



## RÉPONSES AUX QUESTIONS ECRITES

### I. Questions de Fédérative

#### 1) Résultats :

**Comment expliquez-vous cette dégradation rapide des performances en termes de rentabilité opérationnelle et de génération de liquidités ?**

Le Conseil d'administration est très attentif à la situation difficile que traverse le Groupe après les chocs successifs qu'il a subis : invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022, forte inflation des coûts, dégradation brutale à partir d'avril 2022 de la consommation en France et en Allemagne (deux marchés majeurs du Groupe qui étaient restés résilients pendant le Covid), reconfinement très strict en Chine.

Il a suivi de près cette situation au fil de ses réunions en approuvant les plans d'actions déterminés qui ont été présentés par la direction. Ces plans d'actions ont porté leurs fruits sur le second semestre 2022, à la fois pour réduire les stocks mais aussi pour faire face aux vents contraires (coûts des matières premières, transport, devises) qui ont pesé pour 600 M€ sur le ROPA en deux ans.

**Comment envisagez-vous d'y remédier dans un contexte économique toujours incertain sur les marchés historiques du Groupe SEB ?**

Nous prévoyons pour 2023 un redressement progressif des ventes en « Grand Public », une forte croissance du « Professionnel » ainsi qu'une amélioration de notre marge opérationnelle globale. Ces perspectives s'inscrivent dans un environnement incertain et ont été expliquées dans la communication financière de la société en février et plus récemment fin avril en ce qui concerne la performance du 1er trimestre.

## **2) Croissance externe :**

**Pouvez-vous expliquer les raisons de ce changement de politique [en matière de croissance externe] qui prive SEB d'une part importante de sa croissance tout en consommant des ressources d'investissement ?**

Le Groupe n'a pas changé sa politique en matière de croissance externe et se positionne, encore et toujours, comme un consolideur de ses métiers.

Mais il convient de noter que les opportunités d'acquisition de taille significative sont très rares, a fortiori les opportunités « de qualité » en cohérence avec la stratégie du groupe.

Le Groupe SEB a justement démontré sa capacité à saisir les opportunités de cette nature lorsqu'elles se sont présentées.

L'acquisition de WMF a permis au Groupe de pénétrer le marché du Café Professionnel qui reste la pierre angulaire de son Activité « Professionnel ».

Depuis, six acquisitions successives ont été menées à bien par le Groupe dont cinq dans l'Activité « Professionnel ».

Ces acquisitions répondent à une logique de construction d'un portefeuille diversifié afin d'étendre l'offre produit et répondre aux besoins de cette typologie de clients que ce soit en Café Professionnel ou sur d'autres segments de l'équipement professionnel (Krampouz, Zummo, Pacojet).

Le Conseil d'administration a approuvé toutes ces acquisitions après examen des dossiers présentés par la direction et prend une part très active à l'élaboration de la stratégie avec la création en juillet 2022 du Comité Stratégique/RSE.

**Pouvez-vous quantifier la contribution de ces acquisitions ou partenariats aux ventes et au résultat du Groupe SEB ?**

Les dernières acquisitions ont pour l'essentiel toutes été réalisées dans l'Activité « Professionnel ».

Ce segment pèse aujourd'hui pour 10% des ventes du Groupe et assure un niveau de croissance et de rentabilité élevé qui complète judicieusement le secteur traditionnel Grand Public de SEB.

## **3) Innovation :**

**Quelles sont les actions que vous envisagez d'entreprendre pour remédier à ces départs multiples et fréquents et améliorer l'innovation produits et le nombre de blockbusters lancés chaque année?**

**Quel est selon vous la nature et le niveau pertinent et suffisant des moyens à engager, pour mener une politique d'innovation ambitieuse ?**

L'innovation s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe depuis son origine et fait l'objet d'importants investissements en moyens humains et financiers.

La communauté Innovation du Groupe est riche de 1 500 personnes (R&D, marketing stratégique, design, experts dans divers domaines comme la nutrition par exemple) à laquelle a été consacrée 3,6% du montant des ventes 2022, générant 503 dépôts de brevets.

Considérer que rien n'a été fait de significatif depuis 2006 avec Actifry est erroné :

- PEM : Optigrill, Cookeo, Cuisine Companion et leurs écosystèmes digitaux donnant accès à de multiples services innovants (calcul du nutriscore ...), cake factory, aspirateur traineau cordless XÔ, cuiseurs à riz et blenders SUPOR.

- Articles Culinaires : Revêtements PTFE 100 000 cycle / céramique / Titanium (SUPOR), 5second chopper.

Parallèlement, le processus d'innovation a fait l'objet d'une revue approfondie en 2021 qui a permis de l'enrichir et de définir les grands tendances consommateurs pour l'avenir.

