



**Document
d'Enregistrement
Universel
& Rapport
financier annuel
2024**



Messages	2
Profil	4
Stratégie	6
RSE	10
Gouvernance	12
Performance	14

1 Présentation du Groupe RFA 19

1.1 Histoire et organisation	20
1.2 Secteur d'activité	24
1.3 Stratégie et création de valeur	27
1.4 Nouvelle ambition RSE à horizon 2030	40
1.5 Perspectives à moyen terme	54

2 Facteurs et gestion des risques 55

2.1 Dispositif de maîtrise des risques	56
2.2 Facteurs et gestion des risques	60

3 Gouvernance d'entreprise 71

3.1 Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	72
3.2 Organisation des pouvoirs	72
3.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	73
3.4 Organes de direction du Groupe	104
3.5 Politique de rémunération	105

4 Rapport de durabilité 127

4.1 Informations générales	128
4.2 Informations environnementales	151
4.3 Informations sociales	195
4.4 Informations en matière de gouvernance	228
4.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de durabilité	231
4.6 Plan de vigilance	235

5 Commentaires sur l'exercice RFA 247

5.1 Faits marquants	248
5.2 Commentaires sur les ventes consolidées	250
5.3 Commentaires sur les résultats consolidés	253
5.4 Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	254
5.5 Événements postérieurs à la clôture	256
5.6 Principaux litiges	256

6 Comptes consolidés RFA 257

6.1 États financiers	258
6.2 Notes sur les comptes consolidés	262
6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	319
6.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	323

7 Comptes sociaux 325

7.1 États financiers	326
7.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	328
7.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	342
7.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	343

8 Informations sur la société et le capital RFA 347

8.1 Renseignements sur la société	348
8.2 Renseignements sur le capital	350
8.3 Autorisations financières	355
8.4 Actionnariat des salariés	356
8.5 Marché des titres, dividende	359

9 Assemblée générale 361

9.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025	362
9.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025 <small>RFA</small>	363
9.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	371

10 Informations complémentaires 373

10.1 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	374
10.2 Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	374
10.3 Information réglementée 2024	375

Annexes 377

Glossaire	378
Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	381
Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	383

Les éléments constitutifs du Rapport financier annuel, tels que prévus à l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier, sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

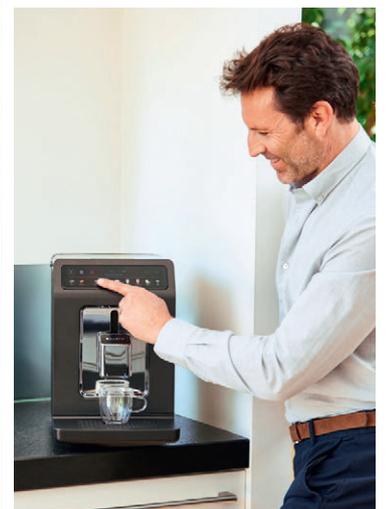


Document d'Enregistrement Universel & Rapport financier annuel 2024



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 3 avril 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2024 qui a été établie en XHTML et qui est disponible sur les sites internet de l'AMF (www.amf.france.org) et du Groupe SEB (www.groupeseb.com).





MESSAGE du Président du Groupe SEB

“ Notre performance opérationnelle illustre la robustesse de notre modèle et la force de nos positions de leadership, stimulées par une innovation constante. ”

Thierry de La Tour d'Artaise
Président du Conseil d'administration

“ L'année 2024 a été particulièrement solide pour le Groupe SEB.

Dans un environnement économique et géopolitique complexe, nos marchés ont démontré leur résilience et poursuivi leur dynamique positive. Notre performance opérationnelle illustre la robustesse de notre modèle et la force de nos positions de leadership, stimulées par une innovation constante.

L'acquisition du Groupe Sofilac, avec ses marques emblématiques Charvet et Lacanche, témoigne de notre ambition d'accélérer sur le segment Professionnel.

Dans cette même dynamique, nous sommes fiers d'annoncer début 2025 l'acquisition de la Brigade de Buyer. Ces acquisitions renforcent notre position d'acteur de référence en Professionnel, tout en valorisant le savoir-faire unique de maisons d'exception. Parallèlement, nous avons franchi une nouvelle étape en matière de responsabilité

sociétale et environnementale avec le lancement de notre feuille de route ESG à horizon 2030. Elle s'appuie sur des piliers et des engagements forts, pleinement intégrés à notre stratégie. Nous intensifions la réduction de notre empreinte carbone, avec des objectifs ambitieux validés par le SBTi. Pionniers de la réparabilité, nous amplifions notre engagement en faveur de l'économie circulaire, œuvrons pour davantage de diversité, et continuerons de soutenir des initiatives à fort impact social.

Je tiens à remercier chaleureusement tous nos collaborateurs, actionnaires et partenaires pour leur engagement et leur confiance. Fidèles à notre mission – faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde – nous poursuivons notre développement avec ambition et responsabilité. ”

MESSAGE du Directeur Général du Groupe SEB

“Forts de ces réussites, nous abordons 2025 avec ambition et confiance et anticipons une nouvelle année de croissance organique des ventes et de progression du résultat opérationnel.”

Stanislas de Gramont
Directeur Général



“ Le Groupe SEB a confirmé en 2024 son retour à une croissance soutenue.

Nos ventes ont progressé de 5 % en organique et le ROPA de 10 %, portant la marge opérationnelle à 9,7 %, en ligne avec nos ambitions.

L'activité Grand Public a été le moteur de cette dynamique avec une croissance organique globale de 6 %, dont 9 % hors de Chine, portée par des marchés favorables et un bon rythme d'innovations dans nos grandes familles de produits. Nous avons renoué avec une croissance solide en Europe occidentale et en Amérique du Nord, tout en poursuivant une hausse à deux chiffres en Europe de l'Est et en Amérique du Sud. En Chine, Supor a renforcé son leadership malgré un marché encore faible. Les autres pays asiatiques affichent une légère progression sur l'année. Le pôle Professionnel a consolidé sa performance après une année 2023

exceptionnelle. Les ventes, soutenues par l'expansion internationale, restent sur un niveau historiquement élevé. 2024 a également été marquée par des avancées stratégiques majeures : le lancement d'un hub en Chine pour le Café Professionnel et le renforcement de notre expertise en Culinaire Professionnel avec l'acquisition du Groupe Sofilac, complétée début 2025 par La Brigade de Buyer.

Enfin, je souhaite exprimer mes remerciements à nos équipes dont la détermination constante a permis d'atteindre ces bons résultats.

Forts de ces réussites, nous abordons 2025 avec ambition et confiance.

Dans un environnement qui reste incertain, nous anticipons une nouvelle année de croissance organique des ventes et de progression du résultat opérationnel. ”

Un leadership mondial



Le Groupe SEB occupe une position de leadership sur le marché du Petit Équipement Domestique. Il est également leader en café professionnel* et s'est récemment développé dans le culinaire professionnel.

8,3 Mds€
de chiffre d'affaires

dont **7,3 Mds€**
Activité Grand Public
et **1 Md€**
Activité Professionnelle

9,7 %
Marge opérationnelle

+ de **400 M**
de produits vendus/an

Notre mission : « Faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde. »

Nos valeurs

- Volonté d'entreprendre • Respect de la personne
- Passion pour l'innovation • Professionnalisme • Esprit de groupe

ACTIVITÉ GRAND PUBLIC

- Articles culinaires et ustensiles de cuisine
- Cuisson électrique
- Préparation des boissons
- Préparation des aliments
 - Soins du linge
 - Entretien des sols
 - Confort domestique
 - Soins de la personne

Principales marques



ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

- Boissons chaudes ou froides
- Cuisson professionnelle
- Préparation culinaire
- Articles culinaires et ustensiles de cuisine
- Équipement hôtelier

Principales marques

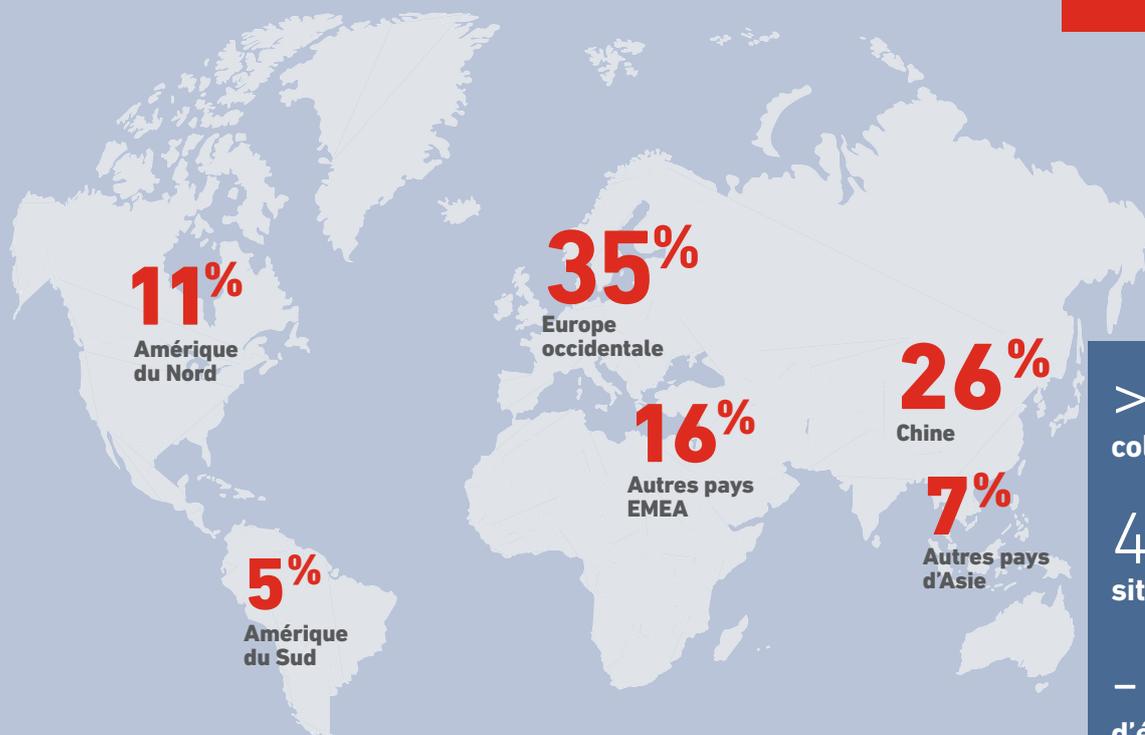


* Hors distributeurs automatiques.

UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Ventes Grand Public

+ de
150
pays



> 32 000
collaborateurs

44
sites industriels

- 18 %
d'émissions de
CO₂* depuis 2021

UNE CROISSANCE RÉGULIÈRE

Ventes du Groupe



SUR 10 ANS

~ **7 %**

Croissance annuelle
moyenne des ventes

+ de **4 Mds€**
de *cash flow* libre généré

> **7 %**

Croissance annuelle
moyenne du dividende

* Scopes 1 & 2.

Une stratégie de croissance rentable

Le Groupe souhaite appliquer dans l'activité Professionnelle les facteurs clés qui ont fait son succès dans l'activité Grand Public.

MARCHÉ GRAND PUBLIC

Un marché estimé à
80 Mds€*

Renforcer notre leadership mondial

Spécificités du marché

- Croissance structurelle (> 3 % par an) portée par l'essor des classes moyennes dans les pays émergents et par la montée en gamme dans les pays matures
- Explosion des nouveaux modes de distribution (e-commerce, réseaux sociaux...)
- Marché fragmenté

Notre vision

- Développer les innovations produits dans une approche *life centric***
- Répondre aux besoins spécifiques grâce aux nouvelles technologies
- Renforcer nos positions de leadership via l'extension vers de nouvelles catégories et géographies

** Centrée sur la vie des consommateurs.



MARCHÉ PROFESSIONNEL

Un marché estimé à
15 Mds€*

Devenir un acteur de référence

Spécificités du marché

- Une croissance soutenue : 5 % à 10 % par an
- De fortes barrières à l'entrée et une rentabilité plus élevée
- Une récurrence des revenus liée aux services

Notre vision

- Appliquer nos facteurs clés de succès de l'activité Grand Public à l'activité Professionnelle
- Étendre la gamme existante en boissons et entrer dans de nouveaux segments de marché, dont le culinaire
- Déployer nos marques dans toutes les géographies et pour toutes les typologies de clients

* Marché cible, voir chapitre 1.

Notre ambition Groupe moyen terme

- Croissance annuelle moyenne des ventes à taux de change et périmètre constants **d'au moins 5 %**
- Marge opérationnelle en progression **vers 11 %**
- Poursuite d'une génération importante de *cash flow* libre

Nos facteurs clés de succès

DES MARQUES FORTES



Portefeuille puissant de marques complémentaires, globales et locales

2 marques qui représentent 2 Mds€ de ventes chacune

UNE PRÉSENCE MONDIALE



+ de 150 pays

Une couverture géographique large et équilibrée

UNE INNOVATION CONTINUE



320 M€ investis dans l'innovation en 2024

Une approche fondamentalement centrée sur la vie du consommateur

UN LARGE PORTEFEUILLE PRODUITS



+ de 50 catégories de produits

UNE EXÉCUTION COMMERCIALE PUISSANTE



Distribution multicanale :

60%* offline

40%* online

* % des des ventes Grand Public.

UNE INDUSTRIE COMPÉTITIVE



+ de 240 M de produits fabriqués en 2024

Production

60% interne

40% externe



Un savoir-faire éprouvé en croissance externe

Pionnier en responsabilité sociétale et environnementale

Des positions de leader mondial

75 %

des ventes Grand Public réalisées sur des marchés où le Groupe est leader*



Machines à café expresso automatiques professionnelles



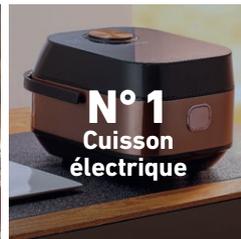
N°1
Soin du linge



N°1
Articles culinaires



N°2
Blender



N°1
Cuisson électrique



N°2
Boissons

*Position de N°1 ou N°2.



2,5 Mds€
Ventes en 2024 avec des produits lancés depuis 2022

Une innovation life centric

Une innovation nourrie par les nouvelles habitudes des consommateurs, permettant d'offrir une gamme étendue de produits répondant à leurs besoins spécifiques.

~ 3 000
salariés dédiés à l'innovation

+ de 470
brevets déposés en 2024

Des marques fortes

Le Groupe détient un portefeuille de marques historiques et puissantes, qui ont fait son succès à l'international ou localement.

Wmf **schaerer**
swiss coffee competence

Créé en 1880,
N°1 en café professionnel*

*Hors distributeurs automatiques.

