de l'éducation nationale associé à un Brevet informatique internet) ; RIAE (Reconnaissance Interne des Acquis de l'Expérience) et VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). En 2017, 67 salariés ont bénéficié de ce type de formations. Tous les sites du Groupe en France se sont dotés d'Observatoires des métiers depuis 2011 et ont pour objectif de dédier 20 % de leur budget formation global aux formations destinées à renforcer l'employabilité des faibles niveaux de qualification.

Le Groupe SEB s'appuie également en France sur le dispositif du **tutorat intergénérationnel** afin de faciliter l'intégration d'un nouveau collaborateur, transmettre des savoirs et compétences clés et accompagner les alternants lors de leur apprentissage. Il est inscrit dans les accords collectifs traitant de la GPEC (2017) et des contrats de génération (2016). Pour soutenir cette démarche, un livret sur le tutorat a été créé en 2015, il est remis à chaque binôme tuteur/tutoré. 282 binômes ont fonctionné en 2017 (209 en tutorat d'alternance, 27 en tutorat d'expertise, 46 en tutorat d'intégration).

DÉPENSES DE FORMATION ^(a)

(Périmètre Monde, hors WMF et EMSA)

(en % de la masse salariale)	2017 ^(c)	2016	2015 ^(b)
France	4,33	3,90	3,86
Autres pays EMEA	1,52	2,15	2,35
Amériques	2,73	0,89	1,16
Asie	0,88	1,03	1,30
MONDE	2,59	2,38	2,53

(a) Coût pédagogique + frais, salaires stagiaires.

(b) Hors Groupe SEB Corée.

(c) Hors All-Clad.

Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent quant à elles à 2,59 % de sa masse salariale en 2017. Pour la filiale Supor, ces dépenses s'élèvent pour cette année à 0,69 % de sa masse salariale. Hors

Supor, ce pourcentage atteint 1,44 % en Asie et 3,19 % au niveau Groupe. Les dépenses de formation de WMF représentent 0,54 % de sa masse salariale.

3

FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(Périmètre Monde, hors WMF et EMSA)

	2017	2016	2015
Nombre de stagiaires formés	1 112	900	998
Nombre de sessions	157	95	121
Nombre d'heures de formation	31 681	25 306	22 708

La hausse du nombre d'heures et du nombre de personnes formées est liée à la création et au déploiement de nouveaux programmes de formation.

L'Université Groupe SEB, qui a fêté ses 25 ans en 2016, propose aux collaborateurs, en France comme à l'international, des formations de haut niveau. Elle a continué à mettre l'accent en 2017 sur le *leadership*, le digital et les compétences « métier » en ventes et marketing.

La mise en œuvre des formations accompagnant la mise en place mondiale de la *Digital Workplace* (voir ci-après) a fortement mobilisé l'UGS en 2017, en étroite collaboration avec les équipes communication et systèmes d'information (IT). De janvier à octobre, plus de 4 400 personnes ont été formées dans 28 pays lors de sessions d'une demi-journée animées par un tandem UGS/IT. Plus de 1 600 collaborateurs ont complété le parcours *Digital Workplace on line* qui s'appuie sur 12 tutoriels vidéos et 12 guides utilisateurs.

Sur le thème du *leadership*, l'offre de formation de l'UGS s'articule autour de trois programmes principaux. *Advanced management* est destiné aux top managers du Groupe, et sa première partie se déroule en Chine avec l'appui des équipes de Supor. *Developing Your*

Leadership Impact vise une population de managers un peu plus large, tandis que *Developing Our Talents* s'adresse aux jeunes potentiels. Plus de 130 personnes ont suivi un de ces trois programmes en 2017. L'UGS est par ailleurs en train de développer un nouveau programme à l'attention des managers de niveau intermédiaire afin d'élargir la cible des collaborateurs bénéficiant d'une telle formation. Alternant séances en face à face et e-learning, il devrait concerner près de 100 personnes dès 2018 et nettement plus en 2019.

Du côté de la *Sales & Marketing School*, l'UGS a relancé le programme *First* qui transmet les fondamentaux du Groupe SEB (stratégie et process) aux nouveaux entrants de la Communauté Innovation (Marketing, Recherche, Design...). Elle a aussi conçu un module spécifique d'e-learning sur le *Key Account Planning* pour les responsables comptes-clés. Près de 200 d'entre eux l'ont suivi en 2017.

L'UGS a également lancé en 2017 en France un programme sur la démarche OPS (Opération Performance SEB) à destination de l'encadrement de proximité des sites industriels. Il sera étendu en 2018 aux sites de Supor et d'Allemagne.

COMMUNICATION INTERNE ET UNIVERS DIGITAL

Le Groupe accélère sa transformation digitale dans tous les domaines, y compris dans l'environnement de travail des collaborateurs : le déploiement mondial de la **Digital workplace**, basée sur Microsoft Office 365, a été finalisé en 2017 améliorant ainsi « l'expérience employé ». Tous les collaborateurs connectés du Groupe (environ 9 000 personnes) bénéficient d'une capacité de stockage de données bien plus importante, de nouveaux services collaboratifs plus performants et d'un réseau social interne, Yammer. Ils peuvent accéder à leur espace de travail indépendamment du lieu et de l'appareil utilisé. Ce déploiement a été soutenu par une vaste campagne de communication déclinée en 15 langues : posters, vidéos, rubrique dédiée sur l'Intranet, kits de présentation, e-mailings... En fin d'année, pour lancer Yammer et présenter ses principaux usages (veille collaborative, entraide, partage de centres d'intérêts, événements) un jeu ludique a été déployé pour soutenir la dynamique communautaire.

Plus généralement, de nombreuses autres actions de communication accompagnent la digitalisation du Groupe : « Chroniques du Digital » sur l'Intranet proposant articles et interviews vidéo, animations thématiques dans la « Digital Room » du siège (40 sessions totalisant plus de 2 000 participants), organisation d'un Data day en décembre...

Pour ce qui est d'Intracom (portail intranet), une réflexion a été engagée pour passer d'une simple logique d'accès aux intranets du Groupe à une logique d'environnement de travail personnalisé pour chaque collaborateur autour de ses centres d'intérêt, intégrant à la fois des fonctionnalités d'information et l'accès à ses outils métier et aux communautés de son choix. Les sites collaboratifs jusqu'alors hébergés sur Intracom ont amorcé fin 2017 leur « migration » dans la nouvelle Digital workplace (outil SharePoint Online).

Le contenu vidéo a été considérablement renforcé en 2017 au travers de séries fondées sur des témoignages de collaborateurs.

Trois d'entre elles portent sur les métiers (*Raconte-moi ton métier*), le projet d'entreprise et les bonnes pratiques marketing, tandis que la quatrième (*3 questions à*) donne la parole à différents interlocuteurs sur des thématiques clés, en particulier la digitalisation du Groupe. Quant à la publication quasi quotidienne de « télex », elle tient les collaborateurs informés de l'actualité du Groupe, partout dans le monde. Le Groupe les accompagne également pour un bon usage des médias sociaux, aussi bien dans la sphère professionnelle que dans leurs activités privées sur internet, notamment lorsqu'ils sont amenés à faire référence au Groupe. C'est l'objet de la nouvelle version du Guide des Bonnes Pratiques des Médias sociaux, parue début 2017.

La presse interne joue également un rôle important. Tempo, le magazine numérique du Groupe est publié en français, anglais et chinois. En 2017, son audience a été élargie à l'ensemble des salariés connectés du Groupe. De nombreux journaux de sites et newsletters thématiques complètent le dispositif.

2017 a aussi été l'année de l'inauguration officielle du nouveau siège social sur le **Campus SEB** à Ecully où travaillent environ 1 000 personnes. Le Campus bénéficie d'une communication de proximité qui a été très active en 2017 : cycle de conférences avec des intervenants de renom (*SEB Talks*), Ateliers du management pour partager les bonnes pratiques entre responsables d'équipe, semaine des métiers et de la mobilité, semaine de la qualité de vie au travail... L'équipe communication a également accompagné la Direction Recherche dans la mise en œuvre du challenge *All innovators*. Ce challenge invitait les salariés du Campus à soumettre des idées d'innovation produit. Sur les 63 projets proposés, 6 ont été sélectionnés au travers d'un vote sur Yammer pour être approfondis en partenariat avec le SEBLab au 1^{er} trimestre 2018. En 2018, le challenge *All innovators* sera étendu à l'ensemble de la France.

TAUX D'ABSENTÉISME

(Périmètre Monde, hors Coranco, GS Inde, GS Singapour, GSE Côte d'Ivoire, Vietnam Fan et Supor)

	2017		2016	2015
	Monde	France	France	France
Taux d'absentéisme ^(a)	4,0	4,4	4,0	4,0

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

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

(Périmètre Monde)

	2017		2016		2015	
	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers)	652	11 268	874	10 469	794	9 427
en Équivalent Temps Plein (en personnes)	291	5 400	381	5 014	345	4 509

Pour la filiale chinoise Supor, les chiffres sont liés au contexte local, avec notamment une saisonnalité forte de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'Est de la Chine. La France comptabilise 56 150 heures supplémentaires (soit 31 Équivalents Temps Plein).

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

3

MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ ^(a)

(Périmètre Monde)

	2017	2016	2015
France	851	635	517
Autres pays EMEA	651	441	36
Amériques	699	1 560	1 475
Asie	431	406	354
MONDE	2 632	3 042	2 382

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

3.7. Une entreprise citoyenne

L'engagement sociétal du Groupe se traduit à la fois dans sa contribution à la dynamique économique et sociale des territoires et dans ses actions de mécénat, orientées principalement vers la lutte contre l'exclusion.

UN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE

Le Groupe SEB assume sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires où il est implanté. Au-delà des emplois qu'il génère, il soutient le développement d'entreprises locales et, parmi elles, des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Chaque fois que possible, il favorise le recours à des entreprises qui accompagnent des personnes en difficulté sur le chemin de l'emploi. Pour renforcer cet axe d'achat responsable, il a intégré des clauses sociales dans les appels d'offres (voir p. 105). Au niveau local, de nombreux sites du Groupe agissent déjà en ce sens. En France par exemple, l'usine d'Is-sur-Tille travaille depuis de longues années avec le Groupe Coopératif Demain (anciennement Juratri), une entreprise spécialisée notamment dans le recyclage et qui emploie plus de 140 salariés dont environ la moitié en parcours d'insertion. Quant au nouveau siège du Groupe à Écully, inauguré en 2017, 10 entreprises du secteur protégé (Entreprises Adaptées (EA) et Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) y interviennent pour de la restauration, la propreté, l'accueil, l'entretien des espaces verts... Le siège a renforcé son partenariat avec l'EA Handishare sur des prestations externalisées de Ressources Humaines (réponses aux candidatures) et Services généraux. À Pont Évêque, l'usine sous-traite l'assemblage de pièces plastiques, l'étiquetage et le conditionnement de produits à l'ESAT des ateliers de l'Isère rhodanienne et emploie 30 Équivalent Temps Plein (ETP). En 2017, la sous-traitance faisant appel au secteur du handicap et de l'insertion a représenté plus de 3,7 millions d'euros soit 171 ETP pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

Bien que le Groupe se soit internationalisé au cours des dernières années, il a gardé un ancrage local fort en Auvergne-Rhône-Alpes où plus de 3 812 collaborateurs travaillent dans les 6 sites sur la région :

Écully, Pont-Evêque, Mions, Saint-Jean-de-Bournay, Saint-Priest et Rumilly. La promotion interne et le développement des compétences sont des priorités pour le Groupe qui concrétise cet engagement dans le bassin lyonnais, notamment, en étant membre du réseau Alliance et Territoires, animé par la Maison de Lyon pour l'Emploi. Le but de ce réseau est d'ouvrir les frontières entre les entreprises membres et de créer une dynamique de GPEC inter-entreprises et de GPEC territoriale sur le bassin lyonnais.

Plus généralement, le Groupe est un membre actif de la communauté dans toutes les régions où il est implanté : il entretient de nombreux liens avec les acteurs locaux, en particulier avec les établissements d'enseignement : interventions en classe, accueil d'élèves lors de visites ou de stages... Ainsi, aux États-Unis, le site industriel de Canonsburg (All-Clad) collabore depuis plusieurs années avec trois lycées sur des thématiques liées à la fabrication et à l'ingénierie. Les élèves analysent des problématiques complexes du site, recherchent des solutions alternatives et émettent des recommandations. Cette initiative, qui bénéficie à plusieurs dizaines de lycéens chaque année, a valu au site de Canonsburg d'être distingué en 2015 lors des *Champions of Learning Awards*, organisés en Pennsylvanie par le *Consortium for Public Education*. En Allemagne, WMF entretient un partenariat avec l'université de Geislingen sur des thématiques liées à l'éco-conception et au développement durable.

Le Groupe SEB participe également aux débats de société, par exemple sur la nutrition, la santé ou le vieillissement, des thématiques qui mobilisent par ailleurs ses équipes de recherche et développement (voir p. 131-132).

ACTIVITÉS DE MÉCÉNAT

UNE POLITIQUE DE MÉCÉNAT MONDIALE

La politique de mécénat du Groupe SEB fait partie intégrante de sa démarche de responsabilité sociétale. Elle a pour objectif d'harmoniser les engagements philanthropiques des différentes filiales. L'équipe du Fonds Groupe SEB est chargée de mettre en place la politique de mécénat, elle assure la cohérence des différents projets dans le monde et anime les actions de solidarité du Groupe.

En 2017, le Groupe a formalisé et précisé sa politique de mécénat dans un document diffusé à l'ensemble des Correspondants Mécénat (1 correspondant par filiale). Ce document rappelle la mission et les axes stratégiques de mécénat du Groupe, les acteurs impliqués (filiales et Fonds Groupe SEB) et leur rôle ainsi que les différentes formes de contribution possibles. Parmi elles : le don financier, le don

de produits, le mécénat de compétence, les opérations de partenariat croisé ou de produit-partage... Afin de favoriser l'engagement des salariés, les filiales peuvent accorder à chaque collaborateur en CDI un jour par an de temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général lié à la lutte contre l'exclusion.

La politique mécénat du Groupe SEB a pour objet social **la lutte contre l'exclusion, dans 4 domaines d'intervention** :

- L'insertion professionnelle ;
- L'éducation et la formation ;
- L'équipement du logement et l'accès à une alimentation saine ;
- L'aide aux personnes en difficultés pour des raisons de santé.

Les publics aidés peuvent être des personnes sans-abri, éloignées du monde du travail, en situation de grande précarité...

INITIATIVES LOCALES

Chaque année, la **Charity Week**, coordonnée par le Fonds Groupe SEB, est un temps fort de mobilisation mondiale des équipes du Groupe sur le thème de la solidarité. L'édition 2017, conduite fin novembre/début décembre, avait pour thème « Alimentation et solidarité ». Elle a entraîné les collaborateurs de 48 sites et 28 pays dans une grande variété d'actions. Chaque filiale a pu faire partager ses initiatives à l'ensemble du Groupe grâce à la communauté Charity Week nouvellement créée sur le réseau social interne Yammer. En Turquie, par exemple, les employés ont financé 300 paniers-repas qu'ils ont distribués à des sans-abri d'Istanbul. De nombreux pays ont réalisé des collectes alimentaires : Brésil, USA, Russie, France, Colombie, Argentine, Mexique... Elles ont parfois donné lieu à des initiatives originales, comme à Mexico où les équipes ont organisé un concours de cagnottes pour maximiser les fonds récoltés en vue d'offrir des denrées de base à un centre d'accueil pour personnes âgées. À Is-sur-Tille, une vente de crêpes a contribué à financer des dons de produits à deux épiceries solidaires locales. En Colombie, dans le cadre de l'Atelier des rêves de la Fondation Imusa-Samurai, des volontaires ont distribué des produits d'épicerie à 320 familles de Medellin vivant dans des conditions précaires. À Rumilly, ce sont des pots de miels issus des ruches installées sur le site du Groupe qui ont été offerts à une maison de retraite voisine... Quant à la filiale japonaise, elle a inauguré, pendant la Charity Week, un jardin potager qui offre une activité à temps partiel à des personnes porteuses d'un handicap physique ou mental. L'objectif est d'intégrer ces personnes dans la communauté tout en produisant des fruits et légumes qui pourront être utilisés à diverses fins dont des projets éducatifs. Des ateliers de cuisine ont également été organisés aux quatre coins du monde pour différents publics : jeunes défavorisés en Australie, intervenants auprès de personnes diabétiques au Chili, adultes handicapés en Turquie, etc.

En dehors de la *Charity Week*, partout dans le monde, les filiales du Groupe soutiennent ou initient des projets en direct.

En **Chine**, par exemple, **Supor** poursuit depuis 2006 un vaste programme de **construction d'écoles** pour des enfants défavorisés en milieu rural. Depuis le démarrage du projet, 20 écoles ont ouvert leurs portes (dont 3 en 2017 dans les provinces du Guizhou, du Henan et du Yunnan) et 3 sont en construction. Outre le financement des écoles et l'organisation de sessions de formation pour les enseignants, ce programme fait appel au bénévolat des collaborateurs au travers d'actions d'animation, de soutien scolaire et de dons de livres.

En **Corée**, la filiale du Groupe SEB a mis en place depuis 2012 un partenariat avec l'ONG Américaine *Child Fund*, spécialisée dans l'aide à l'enfance défavorisée. Il inclut chaque année une vente de charité au profit de l'association en septembre et un événement festif pour les enfants d'un foyer d'accueil au moment de Noël. Le personnel de la filiale s'implique largement lors de ces deux temps forts.

Dans les **pays nordiques** (Suède, Danemark, Norvège, Finlande), le Groupe SEB poursuit le partenariat engagé depuis plus de 10 ans par OBH avec l'association Star of Hope qui œuvre pour l'éducation, la santé et l'alimentation. Les 4 filiales parrainent actuellement 30 enfants aux Philippines, accompagnés jusqu'à l'âge adulte. Ils bénéficient de livres scolaires, de produits alimentaires, d'activités de loisirs...

Pendant le Ramadan, **GS Égypte** a apporté son soutien à la Banque alimentaire au travers d'une campagne digitale sur le thème « Une recette pour la générosité » ciblée sur les communautés Facebook Tefal et Moulinex. L'opération, fondée sur des votes pour les meilleures

recettes, a permis de récolter des fonds pour la Banque alimentaire et des bénévoles de GS Égypte ont participé au conditionnement des colis alimentaires. À l'occasion de cette campagne, les deux communautés Facebook ont dépassé le chiffre de 630 000 *followers*. Pour Noël, cette fois, la **filiale australienne** a mis en œuvre une action de produit partage : pour l'achat de 200 dollars australiens de produits Tefal, l'entreprise donnait l'équivalent de 100 dollars de produits d'équipement domestique à des familles en difficulté. Dans beaucoup de pays, Noël est une période de mobilisation pour les actions de mécénat, notamment via le don de jouets. Ce fut notamment le cas en **Espagne**, en partenariat avec la Croix Rouge.

FONDS GROUPE SEB

Outre sa mission d'animation et de coordination de la *Charity Week* annuelle et son rôle de conseil et d'orientation des initiatives de mécénat des filiales, le Fonds Groupe SEB apporte son soutien financier à divers projets de lutte contre l'exclusion, principalement en France. En 2017, le Fonds Groupe SEB a soutenu 16 projets dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 352 000 euros en numéraire et 308 000 euros en dons de produits.

Gouvernance et fonctionnement

La Gouvernance du Fonds Groupe SEB est partagée entre deux entités clés : le Conseil d'administration et le Comité opérationnel qui s'appuient sur une équipe dédiée au Fonds.

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du Fonds. Il se compose de :

- Thierry de La Tour d'Artaise : Président-Directeur Général du Groupe SEB, Président du Fonds ;
- Vincent Léonard : Directeur Général Adjoint Finances, Trésorier du Fonds ;
- Harry Touret : Directeur Général Adjoint Ressources Humaines ;
- Marianne Eshet : Déléguée générale de la Fondation Solidarité SNCF ;
- Guillaume Bapst : Directeur de l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES).

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

Il se compose de 10 membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (gestion, ressources humaines, communication, représentants syndicaux...) et leur sensibilité aux actions de solidarité.

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

Projets soutenus

EN FRANCE

Depuis 2007, le Fonds a soutenu 395 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles il entretient des liens étroits, comme Emmaüs Défi, l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES), l'Agence du Don en Nature (ADN), Énergie Jeunes, l'Institut Télémaque...

Énergie Jeunes, par exemple, lutte contre le décrochage scolaire dans les collèges de l'Éducation Prioritaire grâce à des interventions de volontaires issus principalement du monde de l'entreprise. Ils transmettent aux jeunes l'envie d'apprendre, avec une pédagogie très interactive. Depuis 2013, une trentaine de collaborateurs ont participé aux interventions en région lyonnaise, Isère et Bourgogne. Cette formule s'avère très efficace : une étude (2016) a montré que les collégiens qui en ont bénéficié obtiennent des notes nettement plus élevées que ceux qui n'y ont pas eu accès. Toujours en matière d'éducation, le Fonds soutient depuis 2011 l'**Institut Télémaque** dont il assure la présidence de l'antenne Rhône-Alpes. L'association accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes méritants et motivés d'origine modeste, sur la base d'un parrainage école-entreprise. En 2017, 15 collaborateurs du Groupe étaient engagés comme tuteurs d'un jeune afin de l'aider à préparer son avenir. Les jeunes suivis dans ce projet ont été accueillis en novembre dans le fablab du Groupe (SEB Lab) où ils ont participé à un travail créatif sur le toaster de 2050. Le Groupe est également partenaire depuis 2016 de l'Institut de l'Engagement qui donne un coup de pouce à des jeunes après leur service civique pour amorcer leur projet de vie.

Dans le domaine de l'équipement du logement et de l'accès à une alimentation saine, le Fonds a renouvelé en 2017 son soutien à l'**Agence du Don en Nature** (ADN) dont il est membre fondateur depuis 2008. L'ADN collecte auprès des industriels des produits neufs (non alimentaires) invendus pour les redistribuer aux associations d'aide aux personnes en difficulté. Depuis l'origine, le soutien du Fonds s'est concrétisé par le don de 251 000 produits, une aide financière de 255 000 euros et la mise à disposition de compétences. En 2017, le Groupe s'est associé à la campagne de l'ADN « Partager c'est donner ! » alertant le public sur la difficulté d'accès aux produits du quotidien pour 9 millions de personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté en France. À cette occasion, il a effectué un don de plus de 10 000 articles culinaires.

Parmi les nouveaux projets soutenus en 2017, deux ont trait à l'insertion professionnelle : l'association **Cannelle et Piment**, créée par des femmes en situation précaire de différentes origines, propose une activité de traiteur « cuisines du monde » ; l'entreprise d'économie solidaire **Icare** a mis en place un chantier d'insertion dans le domaine culturel, dans le cadre de la Biennale d'Art Contemporain de Lyon.

Le Fonds conduit également des actions pour stimuler l'implication des collaborateurs dans des projets solidaires. Pour la 5^e année

consécutive, il a organisé l'appel à projets interne **API Sol'**. L'objectif de cette opération est de donner un coup de pouce à des projets parrainés par des salariés du Groupe. En 2017, le Fonds a soutenu les 15 projets sélectionnés par les jurys locaux des sites. Toujours dans cette optique d'engagement des salariés, le Fonds a lancé en France en 2017 les Défis Solidaires en équipe. Pendant une journée ou une demi-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...). Lors de la Charity Week, l'opération a été renouvelée ; elle a réuni 75 collaborateurs sur le Campus d'Ecully. Les filiales du Groupe hors de France sont également invitées à proposer des défis solidaires à leurs équipes.

À L'INTERNATIONAL

Le Fonds Groupe SEB est partenaire de l'association **Life Project 4 Youth** depuis 2014 au Vietnam. Il accompagne le développement d'un centre de formation professionnelle pour aider des jeunes en situation d'exclusion à bâtir un projet de vie. Installé à Ho Chi Minh City, à proximité du site d'Asia Fan, ce centre baptisé **Lanterns & Lights** fabrique des luminaires à partir de matériaux de récupération. Depuis juin 2014, il a déjà formé 41 jeunes et en accueille aujourd'hui une quinzaine pour un parcours d'insertion de 9 à 18 mois. Au-delà d'une mise à niveau sur les connaissances de base, les jeunes expérimentent la création, le développement et la gestion d'une micro-initiative économique. Ils sont accompagnés dans leur projet personnel, qu'il s'agisse de créer leur propre activité, d'intégrer une entreprise ou de poursuivre leurs études. En 2016, le Fonds a étendu son soutien à la création de deux nouveaux centres **Life Project 4 Youth** à New Delhi en Inde : l'un porte sur la confection et la vente de *healthy snacks* (en-cas santé) près de la gare, l'autre, situé près des bureaux de **GS India**, est spécialisé en rénovation et création d'objets et produits textiles. Ces deux centres ont l'objectif de former 90 à 100 jeunes adultes au bout de 3 ans. Depuis 2016, 70 jeunes ont suivi un parcours d'insertion. Pendant la Charity Week, des bénévoles de **GS India** ont passé une journée dans l'un des deux centres pour réaliser des travaux de rénovation (peinture) et de remise en état du jardin.

Dépenses totales de mécénat

(Périmètre Monde)

(en €)	2017	2016	2015
Dons financiers	2 165 756	1 925 452	1 786 402
dont Fonds Groupe SEB	352 000	360 000	322 000
Dons produits	509 309	551 184	1 068 239
dont Fonds Groupe SEB	308 065	246 955	852 328
DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT	2 675 064	2 476 636	2 854 641

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré 2,68 millions d'euros au mécénat en 2017, en hausse de près de 200 000 euros par rapport à 2016. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des dons exceptionnels de produits de Groupe SEB France au Fonds Groupe SEB. Ce montant inclut les dons aux organismes d'intérêt général ainsi que les partenariats croisés qui s'apparentent plus à du

sponsoring avec un impact fort pour la marque ou l'entité en termes de communication ou de relations publiques. Les opérations de produits-partage, qui concernent la vente d'un produit avec une part des bénéfices reversée à une association, font partie des partenariats croisés. Les dons inférieurs à 10 000 euros pour un même organisme d'intérêt général sont déclaratifs.

3.8. Des innovations durables répondant aux attentes des consommateurs

La satisfaction des consommateurs est l'objectif n° 1 du Groupe SEB. Sa priorité est de mieux comprendre leurs attentes pour répondre à leurs besoins, mais aussi de les accompagner vers des pratiques de consommation plus responsables, tant du point de vue de la nutrition et de la santé que du respect de l'environnement. Pour cela, les équipes d'innovation du Groupe s'ouvrent à de nouvelles méthodes et relèvent des défis technologiques dans le domaine des matériaux, de la consommation énergétique, de l'ergonomie... Elles avancent notamment sur la voie de l'**économie circulaire** qui vise à économiser les ressources de la planète en prolongeant la durée de vie des produits, en favorisant le recyclage et en privilégiant l'usage à la possession d'un produit.

La **dynamique d'innovation** repose sur un intense courant d'échanges entre les équipes marketing, R&D, design, qualité, support consommateurs et développement durable. Elle s'enrichit aussi d'une collaboration ouverte avec des partenaires externes, y compris des start-ups dans lesquelles le Groupe investit via le fonds SEB Alliance. Ce fonds d'investissement est conçu pour identifier et investir dans des entreprises émergentes qui proposent des technologies disruptives et/ou de nouveaux modèles économiques. Les secteurs ciblés sont en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB afin de permettre aux entreprises d'accéder au savoir-

faire et aux ressources du Groupe. Les opportunités ciblées ont des applications dans 3 principaux domaines : le bien-être (préservation du capital santé et beauté et le vieillissement de la population) ; le monde connecté (maison et objets connectés, robotique, applications et services digitaux) et le développement durable (nouvelles formes d'énergies et matériaux nouveaux, réduction de l'empreinte environnementale).

Le Groupe considère en outre les problématiques sociétales comme une opportunité d'explorer de nouveaux business models porteurs d'une utilité sociale. C'est dans cet esprit qu'il a lancé en 2017 le programme **BiiS (Booster l'innovation à impact Sociétal)**, porté par la Direction de la Recherche et la Direction du Développement Durable. Il permet à des équipes pluridisciplinaires de 6 à 8 salariés volontaires d'expérimenter une mission d'**intrapreneuriat** social sur une durée de 3 mois, à raison de 2 à 4 h de travail hebdomadaire. Leur objectif est de développer une idée répondant à un besoin sociétal et susceptible d'aboutir à un modèle économique pérenne. Plusieurs projets issus de ces équipes BiiS font aujourd'hui l'objet d'études approfondies, notamment un concept de cuisine partagée en zone urbaine (accès à une alimentation saine) et des produits adaptés à des personnes d'agilité réduite.

3

RESPECT DES CONSOMMATEURS

RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de l'importance qu'il accorde au respect du consommateur.

Qualité

Le Groupe SEB a mis au point un **Système de Management Qualité (SMQ)** qui décrit les dispositions à prendre, à tous les niveaux, pour assurer la qualité des produits vendus et des prestations associées. Le SMQ concerne l'ensemble des activités, processus et sites du Groupe SEB dans le monde. Chaque activité du Groupe, chaque site, chaque fonction, chaque salarié est responsable de la qualité de son travail et du respect des règles contenues dans les documents d'Assurance Qualité. Les Revues de Direction, en examinant régulièrement les différents éléments du Système, permettent de vérifier l'efficacité des processus du Groupe et de piloter les actions nécessaires à l'amélioration continue de la Qualité des produits et

processus. Le système de management de la qualité est présenté plus en détail pages 32, 33.

Pour les produits, le Groupe contrôle le niveau de qualité à **chaque étape de la conception et de la fabrication**, y compris chez ses sous-traitants. Les premiers essais qualité interviennent dès la conception et concernent 100 % des produits (hors variantes purement esthétiques) : des préséries sont testées dans des salles d'essais, à proximité des bureaux d'études. Pour les tests d'endurance, les produits sont soumis à un enchaînement intensif de cycles de fonctionnement en conditions d'utilisation standard qui peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, sans interruption. Par exemple, sur le site de Shaoxing (Chine), les essais d'endurance sur les bouilloires ont porté en 2017 sur 248 produits qui ont fonctionné chacun pendant 2 000 à 6 000 cycles de chauffe, selon les gammes. À Is-sur-Tille, ce sont 208 grille-pain qui ont été testés sur 5 360 cycles chacun en moyenne. D'autres essais portent sur la résistance aux chocs, les fonctionnalités, le comportement en milieu humide, la performance des emballages... Dans le cas de produits innovants, le Groupe procède également à des essais chez des consommateurs volontaires pour prendre en compte tous les modes d'utilisation possibles, même les plus improbables...

En 2014, le Groupe a ajouté une étape de validation supplémentaire avant le démarrage de la fabrication des nouveaux produits (*Pilot Run*

Validation). Elle correspond à la production d'une présérie additionnelle d'une centaine de produits, assortie de critères qualité très exigeants, afin de réduire au maximum le taux de rebuts. En 3 ans, le nombre de produits jugés « bons du premier coup » à l'issue de cette étape est passé de 61 % à 80 %, soulignant les progrès réalisés dans la phase amont du développement. En cours de production, des tests de fonctionnement accéléré (*short live tests* de quelques jours) sont réalisés sur des produits pris au hasard afin de détecter un éventuel composant défectueux qui aurait échappé à la vigilance du contrôle qualité chez le fournisseur.

Dans une boucle d'amélioration permanente, le Groupe intègre aussi les remarques des consommateurs recueillies par les Centres de Contact : elles sont transmises aux équipes marketing qui en tiennent compte dans l'évolution des produits. Signe de l'amélioration continue de la qualité, le taux de retours sous garantie ne cesse de baisser depuis 2009 : il a été divisé par près de 2,5 en 8 ans. Les indicateurs qui mesurent la qualité en sortie d'usine continuent eux aussi à s'améliorer, comme par exemple le taux de produits potentiellement défectueux qui a diminué de 30 % depuis 2015 (usines du Groupe et sous-traitants).

Enfin, le Groupe mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur (voir p. 96).

SÉCURITÉ ET INNOCUITÉ

Sécurité produit

La sécurité des produits est assurée par un ensemble de processus rigoureux à toutes les étapes de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet (RP1 à RP4) comporte une vérification formelle de la conformité du produit grâce à une série de validations répertoriées dans le Document de référence EMQS (Environnement, Marketing, Qualité et Standards). Plusieurs de ces validations concourent directement à la sécurité des produits, comme l'analyse de *robust design* ou les tests de terrain qui valident la conception en conditions réelles. En phase de production, de nombreux tests sont réalisés sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité...) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accéléré qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf. Un dernier contrôle intervient en fin de ligne, après emballage (test du NQSU : Niveau de Qualité Sortie Usine) : des produits sont prélevés, déballés et testés afin de vérifier que tous les tests de production ont bien été menés.

Innocuité et substances impopulaires

En ce qui concerne l'innocuité des produits, le Groupe est particulièrement vigilant quant au choix des matériaux qui entrent dans leur composition, et il va au-delà de ce que lui impose la réglementation. Dans le cadre de son engagement qualité, il a notamment mis en

place une information « Santé & Environnement » déployée depuis plusieurs années sur ses articles culinaires antiadhésifs Tefal/T-fal. Cet engagement garantit l'absence de PFOA ⁽¹⁾, de Plomb, et de Cadmium et donc l'innocuité de ses revêtements pour le consommateur comme pour l'environnement.

En ce qui concerne les substances impopulaires, le Groupe classe dans cette catégorie les substances qui ne font pas l'objet de réglementations mais qui sont considérées par certaines parties prenantes comme les ONG comme potentiellement dangereuses. Partant de ce constat, le Groupe travaille sur des plans de substitution pour un certain nombre de ces substances et matériaux, même s'ils ne sont pas pris en compte à ce jour par la réglementation, anticipant ainsi sur de futures directives. À titre d'exemple, les phtalates, qui seront prochainement inclus dans la directive européenne RoHS ⁽²⁾, étaient déjà considérés comme substances impopulaires par le Groupe SEB en 2012.

ÉCOUTE ET SERVICE

Afin de répondre aux questions des consommateurs, le Groupe SEB dispose de **centres de contact téléphonique** dans la plupart des grands pays. Pour apporter un meilleur service au plus grand nombre de consommateurs, il a mis en place, à partir de 2014, des centres de contact multi-pays. En 2017, il a renforcé celui de Sofia qui couvre désormais l'Australie et la Nouvelle-Zélande en plus de 9 pays de l'est et du centre de l'Europe. Ce centre est doté d'une équipe capable de répondre dans toutes les langues de la zone concernée et sur les différents fuseaux horaires. Un 2^e centre de contact multi-pays est opérationnel depuis 2016 à Lisbonne pour l'Espagne et le Portugal. En Inde, l'organisation du **service après-vente** a été entièrement revue en 2015/2016 pour la hisser au niveau des standards du Groupe. Près de 250 réparateurs, sélectionnés puis formés, y constituent aujourd'hui un réseau professionnel et performant. Le Groupe y a aussi développé une application pour smartphones permettant au consommateur de réserver un créneau d'intervention, le dépannage à domicile étant une pratique très répandue en Inde. 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 de communication : téléphone, mail, réseaux sociaux, sites de marque.

Désireux d'accompagner le consommateur en toutes circonstances, le Groupe continue par ailleurs à élargir son offre de services. Depuis 2015, il a développé de nouvelles **vidéos** sur l'utilisation et la maintenance des produits (une par mois en moyenne), postées sur YouTube et accessibles via les sites de marques. Il accueille également des **communautés d'entraide de consommateurs** sur plusieurs sites de marques, à l'image du forum dédié au robot cuiseur multifonction Cuisine Companion en France, hébergé sur le site internet du produit, et qui compte déjà près de 16 000 membres, ou du site seb.fr fort de plus de 12 000 membres actifs.

(1) PFOA : l'acide perfluorooctanoïque est une substance utilisée comme auxiliaire de polymérisation dans le processus de fabrication de nombreux polymères.

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

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU CŒUR DES INNOVATIONS DURABLES

RÉPARABILITÉ

Le Groupe SEB, pionnier de la réparabilité

La réparabilité des produits est un maillon essentiel de l'économie circulaire : en augmentant la durée de vie des produits, elle contribue à réduire à la fois les ressources consommées et les déchets, donc à préserver l'environnement. Elle est également bénéfique pour le consommateur (intérêt économique) et pour le Groupe SEB qui fidélise les utilisateurs de ses produits en prolongeant leur usage le plus longtemps possible. Le Groupe est un pionnier dans ce domaine : sa politique de réparabilité, amorcée dès 2008 est arrivée à maturité en 2015 avec son engagement « **Produit réparable 10 ans** ». Depuis 2016, 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, ainsi que pour Seb et Calor en France et Belgique. L'extension de cet engagement aux marques WMF, OBH Nordica et Supor est à l'étude. En Amérique du Nord, le Groupe procède à des études complémentaires pour adapter au contexte local sa communication sur la réparabilité des produits.

Le guide éco-conception du Groupe intègre la réparabilité dans ses axes prioritaires. Dès l'origine, les produits sont conçus pour être facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces altérées par l'usure. En 2016, le Groupe a adopté une **définition** exigeante du niveau de réparabilité de ses produits électroménagers : outre les critères de disponibilité et de prix des pièces, il intègre désormais le pourcentage de pannes réparables. Le Groupe considère un produit comme **majoritairement réparable** lorsqu'au moins 80 % des pannes sont réparables (1 ou 2 pièces maximum ne sont pas disponibles ou coûtent plus de la moitié du prix du produit et cette (ces) pièce(s) représente(nt) moins de 20 % des risques de panne). Un produit est **totalelement réparable** (100 % des pannes sont réparables) lorsque toutes les pièces susceptibles d'être changées sont disponibles et aucune ne coûte plus de la moitié du prix du produit.

En 2017, 92,8 % du volume total de produits électroménagers commercialisés dans le monde étaient réparables (73,4 % totalement et 19,4 % majoritairement).

Réseau de réparateurs et pièces détachées

Que les produits soient sous garantie ou non, le Groupe invite les consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange en les orientant vers les centres de réparation agréés de son réseau (plus de 6 500 dans le monde). Pour cela, il multiplie les moyens d'information : documentation produit, sites internet des marques, vidéos explicatives... De fait, **le taux de produits réparés progresse** dans les centres agréés : en Europe par exemple, pour les produits sous garantie, il est passé de 70,3 % en 2012 à 82,10 % en 2017, et pour les produits hors garantie, il a augmenté de 21 % entre 2014 et 2016.

Afin de stimuler la réparation des produits, le Groupe assure à ses réparateurs la disponibilité de 40 000 références de pièces détachées jusqu'à 10 à 15 ans après l'arrêt de fabrication des produits, y compris pour les produits sourcés, et ce à un prix maintenu le plus bas possible

(ce prix n'a pas augmenté depuis la baisse de 30 % en 2012). En Europe de l'Ouest, les pièces leur sont livrées sous 24 à 48 h, ce délai pouvant atteindre au maximum 4 jours ailleurs dans le monde. Près de 6 millions de pièces détachées sont stockées dans l'entrepôt central du Groupe à Faucogney (15 000 m²), dans l'est de la France. En outre, dans un nombre croissant de pays, les consommateurs peuvent commander directement des accessoires, consommables ou pièces diverses sur les sites internet des marques. Ces commandes directes étaient possibles dans 19 pays en 2017. Depuis 2016, le Groupe utilise un entrepôt secondaire de pièces détachées et accessoires à Hong-Kong afin de livrer plus rapidement les réparateurs ou consommateurs asiatiques.

Nouvelles pistes pour stimuler la réparation

En 2017, le Groupe SEB a pris une nouvelle initiative afin d'inciter les consommateurs à faire davantage réparer leurs produits au-delà de la période de garantie. Pour lever les principaux freins qui sont la crainte d'un coût de réparation élevé ou le risque de payer un devis « pour rien », le Groupe a mis au point une **offre de réparation forfaitaire** adaptée à chaque famille de produits : pour un prix connu d'avance, le consommateur a l'assurance que son produit sera réparé quels que soient la panne et l'âge de l'appareil (dans la limite des 10 ans d'engagement de réparabilité). Cette procédure a été testée en France fin 2017 lors d'une journée de la réparation en partenariat avec un client distributeur et le WWF. Elle sera déployée en France au printemps 2018, d'abord sous marque Rowenta.

Pour aider les consommateurs qui souhaitent réparer eux-mêmes leurs produits, le Groupe teste en France depuis l'été 2017 la mise en ligne de didacticiels vidéos présentant des réparations simples. Accessibles sur les sites internet des marques, ils expliquent par exemple comment changer le moteur de pale de l'Actrify ou l'entraîneur d'un bol de *blender*. Les pièces détachées sont également disponibles sur les sites des marques, accompagnées de modes d'emploi détaillés notamment sur les aspects sécurité.

Le Groupe explore aussi de nouvelles voies comme l'impression 3D de pièces détachées. En fabriquant les pièces à la demande, elle permettra de simplifier la gestion des stocks et d'augmenter presque à l'infini leur durée de disponibilité. Un projet a été initié en 2015 sur ce sujet et des tests de qualification sont en cours avec des premières réparations pour des consommateurs « pilotes » volontaires. Ceux-ci fournissent régulièrement au Groupe des informations sur la tenue des pièces dans le temps. Fin 2017, 28 références de pièces imprimées en 3D étaient en cours de test. Ce programme se poursuivra en 2018.

Communication et sensibilisation des parties prenantes

Après avoir mis l'accent sur la France en 2016, le Groupe SEB a intensifié en 2017 la communication sur sa politique de réparabilité dans les autres pays d'Europe (presse, ONG, associations de consommateurs, organismes publics...). Son engagement « **Produit réparable 10 ans** » est aujourd'hui largement relayé sur les réseaux sociaux en Espagne, Portugal, Roumanie, Pologne... Considéré comme la référence européenne en matière de réparabilité, le Groupe a été invité à présenter son approche lors de conférences organisées par diverses institutions publiques comme le Sénat belge, la Cour de Justice européenne ou la métropole du Grand Paris.

Cet engagement pour la réparabilité lui a valu de nombreuses distinctions, en France, en particulier. Il a notamment reçu en 2017 le Grand Prix Top/Com pour sa campagne de communication innovante sur le sujet.

MUTUALISER L'USAGE DES PRODUITS

À l'avant-garde de nouveaux modèles de consommation plus durables et dans la perspective de l'économie circulaire, le Groupe teste en France depuis 2015 un service innovant de **location d'appareils culinaires** pour répondre aux besoins ponctuels des consommateurs. Dénommé Eurêcook, il a été déployé dans l'agglomération de Dijon en partenariat avec un réseau d'acteurs privés et publics, comme l'Ademe, l'association ENVIE, et le Groupe Casino. Le principe est simple : le consommateur réserve son appareil sur le site www.eurecook.fr, choisit la durée de location (une soirée à une semaine) puis le récupère dans l'un des points de retrait. Pendant cette phase de test, 28 appareils ont été proposés à la location. Une fois retournés, les produits sont systématiquement nettoyés, vérifiés et réemballés.

Le service Eurêcook s'inscrit dans la démarche développement durable du Groupe SEB à plus d'un titre : du point de vue de l'environnement, il va dans le sens d'une optimisation des ressources naturelles (un même produit est utilisé plus souvent) et les emballages sont réutilisables et éco-conçus (polypropylène alvéolaire) ; côté accessibilité, grâce à un moindre coût d'usage, Eurêcook rend les appareils plus abordables pour des personnes économiquement fragiles ; enfin, il fait appel à une entreprise locale d'insertion (Envie) pour le nettoyage et la logistique des produits loués. L'extension de cette expérimentation est prévue à Paris en 2018.

PROLONGER LA VIE DES PRODUITS

Même si le Groupe SEB déploie de nombreux efforts pour favoriser la réparation des produits sous garantie, certains clients ou consommateurs préfèrent opter pour l'échange contre un produit neuf. Or, parmi les produits qui sont retournés sur le site du Groupe à Alençon dans le cadre du service après-vente des distributeurs, la plupart ont été peu, voire pas utilisés et présentent une panne simple. Au lieu de les orienter vers la filière de démantèlement et recyclage, Groupe SEB France a décidé de leur donner une seconde vie en permettant à l'association Envie Anjou de les récupérer dans le cadre d'un partenariat signé en 2017. Envie Anjou, acteur de l'insertion professionnelle, collecte les produits défectueux sur le site d'Alençon, les démonte, les répare et les remet à neuf dans son atelier près d'Angers avant de les revendre à un prix modeste dans son magasin avec une garantie d'un an. Grâce à ce partenariat, l'association a déjà

pérennisé 3,5 emplois. Aux États-Unis, le Groupe a également mis en place une démarche similaire, qu'il gère en interne. Après vérification et reconditionnement éventuel, les produits sans aucun défaut sont remis en stock pour commercialisation dans les circuits classiques ; les produits de second choix sont revendus via des circuits spécialisés (grossistes...) et ceux qui ne peuvent être réparés sont confiés à des sociétés de démantèlement/recyclage.

La marque **All-Clad** agit aussi pour prolonger la vie des produits avec une offre inédite : depuis 2015, elle propose à ses clients-restaurateurs des poêles d'occasion remises à neuf dans l'usine de Canonsburg (États-Unis). Les poêles All-Clad récupérées auprès des chefs sont démontées, nettoyées, remises à leur forme initiale, brossées et polies pour un résultat impeccable. Elles en ressortent aussi esthétiques et efficaces que des neuves mais à moitié prix et avec un impact bien moindre sur l'environnement (95 % d'énergie consommée en moins). Cette gamme **ENCORE** a reçu le soutien de nombreux chefs. En 2017, 2 500 poêles ont été remises à neuf.

RECYCLER EN FIN DE VIE

En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des **éco-organismes** nationaux. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France au sein d'Éco-systèmes, le principal éco-organisme du pays pour les DEEE.

En revanche, les poêles, casseroles ou faitouts en aluminium ne bénéficient pas encore de filière spécifique : en France par exemple, 60 % finissent avec les ordures ménagères alors qu'ils sont recyclables à 80 %. Depuis 2012, le Groupe SEB multiplie les initiatives en faveur du **recyclage des articles culinaires** en fin de vie, en particulier en Europe où il joue un rôle moteur dans ce domaine. En France, il collabore avec l'entreprise spécialisée Excoffier et avec de grands distributeurs : les consommateurs sont invités à déposer leurs anciens produits en magasin contre un bon de réduction pour l'achat d'un nouvel article. Les produits usagés sont collectés avant d'être triés et broyés. Les principaux matériaux (aluminium, inox, plastique) sont séparés puis recyclés dans la fabrication de nouveaux produits, y compris d'articles Tefal. 1 500 magasins ont participé à cette démarche en 2017, dont un nouvel arrivant dans le programme, le BHV, avec son magasin du Marais à Paris. Au cours des 2 dernières années, près de 600 tonnes d'articles culinaires ont été collectées puis traitées grâce à ces opérations en France. D'autres pays réalisent depuis plusieurs années des actions similaires, comme les Pays-Bas, engagés dans la démarche depuis 2014. En 2017, ils ont procédé à deux opérations de ce type.

DES MARQUES ENGAGÉES

Depuis 2013, le Groupe SEB renforce l'intégration du développement durable au cœur même de son activité. Tefal et Rowenta, marques phares du Groupe, déjà très impliquées dans ce domaine, ont été les premières à inscrire leur engagement dans leur plateforme de marque. Chacune a défini des axes prioritaires d'action. Ainsi, Tefal met l'accent plus particulièrement sur l'alimentation saine et responsable, et Rowenta sur la performance environnementale des produits. Cela se traduit par des efforts spécifiques de R&D pour le développement de

produits et solutions, par de nouveaux partenariats et par des thèmes privilégiés de communication.

Progressivement, les autres marques du Groupe leur emboîtent le pas à l'image de Moulinex qui s'implique pour faciliter le « fait maison », à l'attention de ceux qui veulent manger sain sans se compliquer la tâche. La prise en compte des problématiques sociétales et environnementales est une stratégie gagnante pour les marques, comme le montre l'étude *Meaningful Brands* d'Havas Media

Group qui étudie la performance des marques au regard de la qualité de vie et du bien-être des consommateurs (33 pays, 1 500 marques). L'édition 2017 de cette étude a intégré pour la première fois deux marques du Groupe SEB sur le périmètre français (Seb et Moulinex). Toutes deux se sont directement placées en tête du palmarès national *Meaningful Brands*, des marques qui « comptent » le plus pour les consommateurs français (respectivement 4^e et 6^e places).

Autre tendance qui illustre la prise de conscience des enjeux d'une consommation responsable : de plus en plus de pays se préoccupent de lutter **contre le gaspillage alimentaire**. Le Groupe SEB apporte sa contribution au travers de son cœur de métier qui favorise les repas « faits maison », par nature propices à limiter ce gaspillage : les plats sont préparés au gré des besoins. Il propose aussi, dans son portefeuille de produits, des boîtes de conservation des aliments. Enfin, des actions de sensibilisation sur le thème du gaspillage alimentaire sont conduites par plusieurs filiales. Groupe SEB Brésil, par exemple, organise depuis plusieurs années des cours de cuisine montrant comment utiliser l'intégralité des fruits et légumes, y compris les épluchures.

NUTRITION ET BIEN-ÊTRE

Des projets de recherche sur la nutrition

Les thématiques de la nutrition et de l'alimentation sont au cœur du métier du Groupe SEB et donc de sa politique de recherche. Signe de l'importance qu'il accorde à l'enjeu de l'alimentation et du « bien manger », il a créé en 2017 au sein de son centre technologique deux pôles dédiés à la **nutrition** et à l'**anthropologie**. Ils regroupent une douzaine de personnes.

Sur la problématique de l'**alimentation**, le Groupe fait partie du « noyau dur » du consortium européen *InnoLife* (plus de 130 entreprises, organismes de recherche et universités de premier plan) sélectionné en 2014 par l'Union européenne (UE) pour conduire le programme *EIT Health* sur le thème « Vivre en bonne santé et bien vieillir ». Dans ce cadre, le Groupe assure le pilotage du projet *Cook2Health*, lancé en 2016 avec des médecins, des nutritionnistes, des acteurs du numérique. Il consiste à mesurer l'impact sur la santé de l'utilisation régulière d'appareils culinaires connectés au travers d'un vaste dispositif d'essais cliniques. La dernière vague d'essais, qui a démarré début 2018, implique 160 personnes suivies dans leur pratique culinaire quotidienne, à leur domicile, sur une durée d'un an (France et Royaume-Uni). L'objectif est de démontrer l'intérêt d'un accompagnement personnalisé pour faire évoluer les comportements vers une alimentation plus saine, dans une optique de prévention.

Le Groupe SEB participe également à un autre grand projet de recherche soutenu par l'UE, sur le **thème du riz**, dans le cadre du programme *EIT Food*. Il vise à développer de nouveaux procédés de cuisson permettant de réduire l'indice glycémique du riz afin de prévenir le diabète et l'obésité. Vu l'importance de ce sujet pour l'Asie, qui concentre une grande part de la consommation mondiale de riz, des collaborateurs de la filiale chinoise Supor sont impliqués dans ce projet aux côtés de la Direction de la Recherche.

Autre famille d'aliments qui suscite un intérêt croissant dans une perspective de stabilisation, voire diminution de la consommation des protéines animales : les **légumineuses**. Dans ce domaine, le Groupe SEB est partie prenante du projet de recherche PROVEGGAS

(Protéines Végétales Gastronomiques). Il a pour objectif de rendre les légumineuses plus attractives auprès des consommateurs, notamment via un mode de préparation simplifié (cuisson plus rapide), une meilleure digestibilité et des propriétés organoleptiques améliorées. Ce projet, soutenu par des fonds publics français, a démarré en 2017 pour une durée de 3 ans.