#### **4) RSE :**

**Quelles ambitions et quels moyens vous donnez-vous pour accélérer le développement de nouveaux modèles d'affaires plus soutenables ?**

Le Conseil d'administration, aidé par son Comité Stratégique/RSE, a dressé le bilan, très encourageant, des actions menées depuis de nombreuses années et qui est fidèlement décrit dans le détail au chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Il élabore en ce moment la feuille de route des prochaines années sur la base des travaux et propositions de la direction.

Le Groupe est toujours mobilisé et en bonne voie pour atteindre la grande majorité de ses objectifs 2018-2023 et la nouvelle ambition à horizon 2030 sera communiquée en 2024 selon le calendrier prévu initialement.

**Quels indicateurs de performance sont utilisés pour mesurer l'ampleur et la réussite des initiatives de la « Révolution Circulaire » (Matériaux recyclés, réparabilité, seconde vie, mutualisation de l'usage des produits, ReparSeb, recyclage) ?**

La révolution circulaire passe en tout premier lieu par l'éco-conception dont nous maîtrisons la démarche et les principes mais qui n'est pas encore systématisée pour la fabrication de tous nos produits et que nous voulons rendre accessible au maximum de consommateurs.

Les indicateurs et objectifs associés à notre pilier « Révolution circulaire » et leurs résultats sont définis en page 141 du Document d'Enregistrement Universel 2022. L'ensemble de nos initiatives prises pour inscrire nos produits et services au cœur de l'économie circulaire est détaillée au chapitre 3.9 « Révolution Circulaire » en pages 209 à 215 du même document.

**Quels sont les principaux leviers de la stratégie de décarbonation du Groupe pour atteindre les objectifs visés ?**

Les objectifs de décarbonation visent à la contribution de la neutralité carbone planétaire à horizon 2050 et sont validés par le SBTi.

Le Groupe a mis en place une gouvernance spécifique pour atteindre ses objectifs.

La stratégie bas carbone « fabrication des produits » (scopes 1 & 2) et « utilisation des produits » (scope 3) est définie en page 218-219 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Elle couvre entre autres les aspects suivants :

- réduction de la consommation énergétique des sites par une démarche d'optimisation,
- augmentation de la part des énergies renouvelables,
- réparabilité des produits,
- intégration de matériaux recyclés,
- réduction de la consommation énergétique des produits.

## **Quelles initiatives le Groupe SEB compte-t-il accélérer ou lancer, quels investissements ou renoncements souhaite-t-il faire pour atteindre ces objectifs ?**

Fin 2022, le Groupe a engagé un plan d'investissement conséquent de plusieurs dizaines de millions d'euros, sur deux ans, pour continuer à optimiser ses processus industriels et réduire davantage les consommations en énergie en améliorant son mix énergétique.

L'éco-conception est également un des piliers sur lequel le Groupe s'appuie pour réduire la consommation énergétique de ses produits, en essayant de réduire au maximum l'énergie consommée tout en garantissant une performance optimale.

4

Preuve de l'importance accordée par le Groupe à ces enjeux et la volonté d'y répondre, la part de la rémunération variable conditionnée par la RSE est passée de 5 % à 15 % en 2022, incluant des objectifs de décarbonation.

## **5) Gouvernance :**

**Ne croyez-vous pas nécessaire de rendre au Conseil d'administration toutes ses prérogatives afin qu'il soit en mesure de choisir les meilleures orientations de développement ?**

**Le Conseil ne doit-il pas examiner tous les dossiers d'acquisition significatifs et structurants, y compris ceux dont le financement nécessiterait une augmentation de capital décidée par les actionnaires ?**

Le Conseil d'administration, comme précisé dans la Charte et le Règlement Intérieur, est au cœur de la stratégie d'acquisition de SEB et examine toutes les opportunités, quelle que soit leur taille.

Il est par conséquent consulté et invité à se prononcer préalablement à toute décision de nature stratégique. Cette attribution assure un juste équilibre des pouvoirs (comme indiqué en réponse à la question 2 ci-dessus).

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

**Ne pensez-vous pas que l'existence d'un bloc dominant de 7 administrateurs concertistes (54% des administrateurs hors représentants des salariés : 7/13) donne, malheureusement, l'image d'un Conseil servant avant tout les intérêts patrimoniaux des concertistes bien que leur participation au capital ne dépasse guère 30% (en AGO) ?**

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 (les courants Venelle, Génération et Fédérative) répond à la structure de l'actionnariat familial tout en s'inscrivant en conformité avec les principes de gouvernance d'entreprise, notamment grâce à la présence d'administrateurs indépendants.

Ces actionnaires de long terme sont un gage de stabilité pour le groupe, stabilité très appréciée par les collaborateurs.