Tefal

Créé en 1956,
N°1 en articles culinaires

SUPOR

Créé en 1994, N°1 en électrique / articles culinaires en Chine



Le digital au cœur du Groupe

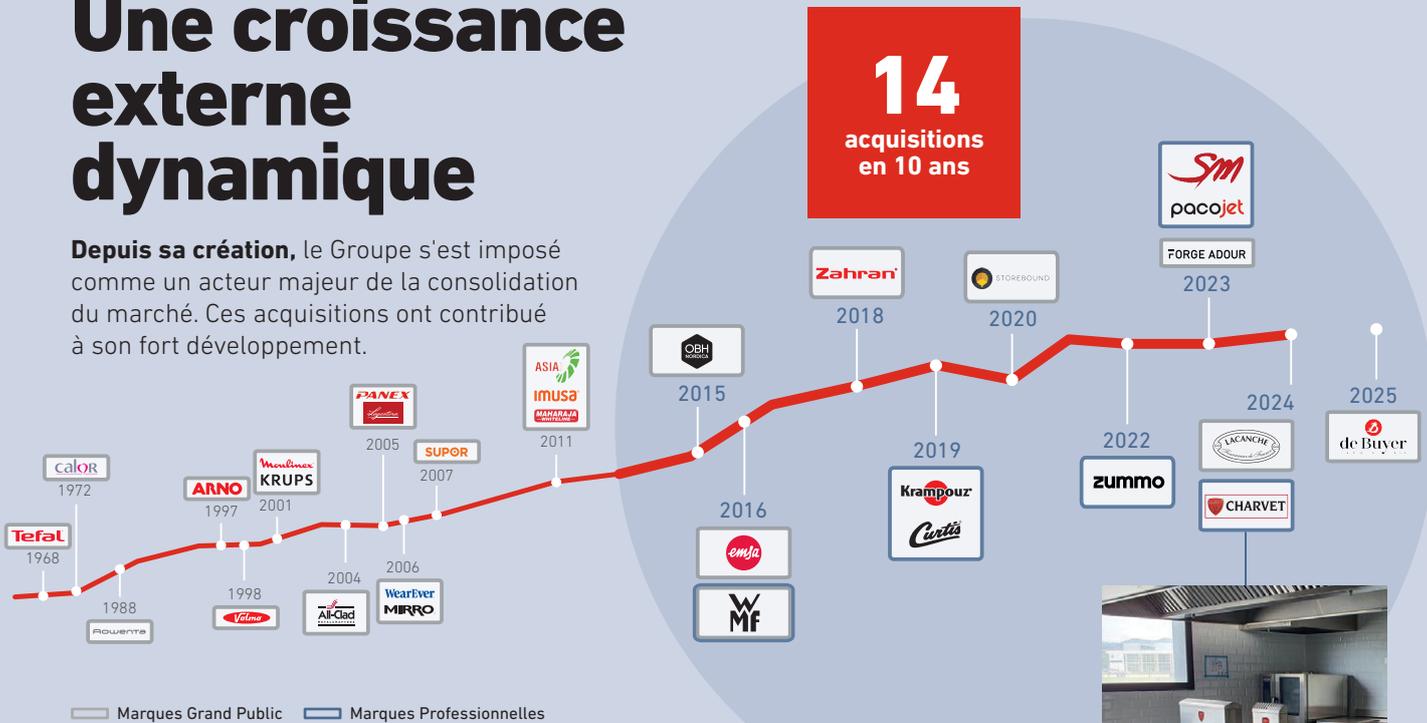
Afin de répondre à l'explosion du digital dans le parcours d'achat des consommateurs, le Groupe a rapidement mis en place des solutions numériques innovantes via une communauté engagée d'utilisateurs, des contenus digitaux variés et de nombreux influenceurs à travers le monde.

+ de **20 000** contenus influenceurs générés en 2024

+ de **4 M** d'utilisateurs via les produits et applications du Groupe

Une croissance externe dynamique

Depuis sa création, le Groupe s'est imposé comme un acteur majeur de la consolidation du marché. Ces acquisitions ont contribué à son fort développement.



Des salariés engagés

Le Groupe inscrit le respect de la personne comme l'une de ses valeurs essentielles. Il est intimement convaincu que la diversité et l'inclusion sont des facteurs clés de la cohésion et de la performance collective.

~ **14 ans** d'ancienneté dans le top 200 managers

115 nationalités

43 % des managers sont des femmes

Pionnier dans le domaine de la réparabilité et de la durabilité, le Groupe SEB a toujours mis la RSE au cœur de sa démarche. En s'appuyant sur le succès de son précédent plan 2018-23, il a annoncé sa nouvelle ambition RSE 2024-30 en fin d'année 2024.

Une ambition RSE pleinement intégrée à la stratégie d'entreprise

2024-2030 : 4 PILIERS AU SERVICE DE NOTRE MISSION

FACILITER ET EMBELLIR
LA VIE QUOTIDIENNE DES CONSOMMATEURS
ET CONTRIBUER AU MIEUX-VIVRE PARTOUT DANS LE MONDE



Agir pour la nature



Agir en tant que leader de l'économie circulaire



Agir pour tous



Agir de manière éthique et responsable

UNE PERFORMANCE ESG RECONNUE

STANDARDS ESG INTERNATIONAUX 2024



DISCLOSURE INSIGHT ACTION

A-

Climate change



78/100*

Platinum Top 1 %

AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE 2024

S&P Global

48/100

ISS ESG

B-Prime

EthiFinance
ESG ratings

80/100

SUSTAINALYTICS
a Morningstar company

22.1

Risque moyen

MSCI
ESG RATINGS
BBB

BBB

* Notation 2023

DES OBJECTIFS À HORIZON 2030 POUR ACCÉLÉRER ET INTENSIFIER LA TRANSFORMATION DURABLE

OBJECTIFS
2030



Agir pour
la nature



Agir en tant
que leader
de l'économie
circulaire



Agir pour
tous

CLIMAT

Réduction des émissions de GES*
(scopes 1 & 2) **STI** **LTI**

-42 %
(vs 2021)

Réduction des émissions de GES
(scope 3.1, 3.4 et 3.11)

-25 %
(vs 2021)

EAU

Réduction de la consommation d'eau

-25 %
(vs 2021)

ÉCOCONCEPTION

Réparabilité des produits en Petit Électroménager
(% des ventes)

> 90 %

Recyclabilité des produits en Petit Électroménager
(% du poids)

> 85 %

Matériaux recyclés
(% du poids, achats directs) **LTI**

60 %

Suppression des sacs en plastique vierge
dans les emballages

100 %

MODÈLE D'AFFAIRES CIRCULAIRE

Ventes de produits reconditionnés
(% des ventes en Petit Électroménager)

3 % - 5 %
sur géographie cible

FOURNISSEURS

Charte des achats responsables
(% de fournisseurs de rang 1 couverts)

100 %

Engagement des fournisseurs
dans un programme ESG
(représentant 80 % de l'empreinte carbone)

500

CONSOMMATEURS

Suivi qualité (% d'entités certifiées ISO 9001)

100 %

COLLABORATEURS

Sécurité au travail (accidents du travail, LTIR)
PROFIT-SHARING **STI**

< 0,5

Diversité
(% de femmes aux postes de direction) **LTI**

> 32 %

STI Inclus dans la rémunération variable annuelle **LTI** Inclus dans la rémunération à long terme

PROFIT-SHARING Inclus dans l'intéressement et la participation en France

*Gaz à effet de serre.

TRAJECTOIRE NET-ZÉRO D'ICI 2050 VALIDÉE EN 2024 PAR LE SBTi



2030
vs 2021

2050
vs 2021

TRAJECTOIRE APPROUVÉE EN 2024

Alignée avec les objectifs
des accords de Paris, visant
à limiter le réchauffement
climatique à 1,5 °C

Opérations propres
(scopes 1 & 2)

-42 %

-90 %

Transport et distribution
(scope 3.4)

Achats de biens et services
(scope 3.1)

-25 %

-90 %

Utilisation des produits vendus
(scope 3.11)

Le Groupe
renforce son
engagement
pour lutter contre
le changement
climatique.

Conseil d'administration

Au 31/12/2024

Équilibrée et impliquée, la gouvernance est au service de la performance du Groupe SEB.

ADMINISTRATEURS SALARIÉS



Nora BEY



Laurent HENRY



Brigitte FORESTIER

CGR

Administratrice représentant les salariés actionnaires

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Thierry DE LA TOUR D'ARTRAISE

P CSR

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



Jean-Pierre DUPRIEU

P CGR



Yseulys COSTES

CAC



BPIFRANCE INVESTISSEMENT

Adeline LEMAIRE

CAC CSR

Représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT

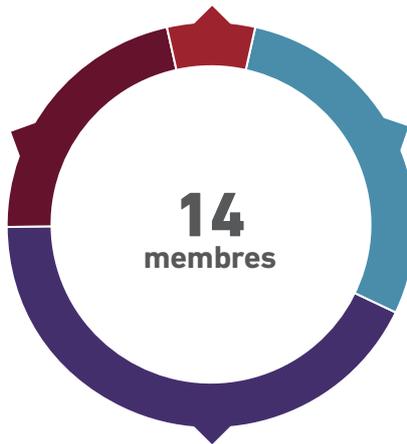


FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)

Catherine POURRE

P CAC CSR CGR

Représentante permanente du FSP



ADMINISTRATEURS FAMILIAUX



William GAIRARD

CSR

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT



François MIRALLIÉ

CAC

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT



Thierry LESCURE

CSR

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à GÉNÉRACTION



Aude DE VASSART

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT



GÉNÉRACTION

Caroline CHEVALLEY

CGR

Représentante permanente de GÉNÉRACTION



VENELLE INVESTISSEMENT

Damarys BRAIDA

CGR

Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT

CAC Comité audit et conformité

CGR Comité gouvernance et rémunérations

CSR Comité stratégique et RSE

P Président

1/3 d'administrateurs indépendants

↑ 54 % de femmes vs 45 % en 2023

7 réunions en 2024

↑ 100 % d'assiduité vs 96,5 % en 2023

TROIS COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires. Au 31 décembre 2024, la présentation de ces Comités est la suivante :

COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ



COMITÉ GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS



COMITÉ STRATÉGIQUE ET RSE



ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2024

L'Assemblée générale 2024 a procédé au renouvellement des mandats d'administrateur de **M. Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE**, du Fonds Stratégique de Participations représenté par **Mme Catherine POURRE**, de Venelle Investissement, représenté par **Mme Damarys BRAIDA**. Elle a également procédé à la nomination de **M. François MIRALLIÉ** en qualité d'administrateur.

Par ailleurs, le Conseil a renouvelé **M. Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE** dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration.

Enfin, **Mme Adeline LEMAIRE** a été désignée représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT.

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'administration est composé de **14 membres**.

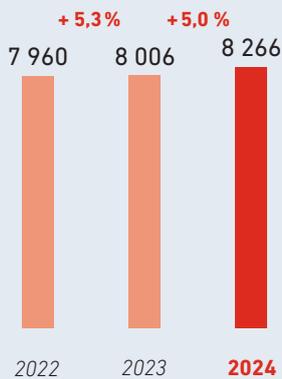
Renouvellements et nominations à l'Assemblée générale 2025

Les propositions relatives à l'évolution de la composition du Conseil d'administration sont présentées au chapitre 9 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Chiffres clés 2024

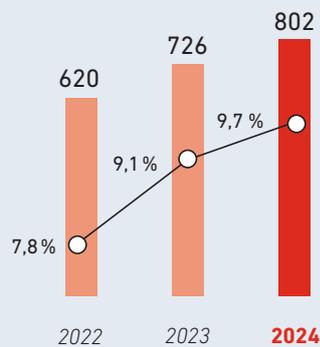
Performance financière

VENTES ET CROISSANCE ORGANIQUE



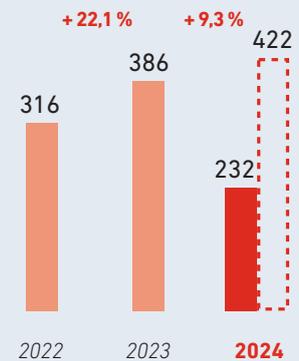
■ Ventes en M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET MARGE OPÉRATIONNELLE



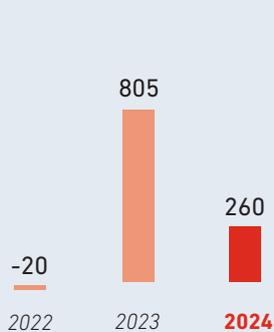
■ ROPA en M€
○ Marge opérationnelle en % des ventes

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

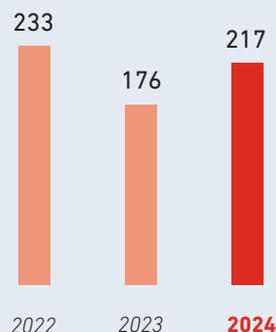


■ Résultat net en M€
- - - Retrait de la provision au titre de l'amende de l'Autorité de la concurrence en France

CASH FLOW LIBRE (en M€)

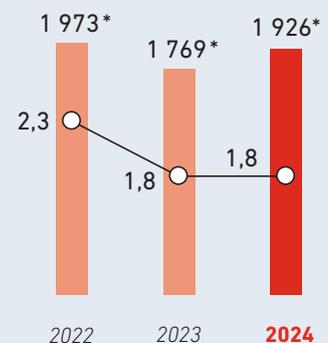


INVESTISSEMENTS (en M€)*



* Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels

DETTE FINANCIÈRE NETTE ET RATIO D'ENDETTEMENT (au 31/12)



■ Dette nette en M€
○ Dette nette / EBITDA ajusté

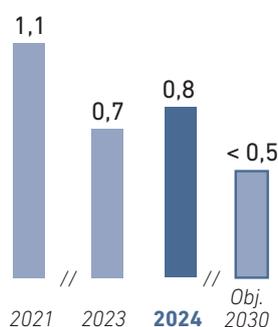
* Dont IFRS 16 de 371 M€ en 2022, 358 M€ en 2023 et 311 M€ en 2024

Performance extra-financière

Performance sociale et sociétale

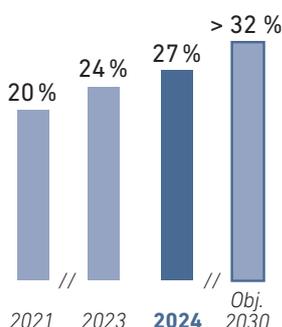
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

Accidents au travail, LTIR*



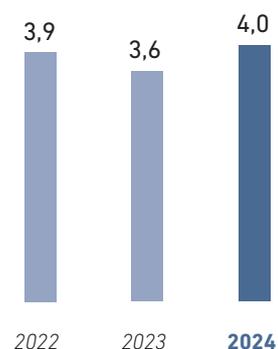
DIVERSITÉ

Pourcentage de femmes aux postes de direction



PHILANTHROPIE

Dépenses de mécénat, total Groupe (en M€)

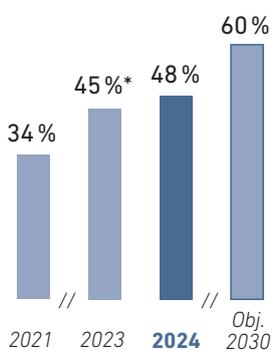


* Lost Time Injury Rate :
Taux d'accidents avec arrêt de travail

Performance environnementale

MATÉRIAUX RECYCLÉS

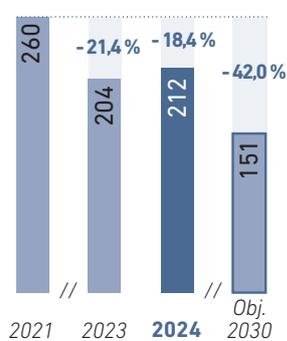
Pourcentage de matériaux recyclés dans les emballages et produits fabriqués par le Groupe



* Donnée ajustée

ÉMISSIONS DE GES SCOPES 1&2

Évolution des émissions de GES* (kt CO₂ eq., réf. 2021**)



* Gaz à effet de serre

** Engagements SBTi pris par rapport à 2021

..... % vs 2021

ÉMISSIONS DE GES SCOPE 3*

Évolution des émissions de GES (Mt CO₂ eq., réf. 2021**)