Des produits et services pour une alimentation plus saine

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité de leur alimentation. Le Groupe SEB innove pour les accompagner dans cette voie au travers des solutions proposées par ses différentes marques. Ces solutions visent à simplifier la vie de ceux qui veulent s'alimenter sainement sans renoncer au plaisir de la dégustation.

TEFAL

Depuis ses origines et l'invention de la poêle antiadhésive qui permet de limiter l'utilisation de matière grasse, Tefal ne cesse de développer des produits qui favorisent une alimentation saine. Ainsi la friteuse Actify (vendue sous marque Seb en France et Belgique), qui permet de préparer des plats sains et gourmands en n'utilisant qu'une seule cuillerée d'huile, facilite l'expérience du consommateur grâce à l'**application Mon Actify**. Outre une aide « pas à pas » pour la réalisation des recettes, l'application intègre de nombreux services dont un coaching nutritionnel pour manger équilibré et rester en bonne santé. Il incite notamment à consommer des produits frais (fruits et légumes en particulier), relaie les conseils de nutritionnistes, et propose des menus hebdomadaires sur une durée d'un an, assortis de suggestions de recettes à réaliser avec l'appareil. Dans de nombreux pays, Actify est au cœur d'opérations de sensibilisation à un mode de vie plus sain et à une meilleure alimentation. Ce fut en particulier le cas en 2017 au Canada, au Royaume-Uni ou en Turquie (vaste programme de communication, #BetterForYou). L'équipe canadienne, par exemple, a développé plusieurs vidéos montrant comment Actify peut aider les consommateurs à cuisiner de façon plus saine les plats traditionnels comme la célèbre « poutine ». Elle a aussi collaboré avec Hot For Food, la chaîne YouTube de cuisine vegan qui a mis Actify à l'honneur dans une démonstration de recette.

Optigrill, autre produit phare de Tefal dédié à la cuisson de la viande et du poisson, prend soin de la santé du consommateur grâce à une technologie de grillage exclusive qui limite considérablement la formation de composés toxiques (hydrocarbures aromatiques polycycliques – HAP – dont le benzopyrène, cancérigène). L'efficacité de cette technologie, fondée sur la température de cuisson, a été prouvée par des dosages d'HAP réalisés par un laboratoire indépendant.

MOULINEX

Positionné exclusivement sur l'univers de la cuisine, Moulinex s'attache à faciliter le « fait maison » qui va dans le sens d'un meilleur équilibre nutritionnel. Parmi les produits développés par la marque, certains intègrent des fonctionnalités adaptées aux nouvelles tendances alimentaires : par exemple, **Multicook & grains** (également proposé sous marque Tefal dans certains pays) propose des programmes de cuisson spécifiques aux légumineuses. Cette famille de graines revient au goût du jour avec la montée du flexitarisme ⁽¹⁾ qui s'appuie notamment sur le fait que la production de protéines végétales a un moindre impact sur l'environnement par rapport à celle des protéines animales.

(1) Régime alimentaire végétarien assoupli (ou semi-végétarisme).

Moulinex a également testé en 2016, une application pour éveiller les enfants au goût, **Kiddy Cookeo**. Elle les associe, aux côtés de leurs parents, à la préparation de recettes avec le multicuiseur Cookeo. Elle propose également des ateliers de découverte des textures et saveurs et comprend un contenu pédagogique pour les parents.

Des produits au service du bien-être

Soin de la personne, confort de la maison... Le Groupe SEB innove aussi en faveur du bien-être des consommateurs dans leur vie de tous les jours.

En 2017, **Tefal** a lancé en France **Body Partner**, un pèse personne connecté intégrant un capteur de silhouette, dispositif unique et exclusif. Outre la mesure du poids et du rapport masse grasse/masse maigre, Body Partner indique le taux d'hydratation et surtout, intègre des données de silhouette captées par un mètre-ruban connecté. Toutes ces informations sont transmises à une application pour smartphone où elles génèrent des tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution des différents paramètres dans le temps.

En matière de confort de la maison, la gamme de **purificateurs d'air Rowenta** Intense Pure Air connaît un succès croissant à l'international depuis son lancement en Chine fin 2014. Elle est le fruit d'un partenariat entre le Groupe SEB et Ethera, une start-up dans laquelle il a investi via le fonds SEB Alliance. La technologie exclusive et brevetée NanoCaptur, qui équipe ces purificateurs d'air, permet la destruction du formaldéhyde, gaz reconnu comme l'un des plus dangereux pour la santé et présent dans 100 % des logements. En 2017, de nouvelles gammes de produits équipés de cette technologie ont été lancées en Chine et en Corée du Sud.

Cette démarche d'innovation « ouverte » permet au Groupe d'élargir son panel de technologies de pointe. Autre exemple de partenariat via SEB Alliance : SeniorAdom, une start-up qui a développé une solution de téléassistance nouvelle génération, non invasive, permettant le maintien à domicile des personnes à mobilité réduite et qui détecte les chutes et les malaises.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

L'engagement pour la préservation de l'environnement est un autre axe fort de travail pour les marques du Groupe.

Rowenta

En 2016, Rowenta a conclu un partenariat de 3 ans avec le **WWF** pour renforcer sa démarche environnementale, dans le prolongement d'actions communes engagées depuis 2014. Il cible trois axes de travail : l'efficacité énergétique, la réparabilité et l'utilisation de matières recyclées. Le soutien du WWF porte aussi bien sur des sujets techniques que sur la sensibilisation des consommateurs et autres parties prenantes. En 2017, les efforts ont plus particulièrement porté sur l'intégration de matériaux recyclés dans les produits, avec des avancées significatives.

Après avoir lancé en 2015 un générateur vapeur dont le boîtier est en **polypropylène issu du recyclage** d'appareils électriques et électroniques (Silence Steam), Rowenta étend l'usage de ce matériau aux aspirateurs : fin 2017, il a adapté les lignes de production du site de Vernon pour permettre la fabrication de socles d'aspirateurs en polypropylène recyclé. Dès le printemps 2018, ils équiperont toutes les gammes permanentes d'aspirateurs traîneaux avec sac produites

sur ce site. Les fers vapeur fabriqués à Erbach (Allemagne) s'apprêtent eux aussi à intégrer ce même matériau recyclé.

En matière de **réduction de la consommation énergétique**, le domaine des aspirateurs est emblématique des progrès considérables réalisés par Rowenta. La marque a vite pris une longueur d'avance sur la réglementation européenne qui a introduit les seuils maximum de puissance de 1 600 watts en 2014 puis 900 watts en 2017. En moins de 3 ans, les équipes marketing et R&D ont renouvelé l'ensemble des gammes d'aspirateurs traîneaux en réduisant la consommation d'énergie de 70 %, sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage et le niveau sonore. À titre d'exemple, l'aspirateur Silence Force 4A+ lancé en 2017, affiche une puissance de 550 watts seulement pour une efficacité de dépoussiérage maximale. Les sèche-cheveux bénéficient eux aussi de cette démarche d'efficacité énergétique. Ainsi, la nouvelle génération de la gamme Studio Dry, best-seller de 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.

Tefal, Krups, Moulinex...

Tefal aussi met l'accent sur l'utilisation de matériaux recyclés. En articles culinaires, cette démarche a été lancée dès 2009 avec les spatules Enjoy, composées à 95 % de PET recyclé, et avec la batterie de cuisine Natura, fabriquée avec de l'aluminium 100 % recyclé. Côté produits électriques, un appareil à raclette avec un socle contenant du polypropylène recyclé a vu le jour en 2016.

En 2017, c'est au tour de Krups de se lancer dans la démarche avec l'utilisation d'ABS recyclé (un autre type de plastique) pour une pièce interne de la machine à café Expresseria, fabriquée à Mayenne.

Autre exemple d'initiative luttant cette fois contre l'obsolescence technologique : Moulinex propose aux détenteurs d'un robot Cuisine Companion de l'enrichir avec les nouvelles fonctionnalités de l'i-Companion, la version connectée de ce produit, lancée en 2016. Et ce, pour un coût limité à la différence de prix des deux produits, sans frais supplémentaires de transport.

DES PRODUITS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

Rendre les produits plus ergonomiques et plus simples à utiliser fait aussi partie des axes de recherche du Groupe SEB. Cela inclut la prise en compte des besoins des **personnes à agilité réduite**. Le Groupe a par exemple collaboré en France avec l'Institut de la Vision et l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle sur des prototypes de produits adaptés aux malvoyants. Ce projet a permis de renforcer la sensibilisation des équipes d'innovation à la déficience visuelle et de dégager des pistes d'amélioration pour des produits existants et à venir. En 2018, dans le cadre de la démarche BiiS (voir page 127), le Groupe collaborera avec Handicap International sur l'accessibilité des produits au plus grand nombre.

L'accessibilité se décline aussi dans le domaine de la précarité ; comment répondre aux attentes spécifiques des **consommateurs à faibles revenus** ? Outre le fait que le Groupe SEB a bâti sa politique de marques de façon à répondre aux besoins des différentes catégories de consommateurs, il étudie divers scénarios et business models pour traiter ce sujet.

Imusa accompagne les *tinteros*

En Colombie, Imusa, marque locale du Groupe SEB, vend plus d'un million de bouteilles isolantes, notamment pour répondre à l'activité croissante des *tinteros*. Ces vendeurs ambulants de café et petits « en-cas », qui vivent et travaillent dans des conditions précaires, utilisent en très grande majorité ces produits fabriqués sur le site de Rionegro. Les équipes d'Imusa ont conçu à leur attention un modèle mieux adapté à leurs besoins pour garder le café au chaud le plus longtemps possible, mais aussi un chariot spécifique pour les transporter et une chaise pliante. Pour soutenir les *tinteros* et les aider à améliorer leur situation, Imusa a entrepris de nombreuses actions, en particulier des formations où il leur fournit des éléments de base sur la gestion de leur activité, la santé et la sécurité. Imusa accompagne ainsi environ 2 000 *tinteros* depuis plusieurs années.

Seb, Tefal et Moulinex s'engagent pour le Programme Malin

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.

3.9. La réduction des impacts environnementaux

De la conception des produits jusqu'à leur fin de vie, le Groupe agit à chaque étape pour limiter leur empreinte environnementale (éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage...). Pour cela, il s'appuie sur son **guide éco-conception** des produits et sur la certification internationale **ISO 14001**. Dans les usines, les bureaux, les laboratoires ou les entrepôts, tous les collaborateurs et prestataires du Groupe sont sensibilisés au respect de l'environnement. La démarche environnementale du Groupe SEB est pilotée par la Direction Qualité Normes et Environnement et coordonnée sur les sites par les coordinateurs Santé Sécurité Environnement. Les informations

concernant les dépenses environnementales du Groupe SEB sont disponibles page 223.

Les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre monde pour les entités certifiées ISO 14001 ⁽¹⁾. Elles sont également hors Asia Fan Binh Duong et hors GS Brésil Jaboatão car ces entités ont été certifiées courant 2017. Le siège social Campus SEB à Écully a intégré le périmètre de *reporting* en 2015.

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

BILAN GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE

Le Groupe SEB a lancé en 2017 un exercice d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ce bilan a été réalisé à partir des données de l'année 2016 avec l'aide du cabinet de conseil Deloitte. Il distingue les émissions des scopes 1 et 2 qui concernent les émissions de gaz à effet de serre en lien direct avec les activités du Groupe et les émissions du scope 3, dites indirectes.

Scope 1 : émissions liées aux consommations de combustibles fossiles (majoritairement gaz naturel) utilisés pour certains procédés industriels ou le chauffage des bâtiments, sur les sites industriels et logistiques du Groupe certifiés ISO 14001

Scope 1 : 58 049 tCO₂eq

Scope 2 : émissions induites par la consommation d'électricité achetée sur les sites industriels et logistiques du Groupe certifiés ISO 14001

Scope 2 : 149 106 tCO₂eq

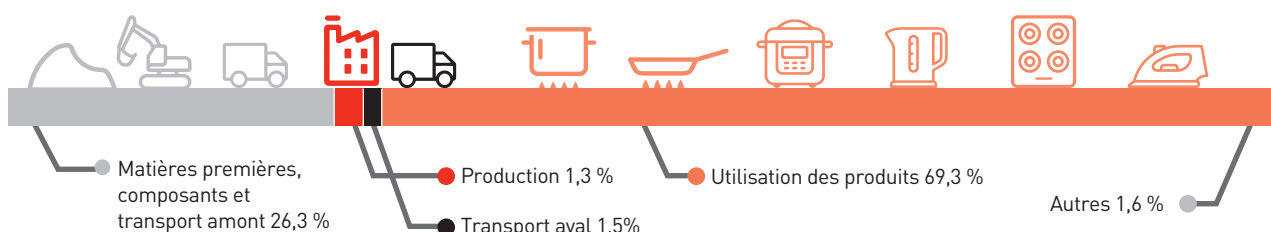
Les émissions des scopes 1 et 2 (207 155 tCO₂eq) représentent les émissions des sites industriels et logistiques du Groupe (voir partie éco-production page 140).

Scope 3 : émissions indirectes qui ne sont pas liées directement à la fabrication des produits (achat de biens et services, utilisation des produits vendus, transport amont et aval, etc.)

Scope 3 : 15 473 978 tCO₂eq

Au total, les émissions du Groupe SEB en 2016 représentent 15,7 millions de tonnes équivalent CO₂. Elles se répartissent de la manière suivante :

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



(1) Les certificats obtenus par les sites avant leur acquisition par le Groupe SEB ne sont pas pris en compte par ce dernier.

Lexique

Matières premières, composants et transport amont : émissions liées à l'extraction des matières premières et à la transformation des matériaux et des composants par le Groupe SEB. Comprend les émissions induites par l'achat de services tels que le transport amont.

Production : émissions liées à la consommation d'énergie des sites industriels et logistiques du Groupe (combustion d'énergies fossiles et consommation d'électricité) = scopes 1 et 2.

Transport aval : émissions liées au transport des produits finis du Groupe depuis l'usine jusqu'à l'entrepôt des clients.

Utilisation des produits : le calcul des émissions liées à l'utilisation des produits prend en compte l'électricité consommée par les produits de petit électroménager, le gaz et l'électricité nécessaires au fonctionnement, et au lavage (eau chaude) des articles culinaires. Pour chaque catégorie de produits, le calcul considère leur scénario d'usage sur l'année et le volume des ventes.

Autres : ce poste d'émissions regroupe divers types d'émissions peu significatifs s'ils sont considérés séparément. Il comprend par exemple les émissions liées aux trajets des collaborateurs du Groupe pour se rendre sur leur lieu de travail, les déplacements professionnels, les trajets des consommateurs pour se rendre en magasin. Il comprend aussi les émissions liées à la fin de vie des produits.

Note méthodologique

Les facteurs d'émission employés sont issus de bases de données (Agence internationale de l'énergie, base Carbone de l'ADEME). Étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, et compte tenu du nombre et de la nature des données demandées, la méthode de calcul du GHG Protocol présente une marge d'incertitude. Néanmoins elle fournit des informations sur les proportions des principaux postes d'émissions du Groupe qui lui permettent d'orienter les stratégies de réduction de son empreinte carbone.

Pour calculer l'empreinte carbone du Groupe, les équipes se sont appuyées notamment sur les données du *reporting* éco-production pour les scopes 1 et 2, ainsi que sur les analyses de cycle de vie correspondantes aux différentes familles de produits pour le scope. Les émissions émises pour la production des produits, décrites dans la partie « Éco-production », et les émissions de GES liées à la logistique présentées dans la partie « Éco-logistique » sont suivies par un système de *reporting* dédié.

Les produits qui ont contribué au bilan des émissions de GES représentent 94 % des ventes en volume et 98 % en chiffre d'affaires. Cet exercice a confirmé que les axes prioritaires pour améliorer l'empreinte carbone du Groupe se situent prioritairement au niveau :

- des produits et de leur utilisation,
- des matières premières,
- du transport des produits et composants,
- de la fabrication des produits.

OBJECTIFS 2020

Pour réduire son empreinte carbone, le Groupe SEB s'est fixé des objectifs ambitieux à l'horizon 2020 :

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

État d'avancement à fin 2017 : le Groupe a identifié les familles de produits les plus impactantes en termes de consommation énergétique, et défini des méthodes de mesure précises de leur consommation énergétique. Il cible ses efforts sur ces familles ;

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

État d'avancement à fin 2017 : moins 19 % à périmètre constant ⁽¹⁾ ;

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits.

État d'avancement à fin 2017 : 35 % pour les produits fabriqués par le Groupe ;

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

État d'avancement à fin 2017 : moins 25 %.

En ce qui concerne la lutte contre le réchauffement climatique, le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative Science Based Targets lancée en 2015 par le WWF aux côtés du Global Compact (ONU), du WRI (World Resources Institute) et du CDP (Carbon Disclosure Project). Elle incite les grandes entreprises mondiales à mettre en cohérence leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec les recommandations du GIEC de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C.

Par ailleurs, Rowenta a signé en 2016 un **partenariat avec le WWF**, marque emblématique de l'engagement du Groupe pour réduire l'empreinte environnementale de ses produits (voir page 132).

(1) Concerne tous les sites industriels et logistiques présents dans le périmètre de reporting développement durable 2010.

ÉCO-CONCEPTION DES PRODUITS

La politique d'éco-conception du Groupe SEB vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. Pour progresser dans cette démarche, il s'appuie sur un **guide éco-conception** qui intègre clairement toutes les étapes du cycle de vie du produit et de son emballage (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie). Il est structuré selon les axes prioritaires du Groupe en matière d'éco-conception : efficacité énergétique, recyclabilité, réparabilité, utilisation de matériaux recyclés et de polymères biosourcés, réduction de l'empreinte carbone lors du transport, remplacement des substances impopulaires... Pour chaque axe d'éco-conception, le guide précise l'ambition du Groupe et définit différents niveaux de performance fondés sur des critères mesurables. Intégré dans le processus de conception des produits, il permet aux équipes projet de choisir le niveau de performance visé pour chaque nouveau produit en fonction du cahier des charges.

Ce guide est un outil clé dans l'atteinte des objectifs environnementaux pris à horizon 2020. Il est déployé dans toute la communauté Innovation du Groupe : équipes marketing, R&D, design, mais aussi achats, qualité, juridique... Sa mise en place a été soutenue par un important dispositif de formation en 2014/2015 et des formations complémentaires sont régulièrement organisées pour les équipes de développement, en particulier sur la mesure de la performance environnementale des produits. Par exemple en 2017, la filiale brésilienne a bénéficié à sa demande, d'une formation de remise à niveau sur le guide qui a concerné une cinquantaine de personnes.

En 2016, le Groupe a entrepris d'établir le profil environnemental de chaque famille de produits au travers de fiches synthétiques à usage interne qui répondent à 3 grandes questions : Quelle étape du cycle de vie du produit impacte le plus le changement climatique ? Quelles ressources sont nécessaires pour le fabriquer et le faire fonctionner ? Sur quels leviers agir pour réduire l'impact sur le climat et les ressources ? Conçues avec la participation des équipes développement, marketing et qualité, ces fiches constituent à la fois un support de sensibilisation et un outil d'aide au ciblage des efforts d'éco-conception. 3 nouvelles fiches ont été diffusées en 2017 avec l'appui d'un module d'*e-learning* (français/anglais) et sont disponibles sur l'intranet : aspirateurs, autocuiseurs et lisseurs. Elles portent à huit le nombre de profils environnementaux établis à ce jour.

Le Groupe actualise régulièrement les **analyses de cycle de vie** de ses produits. Ces analyses significatives ⁽¹⁾, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique. Elles concernent potentiellement l'ensemble des produits du Groupe, répartis en « familles » sur la base de la classification interne du portefeuille produits. En 2017, 81 % des 48 familles de produits, définies comme les plus significatives par le service environnement, étaient couvertes par une analyse de cycle de vie. Celles concernant les aspirateurs et les autocuiseurs ont été entièrement revues. Un effort particulier a été fait pour rendre la méthodologie plus robuste et pour intégrer de nouvelles données en provenance des recycleurs, notamment en partenariat avec Éco-Systèmes, principal éco-organisme français pour les Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE).

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits de petit électroménager ⁽²⁾, les trois quarts de l'impact énergétique proviennent de leur consommation électrique en phase d'utilisation, loin devant leur fabrication. Le Groupe SEB déploie de nombreux efforts pour réduire cette consommation, avec d'importants progrès à la clé. Le domaine des **aspirateurs** en est une belle illustration : en moins de 3 ans, les équipes marketing et R&D ont renouvelé l'ensemble des gammes d'aspirateurs traîneaux en réduisant la consommation d'énergie de 70 %, sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage et le niveau sonore. Le Groupe a ainsi pris une longueur d'avance sur la réglementation européenne qui a abaissé en 2017 à 900 watts la puissance maximum des aspirateurs. Dès 2015, tous les nouveaux modèles Rowenta se situaient entre 750 et 900 watts. Afin d'atteindre ce niveau de performance, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement, conçu des têtes d'aspiration plus efficaces et optimisé l'ensemble des flux aérodynamiques pour réduire les pertes de charge.

Conscient de l'importance de l'enjeu énergétique et souhaitant continuer à anticiper l'évolution des réglementations, le Groupe a décidé en 2015 de renforcer le pilotage des actions dans ce domaine. C'est ainsi qu'est né le projet **Smart Energy Products**, porté par une équipe associant la Direction Qualité, Normes et Environnement, la Direction Développement Durable, la Direction de la Recherche et qui travaille en étroite relation avec les Activités. La première étape a consisté à identifier les familles de produits ayant le plus fort impact en matière de consommation énergétique (eu égard à leur consommation individuelle et aux volumes commercialisés) afin de concentrer sur elles les efforts. En 2016, le Groupe a défini pour chacune de ces familles une méthode standard de calcul de la consommation et de l'efficacité énergétique, ainsi que 1 ou 2 produits étalons qui serviront de référence pour mesurer les progrès. Tous les produits développés depuis ont appliqué la nouvelle méthode de calcul. En parallèle, le Groupe a poursuivi ses travaux de recherche, notamment sur des nouvelles technologies de moteurs.

Ces efforts s'inscrivent dans le cadre de l'objectif 2020 de réduction de 20 % de la consommation d'énergie des produits (année de référence 2013). Ils se concrétisent dans les nouvelles générations de produits mis sur le marché (voir page 132).

Pour ce qui est de la consommation énergétique en mode veille, tous les produits du Groupe sont en dessous des seuils fixés par la réglementation européenne, applicables depuis le 07/01/2013 (0,5 W pour le mode veille sans affichage et 1 W avec affichage). Cet indicateur n'est donc plus un enjeu pour le Groupe, et il n'est plus inclus dans le *reporting*.

(1) Analyses de cycle de vie réalisées sur les modèles les plus représentatifs de chaque famille de produits du Groupe en termes de caractéristiques techniques, de ventes et de distribution géographique.

(2) Hors produits fonctionnant sur batterie.

UTILISATION DE MATÉRIAUX RECYCLÉS

Le Groupe SEB intègre dans ses produits de plus en plus de matériaux recyclés. Depuis 2014, il intensifie ses travaux sur l'intégration de plastiques recyclés dans ses produits, sous l'impulsion des Directions Achats, Qualité Normes Environnement, et Recherche : collaboration avec des recycleurs pour améliorer la qualité des plastiques concernés, vérification de leur conformité réglementaire, réalisation de tests d'injection et de prototypes, démarrage de préséries... Il a notamment mis en place avec Veolia et Éco-systèmes en France une boucle d'économie circulaire pour le petit électroménager. Cette coopération a débouché en 2015 sur la commercialisation d'un générateur vapeur dont le boîtier est en **polypropylène** issu du recyclage d'appareils électriques et électroniques, une première pour le Groupe. Par rapport au plastique vierge, le plastique recyclé utilisé dans la fabrication de ce produit réduit l'impact sur le réchauffement climatique de près de 70 %. En 2016 et 2017, d'autres produits intégrant des plastiques recyclés ont vu le jour (appareil à raclette, machine à café...) et une dizaine de nouveaux projets sont en cours (voir page 132). Outre son partenariat avec Veolia, le Groupe développe ses échanges avec d'autres recycleurs dans une optique de montée en compétences pour répondre à ses besoins. En interne, il conduit des opérations de formation et de sensibilisation pour les équipes concernées (bureaux d'études, laboratoires, qualité, marketing...). Fin 2017, pour les produits fabriqués en interne, il avait déjà dépassé son objectif d'intégrer 20 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits à l'horizon 2020, affichant un taux de 35 %.

RECYCLABILITÉ

Tous les produits du Groupe font l'objet d'une évaluation de leur recyclabilité potentielle selon une méthode harmonisée qui a été précisée en 2016. Pour augmenter ce taux, le Groupe privilégie l'utilisation de matières qui se recyclent (composants métalliques, certains plastiques comme le polypropylène) et cherche à réduire leur nombre dans ses produits pour faciliter le tri lors du recyclage. Il prévoit également un démontage simple et rapide des appareils. À titre d'exemple, le fer vapeur Tefal Turbo Pro Anticalc, lancé fin 2016, est équipé d'un écran thermique (pièce située au-dessus de la semelle) en PBT, un plastique recyclable, et non plus en BMC, non recyclable, comme c'était le cas dans les gammes précédentes. Grâce à ce changement, ce fer présente un taux de recyclabilité de 82 % contre 76 % pour un fer équivalent avec écran en BMC. La centrale vapeur Calor Express Compact a bénéficié de la même évolution.

En 2017, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits électriques conçues dans l'année atteint environ 83 %. Quant aux articles culinaires, ils contiennent environ 80 % de matériaux potentiellement recyclables, essentiellement des métaux (aluminium et acier).

RÉPARABILITÉ

Voir page 129-130.

SUBSTANCES IMPOPULAIRES

Voir page 128.

ÉCO-PRODUCTION

Le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement dès 2003. Il vise en priorité la maîtrise de la consommation de ressources (énergie et eau) et la réduction des déchets et des émissions. Cette démarche s'est traduite par la certification progressive des sites selon la **norme ISO 14001** dont le Groupe s'engage à respecter les lignes directrices : la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et le principe d'amélioration continue et de prévention des pollutions d'autre part. En 2017, il a adopté la nouvelle version de cette norme (version 2015 en remplacement de la version 2004). Elle met notamment l'accent sur la notion de leadership, avec un rôle accru de l'encadrement, jusqu'au Directeur du site. Elle traduit aussi une approche plus globale de l'impact du fonctionnement du site sur le cycle de vie du produit. Cette évolution a impliqué une montée en compétences des équipes chargées du management de l'environnement sur le terrain. Elle s'est faite au travers de formations, d'un accompagnement des sites (avec l'appui, en France, d'équipes d'étudiants spécialisés en environnement), et par le biais d'une mobilisation accrue du réseau international des coordinateurs Santé Sécurité et Environnement. Ce réseau, qui facilite le partage de bonnes pratiques, s'est réuni pour la première fois à Ecully en octobre 2017 (voir page 115).

Dans un objectif de diffusion des bonnes pratiques, chaque site industriel et logistique (périmètre monde) est invité à présenter chaque

année au moins un **projet « éco-innovant »** permettant de réduire son impact environnemental. 43 projets ont été recensés fin 2017, issus de 27 sites et entités (60 % d'entre eux ont trait à l'énergie). Trois projets ont été jugés particulièrement remarquables pour leur caractère à la fois innovant et reproductible, leur bénéfice environnement significatif et la rapidité de leur retour sur investissement. Le site d'Is-sur-Tille (France) 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 va vers d'autres usages sur le site. Cette initiative permet d'améliorer les conditions de travail au moyen d'une solution neutre en termes d'émission carbone. Au Brésil, le nouveau site d'Itatiaia a intégré les considérations environnementales dès sa construction en 2016 (ventilation et éclairage naturel, rafraîchissement par brumisation...), mais le projet éco-innovant qui l'a distingué en 2017 porte sur un éco-geste du quotidien visant à réduire les déchets : pour inciter les salariés à s'hydrater suffisamment sans envoyer des quantités de gobelets plastique à la poubelle, la Direction du site leur a donné à chacun une gourde réutilisable. Simple et efficace : 2,9 tonnes de déchets de gobelets sont évitées chaque année. La troisième initiative remarquable est celle du site Supor de Shaoxing (Chine) qui abrite quelque 120 machines d'injection de plastique. Dans

leur configuration classique, elles comportent une bobine chauffante très énergivore. Les équipes de Shaoxing ont mené une étude qui a débouché sur une technique alternative : une nouvelle bande chauffante qui consomme 30 % d'énergie en moins. Elle présente en outre une température de surface nettement plus basse, ce qui améliore le meilleur confort des opérateurs. En 2017, 20 presses en ont été équipées.

Au-delà de ces trois exemples, plusieurs sites se distinguent par une démarche dynamique et volontariste sur le **management de l'énergie**, en particulier Erbach (Allemagne), Rumilly et Tournus (France). Une démarche qui leur a permis d'obtenir en 2016 la certification ISO 50001, portant sur le système de management de l'énergie. Les quatre sites de WMF en Allemagne sont également certifiés ISO 50001. Toujours en matière d'énergie, le site Supor de Yuhuan (Chine) conduit depuis 2012 un plan d'actions volontariste, qui lui a permis de diminuer de 35 % sa consommation par unité produite entre 2013 et 2017. Plus généralement, l'ensemble des sites poursuit le remplacement progressif des éclairages existants (tubes néons notamment) par des systèmes à LED (moins 50 % à 75 % de consommation). Cette opération se traduit à la fois par une diminution de l'empreinte énergétique et par des économies importantes.

L'énergie constitue aussi l'une des « briques » du projet Usine du Futur lancé en 2016 par le Groupe SEB. Un groupe de travail transversal, animé par la Direction du Développement Durable, explore la mise en œuvre de solutions énergétiques neutres ou positives dans un double objectif économique et écologique. Plusieurs expérimentations de production d'énergie verte sont en cours : des panneaux solaires seront installés au 1^{er} semestre 2018 sur le Campus SEB à Eculluy et d'autres projets sont à l'étude, notamment en Amérique du Sud. Une composante Environnement (énergie et déchet) a été intégrée en 2017

aux tableaux de bord des sites industriels aux côtés des indicateurs Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Implication.

Depuis 2010, à périmètre constant, le Groupe a réduit de 19 % la consommation d'énergie de ses sites industriels et logistiques, il est donc en bonne voie pour atteindre l'objectif de moins 20 % qu'il s'est fixé pour 2020.

Parmi les autres initiatives prises par les sites pour améliorer leur performance environnementale, plusieurs portent sur la réduction des **déchets**, comme à Lourdes (France) où les palettes de livraison des composants ont été mises aux standards de palettisation des produits finis du Groupe pour pouvoir être réutilisées lors des expéditions vers les clients. D'autres projets portent sur les **procédés de fabrication** des produits. À Rionegro, par exemple, l'optimisation du *process* de fonderie d'aluminium a permis de diviser par deux la quantité de matière nécessaire à la fabrication d'un *caldero* (cocotte) et la consommation d'énergie par unité produite a baissé de près de 10 %. L'eau fait aussi partie des ressources dont le Groupe cherche à limiter la consommation : plusieurs sites, comme Hangzhou (Chine) ou Rionegro (Colombie) ont mis en place des actions de recyclage des eaux usées qui, après traitement, sont réutilisées en production ou pour l'alimentation des sanitaires. Le site de Rionegro s'est également orienté vers l'utilisation des eaux pluviales.

Diverses initiatives alimentent le partage de bonnes pratiques, comme celle d'Omegna (Italie) : ce site a mis à profit deux puits existants de 80 m (utilisés pour ses procédés industriels) afin d'installer un système réversible de rafraîchissement/chauffage des bureaux. Il est basé sur le fait qu'à cette profondeur, l'eau reste à une température stable (environ 10 °C), quelle que soit la saison. En passant dans un circuit qui fait le tour des locaux, elle les rafraîchit l'été et peut les réchauffer l'hiver.

CERTIFICATION ISO 14001

Le Groupe SEB a pour objectif de certifier ISO 14001 l'ensemble de ses entités industrielles et logistiques dans le monde.

(Périmètre Monde)

	2017	2016	2015
Nombre d'entités certifiables	35	36	37
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 ^(a)	97 %	94 %	92 %

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

Les sites de SEB Do Brasil situés à Mooca et São Bernardo Do Campo ont été transférés vers le nouveau site d'Itatiaia. Le transfert s'est achevé au second semestre 2017. Des plans d'actions sont engagés pour que les entités qui ne sont pas encore certifiées rejoignent les standards du Groupe SEB.

CONSOMMATION DE RESSOURCES

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

Matières premières directes

(en tonnes)	2017	2016	2015
Consommation totale de métaux	161 731	145 461	148 571
Consommation totale de plastiques*	89 315	83 183	73 200
Consommation totale d'emballages	105 775	96 930	92 417

* Cet indicateur regroupe les polymères dont les plastiques et les élastomères.

Matières premières indirectes

	2017	2016	2015
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	233,5	224,9	220,2
Consommation totale de gaz liquéfié (en tonnes)	886,5	2 966,4	2 607,0
Consommation totale d'électricité (en GWh)	366,6	355,6	373,6
Consommation totale d'eau (en milliers de m³)	3 531,5	3 338,8	3 192,4
Consommation totale de fioul hors carburant (en m³)	14,9	18,8	27,4

La consommation totale de gaz naturel augmente de 4 % et la consommation totale d'électricité de 3 %. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation de la consommation sur les sites de Tefal Rumilly et Supor Hangzhou, liée à une augmentation de la production. Le site de Supor Yuhuan est passé de l'électricité au gaz naturel, contribuant également à l'augmentation de la consommation globale de gaz naturel.

Avec une production stable, le site de Tefal Tournus a réduit de 18 % sa consommation en gaz naturel à la suite d'un plan d'actions de réduction des consommations énergétiques comprenant, entre autres, l'optimisation du fonctionnement des équipements de process et de chauffage.

Le site de Supor Yuhuan est le principal consommateur de gaz liquéfié pour son process. En 2017, le site est passé au gaz naturel ce qui entraîne une réduction de 70 % de la consommation de gaz liquéfié du Groupe.

La consommation totale d'eau a augmenté de 6 %, principalement sur les sites dont la production a augmenté tels que Supor Shaoxing et Yuhuan ou Tefal Rumilly. À noter, le site d'All-Clad a réduit ses consommations grâce à un programme de chasse aux surconsommations d'eau. Le site de GS Colombie à Rionegro a mis en place un système de récupération des eaux de pluie permettant de réduire l'impact du site par la récupération.

L'APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

En 2017, le Groupe SEB a consommé plus de 3,5 millions de mètres cubes d'eau à travers le monde essentiellement liés aux procédés de fabrication des articles culinaires. Cependant, au-delà du suivi des volumes consommés, il est primordial de considérer la localisation de ces consommations afin de la mettre en rapport avec les zones dites de stress hydrique où l'eau est une ressource sensible. En 2015, le Groupe, soucieux d'évaluer les risques liés à l'eau et sa disponibilité, a conduit une analyse de ses implantations industrielles à partir de la localisation géographique des sites concernés et de l'outil de référence *Aqueduct Water Risk Atlas* du *World Resources Institute* (WRI). Cette évaluation a été actualisée en 2016.

Cette analyse a permis de montrer qu'aucun site industriel ou logistique du Groupe n'est situé dans une zone exposée à un risque hydrique « extrême » ou « élevé » selon l'indicateur *Overall water risk* qui mesure de manière agrégée les risques relatifs à la disponibilité, à la qualité et aux conflits liés à l'eau. Par ailleurs, 20 sites industriels ou logistiques du Groupe sont situés dans des zones exposées à un risque considéré comme « faible » ou « faible à moyen ». À l'avenir, le Groupe portera une attention particulière aux 12 sites industriels et logistiques situés dans des zones où le risque est considéré comme « moyen à élevé ».

Le Groupe reste ainsi attentif à la préservation de la ressource en eau. Des bonnes pratiques visant à réduire la consommation en eau et à recycler les effluents ont été mises en place sur les sites industriels. Elles sont partagées dans le cadre des projets éco-innovants (cf. p 137-138).

Utilisation des sols

En dehors des activités d'emboutissage (autocuseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Le Groupe SEB considère donc ne pas avoir d'impact ou d'utilisation notable des sols. Par ailleurs, dans le

cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le Groupe SEB a veillé à ce que la remise en état des sites soit réalisée en accord avec les lois locales. Lorsque cela est approprié ou exigé par la loi, le Groupe mène des études de sol et de sous-sol, même si la majorité des sites n'est soumise à aucune obligation de diagnostic. Les études de pollution effectuées sur des sites longtemps exploités confirment que l'activité du Groupe n'a pas d'impact notable sur les sols et sous-sols.

DÉCHETS

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2017	2016	2015
Déchets Non Dangereux (DND)* (en tonnes)	24 548	21 239	20 112
Taux de DND traités en filière de recyclage* (en %)	72,5	68,7**	73,2
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique* (en %)	6,6	6,8**	5,7
Production de Déchets Dangereux – hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes)	1 861	1 488**	1 429
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	4 132	3 945	4 343

* Hors Huiles, Métaux et Boues.

** Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

En 2017, près de 73 % des déchets non dangereux ont été traités en filière de recyclage et 6,6 % ont été valorisés énergétiquement. Le Groupe comptabilise également ses déchets métalliques : 16 844 tonnes.

La quantité de déchets non dangereux a augmenté de 16 % en 2017 suite à l'augmentation de la production sur les sites de Supor Yuhuan et Supor Hangzhou. La production de déchets dangereux est aussi impactée par le transfert du site de Mooca vers Itatiaia au Brésil.

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

(en tonnes équivalent CO ₂)	2017	2016	2015
Émissions de gaz à effet de serre	210 456	207 155*	239 911

* Donnée actualisée suite à revue du référentiel des facteurs d'émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre augmentent de 1,59 % suite à l'augmentation des consommations en énergie (voir tableau consommation de ressources indirectes p 139).

Concernant les Composés Organiques Volatils (COV), le Groupe SEB réalise des contrôles périodiques de ses émissions (peu importantes en volume) avec pour objectif le traitement et la maîtrise de celles-ci. D'importants investissements, totalisant plusieurs millions d'euros, ont été réalisés sur les sites les plus concernés (ex : Rumilly). Ces investissements ont porté sur le traitement mais également sur la modification complète de procédés aboutissant à la très forte réduction de ces COV.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Les sites et les activités du Groupe SEB ne sont pas impactés directement par le changement climatique compte tenu de la nature de ses implantations actuelles. Néanmoins, le Groupe a mis en place une évaluation des risques liés au changement climatique et dispose des assurances nécessaires pour se prémunir des conséquences financières.

REJETS DANS L'EAU

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

La Demande Chimique en Oxygène (DCO) représente la quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique et minérale contenue dans une eau. Cette donnée est représentative de sa pollution organique et chimique. En 2017, le Groupe SEB a rejeté 203 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

NUISANCES

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation et celle des plaintes éventuelles est une obligation de l'ISO 14001. Chaque site certifié est donc organisé pour les traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes compte tenu de la nature de ses activités.

BIODIVERSITÉ

La prévention des risques fait partie intégrante de la démarche de certification ISO 14001 afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Ces derniers définissent la procédure à suivre en cas d'incident et prévoient l'installation de dispositifs préventifs, par exemple des bassins de rétention pour les eaux d'extinction d'incendie ou bien des dispositifs d'obturation de canalisations. Dans de nombreux sites, des systèmes de rétention placés sous les outillages permettent de prévenir le risque de pollution lié à un déversement accidentel de substance.

Des initiatives locales, notamment en France, sont également mises en place par certains sites industriels sur le thème de la biodiversité. Ainsi, le site d'Is-sur-Tille a créé une prairie fleurie et a installé une tour à hirondelles en 2014. Cette tour a permis la naissance et la pérennisation d'une colonie d'hirondelles dans un endroit qu'elles ne

fréquentaient pas jusqu'alors. Entre 50 et 150 jeunes y prennent leur envol chaque année. Le site de Pont Évêque a remplacé l'entretien classique de ses espaces verts par un partenariat avec l'association Naturama. Dans ce cadre, des moutons Soay, race en voie d'extinction, ont pris possession de 17 000 m² de verdure. Résultat : une réduction de l'empreinte écologique du site avec un entretien naturel réalisé par les moutons, et une augmentation de la faune et la flore grâce au fumier produit. Sur le site du nouveau siège du Groupe à Écully, un jardin conservatoire de 300 m² a été créé en 2016, en partenariat avec l'Institut Vavilov (Saint-Petersbourg), la plus ancienne banque de gènes végétaux au monde. Le Groupe SEB a décidé de rejoindre le réseau de jardins Vavilov dans le cadre de son engagement en faveur du développement durable, notamment pour contribuer au maintien de la biodiversité et au développement d'une alimentation saine et responsable. Ce jardin est ouvert aux personnes fréquentant le site qui peuvent le visiter de façon autonome grâce à des panneaux explicatifs.

ÉCO-LOGISTIQUE

Le transport des produits ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer est une source importante d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB qui a clairement l'ambition de les réduire : il s'est fixé l'objectif de réduire de 20 % ces émissions par produit vendu à l'horizon 2020 (année de référence 2013). À fin 2017, l'objectif est déjà atteint, avec une réduction de 25 %. La diminution de l'empreinte carbone transport est l'un des axes prioritaires du guide éco-conception.

Le premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques a été établi par le Groupe en 2009 et il se fiabilise régulièrement. Pour réduire ses émissions, le Groupe oriente son action selon deux axes principaux : l'amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transport alternatifs à la route (voie fluviale, rail).

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe. Sa cellule éco-logistique coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données annuellement via l'outil de *reporting* développement durable Tennaxia. Elle s'appuie pour cela sur les responsables logistiques des usines et des filiales commerciales. En liaison avec les équipes achats, la cellule éco-logistique assure également le suivi des transporteurs (insertion de clauses sociales et environnementales dans les contrats achats, demande de *reporting* CO₂ et transport alternatif mensuel, mise en place d'une démarche développement durable au sein de la société, etc.) et incite à utiliser des moyens de transports alternatifs à la route pour réduire les émissions de CO₂.

En 2017, le Groupe SEB s'est engagé dans la démarche Fret 21 lancée par l'ADEME ⁽¹⁾ et l'AUTF ⁽²⁾ afin d'aider les entreprises à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable. Dans un premier temps, cet engagement concerne la filiale Groupe SEB France qui sert de pilote. Les efforts portent sur quatre axes

d'amélioration des flux d'importation et de distribution des produits. Les actions menées en 2017 ont permis les progrès suivants :

- Augmentation du taux de chargement des unités de transport : + 2 palettes/camion en moyenne au départ de la plateforme d'Orléans.
- Augmentation du nombre de livraisons directes des clients européens depuis la plateforme de Mions sans passer par les plateformes des filiales : multiplié par plus de 5 en 2017 par rapport à 2016.
- Progression des modes de transports alternatifs à la route : + 58 % de transports par rail entre le port du Havre et la plateforme d'Orléans par rapport à 2016.
- Incitation des transporteurs à renforcer leur démarche de développement durable (flux de distribution vers les clients) : 3 des 6 transporteurs adhèrent à la Charte Objectif CO₂ (mise en place en 2016 par le ministère français des Transports et l'ADEME).

Dans le cadre de cet engagement, le Groupe SEB a décidé d'adopter la méthodologie Fret 21 de calcul des émissions de GES liées au transport de ses produits et composants au plan mondial. Il a commencé à la mettre en œuvre fin 2017 avec un accompagnement en formation des personnes chargées du *reporting*. Le déploiement de ce nouvel outil se poursuivra en 2018. Il permettra d'améliorer la fiabilité du bilan carbone du Groupe, notamment en réduisant la part d'extrapolation.

Par ailleurs, le Groupe SEB est engagé depuis 2005 au sein du Club Déméter aux côtés de distributeurs, de partenaires logistiques, de fabricants et d'organismes publics tels que l'Ademe ⁽¹⁾, l'Université d'Aix-Marseille et les Mines Paris. Lieu de partage d'expériences et de réflexions, ce club vise à promouvoir une logistique respectueuse de l'environnement et à mettre en œuvre des solutions opérationnelles destinées à maîtriser les impacts environnementaux.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

(2) Association des utilisateurs de transport de fret.

ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

(Périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO₂)

	2017	2016	2015
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre	205 596	206 004	204 679

Les flux concernés par le calcul des émissions des gaz à effet de serre sont :

- le transport de composants et de matières premières entre les fournisseurs de rang 1 et le site de fabrication si celui-ci appartient au Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre les fournisseurs de rang 1 et les entrepôts des filiales du Groupe SEB ;
- le transport du produit fini entre son site de fabrication et l'entrepôt de la filiale ;
- la distribution depuis l'entrepôt de la filiale jusqu'à l'adresse de livraison du client.

Tous les modes de transport sont intégrés : routier, ferré, maritime, fluvial et aérien.

Chaque année, un nouveau bilan est effectué et la Direction Supply Chain s'efforce de faire évoluer le périmètre de calcul des émissions de CO₂ en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc régulièrement.

En 2017, le Groupe SEB a émis 205 596 tonnes équivalent CO₂ provenant pour 23 % du transport maritime, 37 % du transport routier

amont, 33 % de la distribution aval et 7 % des transports aériens. Les émissions sont extrapolées pour certaines entités, dont le Brésil qui est l'un des gros contributeurs d'émissions de gaz à effet de serre.

REMPLEISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORT

Afin de réduire les émissions de CO₂ liées au transport des produits et composants, le Groupe continue à améliorer le taux de chargement des unités de transport. Il s'appuie en particulier sur la démarche **EffyPACK** (pour **PACKaging system for supply chain EFFiciency**) qui optimise les dimensions des emballages au regard de celles des palettes. Le Groupe s'efforce aussi de réduire au maximum le **taux de vide à l'intérieur des emballages**. Depuis le 1^{er} janvier 2017, ce paramètre est intégré au processus de conception/développement des produits. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO₂ tout en réduisant les coûts. Trois sessions de formation ont été organisées pour présenter l'outil aux équipes concernées (R&D, conception, qualité...) à l'aide d'un support d'e-learning. Une cinquantaine de personnes ont déjà été formées en France et en Chine.

	2017	2016	2015
Taux de remplissage des containers	84,2	85 %	85 %
Taux de remplissage des camions (flux intergroupes)*	65	65 %	63 %

* Les flux intergroupes correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation (Rumilly P2 et Mions) ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales.

Les containers au départ de la Chine présentent un taux de chargement à 83,8 %. Au départ de l'Europe, ce taux atteint 87,6 %. Ces performances sont proches de l'optimum en matière de transport maritime.

CHOIX ET ORGANISATION DES MODES DE TRANSPORT

Le Groupe favorise aussi la recherche de solutions de transport à moindre impact environnemental. Pour les longues distances, au départ de la Chine essentiellement, la voie maritime est la moins émettrice de CO₂ et la moins coûteuse. En outre, elle s'améliore avec l'utilisation de nouveaux porte-conteneurs plus performants : en 15 ans, ils ont permis de réduire de 50 % les émissions de CO₂ par tonne transportée.

Dans les autres cas (pré- et post-acheminements vers/depuis les ports, transports entre les usines du Groupe et ses plateformes ou ses filiales), le Groupe privilégie les **transports alternatifs à la route : rail et voie fluviale**. À terme, la route doit devenir l'exception. Pour renforcer le pilotage de cette démarche, le Groupe a créé un **tableau de suivi** du taux de transports alternatifs pour les pré- et post-acheminements vers/depuis les ports. Pour chaque entité (usine, entrepôt, filiale commerciale...), l'évolution de ce taux est assortie de son double impact en termes financiers et d'émissions de CO₂. Amorcé en 2015, ce tableau de bord a été étendu en 2016 à toutes les entités d'Europe. En Europe, le taux de transports alternatifs progresse fortement atteignant 46 % en 2017. En Allemagne, la remise à plat de l'acheminement des conteneurs du port jusqu'à la plateforme de Duisbourg en 2016 a permis de basculer 100 % du trafic de la route vers le rail : au lieu d'arriver à Hambourg puis de rallier Duisbourg

par la route (330 km), les conteneurs arrivent désormais à Rotterdam et empruntent le rail jusqu'à la plateforme (120 km). Bilan : 98 % d'émissions de CO₂ en moins et un coût réduit de 41 %. Une opération du même type a été réalisée au Royaume-Uni, et l'année précédente en Espagne. En France, depuis 2015, le Groupe SEB est labellisé « MedLink Port », une distinction réservée aux plus gros utilisateurs de la voie fluviale (Rhône) au départ du port de Fos (Groupe SEB dans le top 3).

En 2015, le Groupe a également réalisé des tests de transport ferroviaire entre la Chine et l'Europe. L'objectif est de pouvoir

recourir à cette solution plutôt qu'à l'avion en cas de besoin urgent d'approvisionnement. Le rail réduit quasiment de moitié le délai par rapport au fret maritime, ce qui est souvent suffisant, et le bilan financier et carbone est extrêmement plus favorable que l'avion (- 98 % d'émissions de CO₂).

Le Groupe optimise aussi l'organisation des flux de transport, par exemple en développant les **livraisons directes** depuis sa plateforme de Mions (France) vers les clients européens, sans passer par les plateformes des filiales. Entre 2016 et 2017, le volume de ces livraisons directes a été multiplié par plus de 5.

INFORMATIQUE

Le Groupe SEB développe une politique informatique éco-responsable en s'appuyant sur le référentiel des 72 bonnes pratiques Green IT élaboré par la plateforme collaborative Opquast (*Open Quality Standards*). Son action porte sur trois axes majeurs de progrès :

- **Réduire le parc d'imprimantes et la consommation de papier.** Le programme de diminution du parc d'imprimantes et de généralisation des machines multifonctions en usage partagé, conduit d'abord en Europe, s'étend progressivement à l'international. En 2017, il a permis de réduire le volume d'impression de près de 6 % par rapport à 2016.
- **Intégrer des critères développement durable dans les achats de matériel et s'assurer de leur traitement en fin de vie.** En France,

les ordinateurs et téléphones en fin de vie sont confiés depuis 2012 à la société Dataserv qui fait appel à des entreprises du secteur protégé pour le démantèlement des produits. Depuis 2012, plus de 9 500 appareils ont été traités dans le cadre de ce dispositif.

- **Faciliter la collaboration entre les salariés du Groupe SEB en offrant une alternative aux déplacements.** L'utilisation du logiciel de communication instantanée Skype a un effet non négligeable sur la réduction des déplacements : en 2017, il a permis chaque mois la réalisation d'environ 8 300 réunions en moyenne (+ 46 % par rapport à 2016) et plus de 420 000 connexions one-to-one. Quant au système de visioconférence, il a enregistré un nombre moyen de 177 vidéoconférences par mois (durée moyenne : 1h45).

3.10. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société SEB S.A, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 8 personnes entre octobre 2017 et mars 2018 pour une durée d'environ 7 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « 3.4 Processus de reporting » du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené 70 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (listées en annexe de ce rapport) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 27 % des effectifs, considéré comme grandeur caractéristique du volet social et entre 23 % et 82 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 26 mars 2018

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Thierry COLIN
Associé

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS RSE QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES LES PLUS IMPORTANTES**Informations sociales**

Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge, et par zone géographique dont indicateurs répartition des effectifs salariés par zone géographique, répartition des effectifs par classification et répartition femmes/hommes par classification.

Embauches et licenciements.

Absentéisme, dont le taux d'absentéisme.

Conditions d'hygiène et de sécurité au travail.

Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles.

Politiques en matière de formation, dont indicateur nombre de personnes formées.

Nombre d'heures de formation.

Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective.

Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.

Élimination du travail forcé ou obligatoire.

Informations environnementales

Organisation de la société pour prendre en compte les questions d'environnement, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement.

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.

Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau ou le sol affectant gravement l'environnement.

Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales dont indicateurs consommation d'eau de ville et consommation d'eau de pompage.

Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, dont indicateurs production de déchets non dangereux (DND), production de DND traités en filière de recyclage, production de DND traités en filière de valorisation énergétique, production de déchets dangereux (hors huiles usagées, effluents et boues) et boues produites par les stations d'épurations internes.

Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateurs consommation totale d'électricité et consommation totale de gaz naturel.

Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, et notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit (production et éco-logistique).

Informations sociétales

Actions de partenariats ou de mécénat dont indicateurs dons financiers et dons de produits.

Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux.

Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, de leur responsabilité sociale et environnementale.

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

4

4.1. Faits marquants 2017	148
Environnement général	148
Devises	148
Matières premières et transport	149
4.2. Commentaires sur les ventes consolidées	152
Performance produits	153
Performance géographique	154
4.3. Commentaires sur les résultats consolidés	157
Compte de résultat	157
Bilan	158
4.4. Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	159
Présentation des résultats de SEB S.A.	159
Prises de participation	159
Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux	159
Analyse par échéance des dettes fournisseurs	160
Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement	160
4.5. Perspectives	161
4.6. Événements postérieurs à la clôture	162
Égypte	162
France – Soins du linge	162



Commentaires sur l'exercice

4.1. Faits marquants 2017

ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

En 2017, le marché du Petit Équipement Domestique (PED) s'est, une nouvelle fois, bien porté, affichant même une accélération dans la grande majorité des pays. Parmi les quelques grands marchés en baisse figurent : la Grande-Bretagne qui demeure dans une situation incertaine post-vote du Brexit (moindre confiance des ménages et regain d'inflation suivant la dépréciation de la livre sterling), et le Japon dont la reprise de la consommation n'est que très graduelle en dépit des stimuli budgétaires.

Hors Royaume-Uni, les économies de la zone euro sont restées globalement bien orientées et ont bénéficié d'une consommation ferme (hausse quasi-généralisée de l'emploi et des salaires), voire tonique dans certains pays (Allemagne, Espagne, Portugal, France, par exemple). Dans un contexte concurrentiel et promotionnel, le marché du PED dans cette zone continue d'être porté par l'innovation et la montée en gamme.

Aux États-Unis, malgré la confiance des consommateurs, le marché du PED traduit une grande dichotomie entre l'essor accéléré du commerce en ligne, et l'entrée dans une crise sans précédent de la distribution traditionnelle, physique. Les conséquences sont multiples, allant d'une gestion plus serrée des stocks, de déstockages massifs, de fermetures de magasins jusqu'à la défaillance financière de certaines enseignes. Cette situation, également observée au Canada, complique et freine sensiblement l'activité avec les clients distributeurs concernés.

Dans les pays émergents, 2017 se termine sur une note d'ensemble très positive, en dépit du retour de la volatilité sur les devises au

second semestre. En Chine – dans un contexte politique favorable à la consommation des ménages –, le marché du PED est resté bien orienté, dynamisé par une urbanisation croissante, des gains de pouvoir d'achat et une envolée du e-commerce. Au Brésil, le marché a certes retrouvé la croissance, mais, si l'environnement se normalise (inflation à un niveau historiquement faible), les incertitudes restent nombreuses (notamment politiques). En Russie, le marché est structurellement volatil, et très dépendant in fine du cours du pétrole, mais il affiche depuis l'été 2016 un redémarrage prononcé – à souligner après plus de 2 années difficiles. En Turquie, la bonne tenue du marché est à mettre en regard des relances budgétaires, d'une inflation élevée et de risques politiques persistants. Enfin, en Inde, la croissance du marché aura été fortement entravée au premier semestre par les réformes du gouvernement (démonétisation des billets et mise en place d'un système de TVA unique), avant de connaître une légère reprise en fin d'année.

Très diversifiée géographiquement, la croissance globale du marché du PED en 2017 l'est tout autant par catégorie de produits : poursuite d'une bonne dynamique en cuisson électrique, en entretien des sols (notamment en Europe), en traitement de l'air (tiré par l'Asie), en ventilateurs (particulièrement en Europe, à l'opposé de l'Amérique Latine, compte tenu des conditions météorologiques) comme en préparation des boissons et en articles culinaires ; mais développement plus modéré en préparation des aliments ; et quasi-stabilité du marché du soin du linge, malgré l'essor de la catégorie des défroisseurs.

DEVISES

Il convient de rappeler que le dollar américain et le yuan chinois sont les devises pour lesquelles le Groupe est « court » c'est-à-dire que le poids des achats libellés dans ces devises est supérieur à celui de ses ventes.

2017 a été marqué par un affaiblissement quasi-continu du dollar américain – s'accroissant à compter du deuxième trimestre. Cet accès de faiblesse est allé de pair avec un raffermissement de l'euro à l'égard des principales devises. En moyenne sur l'année, la parité euro/dollar est ainsi en repli de 3 %, mais cette baisse atteint 14 % en variation annuelle au 31 décembre. Pour sa part, et en comparaison de l'euro, le yuan s'est déprécié de 3 % en moyenne sur l'année (- 7 % au 31 décembre).

Pour ce qui est des devises « longues », dans lesquelles le Groupe a des revenus supérieurs à ses coûts, la tendance est à la baisse puisque la plupart des devises significatives pour le Groupe se sont dépréciées face à l'euro. Ces dépréciations ont pu être importantes dans les pays à forte inflation : livre égyptienne - 49 %, livre turque

- 19 % ou peso argentin - 14 % (en moyenne annuelle). Elles sont plus mesurées dans les autres pays : livre sterling (- 11 %), hryvnia ukrainienne (- 8 %) ou peso mexicain (- 3 %). Les devises les plus corrélées aux matières premières/pétrole constituent des exceptions, avec des appréciations respectives de 4 % pour le réal brésilien et de 10 % pour le rouble russe.

Face à la volatilité constante des parités monétaires, le Groupe a mis en place des couvertures sur certaines devises, afin de limiter les à-coups sur ses performances ou d'en lisser l'impact dans le temps. En parallèle, il met en œuvre une politique de prix agile, passant des hausses tarifaires pour compenser les effets pénalisants sur la rentabilité locale d'une monnaie affaiblie.

Sur l'année 2017, la variation des parités monétaires a eu, au total, un impact négatif de 98 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe (contre un effet de - 122 millions d'euros sur 2016) et de - 10 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité (- 122 millions d'euros en 2016).

MATIÈRES PREMIÈRES ET TRANSPORT

Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel, qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques utilisées dans la fabrication des produits de petit électroménager, ou du papier pour les emballages. Ces expositions sont directes (dans le cas d'une production interne) ou indirectes pour les produits dont la fabrication est externalisée auprès de sous-traitants. Afin de lisser dans la durée les effets de variations parfois brutales des cours des métaux, le Groupe procède à des couvertures partielles de ses besoins (sur l'aluminium et sur le nickel) qui le protègent en cas de hausse marquée des cours, mais qui se traduisent par une certaine inertie en cas de baisse.

Après avoir connu plusieurs années de repli et touché un point bas début 2016, les prix des matières premières ont amorcé une reprise depuis cette date, avec une accélération de la hausse fin 2016 qui s'est poursuivie sur l'ensemble de 2017. Ainsi, le prix de l'aluminium affiche en 2017 une progression moyenne de 23 % (ie. prix moyen de 1 970 dollars par tonne contre 1 605 dollars en 2016). Dans un marché qui reste volatil, le cuivre enregistre également une augmentation de 27 %, soit un prix moyen de 6 170 dollars par tonne contre 4 860 dollars en 2016. Enfin, le nickel s'inscrit dans la même tendance mais dans une moindre proportion, avec un enchérissement de 8 %, soit un prix moyen de 10 411 dollars contre 9 609 dollars en 2016.

Après la réduction de la production de la Russie et des membres de l'OPEP, le prix du baril de pétrole a touché un plus haut depuis 2 ans : son cours s'établit ainsi à 67 dollars à fin décembre 2017, avec un prix moyen de 55 dollars sur 12 mois en progression de 22 %. Parallèlement, les prix matières plastiques ont connu des hausses marquées (et particulièrement les thermoplastiques).

Les prix du papier ont suivi cette tendance haussière, que des pénuries sur le marché asiatique sont venues accélérer. Pour mémoire, le gouvernement chinois a décidé en octobre 2016 de mettre en place une réglementation plus stricte, qui a conduit à la fermeture de plusieurs papeteries. En Asie, les cours du papier affichent ainsi une hausse moyenne de 30 %, qui s'est répercutée sur le marché européen (+ 10 %).

Par ailleurs, si le coût du transport routier est resté globalement stable sur l'année, il n'en est pas de même pour le fret maritime (Asie Pacifique/Europe/Amérique), qui a atteint en 2016 des niveaux historiquement bas, conduisant à des révisions à la hausse des tarifs en 2017.

ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 11 mai 2017, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la réorganisation du Conseil d'administration, qui se traduit par :

- la réduction de la taille et la recomposition du Conseil d'administration : en vue d'intégrer un administrateur salarié représentant les actionnaires et un administrateur salarié tout en respectant les objectifs de féminisation (46 %) et d'indépendance (33 %). Le Conseil d'administration était ainsi composé de 13 membres suite à l'Assemblée générale du 11 mai 2017, et est désormais constitué de 14 membres depuis la désignation de

l'administrateur salarié par le Comité de groupe dans les 6 mois après l'Assemblée générale ;

- le renouvellement pour 4 ans des mandats d'administrateurs de Mme Yseulys Costes et de FFP Invest – représenté par M. Bertrand Finet ;
- la ratification de la nomination par cooptation de Mme Delphine Bertrand en remplacement de M. Tristan Boiteux, démissionnaire, pour une durée de 1 an ;
- la nomination de Mme Brigitte Forestier en qualité d'administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de 4 ans ;
- les démissions de Messieurs Bruno Bich, Tristan Boiteux, Pascal Girardot et Christian Peugeot.

INTÉGRATION DE WMF

L'acquisition de WMF a été finalisée le 30 novembre 2016. Le lancement de l'intégration de WMF a donc constitué une priorité de l'année 2017, qui s'est concrétisée par une démarche globale pilotée par un Comité d'intégration mixte, composé de collaborateurs du Groupe SEB et de WMF. Le processus est structuré autour de 22 projets dont 10 d'arrimage de WMF au Groupe SEB et 12 de création de valeur.

En termes d'organisation, l'équipe de Direction de WMF a été renforcée et le Groupe a mobilisé des experts Groupe pour contribuer et optimiser l'avancement des projets. L'activité Consumer a été structurée en « Business Unit » avec un renforcement du marketing stratégique et la création d'une fonction « Business Development ». Elle a fait l'objet d'une réorganisation commerciale avec, d'une part, le rattachement de l'équipe commerciale Allemagne – Suisse – Autriche au Président-Directeur Général de WMF – et, d'autre part, la reprise de l'activité par les filiales du Groupe SEB dans 7 autres pays. L'activité professionnelle – Café et équipement hôtelier – reste dirigée sur la base d'une organisation spécifique.

Plusieurs premiers projets se sont déjà concrétisés, en matière d'harmonisation des achats et de la *supply chain*, d'offre produits dans l'activité Consumer, d'avancées quant à l'optimisation du réseau de magasins WMF, ou de renforcement commercial et de digitalisation accrue de l'activité Café Professionnel. Une structure *premium*, regroupant les marques All-Clad, Lagostina, WMF et Silit, avec une force de vente dédiée, a été créée.

Au-delà des aspects organisationnels, structurants, l'arrimage immédiat des fonctions clés a été crucial. Sur le plan des Ressources Humaines, l'accent a immédiatement été mis sur le rapprochement et la collaboration des équipes Groupe SEB – WMF, sur l'alignement de la gestion Ressources Humaines (formation, mobilité, gestion des talents...) et des systèmes de rémunération variable de l'encadrement supérieur. Côté Finance, l'approche s'est articulée, notamment, autour de l'harmonisation des principes comptables, de la mise en place des outils de *reporting* et des processus Groupe et de la centralisation de certaines fonctions *corporate* telles que la trésorerie, la fiscalité ou encore l'audit interne. En parallèle a été lancée dès le départ l'harmonisation des systèmes d'information qui constitue un enjeu majeur de l'arrimage de WMF au Groupe SEB et s'étalera sur plusieurs années.

ACQUISITION DE SWIZZ PROZZ

Le Groupe SEB a finalisé en juin l'acquisition de la société suisse Swizz Prozz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels, équipés de systèmes multi-lames très performants. Les produits Swizz Prozz étaient commercialisés, avec succès, sous licence à travers différentes marques d'ustensiles de cuisine ; l'activité correspond à un chiffre d'affaires proforma annuel de l'ordre de 10 millions d'euros. Avec cette acquisition, le Groupe SEB poursuit son développement dans les ustensiles de cuisine avec des produits simples, faciles à utiliser, abordables et très complémentaires à ses gammes.

PLACEMENT RÉUSSI D'UN NOUVEL EMPRUNT OBLIGATAIRE DE 500 MILLIONS D'EUROS À 7 ANS

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 (échéance au 31 mai 2024) et portant intérêt au taux de 1,50 %. Cette émission a été 4 fois sursouscrite par une base diversifiée d'investisseurs. Elle permet au Groupe SEB de conforter encore l'architecture de sa dette à travers la sécurisation de ses financements à moyen terme, l'allongement de la maturité moyenne de sa dette et des conditions attractives de financement.

ACQUISITION D'OPTIONS D'ACHATS

En deux opérations de taille identique (28 juillet et 7 décembre), le Groupe SEB a procédé en 2017 à l'acquisition de 60 000 options d'achat américaines, portant sur 60 000 actions propres. L'acquisition de ces options d'achat permettra au Groupe de couvrir partiellement ses obligations de livraison d'actions propres existantes ou de paiement, au titre de l'exercice éventuel du droit de conversion des ORNAE, à échéance du 17 novembre 2021.

CRÉATION À ECULLY D'UN PÔLE MONDIAL D'INNOVATION PETIT ELECTROMÉNAGER

Dans la continuité de la création, en septembre 2015, de la Direction Produits et Innovation, le Groupe a décidé de réunir sur le site de son siège mondial à Écully les équipes marketing et recherche de l'électrique culinaire, aujourd'hui localisées à Selongey, avec celles du soin de la maison et de la personne. L'objectif est d'optimiser le processus d'innovation, en gagnant en agilité et en transversalité. L'installation des équipes a démarré progressivement depuis l'été 2017, et 230 collaborateurs issus des équipes marketing et recherche seront rassemblés au siège mondial du Groupe d'ici l'été 2018.

POURSUITE DE LA RÉORGANISATION INDUSTRIELLE AU BRÉSIL

En 2017, le Groupe a abordé la phase finale de la réorganisation complète de son dispositif industriel au Brésil, qui a permis de réunir les activités de production brésilienne de Mooca et São Bernardo do Campo sur un site industriel unique et moderne à Itatiaia, dans l'État de Rio de Janeiro.

Dédié au petit électroménager, l'usine historique de Mooca, au cœur de la mégapole de São Paulo, subissait à la fois un niveau de productivité inférieur aux standards du Groupe et de fortes contraintes logistiques. La nouvelle usine d'Itatiaia est pour sa part située dans une zone industrielle en plein essor et correspond à tous les standards industriels et environnementaux du Groupe. Elle jouxte un nouveau centre logistique qui permet d'optimiser le service au client dans tout le Sud du Brésil.

Ce transfert d'activité s'est effectué en plusieurs phases : il a démarré en novembre 2016 avec les lignes de fers à repasser pour un transfert complet des lignes de Mooca qui a été finalisé fin août 2017. Cela a été suivi, dans un second temps, par celui des lignes d'articles culinaires de São Bernardo do Campo, et ce transfert devrait être achevé à la fin du premier semestre 2018.

Ce projet s'inscrit dans la volonté du Groupe d'accélérer la modernisation de son outil industriel dans un pays où la conjoncture économique très tendue et le contexte monétaire exigent des gains substantiels de compétitivité.

LE GROUPE SEB RÉCOMPENSÉ

Le Groupe SEB a reçu de nombreuses distinctions dans des domaines variés :

Grand prix RSE des industries de consommation responsable organisé par l'ESSEC Business School

Le 1^{er} février 2017, le Groupe SEB a été désigné, pour la deuxième fois consécutive, lauréat du Grand Prix RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) des Industries de Consommation Responsable organisé par l'ESSEC Business School. Lancé à l'initiative de la Chaire Produits de Grande Consommation de l'ESSEC, ce prix est organisé en partenariat avec le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Dans cette catégorie, c'est l'engagement du Groupe en faveur de la réparabilité de ses produits pendant 10 ans qui a reçu l'adhésion du jury. D'une façon générale, c'est la qualité de l'ensemble des projets déposés par le Groupe qui lui a permis de se voir attribuer le Grand Prix RSE.

Thierry de La Tour d'Artaise élu « financier de l'année » 2016

Dans le cadre du prix organisé par l'ANDESE – Association Nationale des Docteurs ès Sciences Économiques et en Sciences de Gestion – et l'hebdomadaire Investir-Journal des finances, Thierry de La Tour d'Artaise a été élu « Financier de l'année » 2016. Ce prix lui a été remis le 18 avril par François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France. Créé en 1984, le prix « Financier de l'année » distingue la personnalité ayant le plus contribué, au cours de l'année écoulée, au développement de l'activité financière en France. Les cinq nommés pour ce prix sont soumis au vote du jury composé de plus de 300 membres de la communauté financière française.

Prix de l'innovation aux trophées 2017 de la transformation numérique

La seconde édition des Trophées de la Transformation Numérique a été décernée au Groupe SEB l'un de ses 4 « Prix de l'Innovation », aux côtés de SNCF, FDJ et Nantes Métropole Habitat. Organisés par la revue professionnelle Solutions Numériques, ces Trophées récompensent

les entreprises qui, grâce au digital, ont su se réinventer, transformer leur organisation, leurs produits ou leur *business model*, avec des gains de croissance et un bénéfice client ou interne. Le Groupe SEB s'est distingué en créant des produits connectés et en luttant contre l'obsolescence programmée, préjudiciable aux consommateurs, avec une garantie prolongée et la fourniture de pièces de rechange produites par des imprimantes 3D.

Premier prix cristal des achats 2017

Le service Achats du Groupe SEB a remporté le premier prix du « Cristal des Achats » 2017, décerné par le Conseil national des achats pour récompenser les meilleures pratiques. Le prix a été remis à Hervé Montaigu, Directeur Achats Groupe, et Perrine Baylin, Manager de la Performance Achats, dans le cadre de l'Université des Achats, le 15 mai. La récompense porte sur la « Grille de maturité achats », construite avec des outils OPS à travers un *workshop* impliquant 12 acheteurs franco-germano-chinois. Les différentes équipes achats du Groupe peuvent à présent s'évaluer sur plusieurs critères, définir un plan annuel de progrès dans les domaines les plus importants pour elles, tout en échangeant et se challengeant autour des meilleurs pratiques et succès.

Prix de la meilleure Direction Financière

Dans le cadre de la 7^e édition des Trophées Leaders de la Finance organisés par Décideurs Magazine/Leaders League le 20 avril à Paris, Vincent Léonard, Directeur Général Adjoint Finance s'est vu remettre le prix de la Meilleure Direction Financière d'un groupe international. La cérémonie s'est déroulée lors d'un dîner de gala réunissant 700 professionnels de la finance issus d'entreprises, de banques, de brokers et de conseils spécialisés. Ce Trophée vient saluer une année de performances record et d'intense activité de croissance externe.

Prix Club des Trente de la meilleure opération financière en 2016

Le Club des Trente, qui réunit les Directeurs Financiers des plus grands groupes français, a remis mercredi 31 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. Le jury, présidé par Vincent Descours (Directeur Financier du groupe Louis Delahaize), a distingué dans cette acquisition un futur cas d'étude dans les écoles de commerce. En effet, cette opération, saluée par la Bourse, allie des complémentarités géographique et métier : le Groupe SEB devient ainsi leader des articles culinaires en Allemagne et leader mondial des machines à café professionnelles.

Le Groupe SEB récompensé pour l'excellence de ses relations investisseurs

Sélectionné parmi plus de 1 500 entreprises, le Groupe SEB s'est vu décerner le trophée « Europe's Most Honoured Companies Awards » qui récompense l'excellence de ses relations avec les investisseurs, aussi bien à travers la Direction Générale et la Direction Financière que la Direction des Relations Investisseurs. Ce prix, attribué par un jury composé d'analystes financiers et de la communauté Investisseurs, a été remis le 26 juin à Vincent Léonard qui représentait le Groupe SEB lors d'une cérémonie se tenant à la Bourse de Londres.

Trophée des Meilleures Relations Investisseurs par un CEO

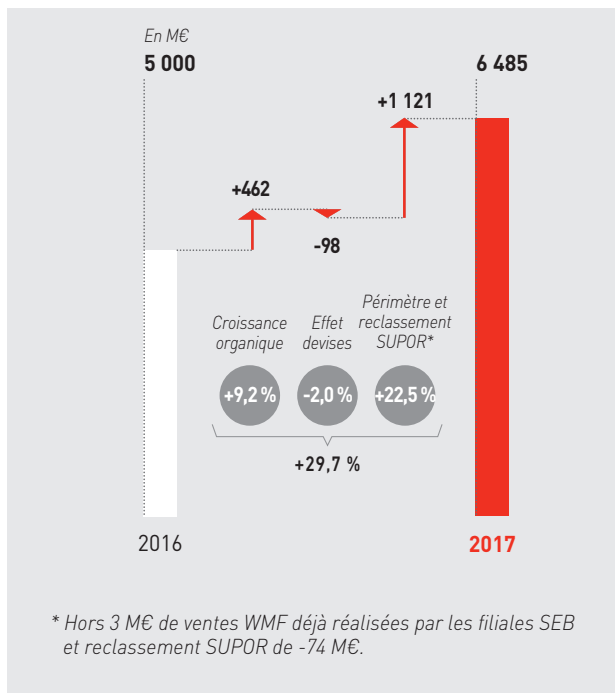
Dans le cadre du Forum IR, le rendez-vous annuel français des professionnels des relations investisseurs, qui s'est tenu en décembre 2017, Thierry de La Tour d'Artaise a reçu le Trophée des Meilleures Relations Investisseurs par un CEO. C'est la 7^e fois en 9 éditions que la Communication Financière et les Relations Investisseurs du Groupe est récompensée dans le cadre du Forum IR.

4.2. Commentaires sur les ventes consolidées

Ventes (en millions €)	2017	2016	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
EMEA	2 690	2 495	+ 7,8 %	+ 7,6 %
Europe occidentale	1 962	1 834	+ 7,0 %	+ 5,8 %
Autres pays	728	661	+ 10,1 %	+ 12,6 %
AMÉRIQUES	939	919	+ 2,2 %	+ 3,1 %
Amérique du Nord	573	564	+ 1,7 %	+ 3,8 %
Amérique du Sud	366	355	+ 3,0 %	+ 2,0 %
ASIE	1 709	1 586	+ 7,7 %	+ 15,3 %
Chine	1 240	1 122	+ 10,4 %	+ 21,0 %
Autres pays d'Asie	469	464	+ 1,2 %	+ 1,6 %
TOTAL EXCL. WMF	5 337	5 000	+ 6,7 %	+ 9,2 %
WMF	1 148		+ 5,1 %	
GROUPE SEB	6 485	5 000	+ 29,7 %	

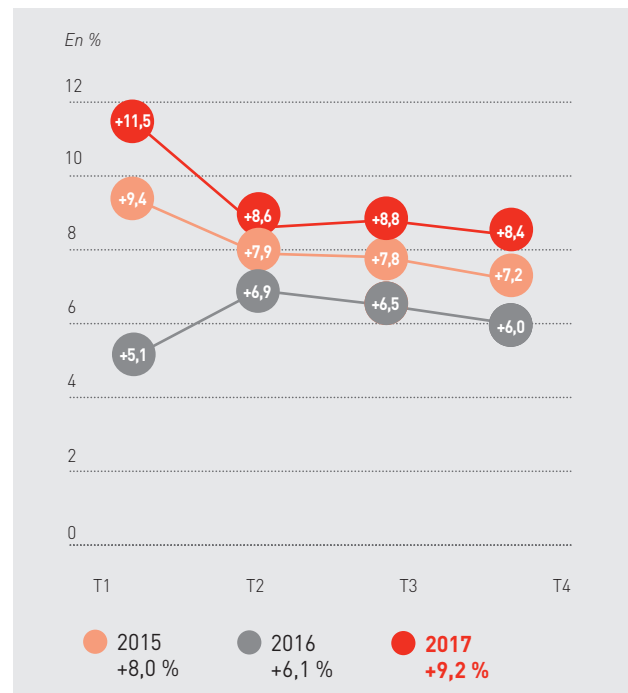
Ventes (en millions €)	4 ^e trim 2017	4 ^e trim 2016	Variations (calculées sur chiffres non arrondis)	
			Parités courantes	Périmètre et parités constants
EMEA	967	910	6,3 %	7,9 %
Europe occidentale	738	687	7,4 %	8,1 %
Autres pays	229	223	2,8 %	7,4 %
AMÉRIQUES	293	301	- 2,9 %	4,1 %
Amérique du Nord	185	189	- 2,0 %	4,2 %
Amérique du Sud	108	112	- 4,5 %	3,9 %
ASIE	431	421	2,5 %	12,7 %
Chine	296	278	6,2 %	19,4 %
Autres pays d'Asie	135	143	- 4,9 %	- 0,5 %
TOTAL HORS WMF	1 691	1 632	3,6 %	8,4 %
WMF	335		- 1,4 %	
GROUPE SEB	2 026	1 632	24,1 %	

ÉVOLUTION DES VENTES 2016-2017



À l'issue d'un 4^e trimestre très tonique, le Groupe SEB réalise en 2017 d'excellentes performances, sur la base d'historiques déjà élevés. Au 4^e trimestre, les ventes, de 2 026 millions d'euros, sont en progression de 24,1 % qui se décompose de la façon suivante : une croissance organique de + 8,4 % (+ 138 millions d'euros), un effet devises de - 3,8 % (- 62 millions d'euros), un effet périmètre de 338 millions d'euros (WMF) et le reclassement de 20 millions d'euros de certaines dépenses marketing de Supor en diminution des ventes, sans impact sur le Résultat Opérationnel d'Activité. On soulignera en outre qu'EMSA, consolidée depuis le 1^{er} juillet 2016, n'impacte plus le périmètre au second semestre.

CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES PAR TRIMESTRE EN 2015, 2016 ET 2017



Pour l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 6 485 millions d'euros, en progression de 29,7 % avec une croissance organique de + 9,2 % (+ 462 millions d'euros), principalement alimentée par les volumes, et un effet devises de - 2,0 % (- 98 millions d'euros, résultant majoritairement des dépréciations du yuan, des livres turque et égyptienne, et du dollar US). S'y ajoutent un effet périmètre de 1 195 millions d'euros (WMF sur 12 mois et EMSA sur 6 mois, pour respectivement 1 151 millions d'euros et 44 millions d'euros) et le reclassement « Supor » de - 74 millions d'euros.

La croissance vigoureuse des ventes est alimentée par l'ensemble des lignes de produits et par toutes les zones géographiques.

PERFORMANCE PRODUITS

Toutes les grandes catégories de produits ont contribué positivement à la progression vigoureuse des ventes :

- malgré des historiques exigeants, poursuite de la très forte dynamique en entretien de la maison, avec une activité en progression de plus de 30 % à parités et structure constantes, alimentée par toutes les familles. Les aspirateurs sans sac constituent le vecteur principal de croissance, avec de nouvelles avancées en Turquie, où le Groupe élargit son offre produit, y compris avec des produits fabriqués localement, et de belles performances en France, Espagne, Allemagne et Russie, notamment. S'y ajoute l'essor rapide et continu des ventes en Chine. En Europe et en Turquie, qui ont adopté la réglementation européenne en matière d'étiquetage de performance des aspirateurs, le modèle Silence Force 4A est un gros moteur de croissance. Parallèlement, l'aspirateur balai vapeur Clean & Steam poursuit son développement, principalement en France et en Italie. Enfin, le lancement d'Air Force 360 a permis au Groupe de se positionner sur le nouveau segment des aspirateurs

balais versatiles avec un modèle qualitatif dont les ventes sont robustes, en particulier en France, en Allemagne et en Espagne. À l'instar des années précédentes, ces excellentes performances se sont traduites par de nouveaux gains de parts de marché du Groupe en Europe en entretien des sols ;

- croissance à deux chiffres en préparation des aliments avec, comme en 2016, des situations contrastées selon les familles de produits : en *blenders* (plus gros marché de la catégorie), le Groupe a renouvelé les très belles performances de 2016 grâce en particulier à l'essor très rapide des *high speed blenders* en Chine et au développement solide de ses ventes en Corée et au Mexique. Dans les robots chauffants et cuiseurs, l'activité est restée soutenue malgré la non récurrence d'une opération spéciale sur Cuisine Companion en Italie. Il en a été de même pour les petits préparateurs (bateurs, pied-mixers) et les *juicers*. Le chiffre d'affaires est en revanche en baisse en extracteurs de lait de soja en Chine (du fait de la concurrence forte des *high speed blenders*),

mais se redresse progressivement en hachoirs à viande, soutenus par un marché russe dynamique ;

- en cuisson électrique, solide progression organique des ventes, couvrant la quasi-totalité des familles à l'exception des friteuses. Parmi les contributeurs majeurs à cette dynamique, on citera notamment les cuiseurs à riz et les autocuiseurs électriques en Chine – où Supor continue à faire la différence grâce à une amélioration constante des fonctionnalités de ses produits – ainsi que les multicuiseurs, tirés par Cookeo et par Cookeo Connect, en France en particulier. Baptisé Cook4me à l'international, Cookeo déploie graduellement sa présence dans d'autres pays (Allemagne, Japon, Australie...). Optigrill a par ailleurs confirmé son succès et a poursuivi son expansion géographique (en Russie, par exemple). 2017 a également été une bonne année pour les appareils de cuisson conviviale (incluant notamment les appareils à sandwichs et les gaufriers) ainsi que pour les grille-pain, portés en particulier par le lancement à grande échelle d'une gamme d'électrique culinaire sous marque Krups aux États-Unis ;
- très belle dynamique en articles culinaires, portée par une progression dans la vaste majorité des pays, à l'exception notoire de deux pays : les États-Unis, où l'émergence – potentiellement ponctuelle – de nouveaux acteurs a significativement perturbé le marché en 2017 et pesé sur le chiffre d'affaires de T-fal en Amérique du Nord ; la France, du fait de la non récurrence d'un important programme de fidélisation de 2016 avec un distributeur. Hors USA et France, la vitalité des ventes de poêles et casseroles reflète à la fois une solide activité courante (Chine, Allemagne, Japon, Corée...) à laquelle s'ajoutent de nouveaux programmes de fidélisation dans plusieurs pays (Allemagne, Europe centrale, Mexique...). On soulignera en outre la bonne tenue en général du segment *premium*, servi, au sein du Groupe par All-Clad et Lagostina (et dorénavant également par WMF). En parallèle, les ventes d'ustensiles de cuisine ont affiché une nouvelle fois une forte croissance, toujours largement tirée par les tasses, mugs et bouteilles isothermes en Chine, mais qui s'étend progressivement au plan géographique ;
- l'activité confort domestique a été en progression solide en 2017 à taux de change et périmètre constants. Les ventes de purificateurs d'air ont confirmé leur développement rapide, essentiellement en

Chine. Celles de ventilateurs ont souffert tout au long de l'année de conditions climatiques défavorables en Colombie et au Brésil, avec toutefois un rebond en fin d'année dans ce pays, grâce au lancement de nouveaux modèles de grande taille et de plafond, qui a permis de terminer 2017 en territoire positif ;

- en soin du linge, la croissance organique est également marquée, fondée sur deux piliers : les générateurs vapeur – en particulier les modèles à chauffe rapide – en France, en Europe centrale ou en Turquie, par exemple, et les défroisseurs (sur pied ou à main), avec de nouvelles avancées en Chine, au Japon et aux États-Unis, marchés en essor rapide. A contrario, l'activité en fers à repasser s'est avérée plus difficile, dans un marché mondial quasi-stable, malgré de francs succès commerciaux en Russie et au Brésil. De fait, la constante dynamique d'innovation du Groupe et sa capacité à s'adapter aux nouveaux usages et aux besoins locaux (comme par exemple avec le fer compact Freemove lancé avec succès au Japon) ont permis une consolidation de ses positions ;
- sur le marché de la préparation des boissons, le Groupe a maintenu un rythme soutenu de croissance, grâce notamment à la contribution importante des nouveaux contrats Nespresso signés en Suisse et en Autriche, ainsi qu'aux belles performances réalisées en machines à café Dolce Gusto, dont l'offre produit continue à s'élargir. Par ailleurs, les ventes de machines expresso automatiques ont poursuivi leur développement, notamment en Europe, et les cafetières filtre ont bénéficié de la mise en place de la nouvelle gamme d'électrique culinaire Krups aux États-Unis. En bouilloires, l'activité est en retrait malgré une belle dynamique au Japon, où le Groupe a conforté son leadership, en raison d'une base de comparaison 2016 très élevée en Chine. Pour ce qui est des tireuses à bière domestiques, BeerTender et Le Sub ont réalisé un chiffre d'affaires en nette augmentation par rapport à 2016 ;
- enfin, en soin de la personne, les ventes se sont établies en légère progression à structure et parités constantes, tirées par les appareils de beauté masculine (tondeuses, principalement) et l'épilation (programme de fidélisation avec un distributeur en France), alors que le lisseur professionnel SteamPod, conçu en partenariat avec L'Oréal, confirmait des ventes fermes, mais en baisse par rapport à une année 2016 exceptionnelle.

PERFORMANCE GÉOGRAPHIQUE

EMEA

Europe occidentale

Dans un marché européen qui reste globalement bien orienté, les ventes 2017 du Groupe sont en croissance organique de 5,8 %, avec un 4^e trimestre à + 8,1 %. À fin d'année, et malgré des contextes contrastés et des historiques exigeants, quasiment tous les pays affichent une progression à parités et structure constantes. Cette vitalité se concrétise par des gains de parts de marché.

En France, avec des ventes de 307 millions d'euros au 4^e trimestre (+ 4,7 %) et de 791 millions d'euros sur l'année (+ 1,4 %), le Groupe a réalisé des performances records. En articles culinaires, malgré une bonne fin d'année, l'activité est restée en retrait du fait de la non-récurrence de programmes de fidélisation. En petit électroménager (PEM), elle a en revanche été excellente, portée par un large éventail

de produits : aspirateurs (sans sac, balais, Clean & Steam et le versatile Air Force 360), générateurs vapeur, Cookeo, Cuisine Companion, cafetières expresso automatiques, Dolce Gusto..., et se traduit par un renforcement sensible de notre leadership sur le marché français du PEM en 2017.

En Allemagne, la performance 2017 du Groupe a été remarquable. Fondée sur le déploiement continu de produits champions tels qu'Optigrill, Actifry, les aspirateurs, le café (machines expresso automatiques, Nespresso et Dolce Gusto) et les articles culinaires, tous soutenus par d'importants moyens moteurs, l'activité a en outre été dynamisée par des programmes de fidélisation avec des clients distributeurs. En Suisse et en Autriche, la progression significative des ventes est à mettre au compte des nouveaux partenariats avec Nespresso. Malgré la non-reconduction d'opérations commerciales spéciales de 2016, le Groupe signe par ailleurs une belle année en Espagne où sa croissance, alimentée par la quasi-totalité des

catégories, conforte son leadership en magasins et en ligne. L'activité courante, opérations spéciales, a également été bien orientée en Italie grâce notamment au succès confirmé des aspirateurs, des générateurs vapeur, d'Optigrill et de Dolce Gusto, ainsi qu'à nos avancées continues en e-commerce. Au Royaume-Uni, en dépit d'un environnement général incertain et des hausses de prix passées en compensation de la dépréciation de la livre sterling, les ventes du Groupe sont en croissance à parités et structure constantes. En Belgique, aux Pays-Bas et au Portugal, le Groupe réalise une belle année.

2017 a par ailleurs 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, hors Allemagne, Autriche et Suisse. Ces premières étapes de réorganisation ont évidemment occasionné des perturbations temporaires, mais le Groupe se met en ordre de marche pour 2018, avec des plans d'action puissants pour déployer et accélérer les synergies commerciales.

Autres pays

Dans les autres pays d'EMEA, la croissance organique du Groupe s'établit à 12,6 % pour l'année, à l'issue d'un 4^e trimestre en progression toujours solide, à + 7,4 %. La grande majorité des pays a contribué à cette très belle performance qui a conduit, comme en Europe de l'Ouest, à des gains de parts de marché.

En Europe centrale, le Groupe a poursuivi en 2017 ses avancées, conjuguant développement de l'activité courante, fondée sur les catégories piliers et soutenue par de solides campagnes marketing, et opérations commerciales spécifiques avec des distributeurs. En Ukraine, nos ventes ont connu un formidable essor, trimestre après trimestre, progressant de plus de 50 % à parités constantes sur l'année. La dynamique s'est sensiblement modérée au 4^e trimestre en Russie, sous l'effet notamment de la non-récurrence de programmes de fidélisation en articles culinaires, mais la croissance vigoureuse de l'activité courante s'est maintenue, nourrie par toutes les catégories hors café, par des gains notables dans la distribution et la montée en puissance de notre réseau de magasins en propre. En Turquie, la dépréciation continue de la livre turque nous a conduits à passer des augmentations de prix substantielles. Pour autant, les volumes affichent une bonne résistance, aussi bien en articles culinaires (mention spéciale pour le lancement d'Ingenio au 4^e trimestre) qu'en petit électroménager, avec une contribution forte des aspirateurs. On soulignera l'importance croissante dans l'activité des produits fabriqués localement ou dans notre usine en Égypte.

En croissance en Arabie Saoudite – malgré des stocks encore élevés chez notre distributeur – et stable en Inde dans un contexte de marché attentiste, le 4^e trimestre n'a toutefois pas pu compenser le retrait du chiffre d'affaires accumulé depuis le début de l'année.

AMÉRIQUES

Amérique du Nord

À l'issue d'un 4^e trimestre en croissance organique de 4,2 %, les ventes 2017 du Groupe progressent de 3,8 % à périmètre et taux de change constants en ALENA. Cette amélioration est à mettre au compte d'une performance positive aux États-Unis au 4^e trimestre et d'une bonne fin d'année au Canada.

Aux États-Unis, malgré l'effet favorable du lancement d'une nouvelle gamme d'électrique culinaire sous marque Krups, notamment au 1^{er} trimestre, l'année s'est avérée difficile : difficultés ou fragilisation de plusieurs enseignes de la distribution face à l'essor très rapide du e-commerce, activité en articles culinaires de cœur de gamme (T-fal) perturbée par une forte dynamique concurrentielle, recul du marché du fer à repasser, non compensé par une belle croissance en défroisseurs... Si ces facteurs sont toujours d'actualité en fin d'année, les réassorts en produits Krups, le développement rapide de nos ventes avec les spécialistes du commerce en ligne et une bonne vitalité en articles culinaires haut de gamme avec All-Clad, que vient renforcer le lancement de la marque Lagostina, ont permis de renouer avec la croissance au 4^e trimestre et de terminer l'année avec des ventes stables en dollar.

Au Canada, comme anticipé, l'activité des trois derniers mois a été plus favorable grâce à une amélioration en articles culinaires et à une croissance solide en soin du linge (générateurs et défroisseurs). Pour autant, l'environnement général reste compliqué, notamment dans la distribution.

Le Mexique est le principal contributeur à la croissance en ALENA en 2017. Malgré l'impact sur la consommation du tremblement de terre, la dynamique est restée très solide au 4^e trimestre, tirée en particulier par les articles culinaires, les *blenders* et les fers, ainsi que par un nouveau programme de fidélisation avec l'un de nos clients-clés.

Amérique du Sud

Entamé pendant l'été, le retournement de tendance monétaire s'est confirmé au 4^e trimestre avec une dépréciation importante du réal brésilien et du peso colombien face à l'euro. Pour autant, le Groupe enregistre sur la période un certain raffermissement de son activité.

Au Brésil, l'économie montre des signes de reprise, qui se concrétisent dans la consommation des ménages, mais l'environnement général et l'agenda politique constituent des facteurs d'incertitude majeurs. Le Groupe a réalisé au 4^e trimestre un chiffre d'affaires en croissance organique de l'ordre de 3 % qui contribue à une légère croissance annuelle (+ 1 %). Les principaux vecteurs de cette évolution favorable sont les ventilateurs et les fers – grâce aux lancements de nouveaux produits – tandis que l'activité est en baisse en préparation des aliments et en articles culinaires. Ces derniers, dont la production est encore en phase de transfert, devraient prochainement bénéficier des nouvelles lignes de production, plus compétitives, d'Itatiaia.

En Colombie, le recul du chiffre d'affaires en pesos reste essentiellement dû à la mévente de ventilateurs du fait de mauvaises conditions météorologiques. A contrario, l'activité articles culinaires demeure bien orientée et la croissance se poursuit en *blenders*. Le Groupe réalise par ailleurs une très belle année en Argentine, assurant, malgré la forte inflation, une progression à deux chiffres de ses volumes de ventes.

ASIE

Chine

Avec des ventes en croissance organique de l'ordre de 20 %, tant sur le 4^e trimestre que sur l'année, le Groupe réalise une nouvelle fois une performance remarquable en Chine, dans un marché largement porté par le e-commerce et qui gagne en valeur. Supor a continué à mettre en œuvre une stratégie d'innovation et à contribuer à la montée en gamme du marché dans ses catégories phares en articles culinaires

et ustensiles (woks, bouteilles et mugs isothermes notamment), électrique culinaire (cuisers à riz, autocuiseurs électriques, *blenders* à grande vitesse,...) ainsi que dans le PEM non culinaire (purificateurs d'air, fers et défroisseurs, aspirateurs). Le développement des ventes sur internet s'est poursuivi et le e-commerce représente plus de 35 % du chiffre d'affaires 2017, tiré par un « Double 11 day » en progression de plus de 40 % par rapport à 2016. Ces excellentes performances de Supor doivent être mises en perspective d'un historique de ventes déjà riche de plusieurs années de croissance organique à deux chiffres.

On rappellera que, pour mieux refléter la nature de certaines dépenses et assurer une complète cohérence de traitement avec les autres entités du Groupe, il a été procédé en 2017 à un changement de présentation comptable qui consiste, sur l'année, en un reclassement de 74 millions d'euros de dépenses marketing en diminution des ventes (dont 20 millions d'euros au 4^e trimestre), sans impact sur le Résultat Opérationnel d'Activité.

Autres pays d'Asie

Le 4^e trimestre s'inscrit en léger repli à périmètre et taux de change constants en Asie hors Chine, reflétant une situation très hétérogène selon les pays. Si le Japon et la Corée du Sud, les deux plus gros marchés de la zone pour le Groupe, confirment leur rôle moteur dans la région, la dynamique s'est quelque peu modérée en Australie et l'activité est en retrait parfois significatif dans d'autres pays, dont le poids dans les ventes est faible.

Au Japon, le Groupe a maintenu au 4^e trimestre un rythme de croissance organique très soutenu, ancré sur ses trois piliers : les articles culinaires et ustensiles ; le soin du linge, avec la poursuite des avancées en défroisseurs, la catégorie qui monte, et le lancement prometteur du fer sans fil compact Freemove Mini ; les bouilloires, où la progression robuste des ventes a permis un nouveau renforcement de notre leadership sur le marché. Cette vitalité a été nourrie, tout au long de l'année, par des moyens moteurs importants. On notera en outre la très belle performance de notre réseau d'une trentaine de magasins en propre (6 ouvertures en 2017). En Corée, à l'instar de 2016, 2017 constitue à nouveau une bonne année pour le Groupe grâce notamment au développement continu de l'activité en articles culinaires, en *blenders* et en sèche-cheveux. En Australie, après un très bon 3^e trimestre dopé par l'introduction de nouveaux produits, la croissance en monnaie locale s'est atténuée en fin d'année, mais les ventes restent bien orientées, en particulier en articles culinaires, repassage, autocuiseurs électriques et Optigrill.

Dans les autres pays du Sud-Est asiatique, les performances 2017 sont en revanche très contrastées : en progression, à parités et structure constantes, en Thaïlande et en Malaisie à l'issue d'un 4^e trimestre en croissance à deux chiffres, mais en recul marqué au Vietnam et pénalisé à Singapour par un effet de base élevé en 2016 (non-réurrence d'opérations B2B).

WMF

Les ventes 2017 WMF s'établissent à 1 151 millions d'euros, en croissance de 5,5 % par rapport à 2016. Au 4^e trimestre, le chiffre d'affaires WMF, à 338 millions d'euros, est pratiquement stable par rapport à 2016.

Pour ce qui est de l'activité professionnelle, les ventes annuelles de WMF s'élèvent à 563 millions d'euros, en progression de 13 %, le café (PCM) contribuant à hauteur de + 17 % et l'équipement hôtelier baissant de 9 % en l'absence de projets majeurs par rapport à 2016. Sur le 4^e trimestre, les ventes sont de 137 millions d'euros, stables. Plus particulièrement sur les machines à café professionnelles, comme indiqué tout au long de l'année, la performance 2017 doit être analysée sous deux angles : d'une part, une activité courante qui a continué à se développer à un rythme soutenu, tant en Allemagne (avec un solide momentum en fin d'année) qu'à l'international ; d'autre part, la contribution majeure de 2 gros contrats signés en 2016 avec des clients canadien et japonais, mais qui s'est progressivement diluée : de fait, les livraisons ayant été en grande partie réalisées entre le 4^e trimestre 2016 et l'été 2017, l'effet s'est fortement atténué au 3^e trimestre 2017, pour disparaître au 4^e.

En Petit Équipement Domestique (« Consumer »), les ventes s'élèvent à 588 millions d'euros et 201 millions d'euros pour respectivement l'année et le 4^e trimestre, pratiquement stables par rapport à 2016 du fait de la conjugaison de plusieurs facteurs : d'une part, une activité encore atone en articles culinaires en Allemagne, la non-reconduction d'un important programme de fidélisation réalisé fin 2016 en Asie et des perturbations ponctuelles occasionnées par les réorganisations commerciales hors Allemagne-Autriche-Suisse ; d'autre part, l'activité PEM est en croissance à deux chiffres, bénéficiant en particulier de lancements de nouveaux produits ; les magasins WMF affichent une activité en légère croissance en Allemagne ; enfin, le développement international avance rapidement.

4.3. Commentaires sur les résultats consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ

Le Résultat Opérationnel d'Activité 2017 s'établit à 661 millions d'euros, en croissance de 30,8 %. Il est constitué des composantes suivantes :

- hors WMF, le ROPA du Groupe est de 583 millions d'euros, en progression de 15 % par rapport à 2016 ; la marge opérationnelle du Groupe hors WMF s'établit ainsi à pratiquement 11 %. On notera en outre que l'effet devises (- 10 millions d'euros) est bien inférieur à celui des années précédentes, et notamment aux - 122 millions d'euros de 2016 ;
- le ROPA de WMF, avant PPA non récurrents, s'est élevé à 95 millions d'euros, en croissance de 12 % sur 2016 ;
- les impacts non récurrents de l'allocation du prix d'acquisition de WMF (réévaluation des stocks et des carnets de commande) pèsent à hauteur de - 17 millions d'euros et ont été entièrement reconnus au 1^{er} semestre 2017 ; la contribution nette de WMF au Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe s'élève de ce fait à 78 millions d'euros.

Il en ressort que pour 2017, le Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe avant impacts non récurrents de l'allocation du prix d'acquisition de WMF s'établit à 678 millions d'euros, en progression de 34,2 %, pour une marge opérationnelle de 10,5 %. On soulignera que l'intégration de l'activité Petit Équipement Domestique de WMF dans les sociétés de marché du Groupe ne permettra pas cette décomposition détaillée en 2018.

Par ailleurs, la croissance organique du Résultat Opérationnel d'Activité peut être détaillée comme suit :

- un effet volume positif de 133 millions d'euros ;
- un effet mix-prix positif de 80 millions d'euros, qui, par rapport aux années antérieures, est très majoritairement porté par l'amélioration du mix ;
- une augmentation des coûts de production de 32 millions d'euros reflétant en particulier le renchérissement, à partir de l'été, des matières premières (aluminium, nickel, cuivre, plastiques...), seulement partiellement compensée par une meilleure absorption des coûts industriels grâce à la hausse des volumes ;

- un accroissement de 70 millions d'euros des investissements en moyens moteurs, à hauteur d'un quart environ pour l'innovation et de trois quarts pour la publicité et le marketing ;
- une augmentation des frais commerciaux et administratifs de 22 millions d'euros.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET

À fin décembre 2017, le Résultat d'exploitation du Groupe, dans son nouveau périmètre, s'élève à 580 millions d'euros, contre 426 millions d'euros en 2016. Il prend en compte une charge d'Intéressement et de Participation de 38 millions d'euros, pratiquement stable par rapport à l'année passée. Il intègre également d'autres produits et charges, à hauteur de - 44 millions d'euros (- 42 millions d'euros en 2016) dont les postes principaux sont la réorganisation industrielle et logistique mise en œuvre au Brésil (transferts des productions des sites de Mooca et San Bernardo vers le nouveau site d'Itatiaia), les charges liées à l'intégration de WMF et au rapprochement des entités Groupe SEB et WMF dans plusieurs pays, ainsi que des frais encourus dans le cadre de la création à Lyon du pôle mondial Innovation pour l'activité petit électroménager.

Le Résultat financier s'établit à - 72 millions d'euros, contre - 58 millions d'euros en 2016. Les charges d'intérêt, de 35 millions d'euros (30 millions d'euros en 2016), sont en augmentation très modérée malgré l'accroissement de l'endettement, essentiellement grâce aux très bonnes conditions de financement de l'acquisition de WMF. Les autres charges financières comprennent principalement l'augmentation de 9 millions d'euros de la juste valeur de la partie optionnelle de l'ORNAE émise en novembre 2016 ainsi que des écarts de change défavorables.

Le Résultat net s'élève à 375 millions d'euros, en croissance de 45 %. Il s'entend après une charge d'impôt de 99 millions d'euros représentant un taux d'impôt effectif pour l'année 2017 de 19,5 %, exceptionnellement bas, grâce notamment à un effet non récurrent de la réforme fiscale aux États-Unis et à la restitution de la taxe sur les dividendes en France. Il inclut également des intérêts minoritaires de 34 millions d'euros, en hausse par rapport à l'an dernier du fait de l'amélioration continue des performances de Supor en Chine.

BILAN

Au 31 décembre 2017, les capitaux propres s'élevaient à 1 964 millions d'euros, renforcés de 128 millions d'euros par rapport à fin 2016 malgré la prise en compte d'écarts de conversion négatifs de 148 millions d'euros (effets pénalisants du yuan, du dollar, du réal et du peso colombien).

À fin 2017, la dette nette s'établissait à 1 905 millions d'euros, contre 2 019 millions d'euros un an auparavant. La baisse de 114 millions d'euros est à mettre au compte d'une solide génération de trésorerie d'exploitation, de 322 millions d'euros sur l'année, en partie utilisée, outre les distributions de dividendes et rachats d'actions, pour couvrir des décaissements non opérationnels (restructurations en cours, frais d'intégration de WMF, acquisition de Swizzz Prozzz...).

À la même date, le besoin en fonds de roulement est de 1 222 millions d'euros représentant 18,8 % des ventes du Groupe (19,6 % à fin 2016). WMF pénalise néanmoins quelque peu ce ratio, qui s'établit à 18,2 % sur la base de l'ancien périmètre.

CONSTRUCTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ



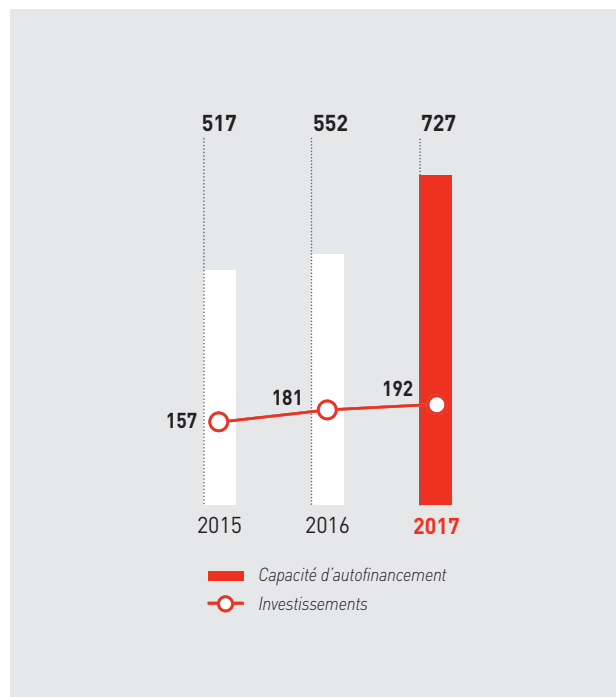
* TCPC : à taux de change et périmètre constants.

Ainsi, le Groupe termine l'année 2017 avec un ratio d'endettement de 97 % (110 % en proforma à fin 2016) et un ratio dette nette/EBITDA ajusté de 2,4 contre 2,8 au 31 décembre 2016. Il est en ligne avec les objectifs de désendettement annoncés en mai 2016.

INVESTISSEMENTS

Les investissements se sont élevés à 192 millions d'euros, à comparer à 181 millions d'euros en 2016 ; corrigés de l'effet périmètre lié à WMF, ils sont globalement en ligne avec la moyenne des années précédentes. Les principaux investissements restent les moules et outillages dédiés aux nouveaux produits, les équipements de production (presses à injecter et machines, nouvelles lignes d'assemblage...) et la rénovation de certains bâtiments. S'y ajoutent les investissements en logiciels informatiques de production, les frais de développement capitalisés et le réaménagement des magasins en propre du Groupe.

AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS



4.4. Commentaires sur les résultats de SEB S.A.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE SEB S.A.

La société SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a une activité de holding. À ce titre, elle définit et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe. Elle détient des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct et indirect des sociétés du Groupe. SEB S.A. assure aussi la gestion de la trésorerie du Groupe, elle met en œuvre la politique de financement et centralise la gestion des risques de marché auxquels les filiales et le Groupe sont exposés.

Les états financiers de SEB S.A. au 31 décembre 2017 se caractérisent par les montants et opérations suivants :

Les produits et charges d'exploitation dégagent une perte de 17,1 millions d'euros en 2017, contre une perte 19,5 millions d'euros en 2016.

Le résultat financier s'élève à 268,9 millions d'euros en 2017 contre 48,6 millions en 2016, soit une hausse de 220,3 millions d'euros sur l'exercice. Ce résultat financier est composé essentiellement :

- des dividendes reçus, en forte augmentation en 2017, pour atteindre 223,4 millions d'euros, contre 100,3 millions d'euros en 2016 ;
- des effets de change favorables en 2017 à hauteur de 87,1 millions d'euros contre une perte de 47,9 millions d'euros en 2016 ;
- et des dotations nettes de dépréciation des titres de participations pour 44,9 millions d'euros contre 7,9 millions d'euros en 2016.

Le résultat courant avant impôts ressort donc à 251,8 millions d'euros en 2017 contre 29,1 millions d'euros en 2016. Le résultat exceptionnel est une charge de 9,5 millions d'euros, contre une charge de 5,3 millions d'euros en 2016. L'impôt sur les sociétés est un produit

de 26,5 millions d'euros en 2017 contre 21,8 millions d'euros en 2016. SEB S.A. étant la société tête de groupe de l'intégration fiscale, elle comptabilise un produit d'impôt correspondant à l'économie d'impôt liée à l'imputation des déficits des filiales en perte, sur le résultat fiscal d'ensemble pour 19,8 millions d'euros en 2017, ainsi qu'un produit de 10 millions d'euros correspondant au remboursement relatif à la Contribution de 3 % sur les montants distribués au titre des années 2013 à 2016.

Le résultat net de l'exercice 2017 de SEB S.A. est un bénéfice de 268,8 millions d'euros contre 45,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2016.

Au 31 décembre 2017, le total du bilan s'élève à 4 699,5 millions d'euros contre 4 697,9 millions d'euros à fin 2016, soit une légère augmentation de 1,6 million d'euros.

L'actif immobilisé s'élève à 4 341,5 millions d'euros, en augmentation de 30,0 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Il est constitué principalement des titres de participation qui totalisent un montant net de 1 574,2 millions d'euros contre 1 619,9 millions d'euros en 2016, et des prêts à longs et moyens termes octroyés pour 2 766,1 millions d'euros contre 2 690,5 millions d'euros en 2016.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 1 224,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 043,9 millions d'euros en 2016. Le montant de emprunts et des dettes financières de la société SEB S.A. s'élève à 3 207,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 3 177,9 millions d'euros en 2016.

4

PRISES DE PARTICIPATIONS

SEB S.A. a pris une participation de 56,9 % dans le capital de la société Etherna le 28 juillet 2017.

SEB S.A. n'a pas pris au cours de l'exercice 2017 d'autre participation significative dans des sociétés ayant leur siège social en France.

DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

	Dividendes	Primes
2015	70 901 642	2 722 104
2016	75 896 898	2 936 383
2017	85 347 160	3 236 360

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS

Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées
à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en millions €)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						12
Montant total des factures concernées h.t.	(1,80)	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats h.t. de l'exercice	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues				10		
Montant total des factures exclues				0,00		
(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : Les délais de paiements s'échelonnent de 30 jours à 60 jours. Délais contractuels : Les délais de paiements respectent les délais légaux					

DÉPENSES SOMPTUAIRES ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code Général des Impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses somptuaires d'un montant

de 20 403 euros correspondant au montant des amortissements de véhicules de tourisme. Cette charge est non déductible du résultat fiscal selon l'article 39-4 du Code général des impôts.

4.5. Perspectives

Le Groupe SEB a donc réalisé une excellente année 2017 conjuguant très belles performances, en ligne avec ses objectifs, et débuts prometteurs de WMF.

À l'instar de 2017, 2018 sera une année dense, marquée par un double objectif :

- poursuivre la croissance rentable du Groupe – ancien périmètre – dans un marché du Petit Équipement Domestique qui devrait rester porteur, en continuant à activer nos fondamentaux solides : innovation, puissance de nos marques, large distribution, présence internationale, expertise industrielle, exécution de qualité... pour faire la différence ;
- poursuivre, dans le même temps, l'intégration de WMF en déployant les chantiers initiés, en exécutant les plans d'investissement et d'accélération en café professionnel, en engageant les actions de redressement de la rentabilité en Petit Équipement Domestique et en assurant la montée en puissance des synergies opérationnelles... Les sujets sont nombreux et mobiliseront encore largement les équipes.

Par ailleurs, l'environnement sera vraisemblablement plus tendu en 2018 sur le plan des matières premières et des devises. Malgré un historique élevé sur l'ancien périmètre et une année 2017 exceptionnelle en Café Professionnel pour WMF, le Groupe SEB se donne comme objectif 2018 de réaliser une nouvelle croissance organique de ses ventes, d'améliorer son Résultat Opérationnel d'Activité et de poursuivre son désendettement, afin de ramener son ratio dette nette/EBITDA ajusté à moins de 2 à fin 2018.

4.6. Événements postérieurs à la clôture

ÉGYPTE

Le Groupe SEB a signé fin 2017 avec son partenaire historique en Égypte, la famille Zahran, un accord de regroupement des activités petit électroménager et articles culinaires, afin de consolider sa base industrielle en Égypte pour servir le marché local et l'export.

Fondé en 1967, le Groupe Zahran est le leader de la fabrication d'articles culinaires en Égypte. Il possède 2 sites industriels et 11 magasins Zahran et emploie plus de 700 personnes. Depuis 1973, il produit et distribue des articles culinaires sous marques Tefal et Zahran en Égypte.

Par ailleurs, en 2013, le Groupe SEB a créé avec Zahran une joint-venture, Groupe SEB Egypt, qu'il contrôle à hauteur de 75 %, portant sur la fabrication et la commercialisation, majoritairement sous marques Moulinex et Tefal, de produits de petit électroménager (aspirateurs, *blenders*, petits robots culinaires...). L'usine est localisée à Borg El-Arab, près d'Alexandrie.

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, détenue à 55 % par le Groupe SEB et à 45 % par Zahran. Cette société réunit les deux activités, petit électroménager et articles culinaires, et a pour objectif :

- d'accélérer le développement des ventes en Égypte et de tirer le meilleur parti du fort potentiel de ce marché ;
- de capitaliser sur la relation de confiance établie depuis de nombreuses années avec la famille Zahran ;
- de renforcer l'outil industriel du Groupe dans la région pour faciliter l'accès à certains marchés, en Afrique et au Moyen-Orient.

L'opération, soumise à l'approbation des autorités réglementaires égyptiennes, devrait être finalisée au deuxième trimestre 2018.

En 2017, le Groupe SEB a réalisé en Égypte un chiffre d'affaires d'environ 20 millions d'euros.

FRANCE – SOIN DU LINGE

Dans le cadre de sa stratégie de renforcement de la compétitivité du soin du Linge, le Groupe SEB a annoncé début 2018 un investissement, en France, de près de 15 millions d'euros.

À l'horizon 2020, ce projet impliquera le transfert de l'activité et de l'ensemble des salariés du site de Saint-Jean-de-Bourney vers le site voisin de Pont-Evêque avec le maintien de l'emploi.

Ces deux sites, distants de 18 kms, sont interdépendants et sont les seuls à assurer la production industrielle de fers à repasser et de centrales vapeur du Groupe en France. Saint-Jean-de-Bourney (162 salariés en CDI) est dédié à l'activité plasturgie et assure la réalisation de pièces injectées pour le site voisin de Pont-Evêque

(619 salariés en CDI), consacré à la fabrication et au montage de ces produits. Les nouvelles gammes de produits font appel à des *process* d'injection plastique de plus en plus innovants et requérant de nouvelles presses à injecter de hauts tonnages que le site de Saint-Jean-de-Bourney n'est pas en capacité d'accueillir.

Le Groupe SEB envisage donc l'extension de l'actuel site de Pont-Evêque par la construction d'un atelier de presses à injecter, d'une surface de 7 300 m², et de deux bâtiments de stockage. Ces nouveaux locaux, conçus dans un esprit d'ergonomie et de sécurité, amélioreront les conditions de travail des salariés et permettront d'optimiser les flux logistiques.

5

5.1. États financiers	164
Compte de résultat consolidé	164
État du résultat global consolidé	164
Bilan consolidé	165
Tableau des flux de trésorerie consolidés	166
Évolution des capitaux propres consolidés	167
5.2. Notes sur les comptes consolidés	169
5.3. Rapport des Commissaires aux comptes	233
Opinion	233
Fondement de l'opinion	233
Justification des appréciations – Points clés de l'audit	233
Vérification des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion	235
Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires	235
Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés	236
Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés	236
Description détaillée des responsabilités des Commissaires aux comptes	237
5.4. Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	238
5.4.1. Historique des éléments consolidés significatifs	238
5.4.2. Historique des ratios consolidés	239



Comptes consolidés

5.1. États financiers

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Produits des activités ordinaires (note 3)	6 484,6	4 999,7	4 769,7
Frais opérationnels (note 4)	(5 824,0)	(4 494,5)	(4 341,7)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	660,6	505,2	428,0
Intéressement et participation (note 5)	(37,6)	(36,7)	(31,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	623,1	468,5	396,6
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(43,6)	(42,2)	(25,3)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	579,5	426,3	371,3
Coût de l'endettement financier (note 7)	(34,9)	(29,8)	(27,5)
Autres produits et charges financiers (note 7)	(36,7)	(28,2)	(20,3)
Résultat des entreprises associées			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	507,9	368,3	323,5
Impôt sur les résultats (note 8)	(99,3)	(77,7)	(82,4)
RÉSULTAT NET	408,6	290,8	241,1
Part des minoritaires (note 20)	(33,6)	(32,2)	(35,2)
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	375,0	258,6	205,9
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)			
Résultat net de base par action (note 9)	7,56	5,20	4,20
Résultat net dilué par action (note 9)	7,50	5,15	4,14

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions €)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net avant part des minoritaires	408,6	290,8	241,1
Écarts de conversion	(147,9)	(32,3)	50,9
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(21,1)	(16,8)	(16,8)
Réévaluation des avantages au personnel nette d'impôts ^{(a) (b)}	14,0	(17,4)	(0,7)
Autres éléments du Résultat Global	(155,0)	(66,5)	33,4
TOTAL DES GAINS ET PERTES	253,6	224,3	274,5
Part des minoritaires	(24,2)	(22,0)	(46,5)
TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE	229,4	202,3	228,0

(a) Éléments non recyclables en résultat.

(b) L'effet avant impôt de cette réévaluation est disponible dans la note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres.

BILAN CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF (en millions €)	31/12/2017	31/12/2016 *	31/12/2015
Goodwill (note 10)	1 467,5	1 515,0	544,9
Autres immobilisations incorporelles (note 10)	1 170,6	1 201,6	485,0
Immobilisations corporelles (note 11)	820,5	836,8	596,5
Participations dans les entreprises associées (note 13)		11,1	
Autres participations (note 13)	33,8	18,0	16,7
Autres actifs financiers non courants (note 13)	15,4	13,3	10,4
Impôts différés (note 8)	62,9	89,1	50,3
Autres créances non courantes (note 17)	10,6	13,3	23,6
Instruments dérivés actifs non courants (note 25)	3,4	0,5	5,0
ACTIFS NON COURANTS	3 584,7	3 698,7	1 732,4
Stocks et en-cours (note 15)	1 112,1	1 067,0	820,9
Clients (note 16)	1 015,8	1 052,9	886,0
Autres créances courantes (note 17)	100,0	100,6	90,2
Impôt courant	73,5	59,6	44,5
Instruments dérivés actifs courants (note 25)	45,6	50,6	45,9
Autres placements financiers (note 24)	216,8	204,6	244,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)	538,7	414,5	770,8
ACTIFS COURANTS	3 102,5	2 949,8	2 902,8
TOTAL ACTIF	6 687,2	6 648,5	4 635,2

* Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1

PASSIF (en millions €)	31/12/2017	31/12/2016 *	31/12/2015
Capital (note 19)	50,2	50,2	50,2
Réserves consolidées (note 19)	1 806,6	1 677,6	1 728,6
Actions propres (note 19)	(67,3)	(56,8)	(71,2)
Capitaux propres Groupe	1 789,5	1 671,0	1 707,6
Intérêts minoritaires (note 20)	174,8	165,2	200,1
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 964,3	1 836,2	1 907,7
Impôts différés (note 8)	216,7	272,5	70,1
Provisions non courantes (note 21)	354,0	384,1	185,8
Dettes financières non courantes (note 24)	2 067,3	1 553,6	707,0
Autres passifs non courants (note 23)	47,3	45,7	41,7
Instruments dérivés passifs non courants (note 25)	20,7	10,5	3,5
PASSIFS NON COURANTS	2 706,0	2 266,4	1 008,1
Provisions courantes (note 21)	90,0	112,5	61,0
Fournisseurs (note 23)	905,8	915,4	695,2
Autres passifs courants (note 23)	351,7	380,0	291,6
Impôt exigible	51,7	42,3	31,5
Instruments dérivés passifs courants (note 25)	39,5	23,0	16,6
Dettes financières courantes (note 24)	578,2	1 072,7	623,5
PASSIFS COURANTS	2 016,9	2 545,9	1 719,4
TOTAL PASSIF	6 687,2	6 648,5	4 635,2

* Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1.

Les notes 1 à 33 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

TABEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	375,0	258,6	205,9
Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 10 et 11)	177,9	122,9	146,5
Variation des provisions (note 21)	(11,4)	2,9	
Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 25)	(0,4)	6,9	9,5
Charges et produits liés aux stock-options (note 19.2)	17,7	13,1	13,9
Plus (ou moins) values sur cessions d'actifs	1,8	1,1	1,9
Autres éléments	0,1		(6,0)
Résultat part des minoritaires (note 20)	33,6	32,2	35,2
Charge d'impôt exigible et différé (note 8)	98,2	78,5	81,7
Coût de l'endettement financier net (note 7)	34,3	36,1	28,0
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT ^(a)	726,9	552,3	516,6
Variation des stocks et en-cours (note 15)	(109,9)	(0,5)	26,5
Variation des clients (note 16)	(12,0)	39,1	(137,6)
Variation des fournisseurs (note 23)	38,6	87,0	41,8
Variation autres dettes et autres créances (notes 17 et 23)	(40,8)	23,0	45,7
Impôts versés	(116,9)	(88,7)	(88,6)
Intérêts nets versés	(29,1)	(36,1)	(28,0)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	456,8	575,9	376,4
Encaissements sur cessions d'actifs (note 11)	13,7	6,6	5,0
Investissements corporels (note 11)	(165,0)	(162,4)	(133,6)
Investissements logiciels et incorporels (note 10)	(27,4)	(19,0)	(23,5)
Autres investissements financiers (notes 13 et 24)	(30,7)	20,5	(62,8)
Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 2)	(8,1)	(1 695,2)	(18,5)
Incidence des autres variations de périmètre (note 2)			
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(217,4)	(1 849,5)	(233,4)
Variation de la dette financière non courante (note 24)	515,5	846,6	130,1
Variation de la dette financière courante (note 24)	(487,9)	395,4	273,4
Augmentation de capital (note 19)			
Transactions entre actionnaires (note 20)	(27,5)	(196,1)	(24,1)
Mouvements sur actions propres (note 19.4)	(27,2)	(2,7)	(3,6)
Dividendes versés, y compris minoritaires	(101,1)	(92,0)	(85,4)
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(128,3)	951,2	290,3
Incidence des variations de taux de change	13,0	(33,9)	(3,9)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	124,2	(356,4)	429,4
Trésorerie en début d'exercice (note 18)	414,5	770,8	341,4
Trésorerie en fin d'exercice (note 18)	538,7	414,5	770,8

(a) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
AU 31 DÉCEMBRE 2014	50,2	88,1	1 354,8	137,0	(79,0)	1 551,0	173,5	1 724,5
Résultat net de la période			205,9			205,9	35,2	241,1
Autres éléments du Résultat Global			(17,5)	39,6		22,1	11,3	33,4
Total des gains et pertes			188,4	39,6		228,0	46,5	274,5
Distribution de dividendes			(73,6)			(73,6)	(11,8)	(85,4)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					7,8	7,8		7,8
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(7,5)			(7,5)		(7,5)
Option de souscription ou d'achat d'actions			13,9			13,9		13,9
Autres mouvements			(12,0)			(12,0)	(8,1)	(20,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2015	50,2	88,1	1 464,0	176,6	(71,1)	1 707,6	200,1	1 907,7
Résultat net de la période			258,6			258,6	32,2	290,8
Autres éléments du Résultat Global			(34,2)	(22,1)		(56,3)	(10,2)	(66,5)
Total des gains et pertes			224,4	(22,1)		202,3	22,0	224,3
Distribution de dividendes			(78,8)			(78,8)	(13,2)	(92,0)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					14,4	14,4		14,4
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(11,2)			(11,2)		(11,2)
Option de souscription ou d'achat d'actions			13,1			13,1		13,1
Autres mouvements *			(176,3)			(176,3)	(43,7)	(220,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2016	50,2	88,1	1 435,2	154,5	(56,6)	1 671,0	165,2	1 836,2
Résultat net de la période			375,0			375,0	33,6	408,6
Autres éléments du Résultat Global			(7,1)	(138,5)		(145,6)	(9,4)	(155,0)
Total des gains et pertes	0,0	0,0	367,9	(138,5)	0,0	229,4	24,2	253,6
Distribution de dividendes			(88,6)			(88,6)	(12,4)	(101,0)
Augmentation de capital						0,0		0,0
Diminution de capital						0,0		0,0
Mouvements actions propres					(10,6)	(10,6)		(10,6)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(12,9)			(12,9)		(12,9)
Option de souscription ou d'achat d'actions			17,7			17,7		17,7
Autres mouvements			(16,5)			(16,5)	(2,1)	(18,6)
AU 31 DÉCEMBRE 2017 (NOTE 19)	50,2	88,1	1 702,7	16,0	(67,2)	1 789,4	174,9	1 964,3
DIVIDENDES PROPOSÉS AU TITRE DE 2017			(103,3)			(103,3)		(103,3)
SOLDE APRÈS AFFECTATION								
AU 31 DÉCEMBRE 2017	50,2	88,1	1 599,4	16,0	(67,2)	1 686,1	174,9	1 861,0

* Dont acquisition de 7,91 % des intérêts minoritaires de Supor (note 20).

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1. Principes comptables	169	Note 20. Intérêts minoritaires	203
NOTE 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION	170	Note 21. Autres provisions	204
NOTE 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES	170	NOTE 21.1. GARANTIE APRÈS VENTE	204
NOTE 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS	170	NOTE 21.2. LITIGES EN COURS ET AUTRES RISQUES	205
NOTE 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS	171	NOTE 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION	205
NOTE 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT	176	Note 22. Avantages au personnel	206
Note 2. Évolution du périmètre de consolidation	177	NOTE 22.1. HYPOTHÈSES RETENUES	206
NOTE 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2017 ET SUIVI DES PRINCIPALES OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2016	177	NOTE 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS	207
NOTE 2.2. COMPTES PROFORMA 2016	178	NOTE 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES	207
NOTE 2.3. AUTRES OPÉRATIONS DES ANNÉES 2016 ET 2015	180	NOTE 22.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES	208
Note 3. Information sectorielle	182	NOTE 22.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE	209
NOTE 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS	182	NOTE 22.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS	209
NOTE 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ	185	NOTE 22.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS	210
Note 4. Frais opérationnels	185	NOTE 22.8. AUTRES INFORMATIONS	211
Note 5. Frais de personnel	186	Note 23. Fournisseurs et autres passifs	211
Note 6. Autres produits et charges d'exploitation	186	Note 24. Dettes financières	212
NOTE 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION	187	NOTE 24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	212
NOTE 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	187	NOTE 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET	214
NOTE 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS	187	Note 25. Juste valeur des instruments financiers	215
Note 7. Résultat financier	188	NOTE 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS	215
Note 8. Impôts sur les résultats	188	NOTE 25.2. DÉRIVÉS	217
NOTE 8.1. CHARGE D'IMPÔT	188	NOTE 25.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	218
NOTE 8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT	189	Note 26. Gestion des risques financiers	218
NOTE 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN	189	NOTE 26.1. GESTION DES RISQUES	218
NOTE 8.4. AUTRES INFORMATIONS	190	NOTE 26.2. RISQUE DE MARCHÉ	219
Note 9. Résultat net par action	191	NOTE 26.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ	222
Note 10. Immobilisations incorporelles	191	NOTE 26.4. RISQUE DE CRÉDIT	222
Note 11. Immobilisations corporelles	195	Note 27. Dépenses environnementales	223
Note 12. Contrats de location	198	Note 28. Engagements hors bilan	223
Note 13. Participations et autres actifs financiers	198	NOTE 28.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES	223
NOTE 13.1. PARTICIPATIONS	198	NOTE 28.2. OPÉRATIONS COURANTES	223
NOTE 13.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	198	Note 29. Faits exceptionnels et litiges, passifs éventuels	224
Note 14. Frais de développement produits	199	NOTE 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES	224
Note 15. Stocks et en-cours nets	199	NOTE 29.2. PASSIFS ÉVENTUELS	224
Note 16. Clients	199	Note 30. Transactions avec des parties liées	225
Note 17. Autres créances courantes et non courantes	200	NOTE 30.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES	225
Note 18. Trésorerie et équivalents de trésorerie	200	NOTE 30.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS	225
Note 19. Capitaux propres	200	Note 31. Événements postérieurs	227
NOTE 19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL	200	Note 32. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2017 (% de participation du Groupe)	228
NOTE 19.2. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	201	NOTE 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE	228
NOTE 19.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)	202	NOTE 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES	232
NOTE 19.4. ACTIONS PROPRES	202	NOTE 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %	232
		Note 33. Honoraires des commissaires aux comptes	232

5.2. Notes sur les comptes consolidés

CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS D'EUROS)

Le « Groupe SEB » constitué de SEB S.A. et de ses filiales est la référence mondiale de la conception, fabrication et commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager : autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cafetières, friteuses, grille-pain et préparateurs culinaires notamment.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Moulin Carron à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709).

Note 1. Principes comptables

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 27 février 2018.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2017 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2016 et 2015 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016. Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm). Il comprend les normes publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

Nouveaux textes d'application obligatoire

Le Groupe a adopté les normes, amendements et interprétations suivants qui sont applicables au 1^{er} janvier 2017. Leur date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- amendements à IAS 7 *Disclosure initiative*. Cet amendement prévoit des informations supplémentaires à fournir en annexe notamment concernant la variation des dettes financières au bilan ; Ces nouvelles informations sont présentées en note 24.2.
- amendement à IAS 12 (impôt). Cet amendement vient clarifier la manière d'appréhender l'existence de profits taxables futurs requis pour la comptabilisation des impôts différés actifs sur pertes latentes ;
- améliorations des IFRS cycle 2014 – 2016 concernant notamment la norme IFRS 12. Ce texte apporte une clarification du champ d'application des obligations d'information.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations applicables de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 ou applicables malgré leur non-adoption par l'UE en l'absence de conflit avec des textes existants, n'ont pas donné lieu à une application anticipée en 2017. Ces textes concernent notamment :

- les normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » publiées respectivement en mai et juillet 2014 avec une date d'application au 1^{er} janvier 2018. Le Groupe n'a pas identifié d'impacts significatifs liés à l'application de ces nouveaux textes ;
- les amendements et améliorations aux normes existantes suivants qui seront sans impacts significatifs sur les comptes du Groupe :
 - amendement IFRS 2, paiements fondés sur des actions apportant une clarification sur l'évaluation des plans réglés en trésorerie (*cash-settled*) ou en cas de modification d'un plan *cash-settled* en plan *equity-settled* ;
 - amendement IAS 40, relatif aux transferts d'immeubles de placement,
 - améliorations des IFRS cycle 2015-2017 concernant notamment :
 - IAS 12 et les conséquences fiscales des paiements au titre des instruments financiers classés comme instruments de capitaux propres,
 - IAS 23 – Coûts d'emprunt incorporables au coût de l'actif,
 - IFRS 3 & IFRS 11 – Intérêts précédemment détenus dans une joint opération ;
 - IFRIC 22 apportant des clarifications concernant les transactions en monnaie étrangère et les contreparties anticipées,
 - IFRIC 23 traitant des incertitudes relatives aux traitements fiscaux.

Par ailleurs, les impacts sur les états financiers du Groupe SEB de la norme IFRS 16 « Contrats de location » dont la date de première application est le 1^{er} janvier 2019 sont toujours en cours d'analyse.

NOTE 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée en note 32.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

NOTE 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES

1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est significative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise fonctionnelle du Groupe est l'euro qui est également retenu comme devise de présentation des comptes consolidés.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;

- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou provisions concernant des actifs non monétaires ;

- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis selon la méthode du taux de clôture.

Conformément à la norme IFRS 1, le Groupe SEB a retenu la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

1.2.2. Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés dans ces autres monnaies sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en autres éléments du résultat global, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date à laquelle cette juste valeur a été évaluée.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est directement comptabilisée en autres éléments du résultat global. À l'inverse, lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans le résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée dans le résultat.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (voir ci-dessous la présentation des méthodes comptables applicables aux instruments financiers dérivés).

NOTE 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêt des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme

est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, précisé dans l'annexe des comptes consolidés les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations, notamment dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (*impairment*).

Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22.1), des impôts différés (note 1.4.10), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 10), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.11 et 1.4.12), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.4 – Instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.11 – Paiements en actions).

NOTE 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

1.4.1. Immobilisations incorporelles

A) FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de recherche et les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (3 à 5 ans).

B) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans. Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges.

Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte, sans excéder quinze ans.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

Lors des regroupements d'entreprises, des carnets de commandes et des relations clients sont comptabilisés au titre des opérations récurrentes réalisées avec des clients existants en date d'acquisition.

C) GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les *goodwill* relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « *Goodwill* ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique « autres produits et charges d'exploitation ».

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les intérêts minoritaires soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs et passifs identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par unités génératrices de trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 1.4.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Les pertes de valeur relatives aux *goodwill* ne sont pas réversibles.

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.

1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine net de l'amortissement qui est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

■ constructions :	10 à 40 ans ;
■ matériel, installation et équipement industriels :	10 ans ;
■ matériel et équipement de bureau :	3 à 10 ans ;
■ matériel de transport :	4 à 5 ans ;
■ outillage :	1 à 5 ans.

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les immobilisations ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Conformément à la norme IAS 17 « contrats de location », les acquisitions d'immobilisations effectuées sous forme de crédit-bail ou de location de longue durée sont comptabilisées à l'actif pour leur juste valeur ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location et amorties selon les modalités ci-dessus lorsque ces contrats ont pour effet de transférer substantiellement au preneur tous les risques et avantages inhérents à la propriété du bien.

La dette résultant de ce type d'acquisition est constatée en dettes financières.

1.4.3. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques.

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur nette comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs.

Par ailleurs, les projets de développement en cours donnent aussi lieu à des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation.

À la suite de l'acquisition du groupe WMF fin 2016 et compte tenu de son impact sur l'organisation générale du Groupe, la définition des UGT a été revue.

Le Groupe SEB a ainsi défini trois catégories d'UGT distinctes :

- une UGT dénommée « Professionnel » regroupant les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à l'activité professionnelle (café et hôtel) à laquelle une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée ;
- une UGT dénommée « Consumer EMEA » regroupant les activités relatives aux articles culinaires et à l'électrique culinaire de la zone EMEA. Cette nouvelle UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Consumer » dans la zone EMEA auxquelles une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée. Ce regroupement est en ligne avec les synergies identifiées sur la zone EMEA lors de l'acquisition de WMF ;
- des UGT indépendantes pour les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens et pour les entités du Groupe en dehors de la zone EMEA ayant à la fois une activité industrielle et commerciale étroitement liée.

Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

1.4.4. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif et du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement.

Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs que la société a l'intention de conserver pour une période non déterminée et qui peuvent être vendus pour répondre à des besoins de liquidité ou des changements de taux d'intérêts. Ils comprennent les titres de participation non consolidés.

À chaque date d'arrêté comptable, ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de leur cession, les variations de juste valeur accumulées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

Toute dépréciation significative ou durable est quant à elle directement comptabilisée en compte de résultat.

Lorsque la juste valeur des titres de participation non consolidés ne peut être évaluée de façon fiable, ceux-ci sont évalués à leur coût historique.

Actifs comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances ainsi que les actifs détenus jusqu'à l'échéance.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que la société a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

B) PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation.

Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les éventuels passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur du swap sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace.

C) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés.

Conformément aux dispositions des normes IAS 39 et 32, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'utilisation future de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de l'actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le Résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine et tant qu'elle perdure.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture que tout au long de la durée de vie de l'instrument, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La relation de couverture est terminée dès lors qu'un instrument dérivé n'est pas ou a cessé d'être hautement efficace ou bien lorsque l'instrument dérivé arrivé à échéance, est vendu, résilié ou exercé.

Les changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils surviennent.

1.4.5. Stocks et en-cours nets

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

1.4.6. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Le cas échéant, ces créances sont dépréciées, pour les ramener à leur valeur nette de réalisation estimée. Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées en fonction de leur antériorité et des risques de non-recouvrement identifiés.

1.4.7. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée suite à la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement. Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

1.4.8. Endettement financier net

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

1.4.9. Titres autodétenus

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation des titres autodétenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

1.4.10. Impôts sur les résultats

La rubrique « Impôts sur les résultats » représente l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- a) soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;
- b) soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une forte probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

1.4.11. Avantages au personnel

A) PLANS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraites dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets des modifications ou réductions de régimes sont comptabilisés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

B) AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

En application de la norme IAS 19 révisée par anticipation au 1^{er} janvier 2012, les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies non reconnus au 31 décembre 2009 et les coûts des services passés ont été comptabilisés en réserves consolidées à partir du 1^{er} janvier 2010.

C) PAIEMENTS EN ACTIONS

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ». L'attribution de stock-options ou d'actions gratuites représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les attributions de stock-options portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options). La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué d'une prime d'incessibilité et de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine avec maintien de ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.

D) PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉS

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue,

l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

1.4.12. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

A) PROVISION POUR GARANTIE

Le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

B) PROVISION POUR LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, un passif éventuel sera comptabilisé dès lors qu'il s'agit d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être évaluée de manière fiable.

1.4.13. Engagements hors bilan

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

- sûretés personnelles (avals, cautions et garanties) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations simples, obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

1.4.14. Transactions entre actionnaires

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

NOTE 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

1.5.1. Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et les revenus divers répondant à la définition des produits des activités ordinaires sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

Le Groupe évalue ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture.

1.5.2. Résultat Opérationnel d'Activité et frais opérationnels

Le Groupe utilise le Résultat Opérationnel d'Activité comme principal indicateur de performance. Le Résultat Opérationnel d'Activité correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus. Ces derniers sont définis dans le paragraphe 1.5.4.

1.5.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage de la valeur ajoutée.

1.5.4. Résultat d'exploitation

Le Résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants qui font l'objet, le cas échéant, d'une description en note annexe (note 6) :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ainsi que les frais non récurrents et significatifs liés à l'intégration de nouvelles entités au sein du Groupe ;
- les charges d'impairment des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;
- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;
- le résultat de cession en cas de perte du contrôle exclusif d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;
- les pertes et profits relatifs à des événements très inhabituels, anormaux et peu fréquents (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

1.5.5. Autres éléments du compte de résultat

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif basé sur le prix d'acquisition.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

1.5.6. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au Résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

Note 2. Évolution du périmètre de consolidation

NOTE 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2017 ET SUIVI DES PRINCIPALES OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2016

2.1.1. Suivi des opérations significatives de 2016

WMF

Le 20 mai 2016, le Groupe SEB avait signé avec KKR un accord d'acquisition du groupe allemand WMF, le n° 1 mondial des machines à café professionnelles et le leader des articles culinaires en Allemagne. Cette opération était conditionnelle à l'approbation des autorités de la concurrence concernées, en particulier au niveau européen. Cette approbation est intervenue le 22 novembre 2016 et l'acquisition de WMF a été finalisée le 30 novembre 2016. Compte tenu de la date d'acquisition très proche de la clôture annuelle, le Groupe a décidé de retenir pour le bilan d'ouverture la date du 31 décembre 2016 en raison de difficultés opérationnelles pour arrêter des comptes fiables dans un délai très court et du caractère non significatif d'un mois de compte de résultat aux bornes du Groupe.

Fondé en 1853, le Groupe WMF s'est développé autour de 3 activités : les machines à café professionnelles, le Petit Équipement Domestique (articles culinaires et petit électroménager) et l'équipement hôtelier. Au fil des années, il s'est forgé de solides positions :

- dans le café professionnel, il est le leader mondial avec une part de marché de 28 %, loin devant le n° 2 ;
- dans les articles culinaires, WMF est le clair leader en Allemagne avec 20 % du marché.

Grâce à cette acquisition structurante, le Groupe SEB :

- acquiert une position de solide leader mondial dans le marché très attractif des machines à café professionnelles qui se caractérise par une forte croissance, une rentabilité élevée et une récurrence des revenus importante du fait de la part des activités de service ;
- se renforce considérablement dans les articles culinaires en devenant le n° 1 en Allemagne au travers notamment d'une offre inox haut de gamme ;
- accélère son développement dans la catégorie stratégique des ustensiles et accessoires de cuisine, dans la continuité de l'acquisition d'EMSA, pour atteindre un chiffre d'affaires de plus de 350 millions d'euros ;
- consolide son portefeuille de marques par l'entrée de nouvelles marques fortes dont l'émblématique WMF, mais aussi Schaerer, Silit, Kaiser et Hepp ;
- accède à un réseau de 200 points de vente en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

Par ailleurs, cette acquisition permettra de générer des synergies importantes. En matière de revenus, celles-ci émaneront du déploiement de la marque et des produits WMF à l'international à travers le réseau du Groupe SEB ainsi que de l'enrichissement de la marque WMF par des produits du Groupe. D'autre part, l'intégration de WMF permettra de mettre en œuvre des actions de productivité. Le montant des synergies en année pleine est estimé à une quarantaine de millions d'euros à l'horizon 2020.

WMF compte 8 sites de production dans le monde : 4 en Allemagne, 1 en Suisse, 1 en République tchèque, 1 en Chine et 1 en Inde. Il s'appuie sur une distribution multicanal et détient notamment un important réseau de magasins en propre. Il emploie 6 000 salariés dans 16 pays, dont environ 4 600 en Allemagne.

Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition, la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables en date du 31 décembre 2016 se décompose de la manière suivante :

	31/12/2017	
(en millions €)	(b)	(a)
Actifs immobilisés	876,5	365,8
Stocks	219,7	229,0
Clients	192,1	199,3
Dette nette	(564,7)	(563,0)
Fournisseurs	(111,9)	(108,1)
Autres passifs nets	(482,2)	(324,3)
ACTIF NET TOTAL	129,4	(201,3)
POURCENTAGE DE DÉTENTION	100 %	100 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	129,4	(201,3)
Intérêts minoritaires		
DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE WMF	1 080,2	1 081,5
GW définitif	950,8	1 282,8

(a) Estimation provisoire au 31 décembre 2016.

(b) Après allocation définitive du prix d'acquisition.

Les travaux d'allocation du prix d'acquisition effectués par un expert indépendant ont permis d'identifier les actifs incorporels suivants :

- des Marques dont la juste valeur est respectivement de 487 millions d'euros pour WMF, 94 millions d'euros pour Schaerer, 23 millions d'euros pour Silit, 11 millions d'euros pour Kaiser, 9 millions d'euros pour Hepp ;
- des relations clients dont la juste valeur a été estimée à 54 millions d'euros ;
- des technologies pour 25 millions d'euros et des carnets de commandes pour 3 millions d'euros.

Ces travaux ont également donné lieu à la réévaluation de certaines immobilisations corporelles pour environ 30 millions d'euros. Des provisions pour risques et des passifs éventuels ont également été enregistrés pour environ 48 millions d'euros au titre de litiges en cours ou de risques fiscaux et environnementaux.

Le compte de résultat proforma de l'année 2016 présenté en note 2.2 avait été établi conformément aux préconisations de la recommandation AMF 2013-08. Il avait pour objectif de présenter les résultats de l'exercice 2016 comme si l'acquisition de WMF avait été réalisée le 1^{er} janvier 2016.

EMSA

Le Groupe SEB avait finalisé le 28 juin 2016 l'acquisition de la société EMSA.

Fondée en 1949, la société allemande EMSA est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'articles et d'accessoires de cuisine. Son cœur de métier s'articule autour de 3 catégories : les carafes et bouteilles isothermes, les ustensiles de cuisine et les boîtes de conservation. L'offre d'EMSA s'appuie sur une démarche d'innovation et de qualité alliant fonctionnalité et design. La production d'EMSA se répartit sur 3 sites industriels en Allemagne, en Chine et au Vietnam.

Marque très connue dans les pays germaniques, EMSA couvre essentiellement le segment de cœur de gamme et détient de très fortes positions en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires, où elle est leader du marché. EMSA est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient. Le chiffre d'affaires d'EMSA s'est établi à 85 millions d'euros en 2016.

Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition, la juste valeur nette définitive des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 30 juin 2016 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	30/06/2016
Actifs immobilisés *	34,3
Stocks	20,7
Clients	10,3
Dette nette	(36,2)
Fournisseurs	(11,0)
Autres passifs nets	(20,1)
ACTIF NET TOTAL	(2,0)
POURCENTAGE DE DÉTENTION	100 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	(2,0)
Intérêts minoritaires	
DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION D'EMSA	21,9
Goodwill	23,9

* Dont marque EMSA évaluée par un évaluateur indépendant à 10,7 millions d'euros.

Compte tenu des montants non significatifs, les données comparatives au 31 décembre 2016 n'ont pas été retraitées.

2.1.2. Opérations de 2017

BHS TABLETOP AG

Au cours du premier semestre, WMF a cédé sa participation de 24,9 % dans la société BHS Tabletop AG. Cette société était mise en équivalence dans les états financiers du 31 décembre 2016. Compte tenu du caractère non significatif de la participation résiduelle dans la société Bauscher Hepp Inc., également mise en équivalence au 31 décembre 2016, celle-ci a été déconsolidée au cours du 1^{er} semestre 2017.

ETHERA

En date du 31 mai 2017, le Groupe SEB a pris le contrôle de la société Ethera via l'exercice des obligations convertibles qu'elle détenait sur cette société. Avant la réalisation de cette opération, Ethera était une participation de SEB Alliance, société d'investissement du Groupe SEB. ETHERA développe et commercialise des solutions de hautes performances pour le diagnostic, la surveillance et le traitement de la pollution de l'air intérieur. Le *goodwill* généré lors de cette prise de contrôle s'élève à environ 1,4 million d'euros. Après rachat de quelques minoritaires, le Groupe détient désormais 95,4 % de cette société.

SWIZZ PROZZ

Le Groupe SEB a finalisé en date du 1^{er} juin 2017, l'acquisition de la société suisse Swizz Prozz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels, équipés de systèmes multi-lames très performants. Les produits Swizz Prozz ont été 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 proforma annuel de l'ordre de 8 à 10 millions d'euros. Avec cette acquisition, le Groupe SEB poursuit son développement dans les ustensiles de cuisine avec des produits simples, faciles à utiliser, abordables et très complémentaires à ses gammes existantes.

Compte tenu du caractère non significatif de cette acquisition et de la réorganisation juridique en cours, la participation dans cette société a été provisoirement présentée au 31 décembre 2017 sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé.

RÉORGANISATIONS JURIDIQUES

Des réorganisations juridiques débutées courant 2016 dans les pays scandinaves ont été finalisées au cours du 1^{er} semestre 2017. Ces opérations n'ont eu aucun impact sur les comptes consolidés.

Par ailleurs dans le cadre du rapprochement des activités Consumer de WMF et du Groupe SEB, certaines réorganisations juridiques ont débuté sur le second semestre 2017. Ces réorganisations sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 2.2. COMPTES PROFORMA 2016

Le compte de résultat proforma présenté ci-dessous a été établi conformément aux préconisations de la recommandation AMF 2013-08. Il figurait au sein de l'annexe aux comptes consolidés du 31 décembre 2016 et avait pour objectif de présenter les résultats de l'exercice 2016 comme si l'acquisition de WMF avait été réalisée le 1^{er} janvier 2016.

Certains éléments du compte de résultat étaient directement liés au 1^{er} exercice de consolidation et étaient par conséquent à considérer comme non récurrents. Par ailleurs, l'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de WMF étant provisoires lors de l'établissement de ces comptes proforma, les effets de l'évaluation définitive de la juste valeur de ces actifs et passifs auraient eu un impact sur ces comptes.

2.2.1. Compte de résultat 2016 proforma

(en millions €)	SEB Publié	WMF 2016	Financement Groupe	Élimination interco	Proforma récurrent	Step up des stocks	Proforma
Produits des activités ordinaires	4 999,7	1 099,7		(4,3)	6 095,1		6 095,1
Frais opérationnels	(4 494,5)	(1 006,2)		4,3	(5 496,4)	(13,9)	(5 510,3)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	505,2	93,5			598,7	(13,9)	584,8
Intéressement et participation	(36,7)				(36,7)		(36,7)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	468,5	93,5			562,0	(13,9)	548,1
Autres produits et charges d'exploitation	(42,2)	(15,6)			(57,8)		(57,8)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	426,4	77,9			504,3	(13,9)	490,4
Coût de l'endettement financier	(29,8)	(8,0)	(5,5)	8,0	(35,3)		(35,3)
Autres produits et charges financiers	(28,2)	0,1			(28,1)		(28,1)
Résultat des entreprises associées		0,5			0,5		0,5
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	368,4	70,5	(5,5)	8,0	441,4	(13,9)	427,5
Impôt sur les résultats	(77,7)	(25,5)	1,4	(2,4)	(104,2)	4,2	(100,1)
RÉSULTAT NET	290,8	45,0	(4,1)	5,6	337,3	(9,7)	327,6
Part des minoritaires	(32,2)	(0,4)			(32,6)		(32,6)
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	258,6	44,6	(4,1)	5,6	304,7	(9,7)	295,0
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)							
Résultat net de base par action	5,20				6,12		5,93
Résultat net dilué par action	5,15				6,06		5,87

Ce compte de résultat « WMF 2016 » correspondait au compte de résultat consolidé préparé par WMF sur lequel des reclassements avaient été opérés pour se rapprocher des principes comptables du Groupe SEB tels que définis dans la note 1 Principes comptables de la présente annexe. Par ailleurs ces comptes avaient été amendés afin de neutraliser les impacts liés aux actifs incorporels en cours

d'évaluation et de neutraliser les écritures qui auraient dû impacter le bilan d'ouverture et non pas le résultat 2016. Enfin, le coût de la dette de WMF en 2016 avait été remplacé par un coût d'endettement normatif déterminé sur la base du financement mis en place par le Groupe SEB.

2.2.2. Notes annexes au compte de résultat 2016 proforma

2.2.2.1. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

CA (en millions €)	2016			
	Publié	WMF 2016	Éliminations	Proforma
EMEA	2 494,9	848,0	(4,3)	3 338,6
Amériques	918,7	186,0		1 104,7
Asie	1 586,1	65,7		1 651,8
TOTAL	4 999,7	1 099,7	(4,3)	6 095,1

CA (en millions €)	2016			
	Publié	WMF 2016	Éliminations	Proforma
Articles culinaires	1 626,1	603,5		2 229,6
Petit électroménager	3 373,6	75,5	(4,3)	3 444,8
Machines à café professionnelles		420,7		420,7
TOTAL	4 999,7	1 099,7	(4,3)	6 095,1

2.2.2.2. FRAIS OPÉRATIONNELS

(en millions €)	2016			
	Publié	WMF 2016	Écritures de consolidation	Proforma
Achats (matières et marchandises)	(2 427,0)	(432,7)	(9,6)	(2 869,3)
Main-d'œuvre directe	(205,2)	(145,7)		(350,9)
Frais de transports	(121,7)			(121,7)
Autres frais industriels	(267,3)			(267,3)
SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES	(3 021,2)	(578,4)	(9,6)	(3 609,2)
Frais de recherche et développement	(92,2)	(20,7)		(112,9)
Publicité	(130,9)	(32,2)		(163,1)
Frais commerciaux et administratifs	(1 250,2)	(383,9)		(1 634,1)
FRAIS OPÉRATIONNELS	(4 494,5)	(1 015,2)	(9,6)	(5 519,3)

2.2.2.3. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions €)	2016		
	Publié	WMF 2016	Proforma
Charges de restructuration et d'adaptation	(19,0)	(8,5)	(27,5)
Dépréciation d'Actifs	(0,8)		(0,8)
Divers et réalisation d'actifs	(22,4)	(7,1)	(29,5)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(42,2)	(15,6)	(57,8)

Les principaux éléments des autres produits et charges d'exploitation de WMF concernaient la réorganisation des fonctions logistiques et des coûts exceptionnels liés à la transaction.

**NOTE 2.3. AUTRES OPÉRATIONS
DES ANNÉES 2016 ET 2015****Réorganisation juridique en Allemagne
et aux États-Unis**

Les réorganisations juridiques débutées courant 2015 en Allemagne et aux États-Unis avaient été finalisées au cours du 1^{er} semestre 2016. Ces opérations n'avaient eu aucun impact sur les comptes consolidés.

Supor

Fin décembre 2015, le Groupe SEB avait signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,91 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans par action. Cette transaction a été finalisée le 23 juin 2016. Le Groupe SEB détenait alors désormais 81,17 % de la société.

Par ailleurs, dans le cadre d'une réorganisation juridique, 25 % des titres des sociétés Zehjiang Supor EA et Wuhan Cookware, préalablement détenus par une holding intermédiaire basée à Hong Kong, avaient été transférés à la société mère du groupe Supor, lui permettant ainsi d'être propriétaire à 100 % de ces filiales. Au niveau Groupe, cette opération avait eu pour incidence :

- une légère modification du pourcentage d'intérêt de ces sociétés qui est passé respectivement de 85,88 % à 81,17 % pour Zehjiang Supor EA et de 85,49 % à 81,17 % pour Wuhan Cookware ;

- le transfert de 150 millions d'euros depuis la Chine vers la France. Cette opération avait été finalisée début juillet 2016.

OBH Nordica Group

Le Groupe SEB avait acquis en date du 31 août 2015, 100 % des titres d'OBH Nordica Group, un acteur majeur du marché du petit électroménager (PEM) en Scandinavie. Ces titres étaient précédemment détenus par des fonds gérés par Triton.

Fondée en 2002 et basée à Sundbyberg, au Nord de Stockholm, OBH Nordica commercialise une large gamme de petit équipement de cuisine (appareils électriques et articles culinaires), représentant 80 % de ses ventes, ainsi que des produits de soin de la personne et de la maison. La société détient des positions de premier plan dans les pays nordiques grâce à une politique d'innovation interne forte et à la mise en œuvre d'une stratégie de marque unique, bénéficiant d'une notoriété très élevée en Suède, au Danemark, en Finlande et en Norvège. OBH Nordica a par ailleurs développé une présence solide dans tous les réseaux de distribution, avec un accès à quelque 4 200 points de vente.

OBH Nordica avait réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 628 millions de couronnes suédoises (environ 67 millions d'euros) et détient une part de marché en valeur de 7 % en petit électroménager dans les pays nordiques. La part de chiffre d'affaires revenant au Groupe SEB sur l'année 2015 s'était élevée à 28,6 millions d'euros.

La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 31 août 2015 se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions €)</i>	31 août 2015
Actifs immobilisés *	17,5
Stocks	18,3
Clients	8,8
Dette nette	(3,0)
Fournisseurs	(5,4)
Autres passifs nets	(8,2)
ACTIF NET TOTAL	27,2
POURCENTAGE DE DÉTENTION	100 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	27,2
Intérêts minoritaires	
DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION D'OBH NORDICA GROUP	17,7
Badwill	(9,5)

* Constitués notamment de la marque OBH Nordica estimée par un expert indépendant à 13,3 millions d'euros.

Atakoy

En date du 30 juin 2015, le Groupe avait repris une partie de l'activité Retail d'un de ses anciens distributeurs en Turquie. Cette opération avait donné lieu à l'estimation d'un *goodwill* d'environ 3 millions d'euros.

Supor

Fin décembre 2014, le Groupe SEB s'était porté acquéreur de 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) détenues par la famille fondatrice Su au prix de 17,5 yuans par action. Cette transaction a été réalisée une fois l'approbation des autorités chinoises obtenue portant ainsi le pourcentage de détention par le Groupe SEB à 73,13 % au 31 décembre 2015.

Note 3. Information sectorielle

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité exécutif), c'est-à-dire selon une présentation par zone géographique.