## II. Questions de M. JL Bossy (actionnaire individuel)

Pourquoi l'actionnaire n'est-il pas informé du calcul du scope 4 par le Conseil d'Administration ? Cela masque-t-il une éventuelle absence d'actions dimensionnantes pour réduire résolument les impacts GES dans les achats de la Société, et donc une trop grande exposition des résultats de la Société au prix de la tonne de CO<sub>2</sub> ?

Le scope 4 se réfère aux émissions évitées, il n'existe pas de normes officiellement reconnues pour la mesure et le reporting des émissions évitées.

Le Groupe SEB calcule bien l'ensemble de son empreinte carbone (Scope 1/2/3). Les impacts des GES dans les achats de la société sont une des composantes du scope 3, qui est présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 en page 217.

5

### Bilan des émissions de gaz à effet de serre

(Plus de détails sur les périmètres de consolidation dans la note méthodologique page 217)

Émissions de gaz à effet de serre (en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2022 <sup>(2)</sup>	2021	2020
<b>Scope 1</b>	64 773	84 062	71 532
<b>Scope 2</b>	139 590	157 929	144 982
<b>SCOPE 3 – TOTAL</b>	Bilan partiel <sup>(2)</sup>	20 937 942	19 259 271
Scope 3 – Matières premières et composants	5 629 600	6 404 100	4 409 930
Scope 3 – Utilisation des produits vendus	Non disponible <sup>(2)</sup>	13 739 424	13 111 334
Scope 3 – Transport	252 985	316 238	259 826
Scope 3 – Autres postes <sup>(1)</sup>	478 180	478 180	478 180
<b>TOTAL (SCOPES 1, 2, 3)</b>	Bilan partiel <sup>(2)</sup>	<b>21 179 934</b>	<b>19 475 785<sup>(2)</sup></b>

(1) La partie Autres postes comprend : Biens immobilisés, Activités associées à l'énergie et aux combustibles (non comprises dans scope 1 et 2), Déchets générés par les opérations, Voyages professionnels, Déplacements domicile-travail des employés, Actifs loués en amont, Traitement des produits vendus, Traitement de fin de vie des produits vendus, Actifs loués en aval, Franchises, Investissements.

(2) La donnée 2022 n'est pas disponible au moment de la publication de ce document car les deux processus sont en décalage de quelques mois. Un travail est en cours pour pouvoir communiquer les émissions liées à l'utilisation des produits en même temps que les autres postes du bilan carbone.

(3) Rappel de la donnée Scope 3 publiée dans l'URD 2021 pour 2020 : 15 301 744 TCO<sub>2</sub> eq. La modification de la donnée provient de corrections méthodologiques, d'une amélioration du périmètre et d'une amélioration de la précision des données pour les postes d'émissions des matières premières et composants et de l'utilisation des produits vendus.

## III. Questions de Madame Yutong LI (actionnaire individuelle)

Nous savons que l'entreprise a deux moyens de restituer les bénéficiaires aux actionnaires : les dividendes et les rachats d'actions. J'ai remarqué que votre entreprise a été très active dans l'utilisation des rachats d'actions au cours des dernières années.

Ainsi, j'aimerais savoir pourquoi vous avez fait le rachat d'action plutôt que de distribuer seulement les dividendes ? Quel sont les intérêts pour vous de racheter votre propre action ? En outre, quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour effectuer cette répartition entre les rachats d'actions et les dividendes ?

Je suis consciente que vous avez un plan d'actionnariat salarié, mais pourriez-vous me donner des raisons autres que celles-ci, s'il vous plaît, car j'ai constaté qu'il y avait un écart important entre votre programme de rachat d'actions et les besoins du plan d'actionnariat salarié.

Comme indiqué dans le Document d'Enregistrement Universel 2022, et conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 19 mai 2022, le Groupe a la possibilité de racheter ses propres actions afin :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux dans le cadre des plans d'actions de performance ;
- 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.

6

Jusqu'à présent, les actions rachetées par le Groupe dans le cadre du programme de rachat ont été utilisées en vue de couvrir en partie les plans d'actions de performance tels qu'ils sont décrits dans le Document d'Enregistrement Universel 2022.

A titre d'information, au 31 décembre 2022, le Groupe détenait 287 766 actions propres. À cette même date, 627 083 actions de performance restaient encore à livrer (cf. page 292 du Document d'Enregistrement Universel 2022).

Par ailleurs, le Groupe a par le passé mis en place des plans d'actionnariat salariés, le dernier a été réalisé en 2019 dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et il n'y en a pas eu de nouveau depuis.

Concernant la rémunération de ses actionnaires, le Groupe donne la priorité à une politique d'augmentation régulière de son dividende en fonction des résultats du Groupe.

SEB SA ■

SEB SA - N° RCS 300 349 636 RCS LYON – capital 55 337 770 € TVA intracommunautaire : FR 12300349636