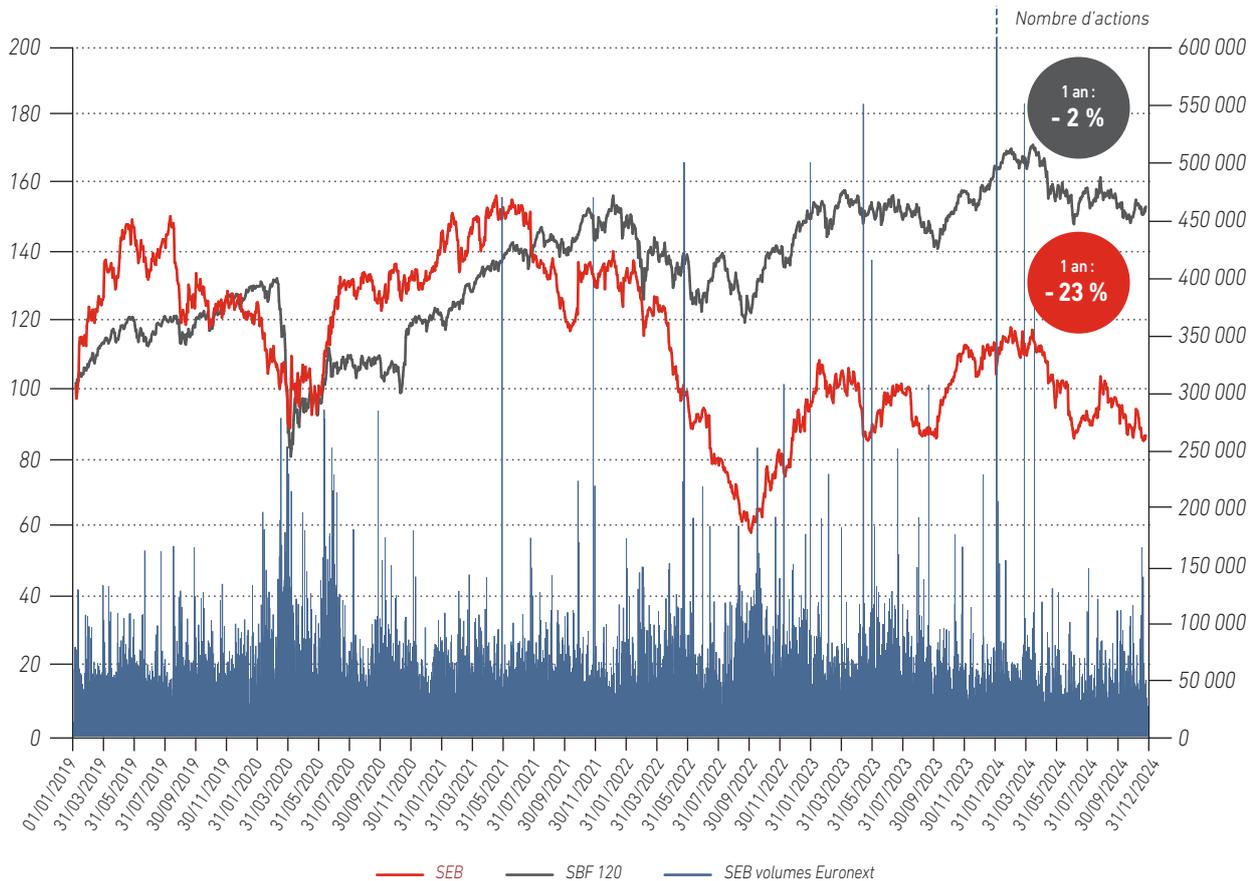
* Inclus : scopes 3.1, 3.4 et 3.11

** Engagements SBTi pris par rapport à 2021

..... % vs 2021

Performance boursière

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DEPUIS LE 01/01/2019 (BASE 100)



FICHE SIGNALÉTIQUE

Place de cotation

Euronext Paris,
Compartiment A

Code ISIN

FR0000121709

Code LEI

969500WP61NBK098AC47

Date d'introduction

27 mai 1975

Nombre d'actions

55 337 770 actions de 1€
de nominal

Indices boursiers

CAC® Mid 60, SBF® 120,
CAC® Mid & Small,
CAC® All-Tradable,
STOXX® Europe 600,
Vigeo Europe 120,
MSCI Small Caps,
Euronext CDP Environment
France,
Euronext Family Business

Autres informations

Éligible au SRD

Tickers

Reuters : SEBF.PA
Bloomberg : SK.FP

PERFORMANCE 2024

Au 31/12/2024 :

Cours de clôture : **87,50 €**
Capitalisation boursière : **4 842 M€**
+ haut (en séance) : **120,20 €**
+ bas (en séance) : **84,75 €**

Moyenne de l'année

(cours de clôture) : **102,92 €**

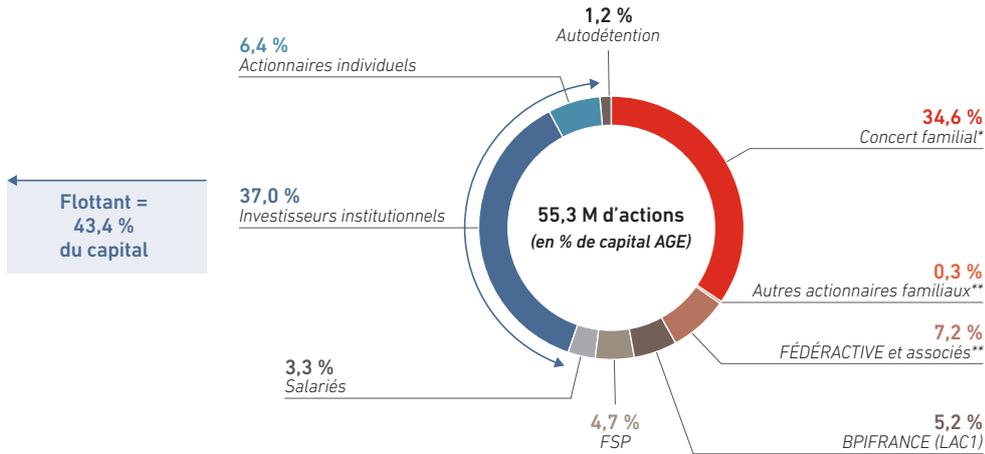
Moyenne des 30 derniers cours

de clôture de l'année : **89,71 €**

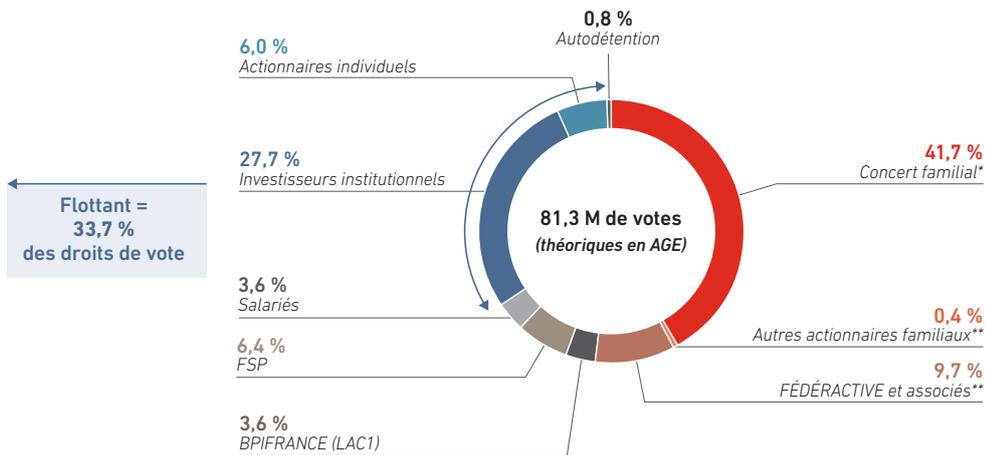
Moyenne journalière des

transactions (volume Euronext,
en actions) : **59 888**

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2024



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE AU 31/12/2024

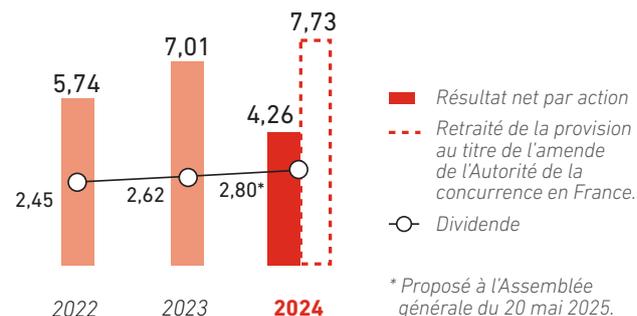


* Actionnaires issus du Groupe Fondateur poursuivant l'action de concert initiale (Pacte du 27/02/2019) incluant VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, HRC et d'autres actionnaires familiaux.

** Actionnaires issus du Groupe Fondateur.

RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DIVIDENDE (EN €)

proposé à l'Assemblée générale du 20 mai 2025



1



Présentation du Groupe RFA

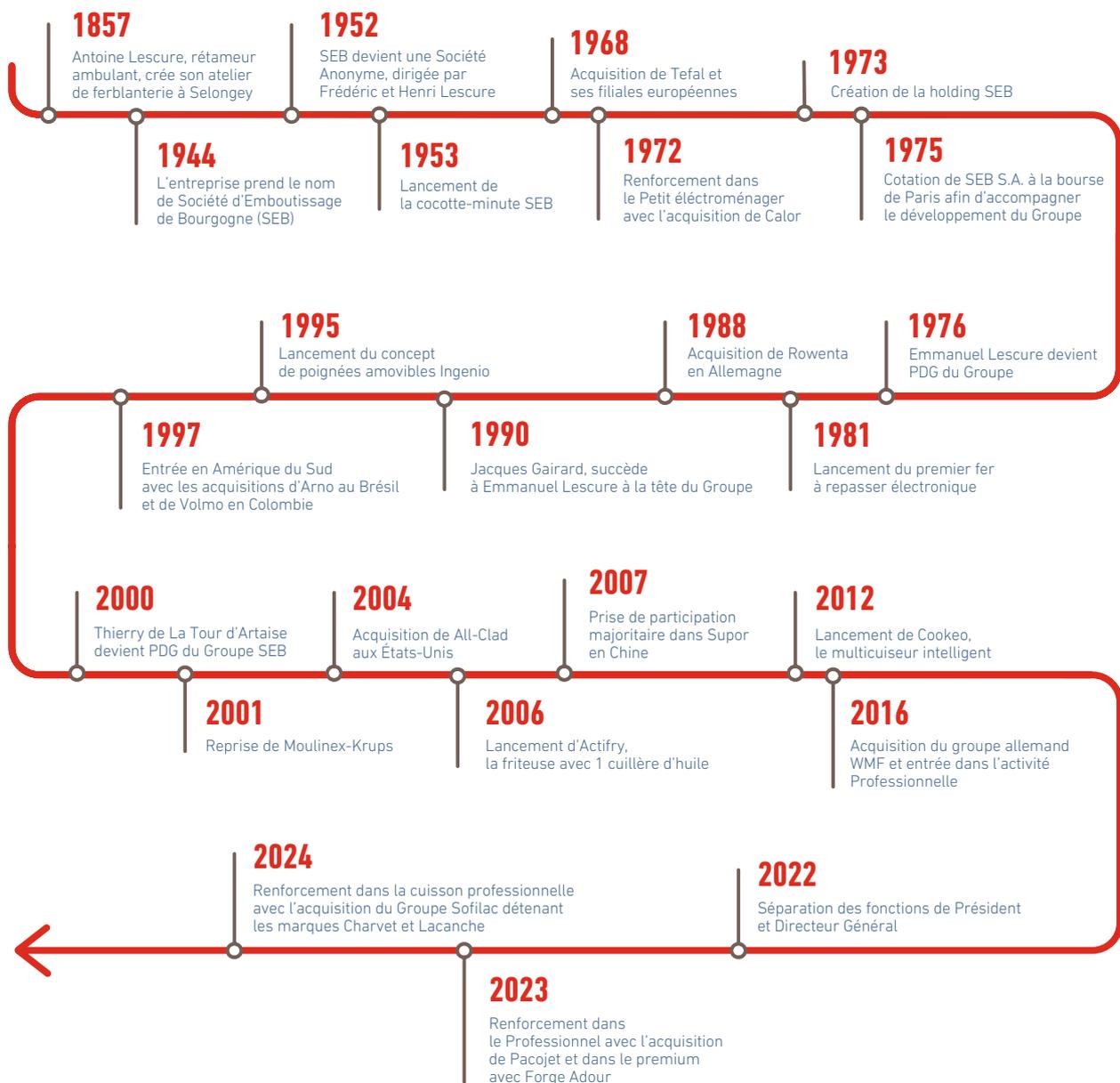
1.1	Histoire et organisation	20	1.4	Nouvelle ambition RSE à horizon 2030	40
–	Le Groupe SEB en quelques dates	20	–	Agir pour la nature	46
–	Structure organisationnelle	21	–	Agir en tant que leader de l'économie circulaire	49
–	Notre modèle d'affaires	22	–	Agir pour tous	51
1.2	Secteur d'activité	24	1.5	Perspectives à moyen terme	54
–	Notre activité Grand Public	24			
–	Notre activité Professionnelle	25			
1.3	Stratégie et création de valeur	27			
–	Modèle de création de valeur	27			
–	Leadership et marques fortes	27			
–	Une présence mondiale	28			
–	Une innovation continue	29			
–	Un large portefeuille de produits	33			
–	Une exécution commerciale puissante	34			
–	Une industrie compétitive	35			
–	Un savoir-faire éprouvé en croissance externe	38			

1.1 Histoire et organisation

Depuis plus de 165 ans, le Groupe SEB est au cœur de la vie des consommateurs. Fort d'environ **40 marques** dans plus de **150 pays**, il occupe une position de *leadership*⁽¹⁾ en Petit Équipement Domestique et en café Professionnel (hors distributeurs). Au fil des années, il a su croître de manière régulière, pour atteindre près de **8,3 milliards d'euros de ventes** en 2024. Ce développement s'est fait par croissance organique, nourrie par l'innovation, mais également au travers d'acquisitions ciblées. Depuis son origine, le Groupe a toujours été animé par des valeurs fondamentales

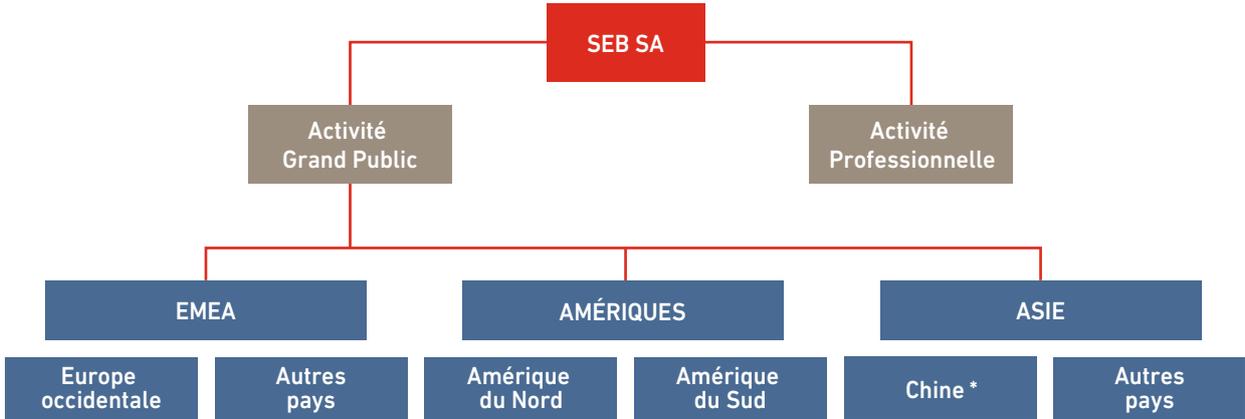
qui ont contribué à son succès : la **volonté d'entreprendre**, le **respect de la personne**, la **passion pour l'innovation**, le **professionnalisme** et l'**esprit de groupe**. Ces valeurs ont été portées depuis l'origine par les fondateurs et dirigeants, fédérant ainsi des milliers de collaborateurs pour réussir tous ensemble la mission que le Groupe s'est fixé de « **faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde** ».

Le Groupe SEB en quelques dates



(1) Dans le document, les positions, tailles et parts de marchés sont calculées sur la base des dernières statistiques et panels disponibles (GfK, Euromonitor...) et d'estimations Groupe.