NOTE 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

(en millions €)	EMEA	Amériques	Asie	WMF	Transactions intra-Groupe	Total
31/12/2017						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits intersecteurs	2 685	921,8	1 700,9	1 147,7		6 455,4
Produits externes	214,6	1,4	1 143,4		(1 330,2)	29,2
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	2 899,6	923,2	2 844,3	1 147,7	(1 330,2)	6 484,6
Résultat						
Résultat Opérationnel d'Activité	190,9	65,8	331,1	77,6	(4,8)	660,6
Résultat d'exploitation	137,3	48,9	330,8	67,4	(4,9)	579,5
Résultat financier						71,8
Part du Résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(99,2)
RÉSULTAT NET						408,6
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	1 799,2	822,3	1 212,2	2 168,7	(305,3)	5 697,1
Actifs financiers						853,6
Actifs d'impôts						136,5
ACTIF TOTAL						6 687,2
Passifs sectoriels	(333,3)	(231,7)	(471,5)	(971,0)	258,8	(1 748,7)
Dettes financières						(2 705,7)
Passifs d'impôts						(268,4)
Capitaux propres						(1 964,4)
PASSIF TOTAL						(6 687,2)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	93,0	17,1	42,5	39,7		192,3
Dotations aux amortissements	(78,2)	(17,7)	(31,5)	(41,3)		(168,7)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(5,6)	(2,9)		(0,7)		(9,2)

En 2017, les données relatives au groupe WMF sont présentées de façon distincte. À compter du 1^{er} janvier 2018, celles-ci seront réparties au sein de chaque zone auxquelles elles appartiennent.

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone par les sociétés basées dans la zone.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

Les informations 2015 par zone géographique sont présentées selon l'organisation du Groupe qui prévalait jusqu'à sa refonte fin 2015.

(en millions €)	EMEA	Amériques	Asie	WMF	Transactions intra-Groupe	Total
31/12/2016						
Produits des activités ordinaires						
Produits intersecteurs	2 487,3	899,9	1 574,9			4 962,1
Produits externes	212,7	0,6	1 032,3		(1 208,0)	37,6
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	2 700,0	900,5	2 607,2		(1 208,0)	4 999,7
<i>Résultat</i>						
Résultat Opérationnel d'Activité	168,6	58,3	304,7		(26,4)	505,2
Résultat d'exploitation	105,9	42,5	304,4		(26,4)	426,4
Résultat financier						(57,9)
Part du Résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(77,7)
RÉSULTAT NET						290,8
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	1 650,5	922,3	1 270,2	2 056,1	(274,1)	5 625,0
Actifs financiers						712,4
Actifs d'impôts						130,9
ACTIF TOTAL						6 468,3
Passifs sectoriels	(294,2)	(258,4)	(484,2)	(996,4)	214,4	(1 818,8)
Dettes financières						(2 659,9)
Passifs d'impôts						(153,5)
Capitaux propres						(1 836,1)
PASSIF TOTAL						(6 468,3)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	87,6	60,5	33,4			181,5
Dotations aux amortissements	(70,7)	(16,4)	(35,0)			(122,1)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(0,7)					(0,7)

Les données 2016 ont été modifiées afin d'être cohérentes avec la présentation 2017 de WMF. À compter du 1^{er} janvier 2018, les entités du sous-groupe WMF seront présentées au sein de chacune des zones à laquelle elles se rapportent.

(en millions €)	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays	Transactions intra-Groupe	Total
2015								
<i>Produits des activités ordinaires</i>								
Produits intersecteurs	736,5	930,9	576,8	370,1	1 427,7	570,3		4 612,3
Produits externes	729,1	81,0	0,4	7,4	1 065,7	25,5	(1 751,7)	157,4
TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	1 465,6	1 011,9	577,2	377,5	2 493,4	595,8	(1 751,7)	4 769,7
Résultat Opérationnel d'Activité	81,1	37,7	9,9	(1,6)	251,1	46,1	3,7	428,0
Résultat d'exploitation	42,1	43,2	9,0	(23,3)	251,0	45,6	3,7	371,3
Résultat financier								(47,8)
Part du Résultat net dans les entreprises associées								
Impôt sur résultat								(82,4)
RÉSULTAT NET								241,1
<i>Bilan consolidé</i>								
Actifs sectoriels	762,3	536,7	465,4	364,6	1 299,7	316,9	(298,5)	3 447,1
Actifs financiers ^(b)								1 093,3
Actifs d'impôts								94,8
ACTIF TOTAL								4 635,2
Passifs sectoriels	486,3	310,1	86,3	89,5	431,7	120,3	(248,8)	1 275,4
Dettes financières								1 350,6
Passifs d'impôts								101,6
Capitaux propres								1 907,7
PASSIF TOTAL								4 635,2
<i>Autres informations</i>								
Investissements corporels et incorporels	84,6	6,0	4,9	22,9	30,2	4,7		153,3
Dotations aux amortissements	69,5	5,2	8,0	7,9	40,5	2,2		133,3
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	3,7			9,4				13,1

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Y compris autres placements financiers.

NOTE 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

<i>(en millions €)</i>	2017	2016	2015
Europe occidentale	1 962	1 834,0	1 736,0
Autres pays	728	661,0	608,0
EMEA	2 690	2 495,0	2 344,0
Amérique du Nord	573	563,0	599,0
Amérique du Sud	366	355,0	374,0
AMÉRIQUES	939	919,0	973,0
Chine	1 240	1 122,0	1 020,0
Autres pays	469	464,0	433,0
ASIE	1 709	1 586,0	1 453,0
SOUS-TOTAL	5 337	5 000,0	4 770,0
WMF	1 148		
TOTAL	6 485	5 000,0	4 770,0

<i>(en millions €)</i>	2017	2016	2015
Articles culinaires	2 228,0	1 626,4	1 563,0
Petit électroménager	3 694,0	3 373,6	3 206,7
Machines à café professionnelles et hôtel	563,0		
TOTAL	6 485,0	5 000,0	4 769,7

Note 4. Frais opérationnels

<i>(en millions €)</i>	2017	2016	2015
Achats (matières et marchandises)	(3 069,1)	(2 427,0)	(2 388,8)
Main-d'œuvre directe	(347,5)	(205,2)	(196,1)
Frais de transports	(150,3)	(121,7)	(136,6)
Autres frais industriels	(325,7)	(267,3)	(240,7)
SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES	(3 892,6)	(3 021,2)	(2 962,2)
Frais de recherche et développement	(128,9)	(92,2)	(88,5)
Publicité	(134,4)	(130,9)	(121,6)
Frais commerciaux et administratifs	(1 937,0)	(1 250,2)	(1 169,4)
FRAIS OPÉRATIONNELS	(5 824,0)	(4 494,5)	(4 341,7)

Note 5. Frais de personnel

(en millions €)	2017	2016	2015
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(921,1)	(601,7)	(576,5)
Charges sociales	(185,8)	(125,9)	(122,4)
Charges de retraite	(56,9)	(55,5)	(54,0)
Services rendus pour la période	(15,7)	(1,9)	(4,9)
Intéressement et participation des salariés	(37,6)	(36,7)	(31,4)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(1 217,1)	(821,7)	(789,2)

Répartition par zone géographique 2017	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(905,9)	(101,2)	(210,0)	(1 217,1)
Effectif moyen inscrit (en unités)	14 364	2 892	14 252	31 508

Répartition par zone géographique 2016	EMEA ^(a)	Amériques ^(a)	Asie ^(a)	Total ^(a)
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(524,9)	(102,2)	(194,6)	(821,7)
Effectif moyen inscrit (en unités)	8 801	2 833	14 275	25 909

(a) Hors WMF.

Répartition par zone géographique 2015	France	Autres pays d'Europe occidentale ^(a)	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Europe centrale + autres pays ^(b)	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire) ^(b)	(383,2)	(82,5)	(54,6)	(46,4)	(188,6)	(33,9)	(789,2)
Effectif moyen inscrit (en unités)	5 784	1 425	680	2 246	14 541	1 273	25 949

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

Classifications (en %)	2017	2016	2015
Main-d'œuvre directe	48,0	48,0	48,0
Employés	40,0	40,0	40,4
Managers	12,0	12,0	11,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Note 6. Autres produits et charges d'exploitation

(en millions €)	2017	2016	2015
Charges de restructuration et d'adaptation	(30,6)	(19,0)	(18,8)
Dépréciation d'Actifs	(6,1)	(0,8)	(9,9)
Divers et réalisation d'actifs	(6,9)	(22,4)	3,4
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(43,6)	(42,2)	(25,3)

NOTE 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

2017

Les charges de restructuration en 2017 s'élèvent à 30,6 millions d'euros et concernent principalement :

- la poursuite de la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 15 millions d'euros avec notamment le transfert progressif des lignes de production de petit électroménager et des lignes de production d'articles culinaires vers une nouvelle usine située à Itatiaia dans l'État de Rio de Janeiro ;
- les dépenses liées au transfert des activités de Marketing Stratégique et Recherche de Selongey vers Écully pour environ 4,7 millions d'euros ;
- les dépenses liées aux rapprochements des activités *Consumer* de WMF avec celles des entités historiques du Groupe SEB pour environ 8 millions d'euros ;
- des dépenses non significatives prises isolément.

2016

Les charges de restructuration en 2016 s'élevaient à 19,0 millions d'euros et concernaient principalement :

- la poursuite de la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 15,7 millions d'euros avec notamment l'annonce de la fermeture prochaine de notre usine de São Paulo et le transfert progressif des lignes de production de petit électroménager vers une nouvelle usine située à Itatiaia dans l'État de Rio de Janeiro ;
- des dépenses non significatives prises isolément et relatives principalement au suivi des plans de réorganisation débutés en 2015.

2015

Les charges de restructuration en 2015 s'élevaient à 18,8 millions d'euros et concernaient principalement :

- la poursuite de la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 8,7 millions d'euros ;
- des dépenses de réorganisation destinées à restaurer la compétitivité du site de Lourdes pour 5,9 millions d'euros ;
- des dépenses de réorganisation en Scandinavie faisant suite à l'acquisition d'OBH Nordica pour 3,2 millions d'euros.

NOTE 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

2017

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 10 – Immobilisations incorporelles.

Depuis fin 2016, nos activités en Inde ont été confrontées à une vaste réforme fiscale de la TVA « GST » ainsi qu'à une loi de démonétisation qui ont impacté fortement la consommation de l'année. Le Groupe a traduit ce retard pris au cours de l'exercice 2017 dans le business plan servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'a conduit à constater une dépréciation partielle du *goodwill* de 5,4 millions. Les principales hypothèses retenues pour la réalisation du test et les analyses de sensibilité sont présentées en note 10.

2016

En 2016, aucune dépréciation d'actif significative n'a été enregistrée.

2015

Les dépréciations d'actifs enregistrées en 2015 concernaient principalement des immeubles détenus par notre filiale vénézuélienne ramenés à leur valeur de marché en raison du contexte politique et monétaire (pour 6,8 millions d'euros), la dépréciation partielle de certaines marques d'articles culinaires au Brésil (2,0 millions d'euros).

NOTE 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS

2017

En 2017, des frais résiduels relatifs à l'acquisition de WMF ont été supportés ainsi que des frais relatifs à l'intégration de WMF dans les *process* et outils du Groupe pour environ 4 millions d'euros.

2016

En 2016, des frais d'acquisition de l'ordre de 15 millions d'euros ont été engagés dans le cadre de l'acquisition de WMF et EMSA. Par ailleurs, une charge de 6 millions d'euros a été comptabilisée au titre d'un litige douanier en Turquie présenté dans la note 29.1.2 Litiges.

2015

En 2015, le *badwill* issu de la première comptabilisation du groupe OBH Nordica et s'élevant à 9,5 millions d'euros a été en parti compensé par la comptabilisation d'une charge de 4 millions d'euros au titre d'une provision liée à des dépenses de dépollution au Brésil.

Note 7. Résultat financier

(en millions €)	2017	2016	2015
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	(34,9)	(29,8)	(27,5)
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(3,5)	(3,9)	(3,0)
Pertes, gains de change et instruments financiers	(13,7)	(8,9)	(9,3)
Autres	(19,5)	(15,4)	(8,0)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(36,7)	(28,2)	(20,3)

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en Résultat Opérationnel d'Activité. Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en Résultat financier.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

En 2017, la ligne « autres » comprend la variation de juste valeur de la part optionnelle de l'Ornae net des effets de sa couverture partielle pour 9,3 millions d'euros. En 2016, la ligne comprenait notamment la dépréciation des titres et du compte-courant de Key Ingredient pour 7,5 millions d'euros.

Note 8. Impôts sur les résultats

NOTE 8.1. CHARGE D'IMPÔT

(en millions €)	2017	2016	2015
Impôts courants	120,4	82,9	86,3
Impôts différés nets	(21,1)	(5,2)	(3,9)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	99,3	77,7	82,4

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Italie et USA). Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre (note 32) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

NOTE 8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

La différence entre le taux effectif d'imposition de 19,5 % (21,1 % en 2016 et 25,5 % en 2015) et le taux normal en France au titre de 2017 de 34,43 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2017	2016	2015
TAUX NORMAL D'IMPÔTS	34,4	34,4	38,0
Effet des différences de taux ^(a)	(18,4)	(14,2)	(19,1)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	5,3	3,8	6,2
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs ^(b)	(3,2)	(7,3)	(0,6)
Autres ^(c)	1,4	4,4	1,0
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	19,5	21,1	25,5

- (a) La ligne « Effet des différences de taux » est impactée par la part importante du résultat réalisé en Chine et par la réforme fiscale aux USA ayant entraîné une forte diminution des impôts différés passifs localisés dans ce pays (3,3 %).
- (b) L'évolution de cette ligne s'explique principalement par les bons résultats aux États Unis, pays dans lequel le Groupe utilise des déficits fiscaux et la reconnaissance partielle de nos pertes reportables en Allemagne.
- (c) La ligne « Autres » comprend notamment la restitution de la taxe sur les dividendes des années 2011 à 2017 (1,9 %), les retenues à la source pour 1,3 %, des risques fiscaux non significatifs pris isolément 0,6 %, la non-déductibilité de la dépréciation du goodwill de Maharaja 0,4 % et la non-déductibilité de la variation de juste valeur de la part optionnelle de l'ORNAE pour 0,8 %. En 2016, cette ligne comprenait notamment la taxe sur les dividendes 0,7 %, les retenues à la source pour 1,2 %, des différences temporaires non activées 1,4 %, des risques fiscaux non significatifs pris isolément 0,4 % et la non-déductibilité de la dépréciation des titres et du compte-courant de Key Ingredient 0,7 %. En 2015, cette ligne comprenait la taxe sur dividendes 0,7 %, la non-imposition du badwill OBH pour (1,1 %) et la non-déductibilité de la dépréciation d'actifs au Venezuela 0,8 %.

Le résultat avant impôt s'élève à 507,9 millions d'euros contre 368,5 millions d'euros en 2016 et 323,5 millions d'euros en 2015.

NOTE 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN

(en millions €)	2017	2016	2015
Actifs incorporels (marques)	(302,6)	(168,8)	(115,9)
Capitalisation des frais de recherche et développement	(6,6)	(6,0)	(3,8)
Immobilisations corporelles	(38,8)	(39,4)	(31,1)
Sur pertes reportables nettes	28,6	24,0	12,0
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	64,1	77,2	51,5
Élimination des profits intra-Groupe	32,5	28,3	21,9
Sur autres différences temporaires	69,0	44,4	45,6
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(153,8)	(40,3)	(19,8)
Dont :			
Impôts différés actifs	62,9	71,1	50,3
Impôts différés passifs	(216,7)	(111,4)	(70,1)

La hausse des impôts différés passifs sur la période est directement liée à l'allocation du prix d'acquisition de WMF. Cette hausse a été en partie neutralisée par l'impact de la réforme fiscale aux USA ayant entraîné une diminution de nos positions nettes d'impôts différés passifs.

Les impôts différés sur les autres différences temporaires sont essentiellement les impôts différés sur la partie des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en millions €)

IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2015	(19,8)
Impôts différés de la période constatés en résultat	5,2
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	5,4
Effet des variations de taux de change	(0,6)
Effet des variations de périmètre	(30,3)
Autres	(0,2)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2016	(40,3)
Impôts différés de la période constatés en résultat	21,1
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	7,6
Effet des variations de taux de change	3,2
Effet des variations de périmètre	(145,7)
Autres	0,3
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2017	(153,8)

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

NOTE 8.4. AUTRES INFORMATIONS

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

Au 31/12/2017 (en millions €)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2018	0,0	0,0	0,0
2019	0,0	1,4	1,4
2020	0,0	0,1	0,1
2021	0,0	0,2	0,2
2022 et au-delà	2,3	2,4	4,7
Sans limite	4,2	88,2	92,4
TOTAL	6,5	92,3	98,8

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 92,2 millions d'euros en 2016 à 92,3 millions d'euros en 2017.

Il concerne essentiellement l'Allemagne (20,4 millions d'euros en 2017, 28,2 millions d'euros en 2016 et 27,8 millions en 2015), le Brésil (45,7 millions d'euros en 2017, 33,9 millions d'euros en 2016, et 18,2 millions en 2015), l'Espagne (3,3 millions d'euros

en 2017, 3,6 millions d'euros en 2016 et 4,2 millions en 2015) et l'Inde (3,9 millions d'euros en 2017, 2,6 millions d'euros en 2016 et 2,5 millions d'euros en 2015).

En 2016, compte tenu du retour à la profitabilité des filiales américaines du Groupe, la quasi-totalité des déficits reportables aux États-Unis avaient été activés.

Note 9. Résultat net par action

(en millions €)	2017	2016	2015
Numérateur			
Résultat net revenant à SEB S.A.	375,0	258,6	205,9
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives			
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	375,0	258,6	205,9
Dénominateur			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	49 596 964	49 749 160	49 037 044
Effet des actions ordinaires dilutives	407 581	496 356	670 030
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	50 004 546	50 245 516	49 707 074
Résultat par action de base (en €)	7,56	5,20	4,20
Résultat par action dilué (en €)	7,50	5,15	4,14

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stock-options existants et aux plans d'octroi d'actions de performance (cf. note 19.2).

Note 10. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations

d'amortissement sont comptabilisées en Résultat Opérationnel d'Activité.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques non valorisées, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou SEB et Calor à vocation régionale.

2017 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
Valeur brute							
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	48,1	1 042,2	1 573,6	94,5	30,1	116,0	2 904,5
Acquisitions/augmentations	0,1			9,4	3,6	14,3	27,4
Cessions	(8,6)			(3,8)	(7,7)	(0,4)	(20,5)
Autres mouvements ^(a)	0,1	10,7	(3,9)	11,0	(0,7)	(2,9)	14,3
Écart de conversion	(1,9)	(34,6)	(45,3)	(3,5)	(0,4)	(4,9)	(90,6)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	37,9	1 018,2	1 524,4	107,5	24,9	122,1	2 835,1
Amortissements et pertes de valeur							
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	26,0	11,2	58,6	57,5	14,6	20,5	188,2
Écart de conversion	(1,1)	(1,4)	(7,2)	(2,7)	(0,2)	(1,9)	(14,5)
Dotations	3,4			15,3	5,0	12,3	35,9
Pertes de valeur			5,5				5,5
Sorties	(8,6)			(3,8)	(7,7)	(0,3)	(20,4)
Autres mouvements ^(a)	(0,2)			2,4	(0,1)		2,3
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	19,5	9,8	56,9	68,7	11,6	30,5	197,0
Valeur nette à l'ouverture	22,1	1 031,0	1 515,0	37,0	15,6	95,5	2 716,2
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	18,4	1 008,4	1 467,5	38,8	13,3	91,7	2 638,1

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1.

2016 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	38,3	403,5	601,8	80,6	26,6	60,6	1 211,4
Acquisitions/augmentations		6,6		3,9	4,7	3,8	19,0
Cessions				(8,3)	(7,5)	(1,7)	(17,5)
Autres mouvements *	8,0	145,9	1 312,0	57,5	17,4	124,6	1 665,4
Écart de conversion	1,8	9,0	(8,2)	2,6	0,4	(0,6)	5,0
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	48,1	565,0	1 905,6	136,3	41,6	186,7	2 883,3
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	22,2	11,0	56,8	54,3	18,1	19,1	181,5
Écart de conversion	0,6	0,7	1,8	2,2	0,2	0,3	5,8
Dotations	2,9			9,2	3,5	1,8	17,4
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties				(8,4)	(7,1)	(0,8)	(16,3)
Autres mouvements *	2,1	33,1		42,0	11,4	39,3	127,9
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	27,8	44,8	58,6	99,3	26,1	59,7	316,3
Valeur nette à l'ouverture	16,1	392,5	545,0	26,3	8,5	41,5	1 029,9
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	20,3	520,2	1 847,0	37,0	15,5	127,0	2 567,0

* Mouvements de périmètre inclus.

2015 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	39,2	377,5	563,2	84,3	34,0	59,0	1 157,2
Acquisitions/augmentations	0,5			12,6	4,2	3,1	20,4
Cessions				(17,8)	(11,8)	(0,5)	(30,1)
Autres mouvements *	0,1	13,9	3,1	4,1	0,7	(4,0)	17,9
Écart de conversion	(1,5)	12,1	35,5	(2,6)	(0,5)	3,0	46,0
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	38,3	403,5	601,8	80,6	26,6	60,6	1 211,4
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	19,5	7,8	51,2	63,3	22,9	16,3	181,0
Écart de conversion	(0,2)	0,6	5,6	(2,2)	(0,2)	1,0	4,6
Dotations	2,9			11,0	6,2	1,7	21,8
<i>Pertes de valeur</i>							
Sorties		2,0		(17,8)	(11,0)	0,7	(28,8)
Autres mouvements *		0,6			0,2	(0,6)	0,2
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	22,2	11,0	56,8	54,3	18,1	19,1	181,5
Valeur nette à l'ouverture	19,7	369,7	512,0	21,0	11,1	42,7	976,2
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	16,1	392,5	545,0	26,3	8,5	41,5	1 029,9

* Mouvements de périmètre inclus.

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et *goodwill*) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en note 1.4.3, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité, à l'exception des marques mentionnées ci-après, testées par la méthode des redevances.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par DAMODARAN. La prime de risque pays mature retenue en 2017 s'établit à 5,69 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0,7 % et 6,4 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

D'une façon générale, les tests 2017 ont été réalisés sur la base d'un budget 2018 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2017.

UGT « Professionnel » telle que définie en note 1.4.3

Le test de cette UGT incluant des marques à hauteur de 316,8 millions d'euros et des *goodwill* à hauteur de 712 millions d'euros (exclusivement issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un le business plan d'acquisition et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 8,26 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme.

Ce test réalisé pour la première fois n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation de 1 point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT.

UGT « Consumer EMEA » telle que définie en note 1.4.3

Le test de cette UGT incluant des marques à hauteur de 367,3 millions d'euros et des *goodwill* à hauteur de 376,5 millions d'euros (dont respectivement 307 millions d'euros et 239 millions d'euros issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 7,66 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test réalisé pour la première fois n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation de 1 point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT.

Autres UGT testées de manières distinctes

ALL-CLAD

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 120,7 et 46,6 millions d'euros au 31 décembre 2017) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 6,82 % (contre 7,42 % en 2016 et 7,54 % en 2015) ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test n'a pas donné lieu en 2017 à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill*. En effet, les performances économiques d'All-Clad ont été conformes en 2017 aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2017 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 13,42 % (soit + 6,6 points) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution de 14 points du taux de Résultat Opérationnel d'Activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 3,1 % sur la période 2018-2022. Par rapport à ces prévisions, une stagnation des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition.

IMUSA

Le test de l'UGT Imusa (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 14,9 et 23,4 millions d'euros au 31 décembre 2017) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 12,75 % (contre 12,93 % en 2016 et 12,96 % en 2015) ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2017 de la valeur d'utilité de l'UGT Imusa est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 15,0 % (soit plus 2,25 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;

- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- l'utilisation d'un taux de Résultat Opérationnel d'Activité stable sur toutes les années du business plan et en diminution de 2,2 points par rapport à l'année en cours, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 3,6 % sur la période 2018-2022. Par rapport à ces prévisions, une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

MAHARAJA

En 2017, une perte de valeur de 5,4 millions d'euros a été comptabilisée sur le *goodwill* Maharaja (note 6).

Le test de l'UGT Maharaja (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 10,5 et 22,3 millions d'euros au 31 décembre 2017) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 10 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 14,65 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 5 % conforme à ceux utilisés dans cette zone géographique.

Depuis fin 2016, nos activités en Inde ont été confrontées à une vaste réforme fiscale de la TVA « GST » ainsi qu'une loi de démonétisation qui ont impacté fortement la consommation de l'année. Le Groupe a traduit ce retard pris au cours de l'exercice 2017 dans le business plan servant de base au test d'*impairment*, ce qui l'a conduit à constater une dépréciation partielle du *goodwill* de 5,4 millions.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2017 de la valeur d'utilité de l'UGT Maharaja est la suivante :

- une augmentation de 1 point du taux actualisation (soit 15,65 %) aurait entraîné la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire d'environ 8,4 millions d'euros ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini aurait entraîné la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire d'environ 3,7 millions d'euros ;
- la diminution de 3,3 point du taux de Résultat Opérationnel d'Activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, aurait entraîné la dépréciation de l'intégralité du *goodwill* ;

- la prise en compte uniquement des 9 premières années du business plan aurait entraîné la comptabilisation d'une perte de valeur complémentaire de 14 millions d'euros.

SUPOR

Au 31 décembre 2017, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 109,1 et 368,0 millions d'euros) a été comparée à sa valeur de marché. En effet, ZJ Supor est cotée à la Bourse de Shenzhen et la liquidité du titre justifie pleinement la comparaison à cette valeur. Le cours de l'action Supor au 31 décembre 2017 est de 40,38 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 14,55 CNY par action.

PRINCIPALES MARQUES TESTÉES SELON LA MÉTHODE DES REDEVANCES OU RATTACHÉES À DES UGT CONSIDÉRÉES COMME NON SIGNIFICATIVES :

Les marques suivantes ont été allouées à la nouvelle UGT consumer EMEA :

- Lagostina 30,4 millions d'euros ;
- OBH Nordica 12,8 millions d'euros ;
- EMSA 10,7 millions d'euros ;

La marque Arno (25,2 millions d'euros) a été testée spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces marques.

Par ailleurs, les marques Rowenta, Krups, Moulinex, Panex, Clock, Rochedo, Penedo, Imusa USA, Umco, MiroWearEver, AsiaVina sont valorisées dans les comptes consolidés pour un montant total de 50,4 millions d'euros.

Les principales hypothèses retenues pour les tests de 2017 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2,0 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2016 et 2015) ;
- taux d'actualisation après impôt : 5,53 % (Rowenta) à 18,65 % (Arno) (fourchette comprise entre 6,13 % et 18,93 % en 2016) ;
- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2016 et 2015).

Pour l'ensemble de ces actifs, le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénarios d'évolution des flux futurs pour les exercices 2018 à 2022. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %). Les baisses des valeurs d'utilité qui seraient consécutives à ces simulations prises isolément ne remettraient pas en cause la valorisation des marques au bilan. Par ailleurs la marge de ces tests est significative à l'exception des tests de dépréciation des marques brésiliennes d'articles culinaires. Celles-ci ont été dépréciées partiellement en 2015. Les montants résiduels en jeu sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

Note 11. Immobilisations corporelles

2017 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	67,7	664,5	1 174,8	390,0	70,4	2 367,4
Acquisitions/augmentations	1,7	17,0	58,8	29,4	58,0	165,0
Cessions	(1,2)	(16,9)	(43,8)	(26,0)	(0,5)	(88,4)
Autres mouvements ^(a)	0,1	26,6	64,4	12,3	(57,1)	46,3
Écart de conversion	(2,6)	(21,3)	(35,2)	(8,2)	(2,3)	(69,7)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	65,6	669,9	1 219,1	397,6	68,5	2 420,7
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice ^(b)	7,4	315,6	920,9	286,8		1 530,6
Écart de conversion	(0,1)	(6,9)	(25,8)	(5,8)		(38,6)
Dotations d'amortissement	0,3	26,5	74,8	33,9		135,4
Pertes de valeur			1,8			1,8
Sorties	(0,4)	(11,8)	(42,2)	(24,3)		(78,8)
Autres mouvements ^(a)	0,0	15,6	29,9	4,1		49,7
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	7,2	339,0	959,3	294,7		1 600,2
Valeur nette à l'ouverture	60,2	348,9	254,0	103,3	70,4	836,8
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	58,5	330,9	259,7	102,9	68,5	820,5

(a) Mouvements de périmètre inclus.

(b) après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1

Au 31 décembre 2017, aucune dépréciation d'actif n'est significative prise isolément.

2016 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	40,3	436,6	1 001,1	145,4	82,0	1 705,4
Acquisitions/augmentations	6,8	45,9	41,7	16,2	51,8	162,4
Cessions	(1,5)	(2,3)	(59,8)	(9,3)	(0,9)	(73,8)
Autres mouvements *	5,8	162,7	182,0	236,1	(64,0)	522,6
Écart de conversion	2,3	5,2	9,8	1,6	1,5	20,4
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	53,7	648,1	1 174,8	390,0	70,4	2 337,0
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,2	214,6	782,8	104,3		1 108,9
Écart de conversion		2,1	6,8	1,3		10,2
Dotations	0,2	21,1	69,2	15,7		106,2
Pertes de valeur						
Sorties		(1,9)	(58,0)	(8,2)		(68,1)
Autres mouvements *		79,7	120,1	172,3		372,1
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	7,4	315,6	920,9	285,4		1 529,3
Valeur nette à l'ouverture	33,1	222,0	218,3	41,1	82,0	596,5
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	46,3	332,5	253,9	104,6	70,4	807,7

* Mouvements de périmètre inclus.

2015 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres Immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	42,5	416,0	962,7	139,5	55,2	1 615,9
Acquisitions/augmentations	0,3	7,3	48,3	10,4	66,6	132,9
Cessions		(3,2)	(30,6)	(10,5)	(1,2)	(45,5)
Autres mouvements *	0,1	11,5	22,2	6,3	(37,3)	2,8
Écart de conversion	(2,6)	5,0	(1,5)	(0,3)	(1,3)	(0,7)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	40,3	436,6	1 001,1	145,4	82,0	1 705,4
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	7,0	192,0	732,3	97,5		1 028,8
Écart de conversion		(0,5)	(1,8)	(0,3)		(2,6)
Dotations	0,2	17,3	79,7	15,2		112,4
Pertes de valeur		7,4	2,8	0,3		10,5
Sorties		(2,0)	(29,4)	(9,5)		(40,9)
Autres mouvements *		0,4	(0,8)	1,1		0,7
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	7,2	214,6	782,8	104,3		1 108,9
Valeur nette à l'ouverture	35,5	224,0	230,4	42,0	55,2	587,1
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	33,1	222,0	218,3	41,1	82,0	596,5

* Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe opère essentiellement avec 39 sites industriels majeurs. La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

Zone géographique	Pays	Site industriel	Principaux produits	
France	France	Rumilly	Articles culinaires, repas conviviaux	
		Tournus	Articles culinaires	
		Selongey	Autocuiseurs	
		Pont-Évêque	Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs	
		Is-sur-Tille	Friteuses, fours	
		Saint Jean de Bournay	Pièces plastiques	
		Lourdes	Hachoirs, petits préparateurs culinaires	
		Mayenne	Robots culinaires, <i>blenders</i> , cafetières espresso <i>full-automat</i>	
		Saint-Lô	Composants électroniques	
		Vernon	Aspirateurs	
Europe occidentale	Allemagne	Erbach	Fers vapeurs	
		Emsdetten	Kitchenware	
		Geislingen an der Steige	Articles culinaires ; Machines à Café professionnelles	
		Diez	Articles culinaires	
		Riedlingen	Articles culinaires	
		Hayingen	Coutellerie	
	Suisse	Zuchwill	Machines à café professionnelles	
	Italie	Omegna	Articles culinaires	
	République tchèque	Domazlice	Articles d'hôtellerie, composants	
Amérique du Nord	États-Unis	Canonsburg	Articles culinaires	
Amérique du Sud	Brésil	Recife	Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i>	
		Itatiaia (Rio Janeiro)	<i>Blenders</i> , laveuses, ventilateurs + articles culinaires	
	Colombie	Cajica	<i>Blenders</i> , ventilateurs	
		Rio Negro	Articles en plastique + Articles culinaires	
Asie	Chine	Shanghai	Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs	
		Yuhuan	Articles culinaires	
		Wuhan	Articles culinaires	
		Hangzhou	Cuiseurs à riz	
		Shaoxing	Bouilloires, autocuiseurs électriques, plaques à induction, friteuses, machines à pain, machines à café, extracteurs de lait de soja	
		TaiCang	<i>Kitchenware</i>	
		Heshan	Coutellerie	
	Inde	Baddi	Robots culinaires, <i>blenders</i> , ventilateurs	
	Vietnam	Vinh Loc	Ventilateurs	
		Binh Duong-Asia Fans	Composants (Moteurs)	
		Ho Chi Minh-SUPOR	Articles culinaires	
		Binh Duong-EMSA	Articles de jardin	
	Autres pays	Russie	Saint-Petersbourg	Articles culinaires
		Égypte	Borg el Arab	<i>Blenders</i> , petits préparateurs culinaires, fers à repasses

Le Groupe est propriétaire de toutes ses usines à l'exception du site de Shanghai (Chine).

Par ailleurs, le Groupe est généralement locataire de ses entrepôts logistiques et des bureaux commerciaux et administratifs, à l'exception de son siège social à Écully.

Pour rappel, le 13 janvier 2014, le Groupe SEB s'est porté acquéreur du site immobilier Parc Mail à Écully sur lequel sont logées déjà diverses

activités et une partie des équipes *corporate*. Depuis mars 2016, ce site accueille toutes les fonctions du siège qui sont ainsi regroupées sur un seul et même site en région lyonnaise afin d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures. Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché.

Note 12. Contrats de location

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

Valeurs nettes (en millions €)	2017	2016	2015
Terrains			
Constructions	0,2		
Matériels et outillages	4,9	5,1	2,9
Autres immobilisations corporelles	0,7	1,0	1,0
VALEUR COMPTABLE	5,8	6,1	3,9

Ces montants sont inclus dans la note 11 « Immobilisations corporelles ».

Le Groupe SEB ne détient pas d'immobilisations incorporelles et d'immeubles de placement en contrat de location financement.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont les suivants :

2017 (en millions €)	Contrats de location de biens capitalisés	Contrats de location simple
ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS		
À moins d'un an	1,8	83,9
À plus d'un an mais moins de cinq ans	3,2	186,7
À plus de cinq ans	0,4	82,7
TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX	5,4	353,3
Charges financières futures	0,2	
VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION	5,2	353,3

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

(en millions €)	2017	2016	2015
Loyers	120,6	63,3	57,8

Note 13. Participations et autres actifs financiers

NOTE 13.1. PARTICIPATIONS

13.1.1. Participations dans les entreprises associées

Au 31 décembre 2016, des participations mises en équivalence pour une valeur de 11 millions d'euros avaient été intégrées suite à l'acquisition de WMF. Au cours du premier semestre 2017, WMF a cédé sa participation de 24,9 % dans la société BHS Tabletop AG. Cette société était mise en équivalence dans les états financiers du 31 décembre 2016. Compte tenu du caractère non significatif de la participation résiduelle dans la société Bauscher Hepp Inc., également mise en équivalence au 31 décembre 2016, celle-ci a été déconsolidée au cours du 1^{er} semestre 2017.

13.1.2. Autres participations

La ligne « participations » s'élève au 31 décembre 2017 à 33,8 millions d'euros. Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités et de détention dans des sociétés non consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe. Cette ligne comprend également les titres des entités Swizzz Prozzz, acquises courant 2017.

NOTE 13.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

Note 14. Frais de développement produits

(en millions €)	2017	2016	2015
DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(138,5)	(104,0)	(99,8)
Crédit d'impôt recherche	6,1	7,4	7,1
DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(132,4)	(96,6)	(92,6)
en % du chiffre d'affaires	2,0 %	1,9 %	1,9 %
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS	3,5	4,3	4,2
en % des dépenses de R&D	2,7 %	4,50 %	4,5 %
FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 4)	(128,9)	(92,2)	(88,5)
AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES	(5,0)	(3,4)	(6,1)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(133,9)	(95,7)	(94,5)
en % du chiffre d'affaires	2,1 %	1,90 %	2,0 %

En 2017, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 132,4 millions d'euros (contre 96,6 millions d'euros en 2016 et 92,6 millions d'euros en 2015).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 3,5 millions d'euros (contre 4,3 millions d'euros en 2016 et 4,2 millions d'euros en 2015).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 133,9 millions d'euros (contre 95,7 millions d'euros en 2016 et 94,5 millions d'euros en 2015).

Note 15. Stocks et en-cours nets

(en millions €)	2017			2016 *			2015		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	257,7	(18,3)	239,4	253,6	(9,9)	243,7	190,7	(9,6)	181,1
En-cours de production	22,7	(2,4)	20,3	22,4	(0,2)	22,2	6,8	(0,3)	6,5
Produits finis et marchandises	886,7	(34,4)	852,3	837,7	(36,6)	801,1	658,2	(24,9)	633,3
TOTAL	1 167,1	(55,1)	1 112,0	1 113,7	(46,7)	1 067,0	855,7	(34,8)	820,9

* Après finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de WMF.

Note 16. Clients

(en millions €)	2017	2016 *	2015
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	1 032,4	1 072,9	898,0
Dépréciation créances douteuses	(16,6)	(20,0)	(12,0)
TOTAL	1 015,8	1 052,9	886,0

* Après finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de WMF.

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

Au 31 décembre 2016, le Groupe avait cédé 50 millions d'euros de créances commerciales à la Société Générale. Cette cession de créance étant sans recours, les créances avaient été déconsolidées.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

Note 17. Autres créances courantes et non courantes

(en millions €)	2017	2016	2015
AUTRES CRÉANCES NON COURANTES	10,6	13,3	23,6
Charges constatées d'avance courantes	8,7	8,8	5,7
Créances fiscales et autres créances courantes *	91,3	91,8	84,5
AUTRES CRÉANCES COURANTES	100,0	100,6	90,2

* Dont créances de TVA à hauteur de 78,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 (82,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 85,3 millions d'euros au 31 décembre 2015).

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

(en millions €)	Courantes	Non courantes	Total
Charges constatées d'avance	8,7	1,3	10,0
Créances fiscales et autres créances	91,3	9,3	100,5
TOTAL	100,0	10,6	110,6

Note 18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions €)	2017	2016	2015
Disponibilités en banque	439,8	378,8	713,7
Valeurs mobilières de placement	98,9	35,7	57,1
TOTAL	538,7	414,5	770,8

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

Note 19. Capitaux propres

NOTE 19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Aux 31 décembre 2017, 2016 et 2015, le capital se composait de 50 169 049 actions d'un montant nominal de 1 euro.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré. Ce droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2017 est de 49 596 964 (49 749 160 pour 2016 et 49 037 044 pour 2015).

Au 31 décembre 2017, le Groupe Fondateur détient 40,79 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 21,18 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 19,61 %). Ces actions représentent 53,31 % des droits de vote.

NOTE 19.2. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

19.2.1. Options d'achats ou de souscription

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2017 est la suivante :

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Au 31/12/2017		Dates			Nombre d'options			Prix d'exercice (en €)
Types	d'attribution *	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	Solde	
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	353 484	17 816	0	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	355 388	18 513	38 691	53,86
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	291 505	17 621	99 799	54,12
TOTAL				1 192 817	1 000 377	53 950	138 490	
dont en 2017				0	149 866	2 550		

* La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

Aucune charge n'a été comptabilisée au titre des stock-options en 2017 (0,5 million d'euros en 2016 et 1,1 million d'euros en 2015).

19.2.2. Actions de performance

En 2014, 2015, 2016 et 2017, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions de performance existantes au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Ces plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de trois ans (plans 2014, 2015, 2016 et 2017). En outre, l'acquisition définitive des actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le Résultat Opérationnel d'Activité. Au-delà de cette période d'acquisition, les actions de performance demeurent indisponibles pour une nouvelle période de deux ans à l'exception du plan 2017 qui ne prévoit pas de période d'incessibilité.

La situation relative au plan d'actions de performance est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Au 31/12/2017		Dates			Nombre d'actions			Cours à la date d'attribution ^(b)
Types	d'attribution ^(a)	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	22/07/2014	22/07/2017	22/07/2019	169 175	165 075	4 100	0	64,00
Actions de performance	12/05/2015	12/05/2018	12/05/2020	169 450	0	3 425	166 025	81,41
Actions de performance	19/05/2016	19/05/2019	19/05/2021	168 605	0	3 600	165 005	96,63
Actions de performance	11/05/2017	11/05/2020	11/05/2020	193 450	0	0	193 450	151,6
TOTAL				700 680	165 075	11 125	524 480	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

Pour les plans 2014, 2015 et 2016, la juste valeur des plans d'actions de performance a été calculée en intégrant l'effet de la période d'incessibilité. Pour calculer cette décote, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la période

d'incessibilité et achèterait immédiatement un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financées par un emprunt non affecté remboursable à la fin de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Les actions attribuées pour le plan 2017 n'étant assorties d'aucune clause d'incessibilité, la juste valeur tient uniquement compte de l'absence de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014
Prix de l'action à la date d'attribution (en €)	151,6	96,63	81,41	64,00
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans en 2016, 2015 et 2014)	1,63 %	-0,16 %	0,19 %	0,47 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés		6,13 %	6,19 %	5,97 %
Taux de dividende attendu	1,92 %	1,96 %	2,11 %	2,34 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix à la date d'acquisition)	0 %	15,30 %	14,77 %	12,00 %
VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS €)	28,6	14,0	11,9	13,1
CHARGE DE L'EXERCICE 2017 (EN MILLIONS €)	6,6	4,8	3,6	1,5

NOTE 19.3. PRIMES ET RÉSERVES CONSOLIDÉES (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 1 151 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2017 contre 971 millions au 31 décembre 2016 et 1 004 millions au 31 décembre 2015), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

NOTE 19.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

En 2017, le Groupe a acquis 542 354 actions au prix moyen pondéré de 149,36 euros et a cédé 629 758 actions au prix moyen de 85,39 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 12,9 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 534 706 actions propres au cours moyen de 125,84 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalisations 2017	Réalisations 2016	Réalisations 2015
Détentions à l'ouverture	622 110	1 074 453	1 291 242
<i>Achats d'actions</i>			
Contrats de rachat	228 914	218 633	350 000
Contrats de liquidité	313 440	326 956	664 174
<i>Ventes d'actions</i>			
Cessions	(314 817)	(328 034)	(673 909)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(314 941)	(669 898)	(557 054)
<i>Annulation d'actions</i>			
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	534 706	622 110	1 074 453

Note 20. Intérêts minoritaires

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en millions €)	2017	2016	2015
À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	165,2	200,1	173,5
Part du résultat des filiales	33,6	32,2	35,2
Distribution de dividendes	(12,4)	(13,2)	(11,8)
Option de souscription ou d'achat d'actions			
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales			
Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires	(2,0)	(43,7)	(8,1)
Mouvements des écarts de conversion	(9,4)	(10,2)	11,3
TOTAL À LA CLÔTURE	175,0	165,2	200,1

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (Résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor, d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB sur ZJ Supor.

Fin décembre 2014, le Groupe SEB s'était porté acquéreur de 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) détenues par la famille fondatrice Su au prix de 17,5 yuans par action. Cette transaction avait ainsi porté le pourcentage de détention par le Groupe SEB à 73,13 % au 31 décembre 2015.

Fin décembre 2015, le Groupe SEB avait signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,91 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans par

action. Cette transaction finalisée le 23 juin 2016 avait porté le taux de détention par le Groupe SEB à 81,17 %.

Le taux de détention du Groupe SEB au 31 décembre 2017 s'élève à 81,18 %.

Le groupe ZJ Supor est composé de différentes filiales dont le nom, l'activité, la localisation et le pourcentage de détention sont présentés en note 32 de la présente annexe. Les dividendes 2016 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2017 se sont élevés à 12,4 millions d'euros. Le Résultat net 2017 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 173,0 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 1 760,6 millions d'euros. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

Bilan synthétique 2017 du sous-groupe Supor (en millions €)

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé	648	Fonds propres	1 113
Stocks	268		
Créances clients	69	Provisions non courantes	10
Autres créances	42	Dettes fournisseurs	192
Trésorerie nette	376	Autres passifs courants	88
TOTAL	1 403	TOTAL	1 403

TFT synthétique 2017 du sous-groupe Supor (en millions €)

Trésorerie provenant de l'exploitation	149
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(29)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(60)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	60

Les opérations de financement de la période ont principalement concerné le versement des dividendes au Groupe et aux minoritaires ainsi qu'à la mise en place d'un nouveau plan prévoyant l'attribution d'actions de performance aux principaux cadres et dirigeants du

Groupe. La valorisation initiale de ce plan qui s'étalera sur 4 ans est de 24 millions d'euros.

Ce groupe étant localisé sur le sol chinois, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

Note 21. Autres provisions

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

(en millions €)	2017		2016 *		2015	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	279,6	14,3	305,8	20,2	143,5	9,6
Garantie après-vente (21.1)	8,3	33,2	7,5	35,9	4,8	22,9
Litiges en cours et autres risques (21.2)	60,7	31,0	67	37,5	32,5	16,1
Provision pour restructuration (21.3)	5,4	11,5	3,8	18,9	5,0	12,4
TOTAL	354,0	90,0	384,1	112,5	185,8	61,0

* Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1.

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2017	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements *	31/12/2017
Garantie après-vente (21.1)	43,4	16,6	0,9	16,4	(1,2)	41,5
Litiges en cours et autres risques (21.2)	104,5	15,0	2,8	19,9	(5,1)	91,7
Provision pour restructuration (21.3)	22,7	18,1	1,1	21,0	(1,8)	16,9
TOTAL	170,6	49,7	4,8	57,3	(8,1)	149,9

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2016	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ^(a)	31/12/2016 ^(b)
Garantie après-vente (21.1)	27,7	16,8	0,4	13,7	13,0	43,4
Litiges en cours et autres risques (21.2)	48,6	12,8	6,1	11,3	60,5	104,5
Provision pour restructuration (21.3)	17,4	14,4	1,0	9,6	1,5	22,7
TOTAL	93,7	44,0	7,5	34,6	75,1	170,6

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(b) après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1.

(en millions €)	01/01/2015	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ^(a)	31/12/2015
Garantie après-vente (21.1)	24,7	17,7	0,8	15,9	2,0	27,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	52,5	16,4	5,6	15,8	1,1	48,6
Provision pour restructuration (21.3)	12,2	12,0	0,6	5,0	(1,2)	17,4
TOTAL	89,4	46,1	7,0	36,7	1,9	93,7

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

NOTE 21.1. GARANTIE APRÈS VENTE

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et

consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

NOTE 21.2. LITIGES EN COURS ET AUTRES RISQUES

Certaines filiales font l'objet de litiges et de réclamations de la part des tiers. Les provisions correspondantes ont été estimées conformément au principe décrit en note 1.4.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions €)	2017	2016 *	2015
Litiges/fournisseurs	2,4	2,3	3,5
Litiges et risques/administrations locales	20,0	16,8	6,2
Litiges et risques/commerciaux	1,1	2,3	1,8
Litiges et risques/personnel	12,1	13,3	14,9
Retours sur ventes		0	
Autres litiges et risques	56,1	69,8	22,2
TOTAL	91,7	104,5	48,6

* Après finalisation des écritures d'allocation du prix d'acquisition de WMF note 2.1.

À l'exception du litige présenté en note 29.1.2. et des passifs éventuels en note 29.2, les « autres litiges et risques » ne sont constitués que de provisions individuellement non significatives.

NOTE 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions €)	2017	2016	2015
Frais de personnel	15,9	20,7	15,6
Frais d'arrêt	1,0	2,0	1,8
TOTAL	16,9	22,7	17,4

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 11,5 millions d'euros. Le solde (5,4 millions d'euros) devant être versé entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des préretraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

Note 22. Avantages au personnel

NOTE 22.1. HYPOTHÈSES RETENUES

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2017	Allemagne 2017	WMF 2017
<i>Hypothèses économiques</i>			
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 4,00 %	entre 1,75 % et 2,50 %	2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	0,90 % et 1,50 %	2 %	1,50 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	14,7	21,3	16
<i>Hypothèses démographiques</i>			
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans *	65 ans	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 13,3 %		7,5 %
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2012 – 2014 et TGH/TGF 2005	HEUBECK RT 2005 G	HEUBECK RT 2005 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2016	Allemagne 2016	WMF 2016
<i>Hypothèses économiques</i>			
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 3,50 %	entre 1,75 % et 2,50 %	1,75 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	1,00 % et 0,65 %	1,00 %	1,50 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable	21 ans	15 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>			
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans *	65 ans	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 12 %		
Tables de mortalité	INSEE TD/TV 2012 – 2014 et TGH/TGF 2005	Heubeck RT 2005 G	Heubeck RT 2005 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2015	Allemagne 2015
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	entre 2,50 % et 3,50 %	entre 1,75 % et 2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	2,00 % et 1,50 %	2,00 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	variable selon les entités	11 à 16 ans
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	60 à 65 ans *	65 à 67 ans
Mobilité du personnel	0 % à 8,3 %	
Tables de mortalité	Insee TD/TV 2011-2013	Heubeck RT 2005 g

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

NOTE 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

(en millions €)	2017				
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	137,7	84,8	134,8	17,2	374,5
Valeur actuelle des fonds	(70,3)	(5,0)		(5,3)	(80,6)
ENGAGEMENT SOUS CAPITALISÉ	67,4	79,8	134,8	11,9	293,9
Passif comptabilisé au bilan	67,4	79,8	134,8	11,9	293,9
Actif comptabilisé au bilan					
NET	67,4	79,8	134,8	11,9	293,9

(en millions €)	2016				
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	144,1	89,5	140,7	16,8	391,1
Valeur actuelle des fonds	(55,5)	(4,6)		(5,0)	(65,1)
Engagement sous capitalisé	88,6	84,9	140,7	11,8	326,0
Passif comptabilisé au bilan	88,6	84,9	140,7	11,8	326,0
Actif comptabilisé au bilan					
NET	88,6	84,9	140,7	11,8	326,0

(en millions €)	2015			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	130,3	70,9	15,6	216,8
Valeur actuelle des fonds	(55,1)	(4,2)	(4,4)	(63,7)
Engagement sous capitalisé	75,2	66,7	11,2	153,1
Passif comptabilisé au bilan	75,2	66,7	11,2	153,1
Actif comptabilisé au bilan				
NET	75,2	66,7	11,2	153,1

Le montant des engagements au titres des médailles du travail est de 8,3 millions au 31 décembre 2017 (de 8,6 millions au 31 décembre 2016 et 7,9 millions au 31 décembre 2015).

NOTE 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

(en millions €)	2017				
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	8,3	0,7	8,6	1,6	19,2
Frais financiers sur engagements	1,2	0,9	1,7	0,5	4,3
Produits financiers sur fonds investis	(0,5)			(0,1)	(0,6)
Autres	(1,1)			0,1	(1,0)
COÛT DE LA PÉRIODE	7,9	1,6	10,3	2,1	21,9

(en millions €)	2016			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	6,8	0,6	1,7	9,1
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5	0,6	4,3
Produits financiers sur fonds investis	(0,9)	(0,1)	(0,1)	(1,1)
Autres	(5,5)	(1,0)	(0,3)	(6,8)
COÛT DE LA PÉRIODE	2,6	1,0	1,9	5,5

(en millions €)	2015			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	7,6	0,6	1,6	9,8
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5	0,4	4,1
Produits financiers sur fonds investis	(0,9)	(0,1)	(0,1)	(1,1)
Autres	(2,4)		(2,4)	(4,8)
COÛT DE LA PÉRIODE	6,5	2,0	(0,5)	8,0

NOTE 22.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

(en millions €)	2017				
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(61,5)	(32,4)		(4,4)	(98,3)
Écarts actuariels	9,1	4,8	2,9	(0,4)	16,4
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	4,3	0,1			4,4
Autres			(0,1)	0,2	0,1
MONTANT À LA CLÔTURE	(48,1)	(27,5)	2,8	(4,6)	(77,4)

Les écarts actuariels de la période sont principalement liés à la variation du taux d'actualisation.