Structure organisationnelle



* dont la société cotée Zhejiang Supor Co. Ltd

SEB SA est la maison mère du Groupe SEB qui détient les activités Grand Public, présentées par zones géographiques, et les activités Professionnelles.

Au sein de l'activité Grand Public se trouvent des *business units* transversales que sont (i) l'électrique culinaire, (ii) les articles

culinaires et ustensiles de cuisine et (iii) le soin du linge, l'entretien des sols et le soin de la personne.

La liste des principales sociétés consolidées du Groupe SEB au 31 décembre 2024 est présentée en section 6.2 *Notes sur les comptes consolidés, note 32.*

Notre modèle d'affaires

NOS RESSOURCES



Des hommes et des femmes engagés

- > 32 000 collaborateurs
- 115 nationalités
- **Managers** : 14 ans d'ancienneté en moyenne ; **43 % de femmes**
- **6 500 collaborateurs** en vente et marketing



L'innovation au cœur du Groupe

- ~3 000 collaborateurs
- **6 centres** d'excellence
- **6 hubs** régionaux
- **320 M€ investis** en 2024
- > **10 000 brevets actifs** (>470 déposés en 2024)



L'outil industriel

- **44 sites de production** dont 6 dédiés aux produits professionnels
- **+ de 240 M de produits** fabriqués/an
- **100 % des sites** certifiés ISO 14001



Des marques fortes

- **40 marques** dans 150 pays
- **Top 5 des marques** > 85 % des ventes Grand Public



Un socle financier solide

- **Stabilité** actionnariale
- Fonds propres > **3,5 Mds€**
- Liquidités disponibles de **2,5 Mds€***

*dont lignes de crédit non tirées

NOTRE FORMULE DE CRÉATION DE VALEUR

Notre ambition stratégique

Renforcer notre leadership mondial en Petit Équipement Domestique...

Nos facteurs-clés de succès

DES MARQUES FORTES



Portefeuille puissant de marques complémentaires, globales et locales

2 marques qui représentent 2 Mds€ de ventes chacune

UNE PRÉSENCE MONDIALE



+ de 150 pays

Une couverture géographique large et équilibrée

UNE INNOVATION CONTINUE



320 M€ investis dans l'innovation en 2024

Une approche fondamentalement centrée sur la vie du consommateur

Un savoir-faire éprouvé en croissance externe

Des acquisitions structurantes ou ciblées qui ont contribué au développement du Groupe

Pionnier en responsabilité sociétale et environnementale

Les enjeux RSE au cœur de la stratégie du Groupe

LES VALEURS DU GROUPE



Volonté d'entreprendre



Respect de la personne

Notre mission « Faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde »

... Et devenir un acteur de référence dans le Professionnel



- Complémentarité géographique, produits et métiers.
- Capacité à mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires.
- Expertise dans l'intégration.

- Précurseur dans la réparabilité depuis 2008.
- L'éco-conception au cœur du développement produit.
- Engagement dans les territoires ancré dans l'ADN du Groupe.
- Objectif de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050.

VALEUR CRÉÉE ET PARTAGÉE

Pour les collaborateurs

- **15 heures de formation** en moyenne/an par collaborateur en 2024
- **5^e meilleur employeur de France** (catégorie équipement électrique)
- **61 % des alternants ou stagiaires embauchés** (postes cadres)

Pour les clients

- **+ de 350 M de produits vendus/an** en moyenne depuis 5 ans**
- **2,5 Mds€ de ventes** générées par des produits lancés depuis 2022
- **75 % des ventes** réalisées sur des marchés où le Groupe est leader

Pour la planète et la société

- **Trajectoire Net-Zéro 2050** validée par SBTi
- **48 % de matières recyclées** dans nos produits et emballages en 2024
- **- 18 % d'émissions CO₂ eq.** depuis 2021 (scopes 1 et 2)
- **>90 %** de nos produits en Petit Électroménager sont **réparables pendant 15 ans**

Pour les fournisseurs

- **82 % des achats directs et produits finis** couverts par la Charte des achats responsables
- **34 fournisseurs** → Label AA Intertek

Pour les actionnaires

- ROPA : **802 M€**
- Résultat net part du Groupe retraité : **422M€*****
- **Cash flow libre** : **260 M€**
- Dividende 2024 : **2,80 €*** (+ 7,5 % en moyenne par an depuis 15 ans)

 Passion pour l'innovation

 Professionnalisme

 Esprit de groupe

* proposé à l'AG 2025.

** hors Professionnel et accessoires.

*** Retraité de la provision au titre de l'amende de l'Autorité de la concurrence en France. RNPG publié 232 M€.

1.2 Secteur d'activité

Le Groupe SEB est un acteur historique sur le marché du Petit Équipement Domestique où il y occupe plusieurs positions de *leadership*. Il a également développé depuis 2016 des positions de premier plan sur le marché Professionnel étant *leader* mondial en café (hors distributeurs automatiques). Plus récemment, le Groupe s'est renforcé sur le marché Professionnel étendant sa présence vers les articles culinaires, la préparation culinaire et la cuisson.

1.2.1 Notre activité Grand Public

Le Groupe SEB occupe une position de *leadership* sur le marché du **Petit Équipement Domestique** (PED) qui regroupe le **petit électroménager** et les **articles culinaires et ustensiles de cuisine**. Le Petit Équipement Domestique a représenté environ **88 % des ventes du Groupe** en 2024.

Le petit électroménager

Le marché du **petit électroménager** ciblé par le Groupe comprend plusieurs segments ou familles de produits, de tailles et dynamiques différentes.

Le segment de l'**Électrique culinaire**, qui représente **environ 45 % des ventes Grand Public** en 2024, se compose de :

- la cuisson électrique (friteuses avec ou sans huile, multicuiseurs, cuiseurs à riz, appareils de cuisson conviviale, grills, gaufriers, autocuiseurs électriques, grille-pain...);
- la préparation des boissons (machines à café expresso automatiques, filtre ou à dosettes, bouilloires, théières, tireuses à bière...);
- et la préparation des aliments (*blenders*, robots cuiseurs, robots pâtisseries, extracteurs de jus, batteurs, mixeurs...).

Le segment du **Soin du linge, de l'entretien des sols et du Soin de la personne** représente environ **20 % des ventes Grand Public** du Groupe en 2024. Il se compose :

- du soin du linge (fers et générateurs vapeur, défroisseurs, détacheurs textiles...);

Les articles culinaires et ustensiles de cuisine

Le marché des **articles culinaires et ustensiles de cuisine** ciblé par le Groupe se répartit de façon assez équitable entre les deux segments. L'activité représente **environ 35 % des ventes Grand Public** du Groupe.

Le segment des Articles culinaires est composé de :

- poêles et casseroles : en aluminium, acier, céramique, inox ou fonte, revêtues ou non, à poignée fixe ou amovible ;
- faitouts et woks (revêtus ou non), autocuiseurs ;
- moules à pâtisserie et plats à four.

Tendances du marché du Petit Équipement Domestique

Le marché du **Petit Équipement Domestique** se caractérise par une croissance structurelle de **plus de 3 % par an** portée par différents facteurs :

- la croissance de la classe moyenne dans les pays émergents, tirée par une augmentation du pouvoir d'achat, qui stimule les dépenses en Petit Équipement Domestique et accroît le taux d'équipement des ménages ;
- la montée en gamme, alimentée par les nouvelles technologies qui permettent de concevoir et d'apporter des solutions innovantes répondant aux besoins des consommateurs ;

Le marché ciblé par le Groupe est estimé à environ **80 milliards d'euros** dont **55 milliards d'euros** pour le petit électroménager et environ **25 milliards d'euros** pour les articles culinaires et ustensiles de cuisine.

- de l'entretien des sols (aspirateurs traîneaux, versatiles ou robots, aspirateurs laveurs...);
- du confort domestique (ventilateurs, appareils de chauffage, traitement de l'air...);
- du soin de la personne (appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses, pèse-personnes...).

Le marché du **petit électroménager** est **atomisé**. Il est composé d'une multitude d'acteurs ayant des profils différents dont (i) des acteurs généralistes mondiaux comme Philips, De'Longhi, Electrolux, BSH ou SharkNinja ou régionaux comme Midea, Joyoung, Oyster, Mondial ou Arcelik, (ii) des acteurs *premium* souvent concentrés sur une famille de produit comme Dyson, Roborock, Vorwerk ou Jura et (iii) des marques de distributeurs ou produits sans marques, qui proposent une offre souvent d'entrée de gamme.

Le segment des ustensiles de cuisine est composé de :

- couteaux de cuisine, louches, spatules, maryses...;
- boîtes de conservation des aliments ;
- gourdes et mugs isothermes.

Le marché des **articles culinaires et ustensiles de cuisine** est **très fragmenté** avec (i) des marques généralistes mondiales ou régionales comme Fissler, Zwilling-Staub, Tramontina ou Greenpan, (ii) des marques *premium* comme Le Creuset, et (iii) des marques de distributeurs.

- le développement du multi-équipement ; c'est notamment le cas en cafetières (filtre, expresso, machines automatiques à broyeur), aspirateurs (traîneaux, versatiles, robots), repassage (fers, générateurs vapeur, défroisseurs) ;
- de nouvelles habitudes de vie et de consommation locales dont un engouement pour la cuisine « fait maison », une plus grande attention à la santé et au bien-être, une vie plus nomade et une approche plus responsable et durable ;
- de nouveaux besoins, adaptés à la taille et à la configuration des foyers (multiplication des familles monoparentales, personnes vivant seules, vieillissement de la population/*silver economy*...).

Le marché du Petit Équipement Domestique est soumis à une **saisonnalité importante**, liée à la part significative de produits vendus au moment de fêtes ou d'événements commerciaux particuliers (Noël, Nouvel An chinois, Ramadan, Jour des Célibataires en Chine, *Prime day*, *Black Friday*, fête des mères, etc.).

Le secteur a fait face à une **mutation de la distribution**, avec notamment l'essor très rapide du commerce en ligne et du *social commerce*.

Les ventes en ligne se sont accélérées pendant les « années Covid ». Elles représentent une large part de la croissance du marché, portées par des acteurs globaux ou nationaux (tels qu'Amazon, T-Mall, JD.com, Mercado Libre, Allegro, Coupang...) mais également par les sites marchands de distributeurs, initialement « physiques » (*Click & Mortar*).

Ces ventes en ligne sont également dynamisées par la vente directe des marques aux consommateurs (*DTC*) via des sites propres « *marque.com* » ou des *corners* dédiés sur les grandes plateformes (*marketplaces*).

De plus, l'apparition du **social commerce** sur les réseaux sociaux a transformé ces plateformes en véritables boutiques en ligne. Le phénomène, particulièrement important en Chine notamment via les applications de PinDuoDuo, Douyin/TikTok, se développe progressivement dans d'autres pays.

Ces évolutions ont entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et le commerce en ligne. La tendance est désormais à l'**omnicanalité**, permettant un accès direct et une offre beaucoup plus large au consommateur, avec un rôle croissant des influenceurs et des ambassadeurs des marques.

1.2.2 Notre activité Professionnelle

BOISSONS			ÉQUIPEMENTS CULINAIRES			
Café expresso automatique	Café Filtre et Traditionnel	Boissons froides	Articles culinaires	Équipement hôtelier	Préparation culinaire	Cuisson pro et semi-pro
						
						
						
						

* Entreprise du patrimoine vivant

L'activité Professionnelle a représenté environ **12 % des ventes du Groupe** en 2024. C'est une activité dans laquelle les **services** (maintenance, réparation, pièces détachées...) représentent **environ 30% des revenus générés**.

Le Groupe SEB est entré dans cette activité en 2016 via l'acquisition du groupe **WMF** qui lui a conféré une position forte dans le marché du café professionnel – avec un *leadership* mondial immédiat en machines expresso automatiques, avec les marques **WMF** et **Schaerer**. Cette acquisition a également permis une entrée dans l'équipement hôtelier haut de gamme, sous les marques **WMF** et **Hepp**.

Le Groupe a poursuivi ses avancées dans le monde de l'équipement professionnel par croissance externe :

- en complétant sa couverture des segments du marché du café professionnel, à travers le rachat en 2019 de **Wilbur Curtis**, un acteur de référence dans les machines à café filtre aux États-Unis, et plus récemment en 2023 avec le rachat de **La San Marco**, un fabricant italien réputé au niveau mondial dans les machines à café traditionnelles ;

- en élargissant son champ d'action dans le domaine de la boisson professionnelle avec l'acquisition en 2022 de l'espagnol **Zummo**, un acteur majeur dans les extracteurs de jus de fruits ;
- et enfin en développant sa présence dans le domaine du culinaire professionnel, avec le rachat de **Krampouz** en 2019, une référence dans les crêpières et les planchas professionnelles et en 2023 dans le domaine de la préparation culinaire avec le rachat de **Pacojet**, société au savoir-faire reconnu dans les émulsions.

Plus récemment, le Groupe est entré dans la cuisson professionnelle et semi-professionnelle avec l'acquisition en 2024 de **Sofilac**, groupe français spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation d'équipements de cuisson haut de gamme (notamment avec les marques **Lacanche** et **Charvet**).

Début 2025, le Groupe a annoncé l'acquisition de la **Brigade de Buyer**, renforçant ainsi sa présence dans les articles culinaires professionnels et premium (voir section 5.5 *Événements postérieurs à la clôture*).

Le marché Professionnel

Le marché Professionnel ciblé par le Groupe représente environ **15 milliards d'euros** et se compose notamment des catégories suivantes :

- préparation de boissons ;
 - chaudes : machines à café expresso automatiques, machines à café filtre et traditionnelles,
 - froides : extracteurs de jus et centrifugeuses ;
- cuisson et préparation culinaires ;
 - articles culinaires et ustensiles de cuisine,
 - équipement hôtelier,
 - préparation culinaire, et
 - cuisson.

En 2024, le café professionnel a représenté environ **90 % des ventes** de l'activité Professionnelle du Groupe. Ce marché est estimé à environ **3 milliards d'euros** (hors distributeurs automatiques de café ou *vending machines*). Il est composé de trois technologies principales :

- les **machines expresso automatiques** qui s'adressent aux chaînes de restauration rapide, restaurants, cafés, hôtels, boulangeries, bureaux, et indépendants. Ce type de machines représente plus de 50% du marché cible du Groupe en café professionnel. Il connaît une forte dynamique de croissance compte tenu de ses nombreux avantages pour les clients : large choix de boissons de qualité constante, process automatisé répondant à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et aux besoins d'efficacité, premiumisation de l'offre café ;
- les **machines traditionnelles** (à percolateur) qui sont souvent l'équipement de référence des bars et restaurants. Elles bénéficient d'une montée en gamme nourrie par l'électronique et une semi-automatisation ;

Tendances du marché Professionnel

Le marché Professionnel ciblé par le Groupe se caractérise notamment par :

- une **croissance élevée**, de 5 à 10 % par an, tirée par le **développement de la consommation hors domicile**, en particulier du café et du *snacking* ;
- **des barrières à l'entrée** importantes qui s'accompagnent d'un **niveau de rentabilité opérationnelle supérieur au marché Grand Public** ;
- une **innovation produit**, améliorant le confort et la productivité tout en réduisant les coûts d'exploitation ;
- un modèle d'affaire vertueux avec des **revenus récurrents additionnels liés au service**.

Ces dernières années, la consommation de café dans le monde a évolué avec (i) une forte augmentation de la demande dans les pays traditionnellement amateurs de thé (Chine, Asie du sud-est...) et

- les **machines à filtre** qui ont une présence significative dans certains marchés notamment aux États-Unis, en Europe du Nord et au Japon, où le café filtre reste un standard majeur de consommation.

Le marché du **café professionnel** est **concentré** et composé notamment d'acteurs, comme Franke, Thermoplan, Melitta, La Marzocco ou Evoca. Certaines marques comme Jura détiennent pour leur part des positions fortes dans des segments spécifiques (bureaux par exemple).

À la vente d'équipement vient souvent s'ajouter une offre de services (entretien/maintenance et pièces détachées) qui engendre une récurrence des revenus.

Le marché du **culinaire professionnel** ciblé par le Groupe regroupe de nombreuses catégories parmi lesquelles les articles et ustensiles culinaires (poêles, casseroles, couteaux de cuisine...), l'équipement hôtelier (en particulier couverts, vaisselle, buffets...), la préparation des aliments (notamment *blenders*, robots culinaires et émulsionneurs) et la cuisson (horizontale – comme les fourneaux, friteuses, planchas ou gaufriers – ou verticale – comme les fours).

La typologie d'utilisateurs finaux est variée et inclut notamment la restauration commerciale (avec ou sans service à table), la restauration collective, les hôtels, les bateaux de croisière ou encore les boulangeries.

C'est un **marché atomisé** (particulièrement en Europe) avec de nombreux fabricants locaux et/ou centrés sur une seule famille de produits, souvent de taille modeste. Comme le Groupe SEB, quelques acteurs ont entrepris depuis plusieurs années une démarche de consolidation du secteur, en particulier Ali Group, Middleby ou ITW.

(ii) une évolution vers l'utilisation croissante du café comme un ingrédient entrant dans la composition de boissons chaudes ou froides, notamment en Chine et aux États-Unis. Le segment des machines expresso automatiques profite pleinement de cet engouement.

Le marché des **équipements culinaires** professionnels est fortement lié à la demande émanant de la restauration commerciale. Il a été impacté par la crise sanitaire de 2020, mais ses **leviers de croissance sont nombreux**, notamment :

- une tendance croissante vers le multi-équipement des différents acteurs ;
- une fidélité et un attachement de longue date des clients aux marques traditionnelles ;
- des cycles de renouvellement relativement courts pour le petit équipement culinaire.

1.3 Stratégie et création de valeur

Le Groupe SEB a une mission : « Faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde ».

Pour la mener à bien, le Groupe a détaillé lors de sa journée investisseurs en 2023 son ambition à moyen terme qui s'articule autour de **deux objectifs stratégiques** :

- **renforcer ses positions de leadership en Grand Public** grâce à une politique d'innovation constante et à l'expansion continue de sa couverture catégorielle ;
- **devenir un acteur de référence mondial en Professionnel** en capitalisant sur sa réussite dans le secteur du café pour élargir son champ d'action : entrer dans de nouveaux segments de marché et se déployer dans de nouvelles activités, en particulier le culinaire.

Modèle de création de valeur

Pour mettre en œuvre sa stratégie, le Groupe SEB s'appuie sur un modèle de création de valeur fondé sur les facteurs clés de succès qui ont construit le Groupe. Ces forces développées au fil du temps, s'appuient sur un savoir-faire reconnu en matière de croissance externe et sur un engagement pionnier en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Largement éprouvé dans le domaine Grand Public au cours des dernières décennies, **ce modèle est désormais appliqué au Professionnel** afin que le Groupe devienne un acteur de référence mondial dans cette activité.



1.3.1 Leadership et marques fortes

Au fil du temps, le Groupe SEB s'est forgé une position de **leadership du Petit Équipement Domestique**. Présent dans huit grandes familles de produits Grand Public – articles culinaires, cuisson électrique, préparation des boissons, préparation des aliments, soin du linge, entretien des sols, confort domestique et soin de la personne – il occupe la première ou la deuxième place dans de nombreuses catégories.

Le Groupe SEB est **leader** mondial incontesté sur le marché des articles culinaires, avec des marques coeur de gamme comme Tefal, Supor ou Imusa et premium comme All-Clad, WMF et Lagostina. Il se positionne également dans le Top 5 mondial sur le marché des ustensiles et accessoires de cuisine. Dans son activité Professionnelle, le Groupe détient plusieurs positions de **leadership** dont celle de **leader mondial en machines expresso automatiques**.



Le Groupe réalise ainsi **plus de 75 % de son chiffre d'affaires dans des pays où il détient des positions de leadership** (n°1 ou n°2).

Le développement du Groupe et les acquisitions réalisées ont permis de construire un portefeuille constitué d'environ **40 marques**, complémentaires et bénéficiant d'une forte réputation.

Cette stratégie multimarques, renforcée au fil des années, permet une couverture à la fois large et profonde des marchés.

Les marques du Groupe sont réparties sur deux grands sous-ensembles complémentaires :

- **les marques cœur de gamme Grand Public**, avec une large présence géographique et catégorielle dans l'univers du Petit Équipement Domestique, ainsi qu'une distribution multicanale ;
 - **les marques à vocation mondiale** : Tefal, référence mondiale en culinaire, est la plus globale et présente sur l'ensemble des catégories de produits. Moulinex, Krups et Rowenta ont des empreintes plus segmentées : Moulinex en électrique culinaire, Krups en café et Rowenta en soin de la maison et de la personne. Toutes bénéficient d'une forte notoriété et d'une attractivité importante auprès des consommateurs,
 - **les marques à couverture régionale** comme Supor en Chine, Arno au Brésil, Imusa et Samurai en Colombie, Seb et Calor en France... Leur force réside dans leur présence de longue date et leur renommée dans leurs marchés qui ont créé un lien fort avec les consommateurs. Elles répondent aux habitudes de consommation régionales ou locales ;

- **les marques Premium Grand Public et semi-professionnelles** (WMF, Lagostina, All-Clad Lacanche, Silit...) sont distribuées dans des circuits plus sélectifs et affichent une identité et des valeurs fortes (communication, *design*, politique de prix, etc.).

Le Groupe dispose également de **marques professionnelles** complémentaires. Dans les boissons par exemple, les marques de café WMF et Schaerer (machines expresso automatiques), Wilbur Curtis (café filtre) et La San Marco (café traditionnel) permettent d'offrir aux clients différentes technologies de machines selon leur besoin. Dans le culinaire, les marques du Groupe permettent de répondre aux différentes étapes culinaires comme (i) la préparation des aliments avec Pacojet, (ii) la cuisson avec les marques Krampouz ou Charvet par exemple, et (iii) le service à table avec les marques Hepp ou WMF.

Avec un âge moyen de 75 ans et un ancrage fort dans la vie quotidienne de plusieurs générations, les marques du Groupe ont créé des liens étroits avec les consommateurs.



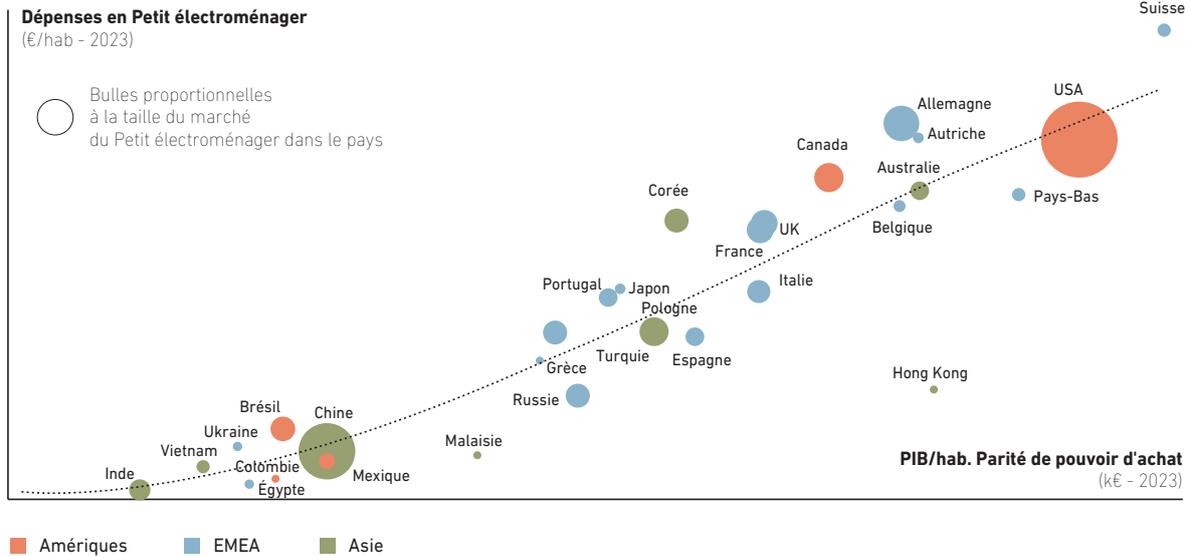
1.3.2 Une présence mondiale

Aujourd'hui, le Groupe est présent dans **plus de 150 pays**. Cette implantation mondiale unique résulte d'une stratégie d'expansion basée sur une croissance à la fois interne et externe.

L'étendue de son offre produits et sa capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des différents marchés ont permis au Groupe de se construire des positions locales fortes.

Cette présence « multilocale » permet de bénéficier d'une **exposition aux différentes économies** et de capter toutes les opportunités de croissance dans les pays où le Groupe est présent.

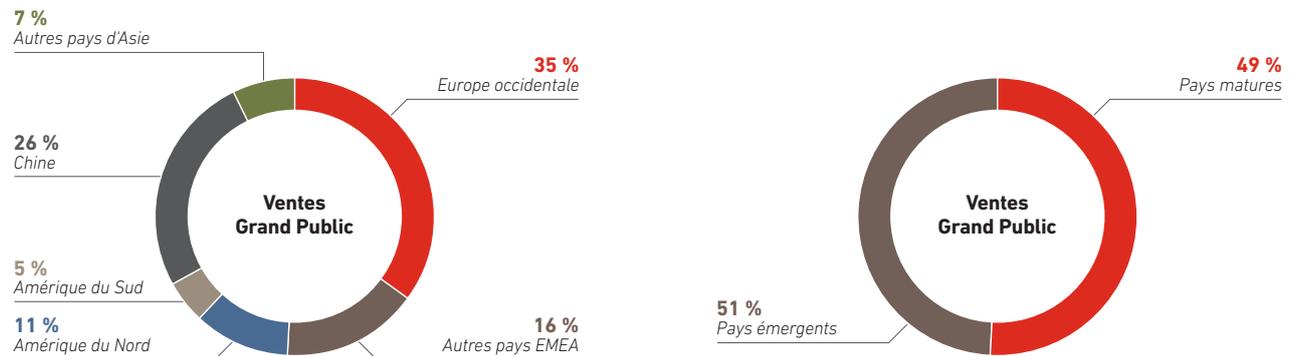
UNE CORRÉLATION ENTRE NIVEAU DE VIE ET TAUX D'ÉQUIPEMENT



Cette exposition apporte des leviers de développement pérennes grâce :

- au renouvellement naturel des produits et l'apparition de nouveaux usages dans les pays matures ;
- à la rapide progression du niveau d'équipement des ménages dans les pays émergents, du fait de l'essor de la classe moyenne, de l'augmentation du pouvoir d'achat, des changements de mode de vie et de l'adaptation de l'offre aux habitudes de consommation locales (cf. schéma ci-dessus).

UNE ACTIVITÉ MONDIALE ET ÉQUILBRÉE



Du fait de la répartition géographique de ses ventes, le Groupe est soumis à différentes variations de devises pouvant avoir un impact sur le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle. Afin de lisser ces impacts, le Groupe bénéficie de différents leviers notamment la mise en place de couverture sur certaines devises ou une flexibilité tarifaire (voir section 2.2 *Facteurs et gestion des risques*).

1.3.3 Une innovation continue

L'histoire du Groupe SEB est jalonnée d'innovations, incrémentales ou de rupture, englobant aussi bien l'amélioration continue des produits, la mise au point de nouvelles fonctionnalités ou le développement de concepts inédits.

Parmi ces innovations figurent la cocotte-minute SEB, emblématique des années 1950, suivie dans les années 1960 par l'apparition des premiers appareils électriques tels que les fers à repasser et les machines à café. Les années 1970 ont marqué l'arrivée des friteuses sans odeur, tandis que les années 1980 ont popularisé l'appareil à raclette, symbole de convivialité. Les années 1990 ont vu l'émergence d'aspirateurs compacts et du concept de poignée amovible Ingenio.

Les années 2000 ont amorcé un véritable tournant technologique avec l'introduction d'Actifyry en 2006, préparant le terrain à une nouvelle ère dans les années 2010. Cette ère a été marquée par des produits phares tels que Cookeo, Optigrill, Companion, les machines à café automatiques...

Les années 2020 ont vu l'apparition des revêtements en céramique pour les articles culinaires, des aspirateurs versatiles et robots, des cuiseurs à riz à infrarouge, mais surtout une digitalisation croissante de l'expérience client. Celle-ci a transformé l'interaction avec les consommateurs au travers de services connectés et de plateformes numériques.

UN PROCESS ROBUSTE ET STRUCTURÉ



UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE POUR AMÉLIORER LA VIE QUOTIDIENNE DES CONSOMMATEURS

Un process d'innovation rigoureux s'appuyant sur :

- un **décodage des grandes tendances sociétales** et de l'évolution des besoins des consommateurs. Les dernières années ont été marquées par d'importants changements démographiques et l'émergence de nouveaux modes de vie, avec une attention particulière portée sur la santé et la diététique, l'intérêt pour la cuisine faite maison et une plus grande conscience environnementale. Le décryptage de l'ensemble de ces facteurs, qui influent de façon directe ou indirecte sur l'univers du Petit Équipement Domestique, ont conduit le Groupe à définir ses domaines d'innovation prioritaires ;
- des **technologies avancées** telles que l'automatisation, la connectivité et les systèmes intelligents pour **piloter finement** le développement produit et proposer une offre structurée. La digitalisation joue un rôle clé dans l'expérience client. Le Groupe explore par ailleurs les matériaux innovants et les sciences de l'alimentation pour enrichir ses solutions ;
- l'élaboration et le **développement de gammes complètes** permettant de répondre aux attentes de tous les consommateurs, avec des solutions appropriées en termes de fonctionnalités, de besoins spécifiques, de contraintes et de niveaux de prix.

D'importants moyens sont mis en œuvre avec :

- une **expertise pointue dans l'innovation**, fondée sur une communauté interne d'environ **3 000 personnes** dont la large palette de compétences permet d'alimenter la dynamique produits dans plus de 50 catégories. En investissant **plus de 300 millions d'euros** annuellement dans l'innovation, le Groupe SEB confirme la poursuite de sa politique de développement volontariste. En 2024, le Groupe a déposé **plus de 470 brevets** dans le monde et s'appuie sur un portefeuille de plus de 10 000 brevets actifs, auxquels s'ajoutent près de 20 000 brevets d'utilisation en Chine. Le Groupe s'appuie par ailleurs depuis 2021 sur son **Pôle mondial** pluridisciplinaire d'Innovation à Écully (France), qui se déploie à travers six plateformes régionales auxquelles s'ajoutent **six centres mondiaux d'excellence** bénéficiant des compétences spécifiques d'experts. Enfin, le **SEB Lab** rassemble les outils adaptés au processus de création de nouveaux produits et permet à des équipes mixtes (marketing, recherche, *design*, experts internes et externes) d'identifier, de sélectionner et de concrétiser le plus rapidement possible les concepts offrant le plus de potentiel ;
- une **maîtrise industrielle** qui s'articule autour de **savoir-faire technologiques ciblés** tels que l'injection plastique avancée, la transformation des métaux, le colaminage, des *process* spécifiques d'émaillage, l'aéroulque, le meulage de précision assisté par laser, l'automatisation, la robotisation, le pilotage numérique des données de production, les contrôles qualité digitalisés, etc. Déployés dans les usines du Groupe, ces savoir-faire constituent le socle de son expertise industrielle ainsi qu'un atout concurrentiel majeur ;
- des synergies **intercatégorielles et multigéographiques** permettant l'amélioration de certains produits ou certaines fonctionnalités. Par exemple les procédés d'émaillage utilisés dans la production d'articles culinaires ont pu être transposés pour les semelles de fers à repasser pour en améliorer la glisse. De même, les technologies développées par Supor en cuiseur à riz (cuve sphérique, système de chauffe infra-rouge...) et en autocuiseur électrique sont à l'origine de l'offre internationale de cuiseurs à riz de Tefal et de la genèse du multicuiseur intelligent Cookeo, avec toutes ses déclinaisons.