(en millions €)	2016			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(46,0)	(22,8)	(3,7)	(72,5)
Écarts actuariels	(16,5)	(9,6)	(0,7)	(26,8)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	1,0			1,0
Autres				
MONTANT À LA CLÔTURE	(61,5)	(32,4)	(4,4)	(98,3)

(en millions €)	2015			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(43,3)	(25,0)	(6,0)	(74,3)
Écarts actuariels	(4,2)	2,2	(0,4)	(2,4)
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	1,5			1,5
Autres			2,7	2,7
MONTANT À LA CLÔTURE	(46,0)	(22,8)	(3,7)	(72,5)

NOTE 22.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE

La variation de la provision s'analyse comme suit :

<i>(en millions €)</i>	2017	2016	2015
Montant net à l'ouverture	326,0	153,1	159,1
Coût de la période	21,9	5,5	8,0
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(34,8)	(11,5)	(14,7)
Écarts actuariels et autres variations	(19,2)	178,9	0,7
MONTANT NET À LA CLÔTURE	293,9	326,0	153,1

NOTE 22.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2017

<i>(en millions d'€)</i>	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2017	144,1	89,5	140,7	16,8	391,1
Coût des services rendus	8,3	0,7	8,6	1,6	19,2
Frais financiers sur engagements	1,2	0,9	1,7	0,5	4,3
Prestations versées	(5,8)	(4,4)	(12,8)	(1,4)	(24,4)
Modifications de régime					
Écarts actuariels	(9,4)	(4,8)	(2,9)	0,4	(16,7)
Réductions/cessions	(0,7)				(0,7)
Autres		2,9	(0,5)	(0,7)	1,7
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2017	137,7	84,8	134,8	17,2	374,5

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2016

<i>(en millions d'€)</i>	2016				Total
	France	Allemagne	WMF	Autres pays	
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2016	130,3	70,9		15,6	216,8
Coût des services rendus	6,8	0,6		1,7	9,1
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5		0,6	4,3
Prestations versées	(6,2)	(4,2)		(1,7)	(12,1)
Modifications de régime					
Écarts actuariels	17,0	9,6		0,7	27,3
Réductions/cessions *	(1,0)			(0,3)	(1,3)
Autres *	(5,0)	11,1	140,7	0,2	147,0
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2016	144,1	89,5	140,7	16,8	391,1

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2015

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2015	123,5	74,9	36,7	235,1
Coût des services rendus	7,6	0,6	1,6	9,8
Frais financiers sur engagements	2,2	1,5	0,4	4,1
Prestations versées	(4,8)	(3,9)	(3,5)	(12,2)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	4,3	(2,2)	0,4	2,5
Réductions/cessions *	(0,4)		(19,9)	(20,3)
Autres	(2,1)		(0,1)	(2,2)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015	130,3	70,9	15,6	216,8

* Dont - 19,4 millions d'euros lié au changement de régime aux Pays-Bas qui désormais bénéficie d'un plan à cotisations définies.

NOTE 22.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

VARIATION 2017 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions d'€)	France	Allemagne	WMF	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2017	55,5	4,6		5,0	65,1
Rendement attendu des fonds	0,5			0,1	0,6
Contributions versées aux fonds	10,0	0,4		0,6	11,0
Prestations payées par le fonds		(0,1)		(0,4)	(0,5)
Écarts actuariels et autres	4,3	0,1			4,4
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2017	70,3	5,0		5,3	80,6

VARIATION 2016 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2016	55,1	4,2	4,4	63,7
Rendement attendu des fonds	0,9	0,1	0,1	1,1
Contributions versées aux fonds		0,4	0,8	1,2
Prestations payées par le fonds	(1,5)	(0,1)	(0,3)	(1,9)
Écarts actuariels et autres *	1,0			1,0
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2016	55,5	4,6	5,0	65,1

VARIATION 2015 DES ACTIFS INVESTIS

(en millions €)	France	Allemagne	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2015	50,6	3,8	21,6	76,0
Rendement attendu des fonds	0,9	0,1	0,1	1,1
Contributions versées aux fonds	2,0	0,4	1,0	3,4
Prestations payées par le fonds		(0,1)	(0,8)	(0,9)
Écarts actuariels et autres *	1,6		(17,5)	(15,9)
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2015	55,1	4,2	4,4	63,7

* Dont - 17,5 millions d'euros changement de régime aux Pays-Bas qui désormais bénéficie d'un plan à cotisations définies.

Les actifs en France sont placés auprès de deux compagnies d'assurances et investis dans :

- l'actif général de ces assureurs composés essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA ou AA, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier de bureau à haut rendement pour environ 50 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 10 % du total ;

- des fonds actions pour le solde.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 5,23 % en 2017.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2017 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2018.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

NOTE 22.8. AUTRES INFORMATIONS

22.8.1. Décaissements attendus lors des exercices futurs

Décaissements attendus (en millions €)	France	Allemagne	WMF	Total
< 1 an	3,9	4,5	6,5	14,9
De 1 à 5 ans	14,5	18,4	28,1	61,0
TOTAL À 5 ANS	18,4	22,9	34,6	75,9

22.8.2. Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

22.8.3. Analyse de sensibilité des engagements

Une diminution du taux d'actualisation de 0,25 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 11,0 millions d'euros et une augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % une diminution de l'engagement d'environ 10,2 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2017 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

Note 23. Fournisseurs et autres passifs

(en millions €)	2017	2016 *	2015
FOURNISSEURS	905,8	915,4	695,2
Dettes fiscales et sociales	346,4	350,0	299,0
Fournisseurs d'immobilisations	15,9	15,7	16,5
Autres dettes	36,7	60,0	17,8
AUTRES PASSIFS	399,0	425,7	333,3

* Après finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de WMF.

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

	Courant	Non courant	Total
FOURNISSEURS	905,8	0,0	905,8
Dettes fiscales et sociales	301,3	45,0	346,4
Fournisseurs d'immobilisations	15,9	0,0	15,9
Autres dettes	34,5	2,3	36,7
AUTRES PASSIFS	351,7	47,3	399,0

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

Note 24. Dettes financières

NOTE 24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

(en millions €)	2017	2016	2015
Dette obligataire	1 146,2	642,1	497,4
Dettes bancaires			1,5
Dettes leasing	3,7	3,9	2,2
Autres dettes financières (y compris placements privés)	900,2	887,5	181,8
Participation des salariés	17,1	20,1	24,1
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	2 067,3	1 553,6	707,0
Dette obligataire			299,8
Dettes bancaires	84,6	8,0	34,2
Billets de trésorerie	447,0	849,0	110,0
Part à moins d'un an des dettes non courantes	46,6	215,7	179,5
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	578,2	1 072,7	623,5
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	2 645,5	2 626,3	1 330,5

Au 31 décembre 2017, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment de :

- financements par placements privés (Schuldschein) pour 862 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire de 500,0 millions d'euros à échéance 2022 ;
- un emprunt obligataire de 500,0 millions d'euros à échéance 2024 ;

- une émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) de 150,0 millions d'euros à échéance 2021.

- un tirage de 447 millions d'euros de billets de trésorerie de droit français (tiré dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's).

Au 31 décembre 2017, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an en tenant compte de sa maturité, ressort à 1,66 %.

Caractéristiques et échéances des emprunts (valeurs nominales)

Au 31 décembre 2017 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Schuldschein 2	EUR	2019	5,0		5,0		Variable Euribor
Schuldschein 2	EUR	2019	57,0		57,0		Fixe
Schuldschein 3	EUR	2019	49,0		49,0		Fixe
Schuldschein 3	EUR	2019	126,0		126,0		Variable Euribor
Schuldschein 3	EUR	2021	130,0		130,0		Variable Euribor ^(b)
Schuldschein 3	EUR	2021	146,5		146,5		Fixe
Schuldschein 3	EUR	2023	102,5			102,5	Variable Euribor ^(b)
Schuldschein 3	EUR	2023	180,0			180,0	Fixe
Schuldschein 3	EUR	2024	18,0			18,0	Variable Euribor ^(b)
Schuldschein 3	EUR	2026	48,0			48,0	Fixe
ORNAE ^(c)	EUR	2021	150,0		150,0		Fixe
Emprunt obligataire	EUR	2022	500,0		500,0		Fixe
Emprunt obligataire	EUR	2024	500,0			500,0	Fixe
Billets de trésorerie ^(a)	EUR	2017	447,0	447,0			Fixe
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			158,0	123,5	33,7	0,8	Variable
Dette leasing			5,2	1,5	3,6	0,1	
Participation des salariés	EUR		23,3	6,2	17,1		
TOTAL			2 645,5	578,2	1 217,9	849,4	

(a) L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins d'un an.

(b) En partie couvert par des swaps de taux variables contre taux fixes.

(c) Hors part optionnelle de l'ORNAE.

Échéances des emprunts (valeur nominale et intérêts inclus, valeurs non actualisées)

Au 31 décembre 2017 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Schuldschein 2	EUR	2019	5,2	0,1	5,1	
Schuldschein 2	EUR	2019	61,4	2,2	59,2	
Schuldschein 3	EUR	2019	49,5	0,4	49,4	
Schuldschein 3	EUR	2019	128,0	1,0	127,0	
Schuldschein 3	EUR	2021	136,5	1,3	135,2	
Schuldschein 3	EUR	2021	153,0	1,6	151,4	
Schuldschein 3	EUR	2023	113,3	1,3	7,1	104,9
Schuldschein 3	EUR	2023	197,4	2,9	11,6	182,9
Schuldschein 3	EUR	2024	19,9	0,2	1,2	18,5
Schuldschein 3	EUR	2026	57,8	1,1	4,3	52,4
ORNAE	EUR	2021	150,0		150	
Emprunt obligataire 1	EUR	2022	559,4	11,9	547,5	
Emprunt obligataire 2	EUR	2024	552,5	7,5	30,0	515,0
TOTAL			2 184,2	31,5	1 279,0	873,7

Crédits confirmés

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

Au 31 décembre (en millions €)	Emprunts et crédits confirmés 2017 *
2018	1 010
2019	1 010
2020	1 010
2021	1 010
2022	50

- * En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont :
- un crédit syndiqué d'un montant de 960,0 millions d'euros échéance juillet 2021 ;
 - un emprunt bilatéral d'un montant de 50,0 millions d'euros échéance 2022.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

NOTE 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions €)	2017	2016	2015
Dettes financières non courantes	2 067,3	1 553,6	707,0
Dettes financières courantes	578,2	1 072,7	623,5
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	2 645,5	2 626,3	1 330,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets *	(538,7)	(414,5)	(770,8)
Autres placements financiers courants *	(213,1)	(203,5)	(243,6)
Instruments dérivés (nets)	10,8	11,2	(0,5)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 904,6	2 019,5	315,6

* Dont 393 millions d'euros en Chine (note 20 intérêts minoritaires).

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers courants ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également des placements financiers court terme sans

risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Au 31 décembre 2017, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

Variations des passifs inclus dans les activités de financement du Groupe

(en millions €)	2017
Endettement brut à l'ouverture	2 626,3
Instruments dérivés nets à l'ouverture	11,2
Nouveaux emprunts de la période	500,0
Remboursements de la période	(470,9)
Variation de juste valeur	(0,4)
Variations découlant de l'obtention ou de la perte de contrôle de filiales	(4,5)
Effet de change	(5,3)
Endettement brut à la clôture	2 645,5
Instruments dérivés nets à la clôture	10,8

Note 25. Juste valeur des instruments financiers

NOTE 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions €)	2017		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations	24,3	24,3		24,3			
Autres actifs financiers non courants	15,3	15,3			15,3		
Autres actifs non courants	1,7	1,7			1,7		
Clients	1 015,8	1 015,8			1 015,8		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	8,5	8,5			8,5		
Instruments dérivés	49,1	49,1					49,1
Autres placements financiers	213,1	213,1	213,1				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	538,7	538,7	538,7				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 866,5	1 866,5	751,8	24,3	1 041,3	0,0	49,1
PASSIFS							
Emprunts et dettes financières non courantes	2 067,3	2 134,1				2 134,1	
Autres passifs non courants	2,3	2,3				2,3	
Fournisseurs	905,8	905,8				905,8	
Autres passifs courants	50,3	50,3				50,3	
Instruments dérivés	60,2	60,2					60,2
Dettes financières courantes	578,2	578,2				578,2	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	3 664,2	3 730,9	0,0	0,0	0,0	3 670,7	60,2

(en millions €)	2016		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations	28,4	28,4		28,4			
Autres actifs financiers non courants	13,3	13,3			13,3		
Autres actifs non courants	2,8	2,8			2,8		
Clients	1 060,1	1 060,1			1 060,1		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	13,3	13,3			13,3		
Instruments dérivés	51,1	51,1					51,1
Autres placements financiers	203,5	203,5	203,5				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	414,5	414,5	414,5				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 787,0	1 787,0	618,0	28,4	1 089,5		51,1
PASSIFS							
Emprunts et dettes financières non courantes	1 553,6	1 607,8				1 607,8	
Autres passifs non courants	3,1	3,1				3,1	
Fournisseurs	911,7	911,7				911,7	
Autres passifs courants	72,6	72,6				72,6	
Instruments dérivés	33,6	33,6					33,6
Dettes financières courantes	1 072,7	1 073,0				1 073,0	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	3 647,3	3 701,8				3 668,2	33,6

(en millions €)	2015		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations	11,1	11,1		11,1			
Autres actifs financiers non courants	10,4	10,4			10,4		
Autres actifs non courants	1,9	1,9			1,9		
Clients	886,0	886,0			886,0		
Autres créances courantes hors charges constatées d'avance	17,9	17,9			17,9		
Instruments dérivés	50,9	50,9					50,9
Autres placements financiers	243,6	243,6	243,6				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	770,8	770,8	770,8				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	1 992,5	1 992,5	1 014,4	11,1	916,2		50,9
PASSIFS							
Emprunts et dettes financières non courantes	707,0	719,3				719,3	
Autres passifs non courants	1,7	1,7				1,7	
Fournisseurs	695,2	695,2				695,2	
Autres passifs courants	32,6	32,6				32,6	
Instruments dérivés	20,1	20,1					20,1
Dettes financières courantes	623,5	630,4				630,4	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	2 080,1	2 099,2				2 079,1	20,1

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors créances fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement.

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales).

Les emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, sont évalués à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

NOTE 25.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2017				2016			
	Actif		Passif		Actif		Passif	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR								
Ventes à terme de devises	94,8	3,1	47,9	(0,4)	38,2	1,4	41,2	(1,5)
Achats à terme de devises	147,2	5,7	122,2	(3,8)	52,1	2,7	110,4	(4,3)
Achats options achat	6,9		6,9		6,9	0,7		
Achats options vente	8,5	0,4	1,7		1,2			
TOTAL		9,2		(4,3)		4,7		(5,8)
SURCOUVERTURES ET TRADING								
<i>Swaps de devises</i>								
GBP	1,4		7,1		9,3			
AUD	16,9				17,0	0,1		
ARS	8,4	0,7					4,0	(0,1)
BRL	117,2	1,6	1,7					
CAD			18,1		18,0			
CHF	23,5	0,1					5,9	
CLP	5,7		6,6	(0,3)				
CZK	0,1						4,5	
DKK			21,3		3,1		11,6	
HKD			5,5				6,2	(0,1)
HUF	5,2						5,5	
MXN	6,9				7,6			
NOK			3,5					
SEK	3,7				3,1		0,9	
USD	188,2	5,6	237,8	(1,7)	27,5	0,4	8,5	
JPY	7,2				43,6	0,2		
THB	21,1	0,4	1,2		18,9	0,1		
SGD	8,8						0,3	
ZAR							3,8	
Autres couvertures liées au financement		2,9		(5,8)		4,3		(4,2)
TOTAL		11,4		(8,0)		5,1		(4,5)
COUVERTURES DE FLUX FUTURS								
Ventes et Achats à terme de devises	389,3	14,5	478,5	(22,1)	561,2	32,8	289,5	(10,1)
Couvertures optionnelles (devises)	375,4	7,8	375,4	(6,7)	125,4	6,1	94,7	(2,5)
Swap de taux variable/fixe	60,0		125,5				245,5	(1,6)
Dérivés aluminium	45,3	3,7			24,3	1,9	4,5	(0,1)
Dérivés nickel	3,8	0,4	0,1		0,2		1,3	
TOTAL		26,5		(28,8)		40,9		(14,4)
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS								
Swap de devises	33,6	0,1			39,4	0,4		
TOTAL		0,1				0,4		
ORNAE								
Option de remboursement				(19,1)				(8,9)
Call sur Ornae		1,8						
TOTAL		1,8		(19,1)				(8,9)
TOTAL DÉRIVÉS		49,1		(60,2)		51,1		(33,6)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)				(11,1)				17,5

Les instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à 1 an sont ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Ils comprennent également la valeur optionnelle de l'option de remboursement en numéraire et/ou en actions existantes (ORNAE). Au 31/12/2017, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2017 (en millions €)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Ventes et Achats à terme de devises	(7,5)	0,0		(7,5)
Tunnels à prime nulle (devises)	1,2	(0,1)		1,1
Swap de taux variable/fixe	0,0	0	0,0	0,0
Dérivés aluminium	3,4	0,3		3,7
Dérivés nickel	0,4			0,4
ORNAE		(17,3)		(17,3)
TOTAL	(2,5)	(17,1)	0,0	(19,6)

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium et du nickel (métal) au 31 décembre 2017.

NOTE 25.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR

Conformément à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

(en millions €)	31 décembre 2017			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Instruments dérivés	49,1		49,1	
Autres placements financiers	213,1	213,1		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	538,7	538,7		
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	800,9	751,8	49,1	0,0
PASSIFS				
Instruments dérivés	60,2		60,2	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR	60,2	0,0	60,2	0,0

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des stratégies optionnelles, des *swaps* de taux, des *swaps* de change et des *swaps* sur matières premières. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2

Note 26. Gestion des risques financiers

NOTE 26.1. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin

d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

NOTE 26.2. RISQUE DE MARCHÉ**26.2.1. Risque de change**

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le yuan chinois, le rouble russe, le réal brésilien, le yen japonais et le won Coréen. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain ou en yuan chinois sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle :
 - flux d'exportation des filiales de production localisées en zone euro et exportant dans la devise locale des filiales de commercialisation,

- flux d'importation de marchandises auprès de SEB Asia par les filiales de commercialisation du Groupe qui n'ont pas le dollar américain comme devise fonctionnelle ;

- aux achats de composants industriels auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain ou yuan chinois par les sites de production du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Pour les principales devises, les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments financiers simples (couvertures à terme et stratégies optionnelles). Concernant le dollar américain et le yuan chinois, devises dans lesquelles le Groupe a une position nette acheteuse, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIES AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2017 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	JPY	CAD	Autres
Total actifs			28	14	14	9	9	8	78
Total passifs	(131)	(132)							
Transactions futures									
POSITION NETTE AVANT GESTION	(131)	(132)	28	14	14	9	9	8	78
Achats à terme	121	144		0				3	1
Ventes à terme	(12)	(7)	(23)	(11)	(12)	(3)	(14)	(10)	(72)
Achats options achat	7								
Achats options vente						(4)	(1)	(3)	
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(15)	5	5	3	2	2	(6)	(2)	7

En 2016 (en millions €)	USD	CNY	PLN	RUB	GBP	JPY	Autres
Total actifs			13	7	8	10	49
Total passifs	(81)	(109)					
Transactions futures							
POSITION NETTE AVANT GESTION	(81)	(109)	13	7	8	10	49
Achats à terme *	52	110					1
Ventes à terme *			(11)	(7)	(5)	(8)	(35)
Achats options achat	7						
Achats options vente					(1)		
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(23)	2	2	1	1	1	15

* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 30/12. Cf. note 25.2.

En 2015 (en millions €)	USD	CNY	RUB	PLN	GBP	JPY	Autres
Total actifs			5	9	8	10	49
Total passifs	(64)	(86)					
Transactions futures							
POSITION NETTE AVANT GESTION	(64)	(86)	5	9	8	10	49
Achats à terme *	65	103					
Ventes à terme *		(5)	(4)	(8)	(6)	(11)	(35)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	1	12	1	1	2	(1)	14

* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12.

Au 31 décembre 2017, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,19930 dollar, 69,392 roubles, 7,83815 yuans chinois et 135,01 yens.

Au 31 décembre 2017, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	JPY	CAD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(1,6)	0,5	0,6	0,5	0,2	0,3	(0,7)	(0,3)	0,8

RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des comptes courants. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse du compte-courant en utilisant des *swaps* de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement dès lors que des instruments dérivés compétitifs sont disponibles sur le marché.

Le Groupe n'applique toutefois pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

En 2017 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	210	269
Total passifs	(273)	(69)
POSITION NETTE AVANT GESTION	(63)	200
Instruments financiers dérivés	50	(207)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(13)	(7)

En 2016 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	339	205
Total passifs	(316)	(37)
POSITION NETTE AVANT GESTION	23	168
Instruments financiers dérivés	(19)	(112)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	4	55

En 2015 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	423	138
Total passifs	(267)	(26)
POSITION NETTE AVANT GESTION	156	112
Instruments financiers dérivés	(153)	(124)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	3	(12)

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2017, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(1,5)	(0,7)

RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS NETS

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.). Il n'est pas dans la politique du Groupe de couvrir cette exposition.

Toutefois, le Groupe a décidé en 2012 de couvrir l'exposition liée à un prêt long terme intercompagnie, assimilé à de l'investissement net, octroyé à sa filiale Colombienne et libellé en dollars. En 2016 ce prêt a été remplacé par un prêt libellé en pesos colombien.

Le montant de ce prêt au 31 décembre 2017 est de 121 millions de COP. Les instruments de couverture utilisés sont des *swaps* de devises dont la juste valeur au 31 décembre 2017, comptabilisée en capitaux propres s'élève à 0,1 million d'euros.

26.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2017 des dates de révision de taux :

En 2017 (en millions €)	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans		Supérieur à 5 ans	
	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe
Total actifs	751,8					
Total passifs	(123,5)	(454,7)	(294,7)	(923,2)	(121,3)	(728,1)
VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION	628,3	(454,7)	(294,7)	(923,2)	(121,3)	(728,1)

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables d'ici décembre 2026 des *swaps* taux variable/taux fixe ont été mis en place.

AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions €)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Swap taux variable/taux fixe		65	120,5

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2017, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des

taux d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire estimée à 3,6 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du *swap* de taux au 31 décembre 2017 est la suivante :

(en millions €)	31/12/2017
JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE	(1,6)
Variation de juste valeur	1,6
Montants recyclés en résultat	
Juste valeur à la clôture	(0,0)

26.2.3. Risque matières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins (hors Chine) pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ses besoins (environ 80 % des volumes prévisionnels des six prochains mois).

Au 31 décembre 2017, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 25 680 tonnes pour l'aluminium et 426 tonnes pour le nickel.

Le Groupe utilise des *swaps* pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2017, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé un gain latent de 4,1 millions d'euros. En 2016, le gain latent s'élevait à 1,8 million d'euros. Et en 2015, la perte latente générée s'élevait à 1,5 million d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2017 ont généré un gain de 4,1 millions d'euros (perte de 0,1 million d'euros en 2016 et perte de 1,5 million d'euros en 2015).

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2017 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 5,3 millions d'euros ; une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2017 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 16.6 millions d'euros du Résultat Opérationnel d'Activité.

26.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stock-options et d'actions de performances accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2017 (154,45 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 82,6 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 8,3 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 81,17 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2017, le cours de l'action cote 40,38 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 3 434,6 millions d'euros. L'évolution

du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale. L'évolution du cours de l'action Supor n'a pas non plus d'incidence dans les comptes sociaux de SEB Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

NOTE 26.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie, équivalents de trésorerie et autres placements financiers) s'élevant à 751,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;

auquel s'ajoutent notamment :

- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 1 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2017 est de 447 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
 - une ligne de crédit syndiqué de 960,0 millions d'euros à échéance 2021,
 - une ligne bilatérale d'un montant de 50,0 millions d'euros à échéance 2022,
 - plusieurs lignes de crédit de type Schuldschein pour 862 millions d'euros à échéances 2019, 2021, 2023, 2024 et 2026,
 - un emprunt obligataire de 497,3 millions d'euros à échéance 2022,
 - un emprunt obligataire de 497,7 millions d'euros à échéance 2024,
 - une émission d'Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) de 150,0 millions d'euros à échéance 2021.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 24.

NOTE 26.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions €)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	772,7	223,0	15,3	5,0	1016,0

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2017.

Enfin, depuis plus de cinq ans, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la COFACE pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2017, la majorité des filiales du Groupe bénéficie d'une couverture des soldes clients que la société exercera en cas de non-recouvrement.

Note 27. Dépenses environnementales

En 2017, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 11 millions d'euros (8,6 et 9,1 millions d'euros respectivement en 2016 et 2015).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais

ne comprend pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

(en millions €)	2017			2016			2015		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	0,5	0,4	0,9	0,5	0,6	1,1	0,6	1,0	1,6
Gestion des eaux usées et économie d'eau	2,2	0,6	2,8	1,8	0,4	2,2	2,2	0,4	2,6
Gestion des déchets	2,3		2,3	1,7	0,1	1,8	2,4		2,4
Protection et assainissement du sol	2,9	0,3	3,2	2,4	0,1	2,5	1,0	0,2	1,2
Autres activités de protection de l'environnement	1,3	0,5	1,8	0,9	0,1	1,0	1,0	0,3	1,3
TOTAL	9,2	1,8	11,0	7,3	1,3	8,6	7,2	1,9	9,1

Au 31 décembre 2017, le montant total des provisions pour risque environnemental s'élève à 1,4 million d'euros et concerne principalement les frais de dépollution du site « plant 3 » au Brésil.

Note 28. Engagements hors bilan

NOTE 28.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 22 : avantages au personnel ;
- note 24 : dettes financières ;
- note 25 : juste valeur des instruments financiers.

NOTE 28.2. OPÉRATIONS COURANTES

Engagements liés aux activités opérationnelles de l'entreprise

(en millions €)	2017	2016	2015
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	34,2	35,6	44,9
Cautions et avals donnés *	0,1		0,3
Contrats de location simple non résiliables	353,3	308,9	132,4
Engagements financiers divers	18,7	6,0	6,8
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	406,3	350,5	184,4
Garanties clients (assurance-crédit)	805,7	714,9	662,9
Engagements financiers divers			
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	805,7	714,9	662,9

* Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe de filiales ont été reclassées en transactions avec les parties liées note 30.1.

Fin 2016, les engagements donnés sont principalement impactés par l'acquisition de WMF et la hausse de l'engagement au titre des Contrats de location simple non résiliables pour 141,3 millions d'euros.

En 2015, le groupe Supor avait signé un contrat lui permettant d'étendre, à compter de 2016, le droit d'utilisation de la marque Supor à d'autres secteurs du petit électroménager pour une valeur de 7,1 millions d'euros.

Note 29. Faits exceptionnels et litiges, passifs éventuels

NOTE 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

29.1.1. Faits exceptionnels

NOUVEL EMPRUNT OBLIGATAIRE

Un nouvel emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et d'une durée de 7 ans a été souscrit le 31 mai 2017. Il porte intérêt au taux de 1,50 %.

Cette nouvelle émission permet au Groupe SEB de conforter encore l'architecture de sa dette à travers :

- la sécurisation continue du refinancement d'une partie de sa dette ;
- l'allongement de la maturité moyenne de sa dette ;
- des conditions attractives de financement.

Les obligations ont été admises aux négociations sur Euronext Paris le 31 mai 2017.

29.1.2. Litiges

A) LITIGE FOURNISSEUR

Le Groupe a provisionné en 2009 un risque suite à un litige avec un fournisseur chinois sur un approvisionnement. L'exposition maximale estimée à ce jour à environ 1,5 million d'euros est intégralement provisionnée (cf. note 21.2) même si, à ce stade, le Groupe conteste l'intégralité de ce risque et la procédure judiciaire mise en œuvre dans ce litige devrait s'avérer très longue.

B) ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE

L'Autorité de la Concurrence a diligenté une enquête sur les pratiques de prix et de référencement de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing, à l'égard de certains distributeurs du commerce en ligne.

Compte tenu de l'issue incertaine de la procédure, aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2017.

C) LITIGE DOUANIER EN TURQUIE

Groupe SEB Istanbul, la filiale turque du Groupe, a reçu en date du 1^{er} février 2016 une notification des Autorités douanières indiquant que, selon leur interprétation, nos importations sont soumises à une taxe additionnelle non acquittée à ce jour. La notification reçue couvrirait la période comprise entre le 1^{er} janvier 2013 et le 28 septembre 2015 et faisait état d'un redressement en base de 4,5 millions d'euros et de pénalités de 13,5 millions d'euros. Le Groupe a contesté l'intégralité de ce redressement, toutefois, le Groupe a adhéré au programme d'amnistie proposé par le gouvernement Turc ce qui a permis de limiter le risque à environ 6 millions d'euros. Ce montant intégralement provisionné dans les comptes de 2016 a été partiellement payé au cours de l'année 2017. Le solde de la provision s'élève à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

NOTE 29.2. PASSIFS ÉVENTUELS

Des provisions pour risque et des passifs éventuels estimés à 48 millions d'euros ont été provisionnés dans le cadre de l'acquisition de WMF au titre de litiges, risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires cf. note 2.1.

Aucun autre passif éventuel n'a été identifié à ce jour.

Note 30. Transactions avec des parties liées

NOTE 30.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions €)	2017	2016	2015
Produits des activités ordinaires			
Autres produits			
Achats et frais	2,0	1,2	0,6
Autres actifs financiers non courants			0,7
Clients			
Fournisseurs	1,1		

En 2017 le Groupe SEB a versé à la société Robart 0,2 million d'euros au titre d'études et recherches (0,2 million en 2016) et 1,7 million d'euros à la société 1000 Mercis au titre de prestation de service (0,7 million en 2016).

Par ailleurs, en 2015, le Groupe SEB avait versé à la société Ethera 0,2 million d'euros au titre de royalties pour l'utilisation de sa technologie et pour l'achat de filtres utilisés pour la fabrication des purificateurs d'airs. Le montant s'élevait à 0,2 million d'euros en 2016 au titre des royalties. Cette société est consolidée dans les comptes du Groupe depuis 2017.

La société Key Ingredient (non consolidée au regard de son caractère non significatif pour le Groupe) facturait des prestations de recherche et développement : 0,1 million d'euros en 2016 (0,4 million d'euros en 2015). En 2015, le Groupe SEB avait acquis l'application « CMS » de Key Ingredient pour un montant de 6,2 millions d'euros. Il s'agit d'un moteur de recherche qui sert de base notamment aux applications numériques du Groupe embarquées dans les produits connectés.

Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 25,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 15,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 60,7 millions au 31 décembre 2015).

NOTE 30.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif partis en retraite courant 2017. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2017	2016	2015
AVANTAGES À COURT TERME			
Rémunérations fixes	4,1	4,0	3,9
Rémunérations variables	3,9	4,0	3,9
Jetons de présence	0,5	0,4	0,4
AUTRES AVANTAGES			
Avantages postérieurs à l'emploi	3,1	2,9	2,9
Rémunérations payées en actions(plan d'achat d'actions)	7,3	4,7	3,6
TOTAL	18,9	16,0	14,7

Engagements de retraite et assimilés

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

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

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de

référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;

- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

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

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,0 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

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

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 32,58 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

La charge de l'exercice du régime complémentaire et différentiel, afférente à l'avantage consenti à M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Bertrand Neuschwander, constatée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017 est de 47 074 euros.

Indemnité de départ et de non-concurrence

POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

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

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des

deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

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

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

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

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

POUR M. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
 - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
 - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;
- dans les deux situations,
 - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
 - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire,

- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération

et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise à approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

Maintien du contrat de travail

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

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

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

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes sont détaillés dans la note 2.5 Politique de rémunérations et ne sont pas repris dans la présente note.

Note 31. Événements postérieurs

Égypte

Le Groupe SEB a signé fin 2017 avec son partenaire historique en Égypte, la famille Zahran, un accord de regroupement des activités petit électroménager et articles culinaires, afin de consolider sa base industrielle en Égypte pour servir le marché local et l'export.

Fondé en 1967, le groupe Zahran est le leader de la fabrication d'articles culinaires en Égypte. Il possède 2 sites industriels et 11 magasins Zahran et emploie plus de 700 personnes. Depuis 1973, il produit et distribue des articles culinaires sous marques Tefal et Zahran en Égypte.

Par ailleurs, en 2013, le Groupe SEB a créé avec Zahran une joint-venture, Groupe SEB Egypt, qu'il contrôle à hauteur de 75 %, portant sur la fabrication et la commercialisation, majoritairement sous marques Moulinex et Tefal, de produits de petit électroménager (aspirateurs, blenders, petits robots culinaires...). L'usine est localisée à Borg El-Arab, près d'Alexandrie.

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, détenue à 55 % par le Groupe SEB et à 45 % par Zahran. Cette société réunit les deux activités, petit électroménager et articles culinaires, et a pour objectif :

- d'accélérer le développement des ventes en Égypte et de tirer le meilleur parti du fort potentiel de ce marché ;
- de capitaliser sur la relation de confiance établie depuis de nombreuses années avec la famille Zahran ;
- de renforcer l'outil industriel du Groupe dans la région pour faciliter l'accès à certains marchés, en Afrique et au Moyen-Orient.

L'opération, soumise à l'approbation des autorités réglementaires égyptiennes, devrait être finalisée au deuxième trimestre 2018.

En 2017, le Groupe SEB a réalisé en Égypte un chiffre d'affaires d'environ 20 millions d'euros.

France- soin du linge

Dans le cadre de sa stratégie de renforcement de la compétitivité du soin du linge, le Groupe SEB a annoncé début 2018 l'investissement, en France, de près de 15 millions d'euros.

À l'horizon 2020, ce projet impliquera le transfert de l'activité et de l'ensemble des salariés du site de Saint-Jean-de-Bournay vers le site voisin de Pont-Evêque avec le maintien de l'emploi.

Ces deux sites, distants de 18 km, sont interdépendants et sont les seuls à assurer la production industrielle de fers à repasser et de centrales vapeur du Groupe en France. Saint-Jean-de-Bournay (162 salariés en CDI) est dédié à l'activité plasturgie et assure la réalisation de pièces injectées pour le site voisin de Pont-Evêque (619 salariés en CDI), consacré à la fabrication et au montage de ces produits. Les nouvelles gammes de produits font appel à des process d'injection plastique de plus en plus innovants et requérant de nouvelles presses à injecter de hauts tonnages que le site de Saint-Jean-de-Bournay n'est pas en capacité d'accueillir.

Le Groupe SEB envisage donc l'extension de l'actuel site de Pont-Evêque par la construction d'un atelier de presses à injecter, d'une surface de 7 300 m², et de deux bâtiments de stockage. Ces nouveaux locaux, conçus dans un esprit d'ergonomie et de sécurité, amélioreront les conditions de travail des salariés et permettront d'optimiser les flux logistiques.

À la connaissance du Groupe, aucun autre événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2017.

Note 32. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2017 (% de participation du Groupe)

NOTE 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
EMEA					
EUROPE					
SEB S.A. ^(a)	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. ^(a)	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB ^(a)	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. ^(a)	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. ^(a)	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. ^(a)	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. ^(a)	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. ^(a)	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. ^(a)	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing S.A.S. ^(a)	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. ^(a)	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export ^(a)	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. ^(a)	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB S.A.S. ^(a)	***	France	799 230 388	100	100
Ethera S.A. ^(a)	***	France	520 944 182	95,4	95,4
Rowenta Werke GmbH	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
EMSA GmbH	*	Allemagne		100	100
Homeware Trading GmbH	**	Allemagne		100	100
Groupe SEB Österreich GmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Denmark AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		100	99,8
Groupe SEB Finland OY	**	Finlande		100	100
Groupe SEB UK Ltd	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK Ltd	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Casa Lagostina S.R.L.	**	Italie		100	100
Groupe SEB Norway AS	**	Norvège		100	100
Groupe SEB Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
SEB Portugal Electrodomesticos Ltda.	**	Portugal		100	100
Tefal – OBH Nordica Group AB	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
EURASIE					
Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB MKU & P D.O.O.	**	Croatie		100	100
Groupe SEB for Trade and Consultancy	Holding	Égypte		100	100
Groupe SEB for Importation	**	Égypte		100	93,8

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Groupe SEB Egypt for Household Appliances	**	Égypte		75	75
Groupe SEB Central Europe Ltd	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB India PVT Ltd	*	Inde		100	100
Groupe SEB Baltic OU	**	Lettonie		100	100
Groupe SEB Polska ZP Z.O.O.	**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o	**	République Tchèque		100	100
Groupe SEB Romania S.R.L.	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Vostok ZAO	*	Russie		100	100
Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	Slovaquie		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Istanbul EV A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100

AMÉRIQUES**AMÉRIQUE DU NORD**

Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Coranco Corporation Ltd	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings Inc.	Holding	États-Unis		100	100
Imusa USA Corp.	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico S.A. de CV	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios S.A. de CV	***	Mexique		100	100

AMÉRIQUE DU SUD

Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
SEB Do Brasil Produtos Domesticos Ltda.	*	Brésil		100	100
SEB Comercial de Produtos Domesticos Ltda.	**	Brésil		100	100
Lojas SEB de Produtos Domesticos Ltda.	**	Brésil		100	100
SEB Brazil Real Estate	***	Brésil		100	0
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Colombia S.A.	*	Colombie		100	99,5
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Venezuela		100	100

ASIE**CHINE**

ZJ Supor	Holding	Chine		81,2	81,2
SX Supor	*	Chine		100	81,2
WH CKW	*	Chine		100	81,2
WH Pressure	Holding	Chine		100	81,2
WH Supor	***	Chine		100	81,2
WH Waste	***	Chine		100	81,2
YH Waste	***	Chine		100	81,2
ZJ Rubber	*	Chine		100	81,2
ZJ Supor EA	*	Chine		100	81,2
Hangzhou Omegna Commercial Trade Co. Ltd	**	Chine		100	81,2
Shanghai Supor Cookware Marketing Co. Ltd	**	Chine		100	81,2
SSEAC Co. Ltd.	*	Chine		100	100
EMSA Taicang Co. Ltd	**	Chine		100	100

Sociétés	Activité principale ^(b)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
ASIE-PACIFIQUE					
Groupe SEB Australia PTY Ltd	**	Australie		100	100
Groupe SEB Korea Co. Ltd	**	Corée		100	100
SEB Asia Ltd.	**/**	Hong Kong		100	100
Grain Harvest Development Ltd	Holding	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd	**	Japon		100	100
Groupe SEB Malaysia SDN. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Singapore PTE Ltd.	**	Singapour		100	100
South East Asia Domestic Appliances PTE, Ltd	***	Singapour		90,4	100
Groupe SEB Thailand Ltd	**	Thaïlande		100	100
Vina Electric Fan	*	Vietnam		100	100
Vietnam Supor	*	Vietnam		100	81,2
EMSA Vietnam Co. Ltd	*	Vietnam		100	100
AFS Vietnam Management Co. Ltd	***	Vietnam		90,4	100

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

Sociétés WMF	Activité principale ^(a)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
EMEA					
EUROPE					
WMF France SARL	**	France	421 742 586	100	100
WMF France Consumer Goods SARL	**	France	309 434 017	100	100
Schaerer France SARL	**	France	537 799 777	100	100
Finedening TopCo GmbH	Holding	Allemagne		100	100
WMF Group GmbH	*	Allemagne		100	100
Silit-Werke Beteiligungsgesellschaft GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit Haushaltswaren GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit-Werke GmbH & Co. KG	*	Allemagne		100	100
ProHeq GmbH	*	Allemagne		100	100
Boehringer Gastro Profil GmbH	**	Allemagne		100	100
W. F. Kaiser u. Co. GmbH	*	Allemagne		100	100
ProLOG – Brand Logistics GmbH & Co.KG	***	Allemagne		100	100
ProLOG – Logistics Services GmbH & Co. KG	***	Allemagne		100	100
ProLOG Temp GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Consumer-Electric GmbH	**	Allemagne		100	100
ProMONT Montage GmbH	*	Allemagne		100	100
Schaerer Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Versicherungsdienst GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF Immobilienverwaltungs GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF in Österreich Ges.m.b.H.	**	Autriche		100	100
Guy Van Bogaert BVBA	**	Belgique		100	100
WMF Española S.A.	**	Espagne		100	100
WMF United Kingdom Ltd	**	Grande-Bretagne		100	100
WMF Italia S.p.A.	**	Italie		100	100
WMF Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
Guy Van Bogaert Nederland BV	**	Pays-Bas		100	100
WMF Schweiz AG	**	Suisse		100	100
Schaerer AG	*	Suisse		100	100
EURASIE					
WMF Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Coffee Day Schaerer Technologies p.l.	*	Inde		51	51
ProHeq (CZ) s.r.o.	*	République Tchèque		100	100
AMÉRIQUES					
AMÉRIQUE DU NORD					
Schaerer USA Corporation	**	États-Unis		100	100
WMF Americas, Inc.	**	États-Unis		100	100
ASIE					
CHINE					
WMF (Shanghai) Co. Ltd	***	Chine		100	100
WMF Consumer Goods (Shanghai) Co., Ltd	**	Chine		100	100
WMF (He Shan) Manufacturing Co. Ltd	*	Chine		100	100
WMF Group Operations Far East Co. Ltd	***	Chine		100	100
ASIE-PACIFIQUE					
WMF (Hong Kong) Manufacturing Co. Ltd	Holding	Hong Kong		100	100
WMF Group Hong Kong Ltd	***	Hong Kong		100	100
WMF Japan Corporation K.K.	**	Japon		100	100
WMF Far East K.K.	**	Japon		100	100
WMF Singapore Pte. Ltd	**	Singapour		100	100

(a) Activité principale :

* production commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

NOTE 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale ^(a)	Siège	N° Siren	% intérêt
Néant				

NOTE 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

Sociétés	Activité principale ^(a)	Siège	N° Siren	% intérêt
Tefal India Household Appliances PVT Ltd	Dormant	Inde		100
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72
Key Ingredient Corporation (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	États-Unis		100
Wuhan ANZAI Kitchenware Co. Ltd (dont l'importance relative n'est pas significative)	*	Chine		30
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49
Invenido GmbH	***	Allemagne		30
SwizzzCut AG	***	Suisse		100
SwizzzProzzz AG	***	Suisse		100
SwizzzProzzz Vertrieb AG	***	Suisse		100

(a) *Activité principale :** *production commercialisation ;*** *commercialisation ;**** *service.***Note 33. Honoraires des commissaires aux comptes**

Les honoraires des Commissaires aux comptes seront présentés dans le chapitre 9 portant sur les informations complémentaires du Document de référence 2017.

5.3. Rapport des Commissaires aux comptes

(Exercice clos le 31 décembre 2017)

Aux actionnaires

SEB S.A.

112, chemin du Moulin-Carron
69130 Écully

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent Rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de

l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre Rapport au Comité de contrôle.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent Rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre Rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1,

du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle sont les suivants :

- pour les deux cabinets : des lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : des due diligence d'acquisition ainsi que l'émission d'une attestation portant sur les informations comptables d'une entité ;
- pour Mazars : une due diligence d'acquisition, l'émission du rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales, des consultations portant sur le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, ainsi que l'émission d'attestations portant sur les informations comptables d'entités.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES *GOODWILL* ET DES MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

(Notes 1.4.1 b, 1.4.c, 1.4.3 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, SEB a effectué des opérations de croissance externe ciblées et reconnu à ce titre plusieurs *goodwill* représentant l'excédent, à la date de prise de contrôle, entre le prix d'acquisition et la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables acquis lors du regroupement d'entreprise. Le Groupe possède également plusieurs marques à son actif.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie et les *goodwill* présentent des valeurs nettes comptables qui s'élèvent respectivement à 1 008,4 millions d'euros et 1 467,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit en cumulé 37 % du total bilan consolidé.

Ces actifs immobilisés font l'objet annuellement ainsi qu'à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur, d'un test de dépréciation. Pour ce test, les *goodwill* et les marques, sont regroupés en unités génératrices de trésorerie (UGT) tel que décrit en note 1.4.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable de ces actifs devient inférieure à leur valeur nette comptable.

La valeur recouvrable de l'actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité de l'UGT. La valeur de ces UGT est déterminée sur la base d'une actualisation des flux nets de trésorerie futurs, à l'exception des marques qui sont testées par la méthode de l'actualisation des redevances. Par conséquent, les résultats du test de dépréciation sont sensibles aux hypothèses utilisées, en particulier, celles relatives à la détermination du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs estimés, aux modalités de regroupement des UGT et à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur.

L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs immobilisés constitue un point clé de notre audit compte tenu, d'une part, du caractère significatif des marques et des *goodwill* dans le bilan consolidé de SEB et, d'autre part, du degré élevé de jugement de la Direction requis pour déterminer les hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie appliquée par SEB avec les normes comptables en vigueur, notamment, en ce qui concerne l'approche retenue par la Direction pour définir les UGT ;
- vérifier la concordance des données retenues pour les tests de dépréciation avec celles des plans à moyen terme établis par la Direction et présentés au Conseil d'administration ;
- corroborer le caractère raisonnable des hypothèses clés utilisées par la Direction pour l'actualisation des flux nets de trésorerie futurs des UGT (comme le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme) par référence à des données de marchés externes compte tenu du contexte économique et financier propre à chaque UGT et à des analyses sur des sociétés comparables ;

- apprécier, notamment par entretiens avec la Direction du Contrôle de Gestion de SEB, la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs des UGT ou des redevances futures des marques au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités ;
- réaliser nos propres calculs de sensibilité de la valeur des différents actifs calculée par la Direction à une variation des principales hypothèses utilisées.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

IDENTIFICATION ET ÉVALUATION À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ACQUIS ET PASSIFS ASSUMÉS DANS LE CADRE DE L'ACQUISITION DE WMF

(Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 30 novembre 2016, SEB a finalisé l'acquisition du groupe WMF pour un montant total de 1 080,2 millions d'euros. Compte tenu d'une date d'acquisition très proche de la date de clôture, la Direction de SEB avait fait le choix de retenir pour le bilan d'ouverture la date du 31 décembre 2016 et avait procédé à cette même date à une allocation provisoire du prix d'acquisition comme cela est prévu par la norme IFRS 3 révisée.

Au cours de l'exercice 2017, la Direction de SEB a finalisé son travail d'identification et de valorisation des actifs acquis et des passifs assumés du groupe WMF. L'allocation définitive du prix d'acquisition réalisée au cours de l'exercice a donné lieu notamment à la comptabilisation d'un *goodwill* de 950,8 millions d'euros, d'un actif incorporel relatif au portefeuille clients de 54 millions d'euros, de marques à hauteur de 624 millions d'euros et de provisions pour risques et passifs éventuels à hauteur de 48 millions d'euros.

L'exercice d'allocation du prix d'acquisition implique une part importante de jugement de la part de la Direction, en particulier, dans la détermination de la juste valeur des actifs incorporels qui repose, notamment, sur des hypothèses d'évolution de l'activité, de la rentabilité des actifs acquis et dans l'évaluation des passifs éventuels liés à l'appréciation d'obligations potentielles ou actuelles.

Compte tenu du caractère significatif de cette acquisition ainsi que du degré de jugement mis en œuvre par la Direction de SEB pour allouer le prix d'acquisition, nous considérons que l'identification et l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés dans le cadre de l'acquisition du groupe WMF constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des principaux documents juridiques liés à l'acquisition du groupe WMF afin d'avoir une compréhension globale de l'opération et d'identifier des clauses spécifiques susceptibles d'avoir une incidence sur la détermination du prix d'acquisition et sur l'allocation de ce prix.

Nous avons procédé à un audit du bilan d'ouverture du groupe WMF au 31 décembre 2016 et à une revue critique de l'harmonisation des principes comptables du groupe WMF avec ceux du Groupe SEB.

Nos travaux ont également consisté à :

- examiner la conformité de la méthodologie retenue par la Direction pour identifier les actifs acquis et les passifs assumés du groupe WMF avec les normes comptables en vigueur ;
- réaliser une revue critique des travaux de l'expert indépendant portant sur la valorisation des actifs incorporels du groupe WMF ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses et des modalités retenues par la Direction pour l'évaluation des actifs et passifs acquis, notamment, concernant l'évaluation des actifs incorporels et des provisions pour risques et des passifs éventuels.

Nous avons enfin apprécié le caractère approprié des informations fournies en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés sur cette acquisition.

ÉVALUATION ET RECONNAISSANCE DES PROVISIONS POUR RISTOURNES DIFFÉRÉES

(note 1.5.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le chiffre d'affaires consolidé de SEB est comptabilisé après déduction des remises ou rabais commerciaux mais également des participations publicitaires facturées par les clients ou des promotions consommateurs appelées globalement « ristournes différées ».

La Direction évalue le montant des provisions pour ristournes différées, accordées aux clients et comptabilisées en diminution des créances clients, sur la base des engagements contractuels ou implicites des entités du Groupe SEB identifiés à la clôture.

Compte tenu de la complexité et la diversité des accords en vigueur avec les distributeurs au sein de pays aux législations variées, il existe un risque que la provision ne soit pas correctement estimée.

Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour ristournes différées constitue un point clé de notre audit en raison de la complexité de détermination des provisions.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne instaurées par la Direction sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et l'estimation des ristournes et tester l'efficacité des contrôles clés relatifs à ces procédures ;
- apprécier/vérifier la cohérence des écarts entre les montants provisionnés au titre de l'exercice précédent et les montants réellement versés sur l'exercice ;
- tester, sur la base de sondage, le montant des provisions pour ristournes différées estimées à la date de clôture sur la base des termes contractuels (montant de chiffre d'affaires, taux de ristournes).

5

VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'Assemblée générale du 15 juin 1985 pour le cabinet

PricewaterhouseCoopers Audit et du 12 mai 2015 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 33^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 3^e année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les

informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité de contrôle de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un Rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Une description plus détaillée de nos responsabilités de Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés figure dans l'annexe du présent Rapport et en fait partie intégrante.

RAPPORT AU COMITÉ DE CONTRÔLE

Nous remettons un Rapport au Comité de contrôle qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le Rapport au Comité de contrôle, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent Rapport.