L'innovation est aussi ouverte sur l'extérieur

le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche proactive d'innovation ouverte, participant à des programmes de recherche collaboratifs associant entreprises privées et acteurs majeurs de la recherche publique :

- **Innovate with SEB**, le site internet créé par le Groupe et dédié aux inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent innover avec lui et proposer leurs inventions ;
- **SEB & You**, la communauté de près de **15 000 membres** dans plusieurs pays (France, Allemagne, US...). Créée en 2015 pour tester de nouveaux concepts auprès des consommateurs et approfondir l'expertise en matière d'*insight*, elle leur permet de tester de nouveaux concepts de produits et de recueillir de précieux retours qui viennent alimenter le *process* d'innovation. Cela renforce la capacité du Groupe à proposer une meilleure expérience produits au consommateur final ;
- **communautés d'utilisateurs** sur les applications culinaires du Groupe et les réseaux sociaux. Elles sont sources d'inspiration de recettes (près de 32 000 recettes partagées par la communauté dans les applications du Groupe) et favorisent notamment l'utilisation des restes afin d'éviter le gaspillage.

En 2024, le Groupe a réalisé 2,5 milliards d'euros de ventes Grand Public avec des produits lancés depuis 2022

Digitalisation et connectivité

L'innovation continue passe aussi par la digitalisation et la connectivité des produits. À titre d'exemple, le multicuiseur intelligent Cookeo, lancé en 2012, a été équipé d'une connexion USB dès 2014 (Cookeo USB) permettant d'importer des recettes supplémentaires via les sites internet du Groupe. En 2017, la connexion avec un smartphone a été rendue possible via Bluetooth sur Cookeo Connect, puis en 2020, sur Cookeo Touch, le multicuiseur a été équipé d'une connexion WiFi et d'un écran tactile.

En 2024, Cookeo se décline sous différentes formes afin de répondre aux multiples besoins des consommateurs.

Au-delà de la montée en gamme, le développement de produits connectés permet d'améliorer l'expérience du consommateur.

La proposition de services associés dans le cadre d'un écosystème global se décline sous diverses formes :

- accès à des recettes de cuisine proposées par le Groupe et par les utilisateurs sur les applications mobiles ;
- tutoriels ;
- gestion de la liste de courses ;
- utilisation des ingrédients restants dans le réfrigérateur.

Les lancements des modèles « Touch » (Cookeo et I-Companion) ont permis de franchir une nouvelle étape en matière d'usage et de réalisation de repas proposant un accompagnement visuel dans les différentes étapes d'une recette ainsi que des recettes actualisées directement dans le produit via la connexion WiFi.



Au travers de ses produits et applications, le Groupe réunit désormais une communauté de près de 4 millions de membres actifs en 2024.

Offrir des gammes complètes pour répondre aux différents besoins

Le Groupe cherche continuellement à étendre son portefeuille produits et à élargir ses gammes afin d'être le plus pertinent possible auprès de tous les types de consommateurs.

À titre d'exemple, le Groupe dispose désormais d'une gamme complète d'aspirateurs versatiles qui offrent différentes caractéristiques, de l'entrée de gamme aux modèles les plus premium (stratégie *Good, Better, Best*). Ces innovations ont permis au Groupe de s'affirmer comme un des **leaders de la catégorie en Europe**.



Dans le domaine de la cuisson électrique, le Groupe a continué de développer son offre de friteuses sans huile en 2024 avec le lancement de friteuses disposant d'une plus grande capacité avec **Easy Fry Mega** et **Easy Fry Dual XXL** ou d'une surface de cuisson

plus importante avec **Easy Fry XL Surface**. Le Groupe dispose désormais d'une gamme complète avec différentes spécificités, pour tous les usages et budgets, en ligne avec les besoins des consommateurs.



Dans le soin du linge, les récents lancements permettent également d'offrir une gamme complète qui répond aux différents besoins des consommateurs partout dans le monde. Ainsi :

- les consommateurs recherchant une solution simple et rapide peuvent opter pour une large gamme de défroisseurs, dont les produits **Pure Pop** et **Care For You** ;
- les utilisateurs les plus exigeants, en quête d'un résultat impeccable en un minimum de temps, peuvent se tourner vers le générateur vapeur **Pro Express Vision** ou le fer **Ultimate Power Pro** lancé en 2024 ;

- enfin, les consommateurs les plus sensibles à leur impact environnemental peuvent choisir des modèles plus écoresponsables, comme le fer **Ultragloss Eco** ou le générateur vapeur **Pro Express Eco** lancé en 2024.

Cette profondeur de gamme a permis au Groupe de consolider son *leadership* mondial en soin du linge.

Innovation professionnelle

Dans l'activité Professionnelle, au-delà d'une expansion géographique, le Groupe cherche également à étendre son offre. Ainsi, la gamme disponible en café professionnel permet de répondre à tout type de clients et à leurs besoins spécifiques. Ce portefeuille complet est nourri par l'innovation produits et la croissance externe.

Ainsi, le Groupe a lancé en 2024 la machine **WMF Espresso Next** à destination des cafés et brasseries. Cette machine haut de gamme se situe à mi-chemin entre les machines traditionnelles destinées aux baristas les plus avertis et les machines *full automatiques* destinées aux espaces publics, nécessitant moins d'expertise.

Le Groupe a également déployé en Amérique du Nord les machines automatiques **Curtis Skyline** et **Schaerer Soul C** s'adressant aux magasins de proximité. Ces machines, qui viennent compléter la gamme existante en café filtre, sont équipées de télémétrie

bidirectionnelle. Cette fonctionnalité permet de modifier les recettes à distance et de collecter les données sur l'utilisation des machines afin notamment d'anticiper la maintenance.

Aujourd'hui, le Groupe offre une gamme complète qui permet notamment de répondre aux besoins :

- des bureaux ;
- des magasins de proximité ;
- des cafés, hôtels et restaurants ;
- des chaînes de magasin ;
- et des espaces publics.

Le Groupe dispose d'un parc installé d'environ **450 000 machines** à café automatiques dans le monde, dont 140 000 machines connectées, servant environ **30 millions de tasses à café par jour**.



1.3.4 Un large portefeuille de produits

Grâce à la diversité de son offre, le Groupe SEB s'intègre dans le quotidien des consommateurs, dans chaque pièce de la maison ou en mode nomade, à tout moment de la journée. Il les accompagne dans les tâches quotidiennes, les moments conviviaux, les instants de partage et leur bien-être à domicile.

Cette offre étendue, d'environ **50 familles de produits** permet de répondre aux besoins spécifiques de chaque consommateur et client dans le monde.

Électrique culinaire	Soin de la maison, du linge et de la personne	Articles culinaires et ustensiles de cuisine	Professionnel
Cuisson électrique	Soin du linge	Articles culinaires	Boissons chaudes
Appareils à sandwichs et gaufriers	Générateurs vapeur	Poêles et casseroles aluminium à poignée amovible	Boissons froides
Appareils de cuisson conviviale	Défroisseurs	Poêles et casseroles aluminium à poignée fixe	Articles culinaires
Autocuiseurs électriques et multicuiseurs	Fers vapeur	Poêles et casseroles céramique	Ustensiles de cuisine
Cuiseurs à riz	<i>Steampod</i>	Poêles et casseroles inox à poignée amovible	Équipement hôtelier
Fours posables	Détacheurs textiles	Poêles et casseroles inox à poignée fixe	Préparation culinaire
Friteuses à bain d'huile	Entretien des sols	Autocuiseurs	Cuisson
Friteuses sans huile	Aspirateurs à main	Faitouts et cocottes	
Équipements fixes de cuisine	Aspirateurs balais, versatiles et laveurs	Moules à pâtisserie	
Plaques à induction	Aspirateurs robots	Woks	
Grills	Aspirateurs traîneaux	Ustensiles de cuisine	
Grille-pain	Confort domestique	Balances de cuisine	
Préparation des boissons	Appareils de chauffage	Boîtes de conservation	
Bouilloires	Purificateurs d'air	Couteaux de cuisine	
Cafetières à dosettes	Ventilateurs	Hachoirs à main	
Cafetières expresso automatiques	Soin de la personne	Mugs isothermes	
Cafetières filtre	Épilateurs	Autres ustensiles	
Préparation des aliments	Pèse-personnes		
<i>Blenders</i>	Sèche-cheveux, lisseurs, boucleurs		
Mixeurs et batteurs	Tondeuses à cheveux et barbe		
Robots cuiseurs			
Presse-agrumes			

1.3.5 Une exécution commerciale puissante

Le Groupe SEB s'appuie sur une **cinquantaine de filiales commerciales** pour son activité Grand Public, couvrant plus de 150 pays. Son réseau de clients large et diversifié, avec environ **2 000 comptes clés** dans le monde, lui confère une solide assise de distribution de ses produits. Au sein du Groupe, environ **6 500 collaborateurs** dédiés à la vente et au marketing animent ce réseau et entretiennent une relation pérenne et constructive avec les distributeurs.

L'exposition du Groupe est de plus en plus équilibrée entre *online* et *offline*, avec pour principaux clients :

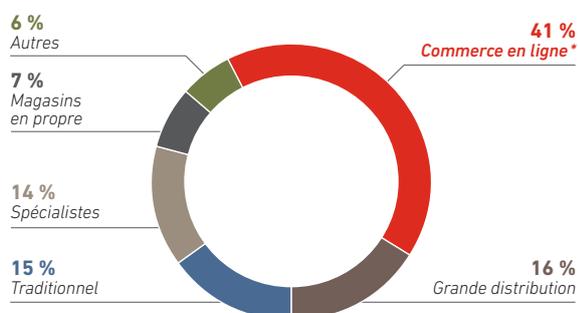
- les **enseignes de la grande distribution**, avec lesquelles le Groupe entretient des relations de partenariat de longue date ;
- les **spécialistes** (électro-spécialistes, équipement de la maison...), qui bénéficient souvent d'une exposition physique et *online* ;
- les **magasins traditionnels et de proximité**, dont le poids demeure parfois important dans de nombreux pays émergents ; et

- le **commerce en ligne**, en fort développement ces dernières années, qu'il s'agisse de *pure players* (en direct ou via les places de marché), de plateformes de vente en ligne des enseignes « physiques » (*Click & Mortar*), ou encore des réseaux sociaux (*social commerce*) dont l'essor rapide en Chine puis aux États-Unis s'est désormais mondialisé.

De manière complémentaire, le Groupe dispose d'un réseau de **1 200 magasins en propre**, (sous franchise ou en distribution exclusive), déployé sous différents formats dans le monde. Leur positionnement peut être multimarque (Home & Cook) ou monomarque (Supor Lifestores). Ce réseau, a généré près de **7 % des ventes Grand Public** en 2024, a été visité par quelque **100 millions de visiteurs**.

Le Groupe a également mis l'accent sur la **vente directe au consommateur en ligne** (*online DTC*) via des sites internet de marque en propre (marque.com) et des places de marché. En 2024, ce réseau a représenté une **centaine de sites marchands** et généré une fréquentation de près de **150 millions de visiteurs**.

RÉPARTITION DES VENTES GRAND PUBLIC PAR CANAL DE DISTRIBUTION EN 2024



* *Pure players, DTC et Click & Mortar (estimations Groupe au 31/12/2024)*

Cette exposition à tous les circuits de distribution rend les produits du Groupe accessibles au plus grand nombre, partout dans le monde. En amont, le Groupe s'attache à transformer ses interactions avec les consommateurs à travers différents leviers :

- **l'intensification de la politique de marketing digital** pour multiplier les points de contacts avec les consommateurs, via :
 - **les sites de marques** qui permettent de mieux connaître les consommateurs et favorisent les interactions directes des marques avec eux,
 - **les campagnes digitales**, incontournables aujourd'hui, qui ont représenté plus de 80 % des investissements médias directs du Groupe en 2024 (vs 25 % en 2015),

- **le data marketing**, qui permet une meilleure compréhension des consommateurs. En 2024, le programme de gestion de la relation clients (*CRM*) du Groupe regroupait plus de **45 millions de membres**, dont la moitié en Chine,
- **le live streaming** notamment en Chine où le phénomène est particulièrement important. Supor réalise plus de **2 000 sessions de live streams** par semaine, d'une dizaine d'heures en moyenne,
- un **réseau solide d'influenceurs et de créateurs** générant **plus de 20 000 contenus** à travers le monde en 2024 ;
- **le développement d'écosystèmes** tels que des applications, l'animation de communautés et des réseaux sociaux, etc. Par exemple, les différentes applications culinaires du Groupe, hors Chine, comptent environ **1 million d'utilisateurs par mois** ;
- la **création de contenus numériques** via des *content factories* internes (en France, en Chine, notamment) qui conçoivent, et mettent à disposition des milliers de contenus marketing (vidéos, photos) se matérialisant en milliards de vues ;
- l'optimisation permanente de l'exécution en magasin – par le **category management**, un *merchandising* efficace, la création d'espaces dédiés ou encore l'animation promotionnelle – ainsi qu'en commerce en ligne.

La distribution dans **l'activité Professionnelle** est plus traditionnelle. En café par exemple, le Groupe dispose de **13 filiales commerciales** et d'un réseau composé d'environ 200 distributeurs couvrant **plus de 100 pays**. Cette configuration permet d'être au plus proche du client et de construire l'offre avec lui afin de l'adapter à ses besoins spécifiques.

Investissements marketing et publicitaires du Groupe en 2024 :
> 580 millions d'euros soit ~ 7 % du chiffre d'affaires

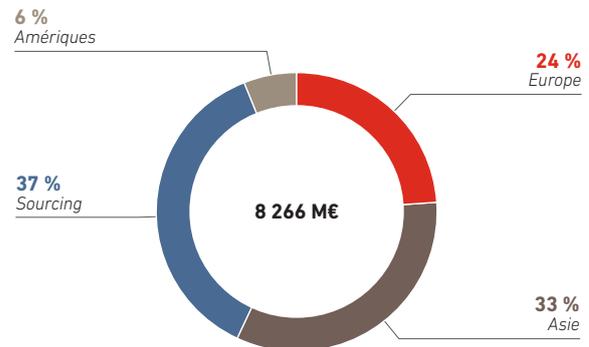
1.3.6 Une industrie compétitive

Depuis sa création, le Groupe SEB a acquis une réelle expertise industrielle, basée sur des savoir-faire uniques et une grande flexibilité de production. Les **44 sites** du Groupe, répartis dans **14 pays**, fabriquent plus de **240 millions de produits** par an (soit **plus 60 %** des produits commercialisés). Les sites industriels sont localisés de façon à répondre avec efficacité aux spécificités des marchés :

- **fabrication en Europe** destinée principalement aux marchés matures. Les usines européennes sont spécialisées dans des lignes de produits pour lesquelles le Groupe détient des positions de *leader*. Elles s'appuient sur la maîtrise de savoir-faire historiques et de technologies de pointe et produisent des volumes assurant une taille critique ;
- **fabrication dans les pays émergents** pour les besoins de ces marchés mais aussi, pour les marchés matures, de produits à gros volumes ou pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et *process*) avec des coûts de production moins élevés.

De plus, le Groupe **externalise** une partie de sa production (*sourcing*) pour les produits banalisés ou pour lesquels il ne dispose pas en interne de facteur de différenciation fort. Le choix du *sourcing* relève d'un arbitrage systématisé **make or buy** afin de décider entre investissements de production et recours à la sous-traitance.

RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DES VENTES 2024



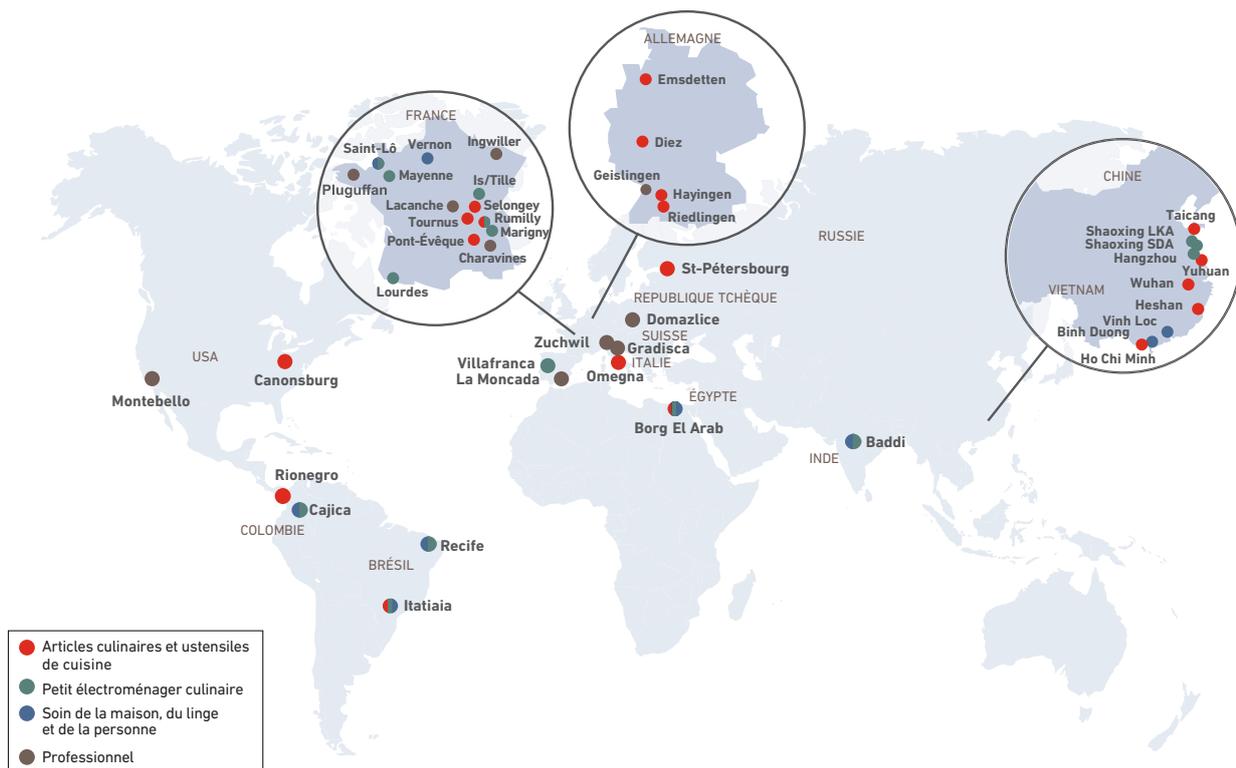
Depuis l'acquisition de **Supor** en 2007, le Groupe dispose d'une présence industrielle en Chine avec sept sites principaux qui représentent plus de 600 000 m². Cette présence permet notamment au Groupe :

- d'être au plus proche des consommateurs chinois afin de développer des produits adaptés aux besoins locaux ;
- d'accéder à un marché offrant des volumes importants ;
- d'intégrer toute la chaîne de valeur, de la conception à la fabrication afin de maintenir un contrôle strict sur la qualité et la durabilité des produits ;
- d'améliorer continuellement les *process* grâce aux équipes locales et aux partenaires locaux qui intègrent des technologies émergentes comme la robotique, l'intelligence artificielle et la fabrication avancée ;

- d'avoir une base industrielle compétitive pour la production de certaines catégories de produits à destination des marchés matures.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé début 2024 la création de son premier Hub dédié à l'équipement Professionnel à Shaoxing. Il sera opérationnel début 2026 et comprendra un centre de R&D, un service achats, ainsi qu'un site de production. Ce Hub ultramoderne traduit l'engagement du Groupe en faveur d'une croissance durable en Asie et permettra une expansion significative dans de nouvelles catégories. (voir section 5.1 *Faits marquants*).

RÉPARTITION DES SITES DU GROUPE EN 2024



Le Groupe SEB pilote son outil de production avec rigueur, ayant en ligne de mire l'amélioration constante de la qualité des produits, du service au client, de la sécurité des personnes et de la protection de l'environnement. À ce titre, **l'ensemble des sites** du Groupe ont reçu la **norme ISO 9001**.

Par ailleurs, le Groupe a déployé dans l'ensemble de ses sites des standards en matière de procédés de production parmi lesquels :

- **le projet PCO (Product Cost Optimization)** qui a pour objectif de réduire le prix de revient des produits existants, d'optimiser entre autres l'offre produit à venir et d'augmenter la valeur perçue ;
- **le programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB)** qui se matérialise par le déploiement du *lean manufacturing* dans un but d'optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients, et qui tend à réduire les coûts, stock et en-cours, tout en raccourcissant les délais.

Les projets d'amélioration s'accompagnent systématiquement d'une approche santé-sécurité afin de prévenir notamment l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS). Le Groupe met la priorité sur l'ergonomie des postes, la robotisation, la sensibilisation et la formation des collaborateurs.

Le Groupe travaille également sur **l'industrie du futur**. Elle permettra de franchir un nouveau cap en termes de performance industrielle et logistique dans le but d'améliorer la réponse aux besoins des clients. À ce titre, le Groupe développe notamment de nouveaux modèles d'automatisation utilisant des robots collaboratifs (*cobots*) et des chariots autoguidés (AGV) pour réduire la pénibilité des tâches.

À l'avenir, des systèmes de réalité augmentée viendront aider les opérateurs à accomplir leurs tâches pour gagner en performance.

Sur le long terme le Groupe poursuit des actions d'amélioration de la performance et d'adaptation de son empreinte industrielle et plus spécifiquement :

- **la poursuite des investissements capacitaires accompagnant** la montée en puissance continue de ses plateformes régionales et de ses activités dans les marchés professionnels ;
- **la poursuite des plans de productivité dans les usines ainsi que l'optimisation de son empreinte logistique** pour réduire les coûts de structure et les capitaux engagés, tout en réduisant les délais et en améliorant la qualité et le service aux clients ;
- **la réduction de son empreinte environnementale** au travers d'investissements responsables visant notamment à réduire sa consommation énergétique et ses émissions de gaz à effet de serre (voir section 1.4 *Nouvelle ambition RSE à horizon 2030*).

La supply chain, levier important de la productivité

La chaîne d'approvisionnement (*supply chain*) est **pilotee au niveau mondial** avec pour objectif d'assurer les livraisons aux clients dans les délais requis, tout en optimisant les coûts de stocks et de transport. Dans une démarche d'optimisation, le Groupe procède régulièrement à une revue de toute sa chaîne, afin de **fluidifier et d'accélérer les flux**. Le Groupe reconsidère ainsi régulièrement la localisation géographique de certains fournisseurs, notamment de composants et de sous-ensembles, visant davantage de **proximité avec ses usines** pour gagner en réactivité.

Le Groupe s'attache à améliorer en permanence son dispositif logistique constitué de **près de 70 entrepôts dans le monde**, dont les tailles et les positionnements lui permettent d'optimiser la gestion de ses stocks et de servir aux mieux ses clients.

À ce titre, il s'appuie depuis 2023 sur un nouveau centre logistique de 100 000 m² à Bully-les-Mines (Hauts-de-France), situé au cœur d'un des réseaux de transport ferroviaire, fluvial et routier les plus denses d'Europe. Il est dédié au petit électroménager

et permet de mutualiser les stocks qui approvisionnent les marchés du nord de l'Europe. Le Groupe a par ailleurs annoncé un investissement de 30 millions d'euros dans la réalisation à Til-Châtel (Côte-d'Or, France) d'une plateforme pouvant atteindre 60 000 m² dédiée à la distribution des articles culinaires. Cette implantation, qui permettra de centraliser les approvisionnements et d'optimiser les flux à destination des marchés d'Europe de l'Ouest, devrait être opérationnelle au second semestre 2025.

Le montant des investissements, essentiellement industriels et logistiques, s'est établi à 217 millions d'euros en 2024, contre 176 millions d'euros en 2023

Une politique d'achat rigoureuse et responsable

La politique d'achats du Groupe vise des **approvisionnements de qualité et responsables**. Déployée au niveau régional et mondial, elle est en mesure d'optimiser les négociations, de standardiser les matériaux et composants, et développer des synergies à l'échelle mondiale.

Elle intègre également les **principes de développement durable**, s'appuyant sur des valeurs environnementales, sociales et éthiques, en ligne avec les engagements du Groupe (voir section 1.4 *Nouvelle ambition RSE à horizon 2030*). Elle couvre notamment les notions de relations d'affaires équitables et éthiques, et l'assurance de la conformité réglementaire au sujet notamment du travail forcé ou de l'exploitation des enfants ou des minerais de conflits.

La sélection des fournisseurs passe par un **processus rigoureux**, dans lequel sont évaluées leur compétitivité et leur capacité à répondre aux exigences du Groupe en termes de qualité, de ponctualité et de conformité avec les standards RSE définis (sociaux, sociétaux, environnementaux, éthiques).

Cela se fait en particulier sur la base d'une **Charte des achats responsables**. En vigueur depuis 2012 et régulièrement mise à jour, elle constitue un cadre de référence commun avec les fournisseurs en présentant à la fois les exigences de responsabilité du Groupe envers ses fournisseurs et les engagements que le Groupe prend vis-à-vis d'eux.

La Charte des achats responsables est consultable sur le site internet du Groupe à l'adresse suivante :

<https://www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables>

La performance des fournisseurs est mesurée et pilotée sur la base d'indicateurs clés selon des critères qualitatifs, économiques, sociaux, environnementaux et éthiques :

- pour les **achats directs** (matières premières, composants), le Groupe recherche le meilleur équilibre entre coût, qualité et disponibilité. Il sélectionne les fournisseurs les plus compétitifs, capables de décliner les standards de qualité et de responsabilité du Groupe. Il s'attache à établir et entretenir une relation de réelle collaboration, avec les fournisseurs les plus stratégiques ;

- les **achats hors production** couvrent un spectre de dépenses très large (systèmes d'information, déplacements, frais généraux...). Le Groupe vise donc à toujours mieux qualifier les fournisseurs sélectionnés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe ;
- pour les **achats de produits finis**, le Groupe a la volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les processus de développement des produits, afin d'assurer une plus grande fluidité dans la création de l'offre, tout en étant conforme aux standards de sécurité pour les consommateurs.

Matières premières, devises, composants et fret

Du fait de son activité, 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/carton 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.

À noter que le Groupe SEB continue **d'augmenter son utilisation de matières premières recyclées** afin d'atteindre notamment les objectifs fixés dans sa nouvelle ambition RSE (voir section 1.4 *Nouvelle ambition RSE à horizon 2030*).

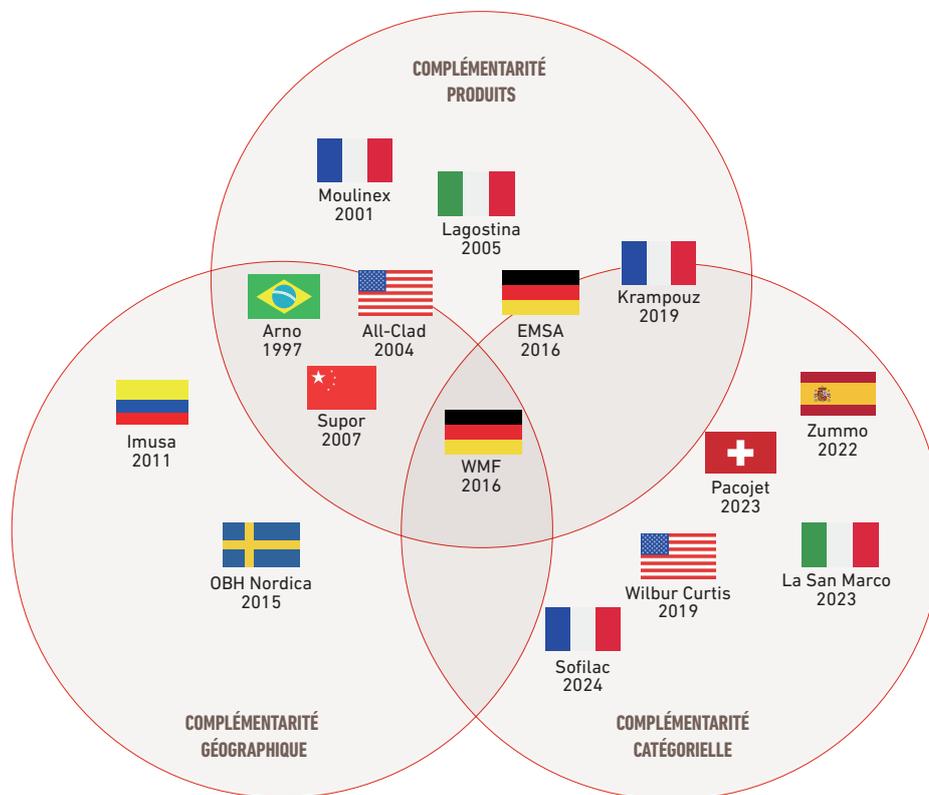
Concernant le fret maritime, les prix sont soumis (i) au volume des échanges mondiaux (offre et demande) qui peuvent entraîner une certaine volatilité et (ii) à différents facteurs exogènes comme des tensions géopolitiques - par exemple en Mer Rouge depuis fin 2023 - qui peuvent engendrer des perturbations du trafic maritime, un engorgement des ports ou des retards de livraison.

Du fait de son activité internationale, le Groupe est également soumis aux fluctuations des devises dites « courtes » (c'est-à-dire que le poids des achats dans ces devises est supérieur à celui des ventes), à savoir majoritairement le dollar américain et le yuan chinois. Afin d'en limiter l'impact, le Groupe a mis en place un système de couverture décrit dans la section 6.2 *Notes sur les comptes consolidés*, Note 25.

1.3.7 Un savoir-faire éprouvé en croissance externe

Dans un marché du Petit Équipement Domestique fragmenté, le Groupe SEB s'est toujours positionné comme un **consolidateur de son secteur**. Les acquisitions réalisées au fil des années lui ont permis de créer et de renforcer ses positions de *leadership* mondial. Au-delà des opérations structurantes, telles que

Moulinex-Krups, **Supor** ou **WMF**, le Groupe a fait de nombreuses acquisitions ciblées visant à conforter sa place sur le marché, sur le principe de la complémentarité, qu'elle soit géographique, catégorielle ou produits.



Historiquement, les acquisitions du Groupe lui ont permis de pénétrer de nouveaux marchés, comme avec l'acquisition d'**Arno** au Brésil en 1997 ou d'**Imusa** en Colombie en 2011. Au-delà d'une complémentarité géographique, les acquisitions d'**All-Clad** en 2004 et de **Lagostina** en 2005 ont permis d'élargir la gamme d'articles culinaires au segment premium et de créer une offre complémentaire à **Tefal**. L'acquisition en 2023 de **Forge Adour** a permis au Groupe de devenir le *leader* européen de la plancha premium en complétant la gamme déjà existante chez **Krampouz**.