Nous fournissons également au Comité de contrôle la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité de contrôle des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Lyon et Courbevoie, le 26 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas Brunetaud

MAZARS

Thierry Colin

DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son Rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son Rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

5.4. Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés

5.4.1. HISTORIQUE DES ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions €)	2017	2016 ^(f)	2015	2014	2013	2012	2011 ^(f)	2010 ^(f)	2009	2008
RÉSULTATS										
Ventes France	804	779	739	700	666	689	705	712	685	668
Ventes hors de France	5 681	4 221	4 031	3 553	3 495	3 371	3 258	2 940	2 491	2 562
Ventes totales	6 485	5 000	4 770	4 253	4 161	4 060	3 963	3 652	3 176	3 230
Résultat Opérationnel d'Activité	661	505	428	368	410	415	455	438	355	342
Résultat d'exploitation	580	426	371	314	364	368	402	349	248	279
Résultat net revenant à SEB S.A.	375	259	206	170	200	194	236	220	146	152
Amortissements et provisions pour dépréciation	178	123	146	123	112	109	115	117	124	110
Frais de personnel ^(b)	1 250	831	802	753	737	698	665	627	549	563
Intéressement, participation et abondement	38	37	31	33	37	48	44	50	33	38
EBITDA ^(c)	765	550	508	434	475	475	516	468	372	388
EBITDA ajusté ^(e)	808	591	533	455	485	474	511	488	416	394
BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)										
Capitaux propres après affectation	1 861	1 747	1 829	1 650	1 460	1 395	1 279	1 487	1 169	992
Dette financière nette	1 905	2 019	316	453	416	556	673	131	243	649
Actif immobilisé	3 508	3 583	1 654	1 593	1 413	1 434	1 453	1 249	1 163	1 184
Investissements	192	181	153	201	127	128	131	140	109	116
Stocks et en-cours	1 112	1 067	821	823	731	681	702	635	466	615
Clients	1 016	1 053	886	768	740	836	828	733	627	646
Trésorerie provenant de l'exploitation	457	576	376	271	298	313	242	256	558	165
Effectifs au 31 décembre (en unités)	32 319	32 871	26 024	25 759	24 682	24 758	24 927	23 058	20 663	18 879
ACTIONS (en €) ^(a)										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	49 952	49 952	49 952	50 912
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	49 597	49 749	49 037	48 694	48 344	47 718	47 886	47 414	46 477	47 326
Résultat net ajusté dilué par action	7,5	5,15	4,14	3,45	4,08	4,01	4,81	4,54	3,13	3,18
Revenu net	2,00	1,72	1,54	1,44	1,39	1,32	1,25	1,17	1,04	0,94
Rendement net de l'action (en %) ^(d)	1,29	1,34	1,63	2,34	2,12	2,37	2,15	1,51	2,62	4,38
Cours extrêmes :										
+ haut	169,90	136,00	97,45	68,99	69,50	67,85	82,15	82,78	40,53	44,00
+ bas	115,70	79,00	58,01	56,85	51,50	46,70	52,00	39,15	16,44	19,71
Cours au 31 décembre	154,45	128,75	94,60	61,57	65,70	55,71	58,12	77,73	39,70	21,46
Capitalisation boursière (en millions €)	7 748,6	6 459,3	4 746,0	3 088,9	3 296,1	2 794,9	2 903,2	3 882,8	1 983	1 093
Moyenne des transactions journalières en actions	53 452	60 252	79 811	56 210	75 245	90 232	143 151	107 282	88 830	117 527

(a) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action le 16 juin 2008.

(b) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

(c) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), Résultat financier et impôts sur le résultat.

(d) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(e) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(f) Les bilans et comptes de résultats 2010, 2011 et 2016 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

5.4.2. HISTORIQUE DES RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 ^(b)	2010 ^(b)	2009	2008
RATIOS DE RENTABILITÉ										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1	20,43	13,55	11,94	11,09	13,66	14,47	15,27	18,04	15,69	18,85
Résultat net/Ventes	5,78	5,17	4,32	4,00	4,80	4,78	5,96	6,03	4,59	4,69
RATIOS FINANCIERS										
Endettement financier net/Capitaux propres avant affectation ^(c)	96,96	109,98	16,57	26,27	27,14	38,04	50,14	8,48	22,52	71,64
Résultat financier net/Ventes	1,11	1,16	1,00	1,15	1,32	1,54	0,68	0,44	0,86	1,50
Endettement financier net/EBITDA ajusté (en valeur) ^(c)	2,36	3,42	0,59	1,00	0,86	1,17	1,32	0,27	0,59	1,65
RATIOS D'INVESTISSEMENT ^(a)										
Investissement/Ventes	2,97	3,63	3,23	4,73	3,05	3,14	3,55	3,86	3,44	3,60

(a) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(b) Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

(c) Selon la définition de l'endettement financier net, note 1.4.8.

6

6.1. États financiers	242
Compte de résultat au 31 décembre	242
Bilan SEB S.A. au 31 décembre	243
6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	244
Faits marquants de l'exercice	244
Autres informations	254
6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	259
6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	260
Opinion	260
Fondement de l'opinion	260
Observation	260
Justification des appréciations – Points clés de l'audit	261
Évaluation des titres de participation et des créances rattachées à des participations	261
Vérification du Rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires	262
Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels	262
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	262
Autres informations	262
Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires	262
Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels	263
Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels	263



Comptes sociaux

6.1. États financiers

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

(en millions €)	Notes	2017	2016
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		0,1	6,8
Autres produits		0,4	0,5
Produits d'exploitation		0,5	7,3
Autres achats et charges externes		9,1	14,1
Impôts, taxes et versements assimilés		1,0	1,5
Salaires et traitements		3,6	3,1
Charges sociales		1,5	1,0
Dotations aux amortissements		1,8	6,2
Autres charges		0,7	0,9
Charges d'exploitation		17,6	26,8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2	(17,1)	(19,5)
Produits financiers		544,8	314,7
Charges financières		275,9	266,1
Résultat financier	3	268,9	48,6
RÉSULTAT COURANT		251,8	29,1
Produits exceptionnels		50,3	50,9
Charges exceptionnelles		59,9	56,2
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	4	(9,5)	(5,3)
Impôts sur les bénéfices (produit)	5	(26,5)	(21,8)
RÉSULTAT NET		268,8	45,6

BILAN SEB S.A. AU 31 DÉCEMBRE

Actif (en millions €)	Notes	2017			2016
		Brut	Amort.	Net	Net
Concessions, brevets et droits similaires		0,2	0,1	0,1	0,1
Participations		1 771,9	197,7	1 574,2	1 619,9
Créances rattachées à des participations		2 766,1	-	2 766,1	2 690,5
Autres titres immobilisés		1,1	-	1,1	1,1
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	6	4 539,3	197,8	4 341,5	4 311,5
Clients et comptes rattachés		2,3	-	2,3	12,6
Autres créances	7	94,0	-	94,0	61,1
Valeurs mobilières de placement	8	96,4	-	96,4	55,8
Disponibilités		155,0	-	155,0	135,3
Charges constatées d'avance		0,1	-	0,1	0,1
TOTAL ACTIF CIRCULANT		347,7	-	347,7	264,9
Frais d'émission d'emprunts à étaler	7,12	7,9	-	7,9	8,0
Écart de conversion actif	12	2,3	-	2,3	113,5
TOTAL ACTIF		4 897,3	197,8	4 699,5	4 697,9

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	Notes	2017	2016
Capital social		50,2	50,2
Primes d'émission et de fusion		99,3	99,3
Écarts de réévaluation		16,9	16,9
Réserve légale		5,2	5,2
Réserves réglementées		0,8	0,8
Réserves ordinaires		7,9	7,9
Report à nouveau		775,0	818,0
Résultat de l'exercice		268,8	45,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES	9	1 224,0	1 043,9
Provisions pour risques		43,1	149,4
Provisions pour charges		185,7	189,4
TOTAL PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	10	228,8	338,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11	2 101,2	1 628,4
Emprunts et dettes financières divers	11	1 106,4	1 549,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2,2	1,5
Dettes fiscales et sociales		4,1	3,0
Autres dettes		28,5	32,4
TOTAL DETTES		3 242,4	3 214,8
Écart de conversion passif	12	4,3	100,4
TOTAL PASSIF		4 699,5	4 697,9

6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 11 mai 2017, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la réorganisation du Conseil d'administration, qui se traduit par :

- la réduction de la taille et la recomposition du Conseil d'administration : en vue d'intégrer un administrateur salarié représentant les actionnaires et un administrateur salarié tout en respectant les objectifs de féminisation (43 %) et d'indépendance (33 %). Le Conseil d'administration était ainsi composé de 13 membres suite à l'Assemblée générale du 11 mai 2017, et est désormais constitué de 14 membres depuis la désignation de l'administrateur salarié par le Comité de groupe dans les 6 mois après l'Assemblée générale ;
- le renouvellement pour 4 ans des mandats d'administrateurs de M^{me} Yseulys Costes et de FFP Invest – représenté par M. Bertrand Finet ;
- la ratification de la nomination par cooptation de M^{me} Delphine Bertrand en remplacement de M. Tristan Boiteux, démissionnaire, pour une durée de 1 an ;
- la nomination de M^{me} Brigitte Forestier en qualité d'administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de 4 ans ;
- les démissions de MM. Bruno Bich, Tristan Boiteux, Pascal Girardot et Christian Peugeot.

FINANCEMENT

Placement réussi d'un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros

En mai 2017, la société SEB S.A. a placé avec succès un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 7 ans à échéance au 31 mai 2024 et portant intérêt au taux de 1,50 %.

Cette émission a été 4 fois sursouscrite par une base diversifiée d'investisseurs. Elle permet au Groupe SEB de conforter encore l'architecture de sa dette à travers la sécurisation de ses financements à moyen terme, l'allongement de la maturité moyenne de sa dette et des conditions attractives de financement.

Acquisition d'options d'achat

Le 28 juillet 2017, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, voté par l'Assemblée générale (11^e résolution) du 11 mai 2017, SEB S.A. a procédé à l'achat de 30 000 options d'achat américaines, portant sur 30 000 actions propres.

Dans la continuité de la première opération, SEB S.A. a procédé le 7 décembre 2017 à un nouvel achat de 30 000 options d'achat américaines, portant sur 30 000 actions propres.

L'acquisition de ces options d'achat permet à la société de couvrir partiellement ses obligations de livraison d'actions propres existantes ou de paiement, au titre de l'exercice éventuel du droit de conversion (*Exchange Right*) des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions existantes (ORNAE), à échéance du 17 novembre 2021.

ACQUISITIONS DE L'EXERCICE

Acquisition de Swizzz Prozzz par sa filiale SEB Internationale

Le Groupe SEB a finalisé en juin l'acquisition de la société suisse Swizzz Prozzz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels, équipés de systèmes multi-lames très performants. Les produits Swizzz Prozzz ont été 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 proforma annuel de l'ordre de 10 millions d'euros.

Avec cette acquisition, le Groupe SEB poursuit son développement dans les ustensiles de cuisine avec des produits simples, faciles à utiliser, abordables et très complémentaires à ses gammes.

AUTRES INFORMATIONS

Remboursement de la Contribution sur les montants distribués – taxe de 3 %

Dans sa décision du 6 octobre 2017, le Conseil constitutionnel a rendu la Contribution additionnelle à l'IS sur les montants distribués inconstitutionnelle. Cette annonce entraîne l'exigibilité d'un remboursement de la taxe versée dans son intégralité, indépendamment de l'origine des dividendes (i.e. que la filiale distributrice soit située en France, dans l'UE ou en dehors de l'UE).

Après avoir déposé des réclamations contentieuses au titre de 2013 à 2017, la société a comptabilisé dans ses comptes un produit d'impôt à recevoir correspondant à la totalité des taxes acquittées sur ces années et les intérêts moratoires.

Note 1. Principes comptables

NOTE 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et selon le plan comptable général régi par le règlement de l'Autorité des Normes Comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014.

À compter du 1^{er} janvier 2017, la société applique le nouveau règlement de l'ANC n°2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture pour les sociétés industrielles et commerciales. Les impacts de l'application du nouveau règlement sont précisés en note 1.4.

NOTE 1.2. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

La valeur brute des titres de participation figurant au bilan, est constituée par leur coût d'acquisition (après réévaluation légale le cas échéant) y compris les frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'inventaire est une valeur d'utilité, qui correspond à la quote-part de l'actif net qui peut être, le cas échéant, réévaluée en fonction des perspectives financières qui intègrent les business model et les environnements économiques de chaque filiale.

NOTE 1.3. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions auto détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne du portefeuille est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

NOTE 1.4. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

La société assure la gestion de la trésorerie et des risques financiers du Groupe.

- SEB S.A. assure les besoins de financements long terme et court terme du Groupe. Concernant le financement des filiales, SEB S.A. a mis en place avec certaines de ses filiales des systèmes de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens, pour d'autres filiales les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Le taux d'intérêt appliqué aux prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. est le taux de base 1 mois des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation.

- Pour les filiales qui font l'objet d'un financement moyen ou long terme, notamment SEB Internationale, les filiales Colombiennes, Brésiliennes, la Thaïlande, GS Holdings, EMSA Taicang, Immobilière Groupe SEB, le taux appliqué est le taux de la devise 3 mois plus une marge d'intermédiation.
- SEB S.A. se finance sur le marché financier et/ou auprès des institutions financières en euro. SEB S.A. traite, donc, des *swaps* de change lui permettant de transformer son financement euro dans la devise locale des filiales. L'exposition aux risques de change est ainsi couverte sur les financements des filiales non-euro. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.
- Afin de couvrir la prime de remboursement sur les ORNAE, la société a souscrit des achats de *call* qui sont documentés en couverture. La prime payée sur les achats de *call* est comptabilisée au bilan et amortie en résultat sur la durée de la couverture. Le résultat de la couverture sera comptabilisé à maturité en cas d'exercice de l'option, de manière symétrique au risque couvert.
- La société met en place des couvertures de compétitivité et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change de ses filiales. Les opérations couvertes sont enregistrées par les filiales de production au cours garanti donné par SEB S.A. et dans leur devise pour les filiales de marché.

Précisions relatives au nouveau règlement de l'ANC n°2015-05 :

- les *swaps* de change adossés aux comptes courants, prêts/emprunts intra-Groupe et comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan afin de compenser la revalorisation au cours de clôture de ces éléments. Le report/déport est amorti en résultat sur la durée de la couverture ;
- les couvertures de compétitivité et transactionnelles souscrites auprès des contreparties bancaires sont adossées sur le plan comptable aux couvertures de change accordées aux filiales du Groupe. En cas d'écart significatif entre les cours réalisés avec les contreparties bancaires et les cours accordés aux filiales, les pertes qui seraient réalisées par SEB S.A. seront refacturées aux filiales à l'origine des demandes de couverture ;
- les effets de change sur les couvertures et les éléments couverts sont classés au compte de résultat en Résultat financier. La société ne pratique pas d'opérations d'optimisation avec prise de risques supplémentaires pour l'entreprise ;
- les charges et les produits financiers relatifs aux *swaps* de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert ;
- dans le cadre de la gestion centralisée des dérivés de matières premières, la société souscrit des dérivés de matières premières pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- la juste valeur des instruments, les indications sur le volume, la nature des instruments (types de produits/sous jacents) et le montant des gains et pertes réalisés différé au bilan sont précisés dans la note 16 de l'annexe.

NOTE 1.5. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS, CONCOURS BANCAIRES ET COMPTES COURANTS EN DEVISES

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte « Pertes de change » ou « Gains de change ».

NOTE 1.6. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En complément des précisions apportées par la note 1.5, la société constitue une provision pour risques au titre du passif latent sur stock-options, ayant pour origine la sortie de ressources liée à la levée des options attribuées dans le cadre des plans en cours.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôts générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de retour à une situation fiscale bénéficiaire.

NOTE 1.7. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Depuis 2015, la société SEB S.A. a signé une convention d'intégration fiscale, avec toutes ses filiales bénéficiant du régime fiscal de Groupe, afin de fixer les règles au sein de l'intégration fiscale. Il est prévu contractuellement de donner à cette dernière un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013 et, conformément aux dispositions de l'article 223 A et suivants du Code général des impôts (CGI) un renouvellement par tacite reconduction par période de 5 années.

La convention prévoit en outre que les sociétés filles, membres du Groupe, soient placées pendant l'intégration dans une situation comparable à celle qui aurait été la leur en l'absence de Groupe.

Concernant la détermination de l'imposition, il est prévu que chaque société fille « versera à la société mère, à titre de contribution de l'impôt sur les sociétés du Groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration, y compris ses reports déficitaires. »

La convention précise également qu'à la « clôture d'un exercice déficitaire, la société fille ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la société mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constitué une créance sur le trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble ».

Concernant les crédits d'impôts, il est précisé que l'imposition versée par les filles à la mère sera réduite :

- des créances non reportables et non restituables de la société fille. En cas de situation déficitaire de la société fille, ces créances seront imputées par la société mère sur l'impôt sur les sociétés dû par le Groupe ;
- de l'ensemble des créances non reportables et restituables de la société fille. La fraction de la créance qui excède le montant de l'impôt sur les sociétés dû par la fille sera remboursée à la société fille par la société mère.

Enfin, en cas de sortie de la société fille du groupe d'intégration, la convention prévoit qu'une indemnisation sera envisageable dans la mesure où il peut être déterminé, d'un commun accord, si la société fille a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe.

Note 2. Charges et produits concernant les entreprises liées

(en millions €)	2017	2016
CHARGES D'EXPLOITATION		
Frais dépôts marque	0,2	0,2
Management fees	4,7	3,0
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Royalties	0,2	0,3
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilées	2,5	0,7
PRODUITS FINANCIERS		
Produits de participations	223,4	100,3
Produits de créances	41,0	30,8
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Transferts de charges	10,5	7,7

Note 3. Résultat financier

(en millions €)	2017	2016
Dividendes	223,4	100,3
Charges d'intérêts	(34,8)	(25,7)
Produits d'intérêts	42,3	31,5
Dotation/reprises nettes sur dépréciation sur éléments financiers	(44,9)	(7,9)
Autres produits et charges financiers	82,9	(49,6)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	268,9	48,6

Les dividendes de l'exercice s'élèvent à 223,4 millions d'euros et proviennent essentiellement de SEB Internationale pour 150,0 millions d'euros, de Tefal pour 27,5 millions d'euros et de Groupe SEB France à hauteur de 29,5 millions d'euros.

Les autres produits et charges financiers incluent les gains et pertes de change échus et provisionnés réalisés au cours de l'exercice pour un produit net de 87,1 millions d'euros, dont une reprise de provision nette de 111,1 millions d'euros sur le risque de change.

Les variations de provision pour risques de change sont commentées dans la note 10.

Note 4. Résultat exceptionnel

(en millions €)	2017	2016
Reprise nette pour charges sur intégration fiscale	3,7	6,5
(Moins-values)/plus-value sur cessions actions propres	(16,7)	(17,1)
Autres produits (charges)	(7,0)	(2,4)
Transfert de charges exceptionnelles	10,5	7,7
TOTAL	(9,5)	(5,3)

La reprise de provision pour charge d'intégration fiscale qui s'élève à 3,7 millions d'euros contre 6,5 millions d'euros pour l'exercice précédent est commentée dans la note 5.

Sur l'exercice, la cession de 629 758 actions propres au total, dont 314 817 dans le cadre du contrat de liquidité et 314 941 pour octroi dans le cadre des levées de stock-options, a généré une moins-value nette totale de 16,7 millions d'euros. En complément, l'actualisation

de la provision pour moins-value latente représente une dotation nette de 4,6 millions d'euros sur l'exercice.

Par ailleurs, les transferts de charges exceptionnelles sont composés de la refacturation aux filiales des moins-values réalisées sur l'exercice lors des levées de stock-options pour 8,3 millions d'euros, et de l'actualisation du produit à recevoir au titre des moins-values latentes pour - 2,2 millions d'euros.

Note 5. Impôts sur les bénéfices

NOTE 5.1. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2017, est la suivante :

(en millions €)	Avant impôts	Impôts	Résultat net
Résultat courant	251,8	(6,4)	245,4
Résultat exceptionnel	(9,5)	(3,7)	(13,2)
Création/(utilisation) de déficit reportable		10,0	10,0
Produit IS à rembourser et charges diverses		7,6	7,6
Intégration fiscale		19,1	19,1
TOTAL	242,3	26,5	268,8

En application de la décision du Conseil constitutionnel, la société a comptabilisé dans ses comptes un produit d'impôt à recevoir correspondant à la totalité de la taxe sur les montants distribués de 3 %, versée au cours des années 2013 à 2017. Le remboursement attendu s'élève à 12,6 millions d'euros dont 11,3 millions d'euros de principal, et 1,3 million d'euros d'intérêts moratoires. Ce produit d'impôt est partiellement compensé dans les comptes par le versement de ladite taxe sur l'exercice pour 2,7 millions d'euros, et par une charge nette de 2,6 millions d'euros sur les contributions exceptionnelles sur l'IS créées pour financer une partie du remboursement de la contribution de 3 %.

NOTE 5.2. RÉGIME FISCAL DE GROUPE

Au titre de l'exercice 2017, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire. L'économie d'intégration fiscale est enregistrée dans les comptes de la société et représente un produit d'impôt de 19,1 millions d'euros, correspondant principalement à :

- un produit de + 19,8 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- un produit de + 1,1 million d'euros au titre des économies définitives de l'année ;

- une économie d'impôt résultant de l'application des règles spécifiques de l'intégration fiscale pour la détermination du résultat individuel : + 4,3 millions d'euros ;

- une charge de - 3,7 millions d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs pour les filiales bénéficiaires ;

- une charge de - 2,4 millions d'euros au titre de la contribution exceptionnelle du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application de la convention fiscale signée avec les sociétés membre, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées par la société mère. Dorénavant, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., cessent d'être provisionnés en résultat exceptionnel. Seules les reprises de provisions sont comptabilisées lors de l'utilisation des déficits. À ce titre, une reprise de 3,7 millions d'euros a été enregistrée sur l'exercice.

NOTE 5.3. DETTE OU CRÉANCE FUTURE D'IMPÔTS

Il s'agit d'une dette de 1,3 million d'euros au 31 décembre 2017 (34,6 millions d'euros au 31 décembre 2016), correspondant à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

Note 6. Immobilisations financières

NOTE 6.1. ÉVOLUTION PAR NATURE

(en millions €)	2016	Augmentations	Diminutions	2017
Participations	1 770,4	1,5		1 771,9
Créances rattachées à des participations	2 692,8	546,6	473,3	2 766,1
Actions propres	0,9	46,2	46,2	0,9
Autres titres immobilisés	0,2	0,0	0,0	0,2
TOTAL VALEUR BRUTE	4 464,3	594,3	519,5	4 539,1
Dépréciation sur participations	(150,5)	(59,1)	(11,9)	(197,7)
Dépréciation sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
Dépréciation sur créances	(2,3)	0,0	(2,3)	0,0
TOTAL PROVISIONS	(152,8)	(59,1)	(14,2)	(197,7)
TOTAL VALEUR NETTE	4 311,5	535,2	505,3	4 341,4

(en millions €)	2015	Augmentations	Diminutions	2016
Participations	1 009,0	761,4		1 770,4
Créances rattachées à des participations	1 679,5	1 781,2	767,9	2 692,8
Actions propres	0,8	34,2	34,1	0,9
Autres titres immobilisés	0,2	0,0	0,0	0,2
TOTAL VALEUR BRUTE	2 689,5	2 576,8	802,0	4 464,3
Dépréciation sur participations	(144,9)	(7,1)	(1,5)	(150,5)
Dépréciation sur autres titres immobilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
Dépréciation sur créances	0,0	(2,3)	0,0	(2,3)
TOTAL PROVISIONS	(144,9)	(9,4)	(1,5)	(152,8)
TOTAL VALEUR NETTE	2 544,6	2 567,4	803,5	4 311,5

La hausse des titres de participations concerne une prise de participation dans la société ETHERA à hauteur de 56,9 % pour un montant versé de 1,5 million d'euros.

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. note 1.5). Les hausses des nouveaux prêts long terme (d'un montant de 401,2 millions d'euros) concernent respectivement SEB Do Brazil Productos pour 61,9 millions d'euros, GS Holdings pour 183,6 millions d'euros et WMF GmbH pour 72 millions d'euros. Par ailleurs, la filiale SEB Commercial Do Brazil a procédé au remboursement de son prêt long terme pour 65,9 millions d'euros avant de souscrire une nouvelle ligne de 52,0 millions d'euros. Les autres flux concernent les fluctuations des comptes courants des filiales, soit une baisse de 240,4 millions d'euros, dont notamment le remboursement de GS USA pour 275,5 millions d'euros.

L'évaluation du portefeuille titre a conduit la société à procéder à une dépréciation complémentaire des titres de ses filiales pour 59,1 millions d'euros, dont 31,0 millions pour SEB S.A.S., 23,0 millions d'euros pour GS Moulinex, 0,6 million d'euros pour Rowenta, 1,0 million pour SEB Alliance, 0,2 million pour GS Retail, et 3,3 millions d'euros pour

Immobilier Groupe SEB. La société a également enregistré une reprise de 10,4 millions d'euros afférente à Seb Développement et 1,5 million d'euros pour Calor.

Les actions propres comptabilisées en immobilisations financières sont relatives au contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, 313 440 actions ont été achetées au cours moyen de 147,55 euros et 314 817 actions ont été cédées au cours moyen de 147,23 euros. Au 31 décembre 2017, la société SEB S.A. détient en totalité 534 706 actions propres au prix moyen de 125,84 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB.

NOTE 6.2. ÉCHÉANCIERS DES CRÉANCES

Toutes les créances sont à échéance à moins d'un an, à l'exception des prêts intercompagnies à moyen terme dont les nouveaux prêts avec les filiales brésiliennes pour 1 134,0 millions d'euros, avec Groupe SEB Holdings pour 183,6 millions d'euros, et toujours les prêts avec SEB Internationale pour 1 168,9 millions d'euros, et avec WMF GmbH dont la ligne est portée à 671 millions d'euros et Immobilier Groupe SEB pour 80,0 millions d'euros.

Note 7. Autres créances et comptes de régularisation

Les autres créances d'un montant total de 94,0 millions d'euros correspondent principalement à :

- des créances fiscales d'un montant total de 45,0 millions d'euros, ventilées entre la créance de remboursement de la taxe de 3 % octroyée par l'État français pour 12,6 millions d'euros, le solde des crédits d'impôts restant à recouvrer pour 25,7 millions d'euros, les acomptes versés à l'administration pour 0,4 million d'euros, et le produit d'impôt net de l'intégration fiscale de l'exercice pour 6,1 millions d'euros. Les créances fiscales comprennent aussi 3,7 millions d'euros de comptes courants d'impôts sur les sociétés débitrices à recouvrer auprès des filiales ;
- un produit de 21,6 millions d'euros à recevoir de la part des sociétés d'appartenance des optionnaires, au titre de la refacturation à des moins-values latentes sur les options en cours de vie ;

- des créances de couvertures de changes reconnus dans les comptes pour 23,2 millions d'euros, dont des primes d'option décaissées au cours de l'exercice pour un montant de 1,5 million d'euros.

Toutes les créances sont à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- des produits à recevoir au titre des moins-values latentes sur les levées d'option à réaliser à hauteur de 21,6 millions d'euros ; mentionnées ci-dessus ;
- des comptes de régularisation de frais d'émission d'emprunts étalés pour 7,9 millions d'euros, dont, 1,6 million d'euros pour le nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros, 1,6 million pour l'emprunt Schuldschein, 0,9 million d'euros pour l'emprunt ORNAE, 1,5 million pour l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros et 1,2 million d'euros pour les commissions de droits à tirage du Crédit Syndiqué de 960 millions d'euros.

Note 8. Valeurs mobilières de placement

(en millions €)	2017	2016
Actions propres	66,4	55,8
Valeurs mobilières de placement	30,0	-
TOTAL	96,4	55,8

Note 9. Capitaux propres

■ Capital social

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 74 312 802 droits de vote totaux « théoriques » et 73 778 096 de droits de vote effectifs (hors auto détention).

■ Variation des capitaux propres

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2016 AVANT AFFECTATION	1 044,0
Dividendes 2016 mis en paiement en 2017	(88,8)
Résultat de l'exercice	268,8
Prime d'émission correspondante	

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2017	1 224,0
---	----------------

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2015 AVANT AFFECTATION	1 077,2
Dividendes 2015 mis en paiement en 2016	(78,8)
Résultat de l'exercice	45,6
Prime d'émission correspondante	

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2016	1 044,0
---	----------------

■ Capital potentiel au 31 décembre 2017

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

Note 10. Provisions pour risques et charges

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	2016	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2017
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	113,4	2,3	113,4		2,3
Provisions pour autres risques	36,0	40,5	27,5	8,2	40,8
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	149,4	42,8	140,9	8,2	43,1
Provisions pour intégration fiscale	189,4	-	3,7		185,7
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	189,4	-	3,7	-	185,7
TOTAL	338,8	42,8	144,6	8,2	228,8

(en millions €)	2015	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2016
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	102,8	113,4	102,8	0,0	113,4
Provisions pour autres risques	36,7	35,7	35,8	0,6	36,0
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	139,5	149,1	138,6	0,6	149,4
Provisions pour intégration fiscale	195,2	0,0	5,8	0,0	189,4
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	195,2	0,0	5,8	0,0	189,4
TOTAL	334,7	149,1	144,4	0,6	338,8

La société comptabilise une provision pour risques de change selon les règles du nouveau règlement ANC n°2015 05, sur la base d'une position nette globale de change arrêtée par devise. Sur cette base, la provision pour risques de change se serait élevée au 31 décembre 2016 à un montant net de 1,8 million d'euros.

Par ailleurs, la provision pour autres risques correspond essentiellement à la moins-value latente sur levée de stock-options et actions gratuites relative à l'ensemble des optionnaires du Groupe à hauteur de 40,5 millions d'euros. Un produit à recevoir de la part des sociétés d'appartenance des détenteurs d'options est également comptabilisé à l'actif pour un montant de 21,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, la société a fait l'objet d'une vérification de la comptabilité de la part de la Direction des Vérifications Nationales et Internationales. Le contrôle est achevé au 31 décembre 2017 et les conséquences financières font l'objet d'une provision pour autres risques de 0,5 million d'euros.

La reprise de provision pour intégration fiscale de 3,7 millions d'euros correspond à la restitution de déficits antérieurement provisionnés aux filiales à nouveau bénéficiaires cette année.

Note 11. Échéancier des dettes

(en millions €)	2016	2017	Échéances au 31/12/2017		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	501,2	1 005,6	5,6		1 000,0
Dettes bancaires	10,1	80,2	80,2		
Autres dettes financières (y compris placement privé)	1 114,7	1 013,5	1,5	964,0	48,0
Billets de trésorerie	849,0	447,0	447,0		
Emprunts Groupe	672,5	635,8	635,8		
Autres emprunts	0,3	0,8	0,5		0,3
Participation des salariés	27,8	23,3	6,2	17,1	
Prime de remboursement des obligations	2,4	1,4	0,2	0,6	0,6
TOTAL	3 177,9	3 207,6	1 177,0	981,7	1 048,9

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- des lignes d'emprunts obligataires d'un montant de 1 000 millions d'euros, remboursables in fine en novembre 2022 et en mai 2024 ;
- de la nouvelle ligne d'emprunt Schuldschein, remboursable à hauteur de 175 millions d'euros en décembre 2019, 276,5 millions d'euros en décembre 2021, 282,5 millions d'euros en décembre 2023, 48 millions d'euros en décembre 2026 ;
- de l'emprunt Schuldschein de 62 millions d'euros, remboursable en août 2019 ;
- de la nouvelle ligne d'emprunt ORNAE d'un montant de 150 millions d'euros, remboursable en novembre 2021 ;
- des comptes courants bloqués de participation des salariés, pour lesquels les échéances supérieures à un an sont les suivantes : 4,9 millions d'euros en 2019, 4,3 millions d'euros en 2020, 4,3 millions d'euros en 2021 et 3,9 millions d'euros en 2022 ;

- de la prime de remboursement des obligations à hauteur de 2,5 millions d'euros pour la ligne d'emprunt ORNAE et - 0,6 et -0,5 million d'euros pour les deux emprunts obligataires de 500 millions d'euros chacun.

L'émission de billets de trésorerie est une des sources de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 1 000 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors (note stable depuis plusieurs années). L'en-cours au 31 décembre 2017 s'élève à 447 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins d'un an.

Note 12. Comptes de régularisation actif et passif

NOTE 12.1. CHARGES À RÉPARTIR

(en millions €)	2017	2016
Charges financières	7,9	7,9
TOTAL	7,9	7,9

Les charges à répartir comprennent principalement les frais et charges à amortir sur l'emprunt ORNAE pour 1,3 million d'euros, sur les emprunts obligataires pour 2,9 millions d'euros et sur la ligne de placement Schuldschein pour 2,3 millions d'euros.

NOTE 12.2. ÉCART DE VALORISATION DES CRÉANCES ET DETTES

<i>(en millions €)</i>	2017	2016
Créances et dettes libellées en devises	0,0	105,1
Instruments financiers	2,3	8,4
TOTAL ACTIF	2,3	113,5

<i>(en millions €)</i>	2017	2016
Créances et dettes libellées en devises	0,0	91,7
Instruments financiers	4,3	8,7
TOTAL PASSIF	4,3	100,3

NOTE 12.3. PRODUITS À RECEVOIR

<i>(en millions €)</i>	2017	2016
Créances rattachées à des participations	12,0	8,0
TOTAL	12,0	8,0

NOTE 12.4. CHARGES À PAYER

<i>(en millions €)</i>	2017	2016
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7,1	4,2
Emprunts et dettes financières divers	0,1	0,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,4	0,6
Dettes fiscales et sociales	2,7	2,2
Autres dettes	0,3	0,5
TOTAL	10,7	7,7

AUTRES INFORMATIONS

Note 13. Effectif

L'effectif moyen s'élève à 2 personnes (soit le même nombre qu'en 2016).

Note 14. Entreprises liées

Les montants compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société a un lien de participation sont les suivants :

(en millions €)	2017		2016	
	Sociétés apparentées	Participation directe	Sociétés apparentées	Participation directe
Immobilisations financières	1 425,10	1 340,90	1 373,2	1 319,6
Créances	21,6	1,3	31,2	1,2
Dettes	(80,2)	(684,7)	(137,0)	(558,9)
TOTAL	1 366,50	657,5	1 267,4	761,9

Les avances aux sociétés apparentées sont accordées principalement sous forme de nouveaux prêts long terme aux filiales brésiliennes pour 113,9 millions d'euros, à Groupe SEB Holdings pour 183,6 millions d'euros et WMF pour 72,2 millions d'euros.

Note 15. Plans de souscription et d'achats d'actions

La situation des plans d'option d'achat d'actions et d'actions gratuites au 31 décembre 2017 est la suivante :

Au 31/12/2017		Dates			Nombre d'options			Prix d'exercice (en euros)
Types	d'attribution ^(a)	d'exercice	d'expiration	attribuées	exercées	annulées	solde	
Plan d'achat	12/06/2009	12/06/2013	12/06/2017	371 300	353 484	17 816	-	28,05
Plan d'achat	18/06/2010	18/06/2014	18/06/2018	412 592	355 388	18 513	38 691	53,86
Plan d'achat	15/06/2012	15/06/2016	15/06/2020	408 925	291 505	17 621	99 799	54,12
TOTAL *				1 192 817	1 000 377	53 950	138 490	

* Dont mouvements sur 2017 :

149 866 2 550

Types	Dates			Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution ^(b)
	d'attribution ^(a)	d'acquisition définitive	de disponibilité	attribuées	acquises	annulées	solde	
Actions de performance	22/07/2014	22/07/2017	22/07/2019	169 175	165 075	4 100	0	64,00
Actions de performance	12/05/2015	12/05/2018	12/05/2020	169 450	0	3 425	166 025	81,41
Actions de performance	19/05/2016	19/05/2019	19/05/2021	168 605	0	3 600	165 005	96,63
Actions de performance	11/05/2017	11/05/2020	11/05/2022	193 450	0	0	193 450	151,60
TOTAL				700 680	165 075	11 125	524 480	

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

Note 16. Engagements financiers

(en millions €)	31/12/2017		31/12/2016	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
PAR RAPPORT AU MARCHÉ				
ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN				
Couvertures de change compétitivité et transactionnelles				
Ventes à terme de devises	46,9	2,7	(3,0)	(0,1)
Achats à terme de devises	25,0	1,9	41,1	(1,6)
Achats options d'achat (yc primes)	0,0	0,0	6,9	0,7
Achats options de vente (yc primes)	6,8	0,4	1,2	0,0
Couvertures de change financières				
Swaps emprunteurs de devises	184,0	6,2	170,8	0,9
Ventes/achat à terme financiers	3,1	0,1	30,7	3,6
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
Couvertures de change compétitivité				
Ventes à terme de devises	(649,0)	(11,1)	(143,0)	2,5
Achats à terme de devises	218,0	3,5	675,4	13,6
Achats options d'achat (yc primes)	179,1	3,5	133,4	6,8
Achats options de vente (yc primes)	196,3	(2,4)	101,6	(2,5)
Autres couvertures				
Swap de taux payeur taux fixe	(185,5)	0,0	245,5	(1,6)
Options de remboursement		(19,1)		(8,9)
Call sur option de remboursement ORNAE		1,4		0,0
Dérivés aluminium	45,3	3,5	28,8	1,8
Dérivés nickel	3,9	0,4	1,5	0,0
ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN				
Achats à terme de devises	263,2	(1,4)	188,8	0,8
Ventes à terme de devises	160,2	(1,5)	87,0	0,8
Ventes/achat à terme financiers différés	(32,7)	0,0	0	0
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
Dérivés aluminium	(45,3)	3,5	0	0
Dérivés nickel	(3,8)	0,4	1,5	0,0

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans la note 1.5. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats. La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur le marché au 31 décembre 2017. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2017, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

Engagement relatif à l'emprunt ORNAE

S'agissant du nouvel emprunt ORNAE, il est précisé que, en cas d'exercice du droit à l'attribution d'actions, s'agissant de la remise d'actions existantes, la société n'émettra aucune action nouvelle.

Les Obligations donneront droit, dans les conditions détaillées ci-après, à l'attribution d'actions SEB existantes, à raison d'une action pour une Obligation (sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs) à tout moment pendant la période allant du 17 novembre 2016 jusqu'au vingt-huitième jour de Bourse (exclu) précédant la date d'échéance des Obligations ou, le cas échéant, la date de remboursement anticipé.

En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'Obligations recevront un montant en numéraire et, le cas échéant, un montant payable en actions SEB existantes. La société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions SEB existantes ou uniquement du cash.

Le nombre d'actions existantes remises, le cas échéant, aux porteurs sera notamment fonction du ratio d'échange des Obligations. Initialement d'une action pour une Obligation, ce ratio pourra être ajusté dans certains cas usuels pour ce type de titres financiers. Le ratio d'échange pourra notamment être ajusté à la hausse ou à la baisse en cas de distribution de dividendes par la société entre la date d'émission et la date d'amortissement.

Engagement financier reçu

La société dispose de crédits confirmés non utilisés, et disponibles jusqu'aux termes suivants :

- crédit syndiqué de 960 millions d'euros à échéance en 2021 ;
- crédit confirmé de 50 millions d'euros à échéance en 2022.

Note 17. Engagements de retraite et assimilés

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

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

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

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

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;

- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,0 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

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

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 32,58 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

Indemnités de départ et de non-concurrence

POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

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

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce,

un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

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

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

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

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :

en cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

POUR M. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.

Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
 - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
 - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;

■ dans les deux situations :

- si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 % obtenue par calcul linéaire,
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

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

Maintien du contrat de travail

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

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

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

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes sont détaillés dans la note 2.5 Politique de rémunérations et ne sont pas repris dans la présente note.

Note 18. Événement postérieur à la clôture

En date du 8 janvier 2018, la société, par l'intermédiaire de sa filiale SEB Internationale, a annoncé le renforcement du Groupe SEB en Égypte avec son partenaire historique en Égypte, la famille Zahran, un accord de regroupement des activités petit électroménager et articles culinaires, afin de consolider sa base industrielle en Égypte pour servir le marché local et l'export.

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, détenue à 55 % par le Groupe SEB et à 45 % par Zahran. Cette société réunit les deux activités, petit électroménager et articles culinaires, et a pour objectif :

- d'accélérer le développement des ventes en Égypte et de tirer le meilleur parti du fort potentiel de ce marché ;
- de capitaliser sur la relation de confiance établie depuis de nombreuses années avec la famille Zahran ;
- de renforcer l'outil industriel du Groupe dans la région pour faciliter l'accès à certains marchés, en Afrique et au Moyen-Orient.

L'opération, soumise à l'approbation des autorités réglementaires égyptiennes, devrait être finalisée au deuxième trimestre 2018.

Note 19. Liste des filiales et participations

NOTE 19.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

19.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux avant résultat *	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	14,2	100 %	83,9	12,8	-	-
S.A.S. SEB	6,1	100 %	87,3	36,8	-	-
Tefal S.A.S.	36,8	100 %	6,6	7,5	-	27,4
Rowenta France S.A.S.	6,2	100 %	17,1	0	-	-
SEB Développement S.A.S.	(5,0)	100 %	14,8	10,6	-	-
Rowenta Invest BV	157,6	100 %	211,8	0,3	-	-
SEB Internationale S.A.S.	1 361,1	100 %	963,4	1 247,20	-	150
Groupe SEB France	132,5	98 %	73,9	0	-	29,5
Groupe SEB Export	30,8	100 %	38,0	15,2	-	16,5
Groupe SEB Moulinex	4,3	100 %	50,2	6,7	-	-
Groupe SEB Retailing	1,0	100 %	0,1	0,4	-	0
SEB Alliance	13,3	100 %	18,6	3,1	-	-
Immobilière Groupe SEB	6,0	100 %	6,7	93	-	-
Ethera	(1,1)	56,90 %	1,6	0	-	-

* Les capitaux propres des filiales n'incluent pas le résultat net de l'exercice, les comptes sociaux n'étant pas arrêtés à la date de publication de ce document.

19.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capitaux propres sociaux	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
SIS	2,3	46,81 %	0,5	7,4	-	0

Il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes, s'élève à 6 484,6 millions d'euros et le Résultat net part du Groupe atteint 375,0 millions d'euros.

NOTE 19.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

La valeur nette des titres concernant les autres filiales et participations s'élève 0,2 million d'euros.

6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2017	2016	2015	2014	2013
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) capital social	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169
b) nombre d'actions émises	50 169 049	50 169 049	50 169 049	50 169 049	50 169 049
c) nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	178 787	42 155	249 746	104 853	170 977
c) impôt sur les bénéfices	(26 464)	(21 847)	(22 768)	(20 520)	(24 590)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	268 762	45 555	203 562	82 712	153 091
e) montant des bénéfices distribués *	103 288	88 589	79 161	73 700	67 351
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN UNITÉS)					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	4,09	1,27	4,52	2,47	3,90
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	5,4	0,91	4,06	1,65	3,05
c) dividende versé à chaque action	2,00	1,72	1,54	1,44	1,39
PERSONNEL					
a) nombre de salariés	2,00	2,00	2,00	1,60	1,00
b) montant de la masse salariale	3 600,7	3 127	3 344	2 419	1 795
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	1 458,4	993	1 895	1 163	817

* Montant estimé en 2017.

6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels qu'ils sont joints au présent Rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre Rapport au Comité de contrôle.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent Rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre Rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le Rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- pour les deux cabinets : des lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : due diligence d'acquisition ainsi que l'émission d'une attestation portant sur les informations comptables d'une entité ;
- pour Mazars : une due diligence d'acquisition, l'émission du rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales, des consultations portant sur le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, ainsi que l'émission d'attestations portant sur les informations comptables d'entités.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 « Principes » de l'annexe des comptes annuels qui expose le changement de méthode comptable relatif à la première application du règlement ANC 2015-05 sur la comptabilisation des instruments financiers et des opérations de couverture.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

(note 1.2 et 6.1 de l'annexe aux comptes annuels)

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme indiqué dans la note 1.2 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale). Au 31 décembre 2017, les titres de participations et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 340,3 millions d'euros soit 93 % du total actif.

À la clôture, la société évalue ses titres à leur valeur d'inventaire. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour le montant de cette différence.

La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la quote-part de l'actif net qui peut être, le cas échéant, réévaluée en fonction des perspectives financières qui intègrent les business model et les environnements économiques de chaque filiale.

Les créances rattachées à ces participations sont principalement constituées d'avances en comptes courants accordées par SEB à ses filiales directes ou indirectes dans le cadre de la politique financière du Groupe.

Compte tenu de leur montant significatif et des incertitudes inhérentes à certains éléments, dont notamment les jugements et hypothèses retenus par la direction dans la détermination de certaines prévisions, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

6

PROCÉDURES D'AUDIT MISES EN ŒUVRE POUR RÉPONDRE À CE RISQUE

Pour apprécier le caractère raisonnable des valeurs estimative des titres de participations, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à évaluer la pertinence de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les réévaluations opérées, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondées sur une documentation probante.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, en ce qui concerne les marques détenues et non valorisées :

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie et apprécier la cohérence ;
- des hypothèses retenues par rapport aux performances historiques et à l'environnement économique, en particulier, la méthode de détermination des taux d'actualisation et taux de croissance à long terme.

Pour l'ensemble des actifs concernés :

- vérifier l'exactitude arithmétique des valeurs estimatives retenues par la société ;
- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'Assemblée générale du 12 mai 2015 pour le cabinet Mazars et du 15 juin 1985 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet Audit dans la 33^e année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité de contrôle de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un Rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son Rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son Rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ DE CONTRÔLE

Nous remettons un Rapport au Comité de contrôle qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le Rapport au Comité de contrôle, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent Rapport.

Nous fournissons également au Comité de contrôle la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité de contrôle des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 26 mars 2018,

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas BRUNETAUD

Mazars

Thierry COLIN

7.1. Renseignements sur la société 266

Dénomination : SEB S.A.	266
Consultation des documents juridiques	266
Objet social (article 3 des statuts)	266
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)	266
Assemblées générales (article 28 et suivants des statuts)	267
Droits de vote double (article 35 des statuts)	267
Limitation des droits de vote	267
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	267
Titre au porteur identifiable (TPI)	267
Capital au 31 décembre 2017	267
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	268

7.2. Renseignements sur le capital 269

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017	269
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années	271
Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	272
Capital potentiel au 31 décembre 2017	273
Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	273

7.3. Autorisations financières 274

Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières	274
Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	274

7.4. Actionnariat du personnel 275

Fonds communs de placement et actionnariat direct	275
Intéressement et participation	275
Politique d'attribution des options et des actions de performance	275
Historique des attributions d'options d'achat d'actions	276
Actions de performance allouées au personnel	277

7.5. Marché des titres, dividende 278

Marché des titres	278
Éléments boursiers sur 3 ans	278
Transactions 2017 sur NYSE Euronext	278
Dividende – Prime de fidélité	279



Informations sur la société et le capital

7.1. Renseignements sur la société

DÉNOMINATION : SEB S.A.

Siège social : Campus SEB – 112, Chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Tél. : + 33 (0) 472 18 18 18 Fax : + 33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6 420 Z

Code LEI : 969500WP61NBK098AC47

Code valeur de l'action SEB : FR0000121709

Forme : société anonyme

Exercice social : 1^{er} janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater du 27 décembre 1973

CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : www.groupeseb.com

OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;

- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 46 DES STATUTS)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles dont le prix est préalablement fixé selon les modalités prévues par la loi.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux

exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 28 ET SUIVANTS DES STATUTS)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à

son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 35 DES STATUTS)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire. Cette durée de détention au nominatif, fixée par les fondateurs à deux ans à la constitution de la société en 1973, a été portée à 5 ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 1985. Le droit de vote double cesse lorsque l'action est

convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

LIMITATION DES DROITS DE VOTE

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Il existe une obligation d'information en cas de franchissement du seuil, au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, de 2,5 % (ou de tout multiple de ce pourcentage) du capital ou des droits de vote de la société.

TITRE AU PORTEUR IDENTIFIABLE (TPI)

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'année de naissance, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;

- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
- le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

La société SEB S.A. a recours tous les ans à cette procédure le 31 décembre.

CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 74 312 802 droits de vote totaux « théoriques » et 73 778 096 droits de vote effectifs (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2017 ».

ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer page suivante : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 11 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

7.2. Renseignements sur le capital

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2017

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2017	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FÉDÉRACTIVE	4 284 033	8,54 %	3	0,00 %	8 503 392	11,53 %	11,44 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	6 289 241	12,54 %	10 628 271	21,18 %	11 135 970	15,09 %	14,99 %	19 749 356	26,77 %	26,58 %
SOUS-TOTAL	10 573 274	21,08 %	10 628 274	21,18 %	19 639 362	26,62 %	26,43 %	19 749 362	26,77 %	26,58 %
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 088 086	18,11 %	9 820 086	19,57 %	18 084 442	24,51 %	24,34 %	19 548 442	26,50 %	26,31 %
SOUS-TOTAL	9 105 988	18,15 %	9 837 988	19,61 %	18 120 246	24,56 %	24,38 %	19 584 246	26,54 %	26,35 %
GROUPE FONDATEUR	19 679 262	39,23 %	20 466 262	40,79 %	37 759 608	51,18 %	50,81 %	39 333 608	53,31 %	52,93 %
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	5 043 044	6,84 %	6,79 %	5 043 044	6,84 %	6,79 %
Salariés	1 884 105	3,76 %	1 884 105	3,76 %	2 988 359	4,05 %	4,02 %	2 988 359	4,05 %	4,02 %
Investisseurs français	5 973 687	11,91 %	5 186 752	10,34 %	7 051 155	9,56 %	9,49 %	5 477 220	7,42 %	7,37 %
Actionnaires étrangers	14 645 072	29,19 %	14 646 002	29,19 %	15 103 528	20,47 %	20,32 %	15 105 387	20,47 %	20,33 %
Actionnaires individuels	2 296 819	4,58 %	2 295 825	4,58 %	3 198 526	4,34 %	4,30 %	3 196 602	4,33 %	4,30 %
Autodétention	534 706	1,07 %	534 706	1,07 %						
TOTAL	50 169 049		50 169 049		73 778 096	74 312 802		73 778 096	74 312 802	

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-proprétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »).

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Le nombre total de droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », représentant un total de 73 778 096, exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions détenues par SEB S.A. au 31 décembre 2017.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 74 312 802. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'elles contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE et de VENELLE INVESTISSEMENT ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations. Ces actions figurent dans la catégorie « Investisseurs français » en AGO et dans la catégorie « Associés de FÉDÉRACTIVE » ou « Associés de VENELLE INVESTISSEMENT » en AGE.

PACTES D'ACTIONNAIRES – ACTION DE CONCERT

Les holdings familiales FÉDÉRACTIVE et VENELLE INVESTISSEMENT détenant ensemble avec leurs associés 53,31 % des droits de vote exerçables en AGE ont confirmé à l'Autorité des Marchés Financiers par courriers des 11 et 12 mai 2009 qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis du Groupe SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre les membres du Groupe Fondateur.

Le non-renouvellement du pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2009 n'a donc pas mis fin à l'action de concert existant entre les parties au pacte au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce (D&I AMF n° 209C0644 du 12 mai 2009).

Les représentants des deux holdings familiales ont par ailleurs déclaré en Conseil d'administration la volonté des membres du concert et de leurs représentants d'échanger avant toute décision importante et de maintenir leur accord antérieur sur la composition du Conseil d'administration telle que déterminée par le pacte de 2005. À cet égard, FÉDÉRACTIVE peut proposer la désignation de cinq administrateurs et VENELLE INVESTISSEMENT peut proposer la désignation de quatre administrateurs, avec une participation paritaire dans les Comités du Conseil.

À l'occasion des modifications relatives à la composition du Conseil d'administration intervenues en 2017 et exposées dans le Chapitre 2 du présent Document de référence, les holdings ont mené une réflexion commune afin de réduire le nombre de leurs membres au sein du Conseil d'administration, à savoir quatre postes pour FÉDÉRACTIVE et ses adhérents et trois pour VENELLE INVESTISSEMENT et ses adhérents.

Pacte FÉDÉRACTIVE

Le 9 juillet 2008, FÉDÉRACTIVE, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur les actions SEB qu'ils détiennent, une clause de sortie conjointe et envisagent la participation d'investisseurs qui désireraient accompagner durablement le développement du Groupe SEB et

participer à leur politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRACTIVE (D&I AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

Pacte VENELLE INVESTISSEMENT

Le 12 mai 2009, VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires prévoyant notamment que VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et ses actionnaires adhérents se consentent mutuellement et par priorité un droit de préemption applicable à tout transfert de titres soumis à préemption (D&I AMF n° 209C0743 du 27 mai 2009).

Afin de pérenniser l'engagement au capital de SEB et de prendre en compte les intérêts des actionnaires familiaux y compris de ceux qui ne sont pas associés ou adhérents de VENELLE INVESTISSEMENT ou de FÉDÉRACTIVE, un nouveau pacte a été conclu le 19 novembre 2016. Il réunit VENELLE INVESTISSEMENT, VENELLE PLUS, les associés et adhérents de VENELLE INVESTISSEMENT et est destiné à être ouvert à tous les autres actionnaires familiaux.

Ce nouveau pacte a pour objectif de renforcer le pacte du 12 mai 2009, sans se substituer à lui, ce dernier continuant à s'appliquer entre ses signataires. Il aménage et facilite les conditions d'exercice du droit de préemption, institue des modalités pratiques pour garantir une information préalable sur tous projets de transferts de titres SEB, même en dessous de seuils de préemption. Enfin, il inclut des dispositions organisant un droit de sortie conjointe et un droit de préemption de second rang au profit de SEB S.A. (D&I AMF n° 216C2696 du 1^{er} décembre 2016).

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité durant l'exercice 2017	2013	2014			2016			
Régime	Dutreil Art 885 I bis du CGI	Dutreil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Dutreil Art 885 I bis du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI	Jacob Art 787 B du CGI
Date de signature	12/12/2013	03/12/2014	03/12/2014	03/12/2014	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016
Durée de l'engagement collectif	6 ans	5 ans	2,5 ans	5 ans	6 ans	2 ans	4 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	12/12/2019	03/12/2019	03/06/2017	03/12/2019	01/12/2022	01/12/2018	01/12/2020	01/12/2022
Modalités de reconduction	1 an par tacite reconduction	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune	1 an par tacite reconduction	Aucune	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	22,78	27,34	27,34	27,34	26,48	26,48	26,48	26,48
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	29,06	36,15	36,15	36,15	36,43	36,43	36,43	36,43
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	FSP	FSP	FSP	FSP	-	-	-	-

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR TROIS ANNÉES

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2017	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FÉDÉRACTIVE	4 284 033	8,54 %	3	0,00 %	8 503 392	11,53 %	11,44 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	6 289 241	12,54 %	10 628 271	21,18 %	11 135 970	15,09 %	14,99 %	19 749 356	26,77 %	26,58 %
SOUS-TOTAL	10 573 274	21,08 %	10 628 274	21,18 %	19 639 362	26,62 %	26,43 %	19 749 362	26,77 %	26,58 %
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 088 086	18,11 %	9 820 086	19,57 %	18 084 442	24,51 %	24,34 %	19 548 442	26,50 %	26,31 %
SOUS-TOTAL	9 105 988	18,15 %	9 837 988	19,61 %	18 120 246	24,56 %	24,38 %	19 584 246	26,54 %	26,35 %
GROUPE FONDATEUR	19 679 262	39,23 %	20 466 262	40,79 %	37 759 608	51,18 %	50,81 %	39 333 608	53,31 %	52,93 %
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	5 043 044	6,84 %	6,79 %	5 043 044	6,84 %	6,79 %
Salariés	1 884 105	3,76 %	1 884 105	3,76 %	2 988 359	4,05 %	4,02 %	2 988 359	4,05 %	4,02 %
Investisseurs français	5 973 687	11,91 %	5 186 752	10,34 %	7 051 155	9,56 %	9,49 %	5 477 220	7,42 %	7,37 %
Actionnaires étrangers	14 645 072	29,19 %	14 646 002	29,19 %	15 103 528	20,47 %	20,32 %	15 105 387	20,47 %	20,33 %
Actionnaires individuels	2 296 819	4,58 %	2 295 825	4,58 %	3 198 526	4,34 %	4,30 %	3 196 602	4,33 %	4,30 %
Autodétention	534 706	1,07 %	534 706	1,07 %						
TOTAL	50 169 049		50 169 049		73 778 096	74 312 802		73 778 096	74 312 802	

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2016	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FÉDÉRACTIVE	4 360 202	8,69 %	3	0,00 %	8 620 655	11,67 %	11,57 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	6 265 675	12,49 %	10 680 874	21,29 %	11 098 968	15,03 %	14,90 %	19 829 617	26,85 %	26,62 %
SOUS-TOTAL	10 625 877	21,18 %	10 680 877	21,29 %	19 719 623	26,70 %	26,48 %	19 829 623	26,85 %	26,62 %
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 110 214	18,16 %	9 842 214	19,62 %	18 086 605	24,49 %	24,28 %	19 550 605	26,47 %	26,25 %
SOUS-TOTAL	9 128 116	18,19 %	9 860 116	19,65 %	18 122 409	24,54 %	24,33 %	19 586 409	26,52 %	26,30 %
GROUPE FONDATEUR	19 753 993	39,37 %	20 540 993	40,94 %	37 842 032	51,24 %	50,81 %	39 416 032	53,37 %	52,92 %
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %	2 633 876	3,57 %	3,54 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	5 043 044	6,83 %	6,77 %	5 043 044	6,83 %	6,77 %
Salariés	1 851 530	3,69 %	1 851 530	3,69 %	2 877 877	3,90 %	3,86 %	2 877 877	3,90 %	3,86 %
Investisseurs français	5 420 681	10,80 %	4 633 681	9,24 %	7 007 456	9,49 %	9,41 %	5 433 456	7,36 %	7,30 %
Actionnaires étrangers	15 086 206	30,07 %	15 087 136	30,07 %	15 290 252	20,70 %	20,53 %	15 292 111	20,70 %	20,53 %
Actionnaires individuels	2 279 131	4,54 %	2 278 202	4,54 %	3 165 129	4,29 %	4,25 %	3 163 270	4,28 %	4,25 %
Autodétention	622 110	1,24 %	622 110	1,24 %						
TOTAL	50 169 049		50 169 049		73 859 666	74 481 776		73 859 666	74 481 776	

7

	Capital				Droits de vote					
	AGO		AGE		AGO			AGE		
31/12/2015	Actions	%	Actions	%	Voix	% Effectifs	% Théoriques	Voix	% Effectifs	% Théoriques
FÉDÉRACTIVE	5 929 938	11,82 %	3	0,00 %	11 754 363	16,47 %	16,22 %	6	0,00 %	0,00 %
Associés	4 751 921	9,47 %	10 736 856	21,40 %	8 350 058	11,70 %	11,53 %	20 214 415	28,32 %	27,90 %
SOUS-TOTAL	10 681 859	21,29 %	10 736 859	21,40 %	20 104 421	28,17 %	27,75 %	20 214 421	28,32 %	27,90 %
VENELLE INVESTISSEMENT	17 902	0,04 %	17 902	0,04 %	35 804	0,05 %	0,05 %	35 804	0,05 %	0,05 %
Associés	9 215 372	18,37 %	9 947 372	19,83 %	18 255 787	25,58 %	25,20 %	19 719 787	27,63 %	27,22 %
SOUS-TOTAL	9 233 274	18,40 %	9 965 274	19,86 %	18 291 591	25,63 %	25,25 %	19 755 591	27,68 %	27,27 %
GROUPE FONDATEUR	19 915 133	39,70 %	20 702 133	41,26 %	38 396 012	53,80 %	53,00 %	39 970 012	56,00 %	55,17 %
FSP	2 633 876	5,25 %	2 633 876	5,25 %	2 633 876	3,69 %	3,64 %	2 633 876	3,69 %	3,64 %
FFP Invest	2 521 522	5,03 %	2 521 522	5,03 %	2 521 522	3,53 %	3,48 %	2 521 522	3,53 %	3,48 %
Salariés	1 652 695	3,29 %	1 652 695	3,29 %	2 730 128	3,83 %	3,77 %	2 730 128	3,83 %	3,77 %
Investisseurs français	6 135 174	12,23 %	5 348 174	10,66 %	7 832 506	10,97 %	10,81 %	6 258 506	8,77 %	8,64 %
Actionnaires étrangers	13 914 926	27,74 %	13 915 855	27,74 %	14 055 425	19,69 %	19,40 %	14 057 284	19,70 %	19,40 %
Actionnaires individuels	2 321 270	4,63 %	2 320 341	4,63 %	3 203 300	4,49 %	4,42 %	3 201 441	4,49 %	4,42 %
Autodétention	1 074 453	2,14 %	1 074 453	2,14 %						
TOTAL	50 169 049		50 169 049		71 372 769	72 447 222		71 372 769	72 447 222	

Au 31 décembre 2017, près de 6 600 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 15 500 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2017).

En dehors des actionnaires mentionnés dans les tableaux ci-dessus, et à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2017. La société OppenheimerFunds, Inc., agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion a déclaré un franchissement de seuil à la baisse en date du 20 octobre 2017 indiquant détenir 2 422 612 actions soit 4,83 % du capital et 3,26 % des droits de vote théoriques au 31 décembre 2017.

NANTISSEMENT D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2017

Quatorze actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantissemments de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemments portent sur une quantité globale de 164 262 actions, soit 0,33 % du capital.

ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (en €)	Prime d'émission (en €)	Montants successifs du capital (en €)
2013	Aucune modification du capital				50 169 049
2014	Aucune modification du capital				50 169 049
2015	Aucune modification du capital				50 169 049
2016	Aucune modification du capital				50 169 049
2017	Aucune modification du capital				50 169 049

CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2017

Le 17 novembre 2016, dans le cadre du financement de l'acquisition de WMF, la société a émis des Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes (ORNAE) pour un montant de 150 millions d'euros. Conformément aux termes du contrat

d'émission, si le cours de conversion était atteint, les titres de capital pouvant être délivrés aux porteurs de ces ORNAE ne pourraient être que des actions existantes de la société. La conversion n'aurait donc aucun impact dilutif pour les actionnaires.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

En 2015 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1^{er} juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;
- en septembre, un reclassement de 340 250 actions à votes doubles a impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE.

En 2016 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1^{er} juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;

- deux reclassements d'actions à votes doubles ont impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE pour 180 199 actions en novembre et 30 000 actions en décembre ;
- les droits de vote attachés aux actions détenues par FFP Invest, à hauteur de 5,03 % du capital, ont été doublés après 5 années de détention au nominatif, ceci se traduisant par un léger effet dilutif sur le poids des droits de vote des autres actionnaires.

En 2017 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1^{er} juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés.

7.3. Autorisations financières

AUTORISATIONS EN COURS DE VALIDITÉ RELATIVES AU CAPITAL ET VALEURS MOBILIÈRES

Type d'opération	N° de résolution	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2017
Achat, par la société, de ses propres actions en 2017 au cours maximum de 130 €	11	19/05/2016	10/05/2017	5 016 904 actions 652 197 637 €	241 633 actions
Achat, par la société, de ses propres actions en 2017 au cours maximum de 190 €	11	11/05/2017	11/07/2018	5 016 904 actions 953 211 931 €	205 914 actions
Annulation, par la société, de ses propres actions	12	11/05/2017	11/07/2018	5 016 904 actions	
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription ^(a)	13	11/05/2017	11/07/2018	Actions : 5 millions de nominal Titres de créances : 500 millions €	
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription ^(a)	14	11/05/2017	11/07/2018	Actions : 5 millions de nominal Titres de créances : 500 millions €	
^(a) Limitation globale des 2 autorisations d'émission de valeurs mobilières	16	11/05/2017	11/07/2018	10 millions € de nominal	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	17	11/05/2017	11/07/2018	10 millions € de nominal	
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe	18	11/05/2017	11/07/2018	0,3907 % du capital 196 000 actions	193 450 actions

AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

Suite aux autorisations conférées par les Assemblées de 2016 et 2017 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, 228 914 actions ont été acquises en 2017 au cours moyen de 151,84 euros.

Conformément aux dispositions de l'article 6.3 (b) du Règlement de la Commission européenne n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, ces 228 914 actions ont été acquises par l'intermédiaire de Natixis Corporate Broking, en charge de l'exécution du programme de rachat.

149 866 actions ont été cédées suite à des levées d'options d'achat au cours moyen de 49,55 euros et 165 075 actions gratuites de performance du plan de 2014 ont été définitivement attribuées.

En outre, un contrat de liquidité prenant effet le 1^{er} septembre 2013 a été conclu avec la société Natixis Corporate Broking. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 8 mars 2011.

Dans le cadre de l'exécution de ce contrat de liquidité en 2017, 313 440 actions ont été achetées au cours moyen de 147,55 euros et 314 817 actions ont été cédées au cours moyen de 147,23 euros. La totalité des frais exposés s'est élevée à 36 000 euros TTC (en ce compris la rémunération annuelle du contrat de liquidité, les commissions, ainsi que la Taxe sur les Transactions Financières).

Au 31 décembre 2017, la société détient 534 706 actions propres de un euro de nominal pour une valeur brute de 82 585 341,7 euros. Ces actions propres représentent 1,07 % du capital social de la société, dont 528 784 au titre du contrat de rachat et 5 922 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 16 mai 2018 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.

7.4. Actionnariat du personnel

FONDS COMMUNS DE PLACEMENT ET ACTIONNARIAT DIRECT

Dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, le personnel des sociétés du Groupe SEB détient, au 31 décembre 2017, 1 216 288 actions, dont 755 670 par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 460 618 en direct, soit 2,42 % du capital et 2,85 %

des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui porte leur détention globale à 3,76 % du capital et 4,05 % des droits de vote.

INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

Afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs compétents et motivés à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser à long terme l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation dérogatoire Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 fois le montant de la participation légale ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés françaises quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2017, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 37,6 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2013	2014	2015	2016	2017
Somme affectée	37,2	33,3	31,4	36,7	37,6
Dont forfait social	6,2	5,3	5,2	6,1	6,3

POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de Direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. La Charte de déontologie Boursière rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Le Groupe a commencé à attribuer des actions de performance en 2009.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (deux ans pour les plans antérieurs à 2013), sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires des programmes attribués sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires, à l'exception du plan 2017 pour lequel il n'y a pas de période de conservation supplémentaire.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité sur la période d'acquisition.

CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012.

Le prix d'exercice est égal à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de huit ans. Elles ne peuvent être levées que quatre ans après leur attribution.

Les options attribuées au mandataire social et aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à des critères de performance liés à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité appréciés pour partie annuellement et pour partie sur une période de quatre ans.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Au 31 décembre 2017	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Nombre d'options autorisées par l'Assemblée	598 945	649 373	415 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre d'options consenties	371 300	412 592	408 925
dont attribuées au Comité de direction	254 250	259 442	175 500
dont attribuées aux mandataires sociaux	71 250	59 942	54 000
dont attribuées aux premiers attributaires salariés	72 900	57 600	49 400
Nombre d'attributaires à l'origine	111	144	186
Point de départ de l'exercice des options	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
PRIX D'ACHAT (EN €)	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €)	28,05	53,85	54,11
Nombre d'options exercées	353 484	355 388	291 505
Nombre d'options annulées	17 816	18 513	17 621
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER	-	38 691	99 799

ACTIONS DE PERFORMANCE ALLOUÉES AU PERSONNEL

Au 31 décembre 2017

Date d'Assemblée	15/05/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	171 325	171 075	171 075	196 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017
Nombre d'actions consenties :	169 175	169 450	168 605	193 450
dont aux mandataires sociaux	27 000	27 000	27 000	27 000
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux) ^(a)	54 825	54 000	47 250	47 250
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité Direction)	20 640	19 500	16 200	22 650
Nombre d'attributaires à l'origine :	183	189	199	245
dont aux mandataires sociaux	2	2	2	2
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux) ^(a)	16	15	7	7
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité Direction)	23	22	10	11
Date d'attribution	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017
Date d'acquisition	22/07/2017	12/05/2018	19/05/2019	11/05/2020
Échéance de la période de conservation	22/07/2019	12/05/2020	19/05/2021	11/05/2020
Nombre d'actions annulées	4 100	3 425	3 600	0
Nombre d'actions attribuées	165 075	0	0	0

SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ATTRIBUER	0	166 025	165 005	193 450
--	----------	----------------	----------------	----------------

(a) Au 1^{er} septembre 2015, afin de simplifier les modes de fonctionnement et d'améliorer la rapidité de décision, le niveau du Comité de direction a été supprimé et le Management du Groupe est désormais concentré dans une structure, le Comité exécutif, qui a vu l'arrivée de 3 nouveaux membres pour atteindre le total de 9.

Options consenties en 2017

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Non applicable	N/A	N/A

Options levées en 2017

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D'ACTIONS LEVÉES PAR LES 10 SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI LEVÉ, EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date du plan	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Type d'options	Achat	Achat	Achat
Prix de l'option	28,05 €	53,86 €	54,12 €
Quantité d'options levées	22 838	12 055	49 313

Actions de performance consenties en 2017

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI CONSENTI EST LE PLUS ÉLEVÉ

Nombre total d'actions consenties	55 900
-----------------------------------	--------

Actions de performance acquises définitivement en 2017

ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES DÉFINITIVEMENT PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX, DONT LE NOMBRE AINSI ACQUIS EST LE PLUS ÉLEVÉ

Date du plan	22/07/2014
Quantité	49 000

7.5. Marché des titres, dividende

MARCHÉ DES TITRES

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – Durable Household Products d'Euronext.

ÉLÉMENTS BOURSISERS SUR 3 ANS

	2017	2016	2015
Capitalisation boursière au 31 décembre (en M€)	7 749	6 459	4 746
Cours le plus haut en séance	169,900 €	136,000 €	97,450 €
Cours le plus bas en séance	115,700 €	79,900 €	58,010 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	154,450 €	128,750 €	94,600 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	154,185 €	128,135 €	93,653 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	145,896 €	109,626 €	80,180 €
Moyenne des transactions journalières (en actions)	53 452	60 252	79 811

TRANSACTIONS 2017 SUR NYSE EURONEXT

	Cours plus haut en séance (en €)	Cours plus bas en séance (en €)	Nombre de titres échangés Moyennes quotidiennes	Capitaux échangés (en milliers €)
2017	146,93	144,77	53 452	7 644
Janvier	130,35	115,70	86 623	10 433
Février	131,40	116,00	77 655	9 539
Mars	130,90	122,85	52 384	6 589
Avril	150,00	128,30	54 342	7 418
Mai	158,05	146,35	52 059	7 938
Juin	164,45	155,05	48 741	7 750
Juillet	161,25	149,00	50 850	7 912
Août	155,75	147,30	35 228	5 365
Septembre	158,05	149,20	37 788	5 815
Octobre	169,90	155,05	45 777	7 421
Novembre	161,35	151,20	54 090	8 469
Décembre	155,40	148,15	47 483	7 230

DIVIDENDE – PRIME DE FIDÉLITÉ

La politique de SEB S.A. est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2018 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au

nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2015 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 21 mai 2018. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement. Passé ce délai, les dividendes non réclamés sont versés à l'État.

Années	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
2013		
Dividende	48 234 105	1,32
Prime de fidélité	18 759 948	0,132
2014		
Dividende	48 621 121	1,39
Prime de fidélité	17 434 675	0,139
2015		
Dividende	49 237 120	1,44
Prime de fidélité	18 902 996	0,144
2016		
Dividende	49 283 700	1,54
Prime de fidélité	19 067 423	0,154
2017		
Dividende	49 619 442	1,72
Prime de fidélité	18 816 050	0,172

Le montant du dividende net sur les résultats 2017, de 2.0 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 16 mai 2018.

Le coupon sera détaché le 21 mai et la mise en paiement effectuée le 23 mai 2018.

8

8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018	282
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	282
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	282
8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018	283
Résolutions à caractère ordinaire	283
Résolutions à caractère extraordinaire	288
8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	297
Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	297



Assemblée générale

8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de M^{me} Delphine Bertrand en qualité d'administrateur.
5. Renouvellement du mandat de FÉDÉRACTIVE, représentée par M^{me} Sarah Chauleur, en qualité d'administrateur.
6. Renouvellement du mandat de M. Jean-Noël Labroue en qualité d'administrateur.
7. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général et à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué (Loi dite Sapin 2).
8. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général.
9. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué.
10. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

11. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions.
12. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
13. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public.
14. Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé).
15. Limitation globale des autorisations.
16. Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.
17. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
18. Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou de Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
19. Pouvoirs pour formalités.

8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions ainsi que le texte complet des résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de SEB S.A. qui se tiendra le 16 mai 2018 à Paris.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2017 ET FIXATION DU DIVIDENDE

Rapport du Conseil d'administration

Par le vote des 1^{re} et 2^e résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 268 762 000 euros contre 45 554 698,03 euros au titre de l'exercice 2016 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 375 048 000 euros contre 258 574 000 euros au titre de l'exercice 2016.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2017 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 16 mai 2018.

La 3^e résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le Résultat net de l'exercice 2017 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net de 2 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro, soit une progression de 16,3 % par rapport au dividende de l'exercice 2016 ;
- un dividende majoré de 10 % soit 0,2 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative avant le 31 décembre 2015 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 21 mai 2018 date de détachement du coupon. Ces actions représentent 57,30 % des actions composant le capital. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le détachement du coupon interviendra le 21 mai 2018. Le dividende sera mis en paiement à compter du 23 mai 2018.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3 du CGI.

PREMIÈRE RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 268 762 000 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 375 048 000 euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 ET FIXATION DU DIVIDENDE

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice 2017 s'élevant à 268 762 000 euros comme suit :

Bénéfice net	268 762 000
Report à nouveau créditeur	775 019 816
Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau	792 432
Total disponible	1 044 574 248
Dividende	99 545 666
Prime de fidélité	3 741 907
Report à nouveau	941 286 675

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende de 2 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le coupon sera détaché le 21 mai 2018 et le dividende sera mis en paiement à compter du 23 mai 2018.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,2 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2015 et

qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 21 mai 2018, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital.

Le montant des dividendes distribués sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3-2 du Code général des impôts.

L'Assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

Exercice	Dividende par action	Prime par action	Dividende éligible à l'abattement de 40 %		Dividende non-éligible à l'abattement de 40 %
			Dividende	Prime	
2014	1,44	0,144	1,44	0,144	-
2015	1,54	0,154	1,54	0,154	-
2016	1,72	0,172	1,72	0,172	-

RÉSOLUTIONS 4, 5 ET 6 : RENOUVELLEMENT DE TROIS ADMINISTRATEURS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**Rapport du Conseil d'administration**

Nous vous informons que votre Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme des mandats d'administrateur de M^{me} Delphine Bertrand, FÉDÉRACTIVE, représenté par M^{me} Sarah Chauleur et de M. Jean-Noël Labroue à l'issue de votre Assemblée générale.

Sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, les 4^e, 5^e et 6^e résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation le renouvellement, pour 4 ans, des mandats d'administrateur de M^{me} Delphine Bertrand, de FÉDÉRACTIVE, représenté par M^{me} Sarah Chauleur en qualité de représentant permanent et de M. Jean-Noël Labroue.

M^{me} Delphine Bertrand, âgée de 53 ans, est chargée de communication FÉDÉRACTIVE depuis 2013. Elle est co-fondatrice de la Fondation Première Pierre (FPP) et a suivi une formation « objectif administratrice » de l'EM Lyon.

M^{me} Sarah Chauleur, âgée de 46 ans, est diplômée d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication et est responsable de la communication de FÉDÉRACTIVE, en qualité

de représentant permanent de la société FÉDÉRACTIVE. Elle est co-animatrice de la Fondation Première Pierre (FPP).

M. Jean-Noël Labroue, âgé de 70 ans, diplômé d'une École d'Ingénieur et titulaire d'un *Master of Science* de Northwestern University Chicago, a effectué la quasi-totalité de sa carrière au sein du groupe Darty.

Lors de ses réunions du 27 février 2018, votre Conseil d'administration a estimé que M^{me} Delphine Bertrand, FÉDÉRACTIVE, représentée par M^{me} Sarah Chauleur et M. Jean-Noël Labroue étaient en mesure d'assumer les tâches incombant à tout administrateur et de contribuer de manière effective aux travaux du Conseil d'administration.

Nous vous rappelons enfin que les informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans le chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence 2017.

QUATRIÈME RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE M^{me} DELPHINE BERTRAND, EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M^{me} Delphine Bertrand pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

CINQUIÈME RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE FÉDÉRACTIVE, REPRÉSENTÉ PAR M^{me} SARAH CHAULEUR EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de FÉDÉRACTIVE, représenté par M^{me} Sarah Chauleur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

SIXIÈME RÉSOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE M. JEAN-NOËL LABROUE EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Noël Labroue pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

RÉSOLUTION 7 : APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE**Rapport du Conseil d'administration**

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la 7^e résolution a pour objet de soumettre à votre approbation les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2018 et constituant la politique de rémunération les concernant.

Ces principes et critères sont arrêtés chaque année par votre Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. L'ensemble de ces éléments vous est présenté en détail dans le Rapport figurant au chapitre 2.5 du Document de référence 2017.

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à votre approbation lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

SEPTIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À M. BERTRAND NEUSCHWANDER DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en

application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de leur mandat, à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général ainsi qu'à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué tels que détaillés dans le Rapport joint au Rapport mentionné aux articles L. 225-100 et L. 225-102 du Code de commerce, présentés dans le Document de référence 2017.

RÉSOLUTIONS 8 ET 9 : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES ET VARIABLES COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, ET À M. BERTRAND NEUSCHWANDER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Rapport du Conseil d'administration

En l'application de l'article L225-100 du Code de commerce, tel que modifié par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-

Directeur Général et à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué doivent être approuvés à l'assemblée générale.

Les différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document de référence 2017, chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » sections « Say on pay – Éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31/12/2017 ».

HUITIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES ET VARIABLES COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En application des articles L 225-37-2 et L 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2017, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » section 5 « Say on pay - Éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31/12/2017».

NEUVIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES ET VARIABLES COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À M. BERTRAND NEUSCHWANDER, DIRECTEUR-GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

En application des articles L 225-37-2 et L 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de référence 2017, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » section 5 « Say on pay - Éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31/12/2017».

RÉSOLUTION 10 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 11 mai 2017 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2017, dans le cadre de son programme de rachat, la société a acquis 228 914 actions au cours moyen de 151,84 euros, a cédé 149 866 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 49,55 euros. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 313 440 actions ont été acquises au cours moyen de 147,55 euros et 314 817 actions ont été cédées au cours moyen de 147,23 euros.

Au 31 décembre 2017, la société détient 534 706 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 82 585 341,7 euros. Ces actions propres représentent 1,07 % du capital de la société, dont 528 784 au titre du contrat de rachat et 5 922 au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le chapitre 7 « Informations sur la société et le capital » du Document de référence.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2018, il vous est proposé, dans la 10^e résolution, d'autoriser à nouveau votre

Conseil d'administration, pour une période de 14 mois, à intervenir sur les actions de la société à un prix maximum d'achat par action de 210 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

DIXIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide :

- de mettre fin au programme de rachat en cours décidé par l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2017 ;
- d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
 - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la société,
 - décide que les actions pourront être achetées en vue :
 - i) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - ii) d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un Plan d'Épargne d'Entreprise,
 - iii) d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
 - iv) de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
 - v) de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
 - décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 210 euros hors frais,

- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération),
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 1 053 550 029 euros,
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique,
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :
 - i) procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
 - ii) passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
 - iii) ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
 - iv) conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
 - v) effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tous autres organismes,
 - vi) effectuer toutes formalités ;
- décide que la présente autorisation est donnée pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 11 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 11 mai 2017 a autorisé votre Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2018, il vous est proposé, dans la 11^e résolution, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration, à annuler tout ou partie de ses actions, dans les mêmes limites et conditions.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

ONZIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y

compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;

- autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et effectuer toutes formalités, faire toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire le nécessaire ;
- autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 12, 13, 14 ET 15 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR PLACEMENT PUBLIC OU PRIVÉ ; LIMITE GLOBALE DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN VERTU DE CES DÉLÉGATIONS FIXÉE À 10 MILLIONS D'EUROS DE NOMINAL, SOIT ENVIRON 20 % DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2017

Rapport du Conseil d'administration

Nous souhaitons que vous déléguiez à votre Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital permettant ainsi de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous vous demandons, par le vote de la 12^e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de votre société avec maintien de votre droit préférentiel de souscription. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 5 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2017.

Afin de saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons, par le vote de la 13^e et de la 14^e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider de l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, dans le cadre d'offres au public ou de placements privés. Ces émissions auraient lieu sans droit préférentiel de souscription, étant précisé que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire à une telle émission, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

En application des dispositions légales, le prix d'émission est au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Eu égard à l'importance de l'usage de ces délégations, nous vous rappelons que votre Conseil d'administration ne pourra en faire usage que si la décision de mise en œuvre recueille la majorité qualifiée des 12/14^e des administrateurs. Précédemment fixée à 12/15^e, cette majorité a été revue afin de l'adapter à la nouvelle composition du Conseil d'administration.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de ces délégations serait fixé à 5 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social. Par ailleurs, le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourrait être supérieur à 500 millions d'euros. Les délégations de compétence seraient ainsi valables pour une durée de 14 mois.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, votre Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un Rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Dans ses précédentes délégations, l'Assemblée générale du 11 mai 2017 avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social dans les mêmes limites que celles mentionnées ci-dessus. Ces autorisations, données pour 14 mois, n'ont pas été utilisées.

En outre, nous vous proposerons, à la 15^e résolution, de fixer à 10 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par votre Conseil d'administration en vertu des seules délégations conférées par les 12^e, 13^e, et 14^e résolutions.

DOUZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET/OU À DES TITRES DE CRÉANCE, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider à la majorité qualifiée des [12/14]^e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions

fixées par la loi et les règlements, l'émission sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

- décide que sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation

pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 500 millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de décider l'augmentation de capital et déterminer les titres à émettre, déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions

ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

TREIZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET/OU À DES TITRES DE CRÉANCE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DANS LE CADRE D'OFFRES AU PUBLIC

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/14^e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission par une offre au public sur le marché français et/ou international, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 millions

d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires applicables. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en application de la présente délégation de compétence pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 14^e résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les

montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET/OU À DES TITRES DE CRÉANCE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DANS LE CADRE D'OFFRES VISÉES À L'ARTICLE L. 411-2 II DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (PLACEMENTS PRIVÉS)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/14^e de ses membres présents ou représentés, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par voie d'offre(s) visée(s) au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placements privés), en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 millions d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant,

le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- décide que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente délégation pourra être opérée soit en espèce, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 500 millions d'euros, à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution ;
- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- constate que les offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et décidées dans le cadre de la présente résolution pourront être combinées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres au public décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la 14^e résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables à la date de l'émission,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions aux dispositions

légales et réglementaires et le cas échéant aux stipulations contractuelles applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et le cas échéant les stipulations contractuelles applicables, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

QUINZIÈME RÉSOLUTION : LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 10 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les 12^e, 13^e et 14^e résolutions, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément aux dispositions légales, réglementaires et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.

RÉSOLUTION 16 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES SOMMES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

Rapport du Conseil d'administration

Nous vous demandons, par le vote de la 16^e résolution, de permettre au Conseil d'administration d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites.

Cette délégation permettrait à votre Conseil d'administration de décider de procéder à des augmentations de capital dans la limite d'un montant maximal de 10 millions d'euros et serait valable pour une durée de 14 mois.

SEIZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES SOMMES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, délègue audit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou toutes autres sommes dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation ne pourra excéder 10 millions d'euros, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la 15^e résolution.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet, le cas échéant, de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 17 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Rapport du Conseil d'administration

Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation de certains collaborateurs du Groupe en les associant durablement à son développement et à ses résultats, nous vous demandons, dans la 17^e résolution, d'autoriser votre Conseil d'administration dans la limite de 196 000 actions soit 0,3907 % du capital social, à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la société.

Toutes les actions gratuites attribuées seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité tels que fixés par le Conseil d'administration chaque année, sur la base d'objectifs budgétaires assignés au Groupe.

Le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux demeure inchangé et sera limité à 18 000 actions soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et à 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de

M. Bertrand Neuschwander. Nous vous demandons de fixer à trois ans la durée de la mesure de la performance opérationnelle au terme de laquelle l'attribution des actions sera définitivement acquise aux bénéficiaires.

Votre Conseil d'administration considère que l'appréciation des critères de performance sur une période suffisamment longue, à savoir 3 exercices, s'inscrit en conformité avec les perspectives de long terme du Groupe tout en restant source de motivation pour les bénéficiaires.

Les actions de performance attribuées ne seraient pas soumises à une obligation complémentaire de conservation tant pour les résidents français ou étrangers. Cette pratique s'inscrit en ligne avec les dispositions législatives et les pratiques de place depuis 2017.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions de performance.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 196 000 actions (correspondant à 0,3907 % du capital à la date de la présente Assemblée générale), sachant que le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne devra pas excéder 18 000 actions, (correspondant à 0,0359 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale) s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et 9 000 actions (soit [0,0179] % du capital social) s'agissant de M. Bertrand Neuschwander.

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;

L'Assemblée générale décide de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de

commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque

année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 18 : AUGMENTATIONS DE CAPITAL RESERVEES AUX ADHERENTS A UN PLAN D'EPARGNE D'ENTREPRISE OU DE GROUPE

Rapport du Conseil d'administration

En application des dispositions du Code de commerce, nous vous proposons, par le vote de la 18e résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant maximum de 501 690 euros, soit 1 % du capital.

Il vous est ici précisé que cette délégation n'est pas comprise dans le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 15e résolution.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être inférieur de plus de 20% à la moyenne des cours cotés de l'action SEB sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, étant précisé que cette décote pourrait être portée à 30% pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à dix ans.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et priverait d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 dans sa 19e résolution

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL RESERVEES AUX ADHERENTS A UN PLAN D'EPARGNE D'ENTREPRISE OU DE GROUPE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, et notamment aux articles L.225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, par l'émission d'actions ordinaires (autres que des actions de préférence) ou de titres de capital donnant accès au capital à émettre, de la société, réservée aux adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise ou de Groupe : mandataires sociaux éligibles, salariés et anciens salariés de la société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- décide de fixer à 501 690 euros le montant nominal maximal de l'augmentation de capital qui pourra être réalisée par émission d'actions, étant précisé que ce montant maximum est fixé de façon autonome et distincte du plafond nominal global prévu à la 15e résolution ;
- décide en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, aux actions et titres de capital donnant accès au capital à émettre dans le cadre de la

présente résolution, la présente décision emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les titres de capital émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

- décide, en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, que le prix de souscription pourra comprendre une décote de 20 %, appliquée à la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette décote pouvant être portée à 30 % pour les adhérents à un plan d'épargne dont la période d'indisponibilité prévue par son règlement est supérieure ou égale à dix ans. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à substituer à tout ou partie de la décote une attribution gratuite d'actions ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre, à réduire ou à ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;
- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions, nouvelles ou existantes, ou de titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre au titre de l'abondement, le cas échéant par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ;
- fixe à 14 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation et met fin à la précédente délégation ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi et les règlements, à l'effet notamment d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :

- fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
- fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des titres de capital donnant accès au capital de la société à émettre,
- sur ses seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital,
- accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

RÉSOLUTION 19 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Rapport du Conseil d'administration

La 19^e résolution est une résolution usuelle qui a pour objet de soumettre à votre approbation les pouvoirs donnés aux fins d'accomplir toutes publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.

8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre Rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé, ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

AVEC LA SOCIÉTÉ ZHEJIANG SUPOR CO. LTD

Nature : Convention dite *Master Joint Research and Development Agreement* ayant pour objet de partager des projets de recherche et de développement sur des produits et technologies communs à votre société et à Zhejiang Supor Co. Ltd, afin de bénéficier de l'expérience et des savoir-faire respectifs des parties en matière d'articles culinaires et d'articles électriques de cuisson ou de préparation alimentaire.

Modalités : Le *Master Joint Research and Development Agreement* porte sur des exclusivités réciproques au titre des projets menés en commun. Les droits de propriété industrielle qui pourraient être déposés seront élaborés de manière concertée puis déposés par Zhejiang Supor Co. Ltd et votre société dans les territoires dont ils ont la responsabilité respective. Votre société bénéficiera toutefois d'une licence gratuite et permanente des droits déposés dans les pays réservés à Zhejiang Supor Co. Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration du 13 avril 2012 et concerne M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la société Zhejiang Supor Co. Ltd.

Au titre de l'exercice 2017, l'accord de coopération s'est traduit, comme en 2016, par la mise en commun de moyens et de personnel sur un projet consistant à développer deux articles électriques de cuisson du riz et six concernant des innovations en matière d'articles Cookware.

AVEC M. BERTRAND NEUSCHWANDER

1. **Nature :** indemnité de rupture en cas de révocation de son mandat social.

Modalités : en cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, M. Bertrand Neuschwander bénéficiera d'une indemnité de rupture équivalente à deux années de rémunération (rémunérations fixes et variables incluses) sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liée à la rupture du contrat de travail (étant précisé que ce contrat ne contient pas de clause d'indemnité en cas de séparation ou de clause de non-concurrence).

Le versement de cette indemnité est soumis aux conditions de performance décrites dans la convention ci-après.

2. **Nature :** fixation des conditions de performance qui subordonnent le versement au Directeur Général Délégué de l'indemnité de rupture en cas de révocation.

Modalités : la base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

Si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, les objectifs à prendre en compte sont ceux fixés en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination et, en tant que salarié pour la période antérieure.

3. Nature : indemnité de non-concurrence en cas de révocation ou de démission.

Modalités : dans les cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué s'engage à ne pas exercer d'activité professionnelle, sous quelque forme que ce soit, pour le compte d'une société, étudiant, fabricant ou commercialisant des articles concurrents de ceux qui ont été, sont ou seront étudiés, fabriqués ou commercialisés par les sociétés du Groupe SEB. En contrepartie de cette interdiction et pendant toute sa durée (un an renouvelable une fois), la société versera à M. Bertrand Neuschwander une indemnité de non concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.

4. Nature : assurance-vie individuelle au profit de M. Bertrand Neuschwander, Directeur Général Délégué.

Modalités : en complément du régime collectif de prévoyance Groupe, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance décès individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 3 318 euros.

5. Nature : régime de retraite complémentaire et différentiel

Modalités : M. Bertrand Neuschwander, en sa qualité de mandataire social, continuera à bénéficier du régime collectif de retraite supplémentaire en tenant compte de son ancienneté acquise en sa qualité de salarié, selon les mêmes règles que celles applicables aux cadres dirigeants ainsi que des dispositifs collectifs de prévoyance des cadres et cadres dirigeants.

Ce régime garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO ;

- le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle ;
- le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité exécutif ou du Comité de direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

AVEC M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

1. Nature : indemnité de rupture et maintien des stock-options prévues dans le contrat de travail suspendu le 1^{er} mars 2005 de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président de votre société.

Modalités :

- en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité est soumis aux critères de performance décrits dans la convention ci-après ;
- en cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une décision du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

2. Nature : fixation des critères de performance qui subordonnent le versement au Président de l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de travail.

Modalités : la base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues, fixe plus bonus, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

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

3. Nature : assurance-vie individuelle au profit de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président de votre société.

Modalités : en complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La

charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 69 588 euros.

4. Nature : régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : les membres du Comité exécutif et du Comité de direction, dont fait partie M. Thierry de La Tour d'Artaise, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité exécutif ou du Comité de direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 26 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas BRUNETAUD

Mazars

Thierry COLIN

9

9.1. Glossaire	302
9.2. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel	303
9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires	304
Commissaires aux comptes titulaires	304
Commissaires aux comptes suppléants	304
Honoraires des Commissaires aux comptes	305
9.4. Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	306
9.5. Table de concordance du Document de référence	308
9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	311



Informations complémentaires

9.1. Glossaire

À taux de change et périmètre constants (à tcpc) – Organique

Les montants et les taux de croissance à taux de change et périmètre constants (ou organiques) de l'année N par rapport à l'année N-1 sont calculés :

- en utilisant les taux de change moyens de l'année N-1 sur la période considérée (année, semestre, trimestres) ;
- sur la base du périmètre de consolidation de l'année N-1.

Cette pratique concerne essentiellement les ventes et le Résultat Opérationnel d'Activité.

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

Le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) est le principal indicateur de performance du Groupe SEB. Il correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels, à savoir, du coût des ventes, des frais d'innovation (R&D, marketing stratégique, design), de la publicité, de marketing opérationnel et des frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation, ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation, auquel on ajoute les amortissements et les dépréciations opérationnels.

Endettement financier net (ou dette financière nette)

Sous cette terminologie, on entend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui ont une échéance inférieure à un an et sont cessibles facilement. L'endettement financier net s'entend également après d'éventuels placements financiers à court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Trésorerie d'exploitation

La trésorerie d'exploitation correspond à la « trésorerie provenant de l'exploitation » telle que présentée dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, retraitée des opérations non récurrentes ayant impacté l'endettement net du Groupe (par exemple, les restructurations décaissées) et après prise en compte des investissements récurrents (CAPEX).

9.2. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion référencé dans la table de concordance au chapitre 9.4 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 29 mars 2018



Le Président-Directeur Général

Thierry de La Tour d'Artaise

9.3. Responsables du contrôle des comptes et honoraires

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

■ **PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par :**

Nicolas Brunetaud
63, rue de Villiers — 92200 Neuilly-sur-Seine,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **Mazars, représenté par :**

Thierry Colin
61, rue Henri-Regnault — 92075 Paris La Défense Cedex,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

■ **De PricewaterhouseCoopers Audit :**

Jean-Christophe Georghiou
63, rue de Villiers — 92200 Neuilly-sur-Seine,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **De Mazars :**

Gilles Rainaut
61, rue Henri-Regnault — 92075 Paris La Défense Cedex,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	PricewaterhouseCoopers Audit				Mazars			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	270	180			178	196		
Filiales intégrées globalement	1 306	1 501			1 444	1 338		
SOUS-TOTAL	1 576	1 681	87 %	95 %	1 622	1 534	80 %	68 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation	77	67			361	709		
Filiales intégrées globalement	159	29			54	7		
SOUS-TOTAL	236	97	13 %	5 %	415	716	20 %	32 %
TOTAL	1 812	1 778	100 %	100 %	2 037	2 249	100 %	100 %

9.4. Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Commentaires sur l'exercice			
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe	147-162	X	X
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	91-143		X
Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	159	X	X
Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport	-	-	-
Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe	161	X	X
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	279		X
Éléments de présentation du Groupe			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	28-36	X	X
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	212-222	X	X
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	218-222	X	X
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	91-143		X
Activités en matière de recherche et développement	13-15	X	X
Informations sur la société et le capital			
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société	41, 60-66		X
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	274	X	X
Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	274	X	X
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	-	-	-
Structure et évolution du capital de la société	269-273	X	X
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société	267-270	X	X
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	269-273	X	X
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	275-277		X
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	-		-
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	-		-
Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	269-270	X	X
Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts	-		-
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	69, 74, 77, 85, 227, 256, 257		X

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
Éléments relatifs aux états financiers			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	169	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	259	X	
Comptes consolidés	163-232	X	
Comptes sociaux	241-258	X	
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	233-236 260-264	X	
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	305	X	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise			X
<i>Informations relatives à la composition, au fonctionnement, et aux pouvoirs du Conseil d'administration :</i>			
• Référence à un Code de gouvernement d'entreprise	40		
• Composition, conditions de préparation et organisation du Conseil d'administration	41-66		
• Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	41		
• Liste des mandats et fonctions de chaque mandataire	43-56		
• Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	58		
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice			
• Modalités d'exercice de la Direction Générale	40		
• Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	65		
<i>Informations sur la rémunération des mandataires sociaux :</i>	69-90		
• Politique de rémunération (say on pay ex ante)			
• Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social et référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex ante			
• Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie			
• Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux			
• Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux			
• Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société			
• Engagements de toute nature, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci			
<i>Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</i>	268		
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	262	X	X
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	144-146	X	X
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	297-299	X	
Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	303	X	

9.5. Table de concordance du Document de référence

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
1 – PERSONNES RESPONSABLES	303
2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	304
3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1 Informations historiques	238-239
3.2 Informations intermédiaires	N/A
4 – FACTEURS DE RISQUES	28-38, 218-222
5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1 Histoire et évolution de la société	10
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	169
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	169
5.1.3. Date de constitution de la société	169
5.1.4. Siège social et forme juridique	169
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	147-160
5.2 Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés	158, 184-185, 195-197
5.2.2. Principaux investissements en cours	150, 195-197
5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris	223-224, 227
6 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1 Principales activités	4, 13-20, 152-156, 182-184
6.1.1. Principaux produits	4, 11, 153
6.1.2. Principales activités	4, 152-156
6.2 Principaux marchés	11-12, 182-184
6.3 Événements exceptionnels	224
6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés	31-35
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1, 4, 11-12
7 – ORGANIGRAMME	
7.1 Description sommaire	21
7.2 Liste des filiales importantes	228-232
8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	195-197
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	223
9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1 Situation financière	148-158
9.2 Résultat d'exploitation	157
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires	152-156
9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	28-38, 148-149
10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1 Capitaux de l'émetteur	157, 167, 200-202
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	166
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	212-214
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	212-214, 218-222
10.5 Sources de financement attendues	212-214

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	13-14, 199
12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES	161
13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1 Organes d'administration et de direction	41-67
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	59
15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	68-89
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	225-226
16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	57
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	58
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	62-64
16.4 Gouvernement d'entreprise	39-90
17 – SALARIÉS	
17.1 Nombre de salariés	108, 186, 238
17.2 Participations et stock-options	275-277
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	201, 275-277
18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	269-272
18.2 Existence de droits de vote différents	267
18.3 Contrôle de l'émetteur	269-270
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	269-270
19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	225-227
20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1 Informations financières historiques	238-239
20.2 Informations financières proforma	178-180
20.3 États financiers	164-167, 242-243
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux	233-236, 260-264
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	144-146
20.4.3. Source des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.5 Date des dernières informations financières	163-232
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1. Informations intermédiaires publiées	N/A
20.6.2. Informations intermédiaires non encore publiées	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	279
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	224
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	N/A
21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1 Capital social	267-273
21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions	267
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Actions propres	269-272, 274
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles ou assorties de bons de souscription	273
21.1.5. Conditions régissant le capital non libéré	N/A
21.1.6. Capital placé sous options	N/A
21.1.7. Historique d'évolution du capital social	269-273

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	Pages
21.2 Acte constitutif et statuts	266
21.2.1. Objet social	266
21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction	40
21.2.3. Catégories d'actions	266-267
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales	266
21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	267-268
21.2.7. Seuils de déclarations de détention	267
21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital	274
22 – CONTRATS IMPORTANTS	N/A
23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A
24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	266
25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	228-232, 258

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- le Document de référence de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 20 avril 2017 sous le numéro D.17-0400. Les comptes consolidés figurent en pages 153 à 222 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 223 et 224 de ce document ;
- le Document de référence de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 31 mars 2016 sous le numéro D.16-0236. Les comptes consolidés figurent en pages 135 à 199 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 200 et 201 de ce document.

9.6. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site internet Rubrique développement durable
INFORMATIONS SOCIALES					
Emploi					
Effectif total	1.a-1	LA1		page 108	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 113	
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 112	
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		page 108	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 113	
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 111	
Embauches	1.a-2	LA2		page 109	
Licenciements	1.a-2	LA2		page 109	
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 119	Social, diversité et équité
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 119	
Organisation du travail					
Organisation du temps de travail	1.b-1			pages 111 et 123	
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 122	
Relations sociales					
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 114	Social, dialogue
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 114	Social, dialogue
Santé et sécurité					
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 115-118	Social, santé sécurité
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	1.d-2	LA9		page 114	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		page 117	
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		pages 116-118	Social, santé sécurité
Formation					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 119-121	Social, compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 120	
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 107-119	Social, compétences
Égalité de traitement					
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	1.f-1	LA14		page 113	Social, diversité et équité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		page 114	
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		pages 112-114	Social, diversité et équité
Gouvernance					
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	Gouvernance

				Références	
Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Document de référence	Site internet Rubrique développement durable
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	page 114	Social, dialogue
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/LA14	6	pages 112-114 et 120	Social, diversité et équité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7		pages 103-106	Engagements et pilotage
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6	4 - 5	pages 103-106	Engagements et pilotage
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme					
3.e					
Pratiques d'investissement et d'achat					
Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises					
		HR2		pages 104-106	Éthique, Achats responsables
Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés					
		HR3		pages 103-106	
Évaluation					
Pourcentage ou nombre d'activités pour lesquelles l'organisation a procédé à une analyse des pratiques ou à une analyse d'impact en matière de Droits de l'Homme					
		HR10	1 et 2	pages 103-106	Social, respect
Mesures correctives					
Nombre de réclamations déposées en matière de Droits de l'Homme, puis traitées et résolues en suivant une procédure de gestion des réclamations en matière de Droits de l'Homme					
		HR11	1 et 2	page 103	
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES					
Politique générale en matière environnementale					
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement					
	2.a-1			pages 134-143	Environnement
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement					
	2.a-2			page 93	
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions					
	2.a-3	EN30		pages 134-143	Éco-production
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)					
	2.a-4	EN28/EC2	7 à 9	page 223	
Pollution					
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement					
	2.b-1	EN22/EN23/EN24		pages 134-143	Éco-production
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité					
	2.b-3	EN25		page 140	Éco-production
Total des rejets dans l'eau					
		EN21	7 à 9	page 140	
Economie Circulaire					

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site internet Rubrique développement durable
Prévention et gestion des déchets					
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27		pages 137-140	Éco- production ; Fin de vie du produit
Masse totale de déchets		EN22/EN24		page 140	
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				page 131	Consommateurs
Utilisation durable des ressources					
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21		page 139	Éco-production
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		page 139	Éco-production
Consommation de matières recyclées		EN2		page 137	Éco-conception
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		pages 136-137	Éco- conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 139	Éco- conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		pages 136-139	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3		7 à 9	page 140	
Le changement climatique					
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit.	2.d-1	EN16/EN17/ EN19/EN20		pages 134-135	Éco- production ; Éco-logistique
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2	7 à 9	pages 134-143	
Protection de la biodiversité					
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/ EN25	7 à 9	page 141	Éco-production
Produits et services					
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	pages 130-131 et 136-137	Éco- conception ; Fin de vie du produit
Transport					
Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel		EN29	7 à 9	pages 141-143	Éco-logistique
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE					
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société					
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		page 124-126	Communautés
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/ SO9/SO10		page 124-126	Communautés
Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			page 95	Communautés
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 124-126	Communautés ; Fondation d'entreprise

Indicateurs	Grenelle 2 - article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document de référence	Site internet Rubrique développement durable
Sous-traitance et fournisseurs					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/ HR5 à 7		pages 104-106	Éthique, Achats responsables
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	3.c-2		1 et 2	pages 104-106	Éthique, Achats responsables
Loyauté des pratiques					
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/SO7/ SO8	10	page 106	Engagements et pilotage
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		pages 127-128	Consommateurs
Comportement anticoncurrentiel					
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		-	

Calendrier prévisionnel

26 AVRIL 2018 APRÈS BOURSE

Ventes et informations financières du 1^{er} trimestre 2018.

16 MAI 2018 À 14H30

Assemblée générale des actionnaires.

25 JUILLET 2018 AVANT BOURSE

Ventes et résultats du 1^{er} semestre 2018.

25 OCTOBRE 2018 APRÈS BOURSE

Ventes et informations financières des 9 premiers mois.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos : Photothèque Groupe SEB, Philippe SCHULLER, Jean-François DEROUBAIX, Pierre ORSSAUD

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Groupe SEB

Campus SEB – 112 chemin du Moulin Carron

69130 Ecully – France

Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18

2017

www.groupeseb.com