Certaines acquisitions ont également permis au Groupe SEB de se diversifier vers de nouvelles activités. Ce fut notamment le cas en 2016, avec l'acquisition du groupe **WMF**, qui a marqué son entrée dans le secteur Professionnel et lui a immédiatement conféré une position de *leader* sur le marché des machines à café expresso automatiques. Par la suite, dans une optique de complémentarité produits et géographique, le Groupe a acquis **Wilbur Curtis** en 2019, numéro 2 américain des machines à café à filtre, renforçant ainsi la présence du Groupe aux États-Unis établie avec la marque **Schaerer** et offrant un potentiel de synergies commerciales. Enfin, en 2023, le Groupe a acquis la société

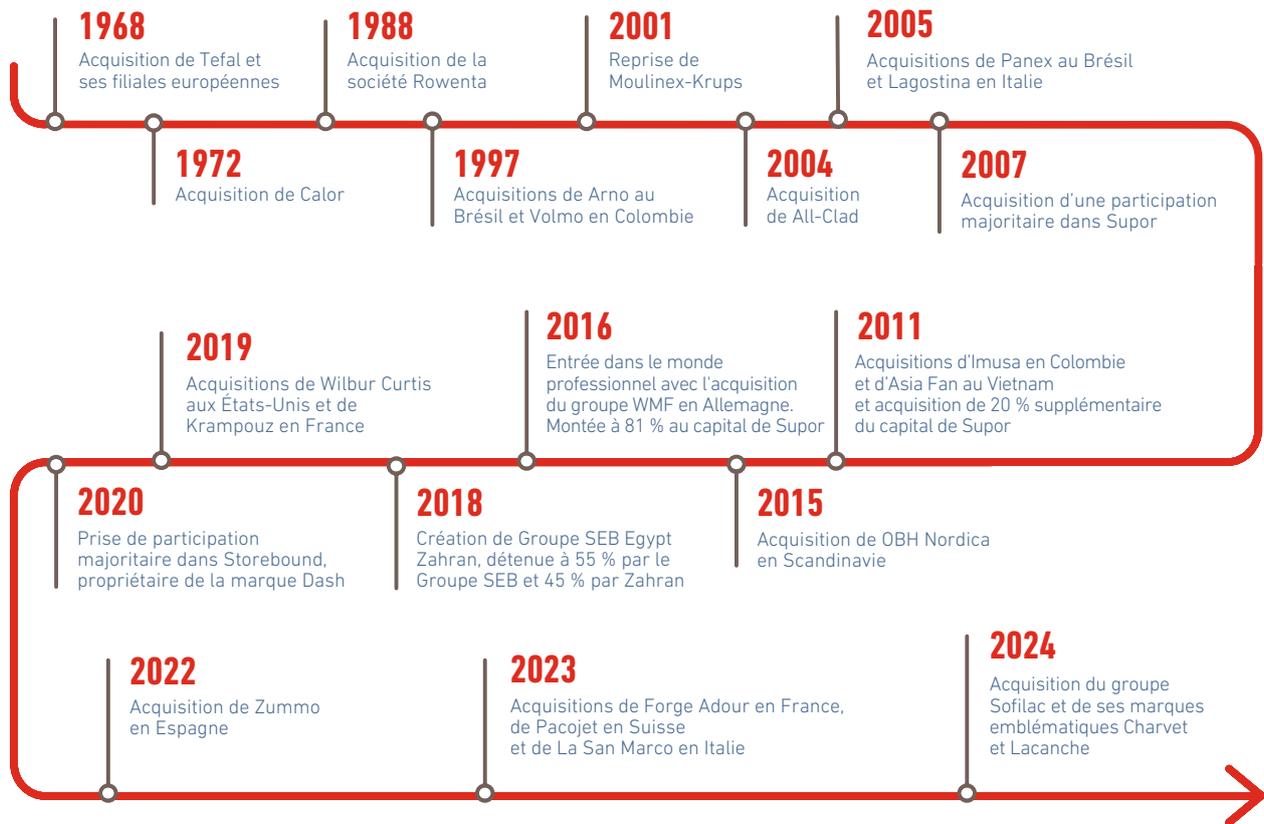
italienne **La San Marco** spécialisée dans les machines à café traditionnelles. Ces acquisitions ont permis au Groupe d'étendre sa gamme en café Professionnel et d'offrir aujourd'hui différentes technologies adaptées aux besoins d'une large typologie de clients. Par ailleurs, le Groupe s'est également étendu vers les boissons froides en 2022 avec l'acquisition de **Zummo**.

Ayant comme ambition d'être un acteur de référence dans le Professionnel, le Groupe a orienté ses acquisitions récentes vers le culinaire professionnel : **Krampouz** en 2019 et **Pacojet** en 2023.

L'acquisition de **Sofilac** en 2024, a renforcé la présence du Groupe SEB dans la cuisson professionnelle au travers des marques **Charvet** et **Ambassade de Bourgogne**, mais également dans la cuisson semi-professionnelle avec la marque **Lacanche** (voir section 5.1 *Faits marquants*).

Par ailleurs, en janvier 2025, le Groupe a fait l'acquisition de **Brigade de Buyer** lui permettant de renforcer sa présence dans les articles culinaires professionnels et premium (voir section 5.5 *Événements postérieurs à la clôture*).

PRINCIPALES ACQUISITIONS DU GROUPE



Au-delà de l'identification de l'entreprise cible et de la capacité financière nécessaire pour réaliser l'opération, la croissance externe suppose également l'aptitude à intégrer efficacement la société rachetée et à dégager des synergies.

Au fil des années, le Groupe SEB s'est forgé une expertise dans le domaine de l'intégration des entreprises rachetées, qui peut constituer un exercice complexe compte tenu de la multiplicité des enjeux. Des Comités d'intégration sont créés, regroupant des représentants des équipes dirigeantes et opérationnelles des deux entités, pour (i) définir le schéma directeur du rapprochement et fixer les objectifs, (ii) suivre la mise en œuvre des projets et (iii) mesurer les synergies dégagées.

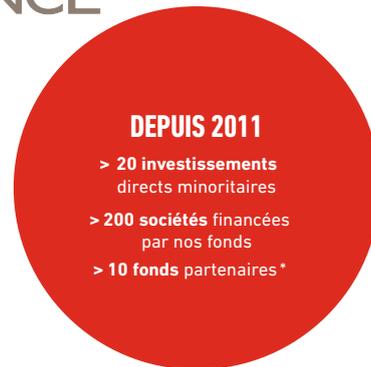
SEB Alliance, acteur du financement et partenaire des start-up innovantes

Pour renforcer son dispositif de veille et accélérer sa stratégie d'innovation par l'accès privilégié à de nouvelles technologies, à de nouvelles expertises ou à de nouveaux modèles d'affaires, le Groupe SEB a créé en 2011 le véhicule de corporate venture **SEB Alliance**. Ce véhicule investit dans des sociétés innovantes dans trois segments prioritaires : des briques technologiques (batteries, capteurs, intelligence artificielle, robotique, etc.), de nouvelles catégories de produits (machines à cocktail, traitement de l'eau, traitement de l'air, etc.) et les changements de consommation (seconde main, économie circulaire, communautés digitales, etc.). Dans ce cadre, SEB Alliance privilégie des prises de participation minoritaires. Depuis sa création, la société a ainsi investi directement

dans une vingtaine de sociétés, dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques du Groupe, notamment sa politique d'innovation, avec pour but de créer des synergies entre les jeunes sociétés et le Groupe SEB.

- Investissements dans des briques technologiques innovantes comme **ITEN**, spécialistes des micro-batteries, **Another Brain** qui développe une technologie d'Intelligence Artificielle de nouvelle génération ou bien **Vulkam**, spécialiste des métaux amorphes.
- Investissements dans des nouvelles catégories de produits qui peuvent être portées notamment par des sociétés à impact comme **Castalie**, dont la mission est de supprimer les bouteilles en plastique grâce à des fontaines à eau microfiltrée et des bouteilles en verre et **AUUM** dont le manifeste est la réduction de l'usage des gobelets plastiques. Plus récemment, SEB Alliance a pris une participation dans **Kuantom** qui propose une machine permettant de rendre accessible le service de cocktails auprès des collectivités, hôtels et restaurants (voir section 5.1 *Faits marquants*).
- Investissements dans les changements de consommation avec **Back Market**, place de marché leader dédiée aux produits reconditionnés, **Too Good To Go** dont l'objectif est de lutter contre le gaspillage alimentaire ou **ChefClub**, spécialiste de la production et diffusion en ligne de contenus culinaires.

Dans une volonté d'élargir encore son champ de veille, SEB Alliance a également investi et noué des partenariats stratégiques avec des fonds d'investissements dans l'innovation comme Cathay Innovation, Innovacom, Xange, Kreaxi, SOSV, BtoV, Daphni, Supernova... que la société peut accompagner en co-investissement.

SEB  ALLIANCE

DEPUIS 2011

- > 20 investissements directs minoritaires
- > 200 sociétés financées par nos fonds
- > 10 fonds partenaires*

3 PRINCIPAUX SEGMENTS D'INVESTISSEMENTS

- Briques technologiques innovantes
- Nouvelles catégories de produits
- Changements de consommation

VEILLE TECHNOLOGIQUE PARTAGÉE

- Collaboration R&D
- Périmètre international dont Europe, US et Chine

COLLABORATION R&D ET BUSINESS

- Prototypes et études
- Co-développements
- Partenariats commerciaux

* SEB Alliance est un investisseur financier stratégique dans ces fonds

1.4 Nouvelle ambition RSE à horizon 2030

Au cœur de sa stratégie, définie dans la section 1.3 *Stratégie et création de valeur*, le Groupe a dévoilé fin 2024 sa nouvelle ambition RSE auprès des investisseurs. Cette étape décisive marque une avancée majeure dans la transformation du Groupe, en réponse aux défis sociaux et environnementaux actuels et aux attentes croissantes de ses parties prenantes. Fidèle à une tradition d'engagement de longue date et d'actions pionnières et concrètes envers la durabilité, cette ambition intègre des initiatives

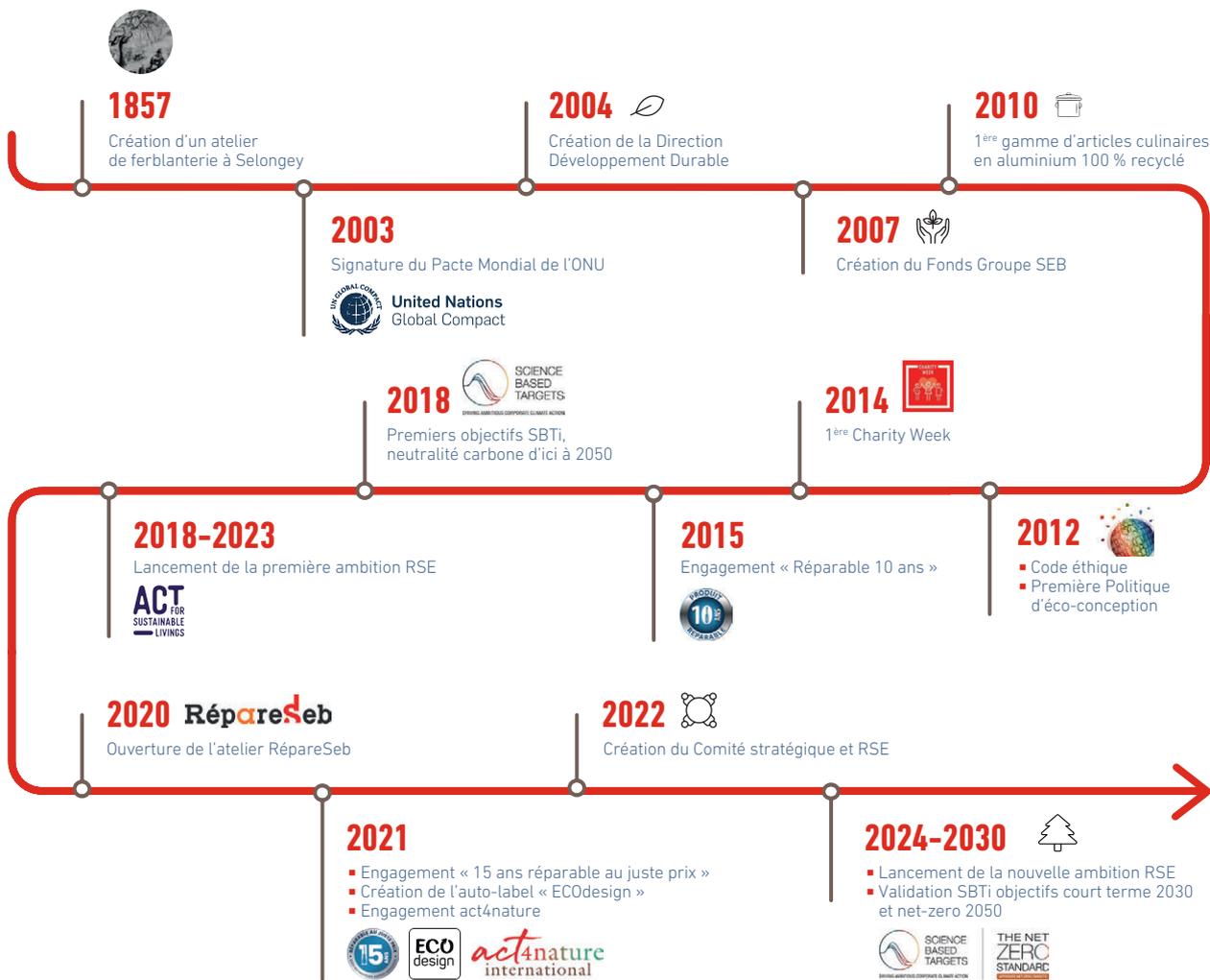
novatrices, notamment en matière d'économie circulaire, renforçant ainsi la volonté du Groupe de jouer un rôle de leader responsable et durable.

La nouvelle ambition RSE du Groupe est structurée autour de piliers fondamentaux et complémentaires, dont les principaux engagements sont décrits dans le présent chapitre. Le détail des politiques, actions, cibles et résultats peut être trouvé dans le chapitre 4 *Rapport de Durabilité* du présent document.

Un engagement ancré dans l'ADN du Groupe

Animé par les valeurs humanistes léguées par ses fondateurs, le Groupe SEB est depuis toujours attaché à développer une culture d'entreprise fondée sur le sens de la responsabilité, la solidarité et l'engagement. Persuadé que le développement durable représente un levier de création de valeur pour ses collaborateurs, ses consommateurs, ses clients, ses actionnaires et les communautés des territoires où il est implanté, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable.

Reflet de ses valeurs, l'histoire du Groupe est jalonnée d'initiatives audacieuses et pionnières, qui n'ont cessé de croître et de se multiplier d'année en année. Il y a 160 ans, son fondateur, Antoine Lescure, sillonnait la France pour réparer des ustensiles de cuisines. Il y a plus de 20 ans, le Groupe était l'un des premiers acteurs français à rejoindre le Pacte Mondial des Nations-Unies et à créer un département dédié au développement durable. Porté par sa mission et ses valeurs, le Groupe s'est engagé et a développé des actions concrètes pour l'environnement et le bien social au travers de ses politiques d'éco-production, d'éco-conception, d'éco-logistique, climat, ressources humaines, achats responsables, mécénat...



En 2018, le Groupe s'engageait dans une ambition RSE, exprimée dans la signature « Agir pour un quotidien plus durable », qui prenait en compte les enjeux environnementaux et sociaux et définissait des objectifs pour que ses activités et ses métiers agissent de manière responsable et éthique tout au long de la chaîne de valeur.

Cette ambition, construite en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies, a mobilisé l'ensemble des équipes et des métiers du Groupe autour de quatre piliers avec des engagements déclinés en objectifs quantitatifs.

Elle s'est achevée en 2023 sur des résultats très positifs : avec un score moyen de réalisation de 119 % sur ses 20 indicateurs clés de performance répartis sur les quatre piliers, le Groupe a atteint, et même souvent dépassé ses objectifs.

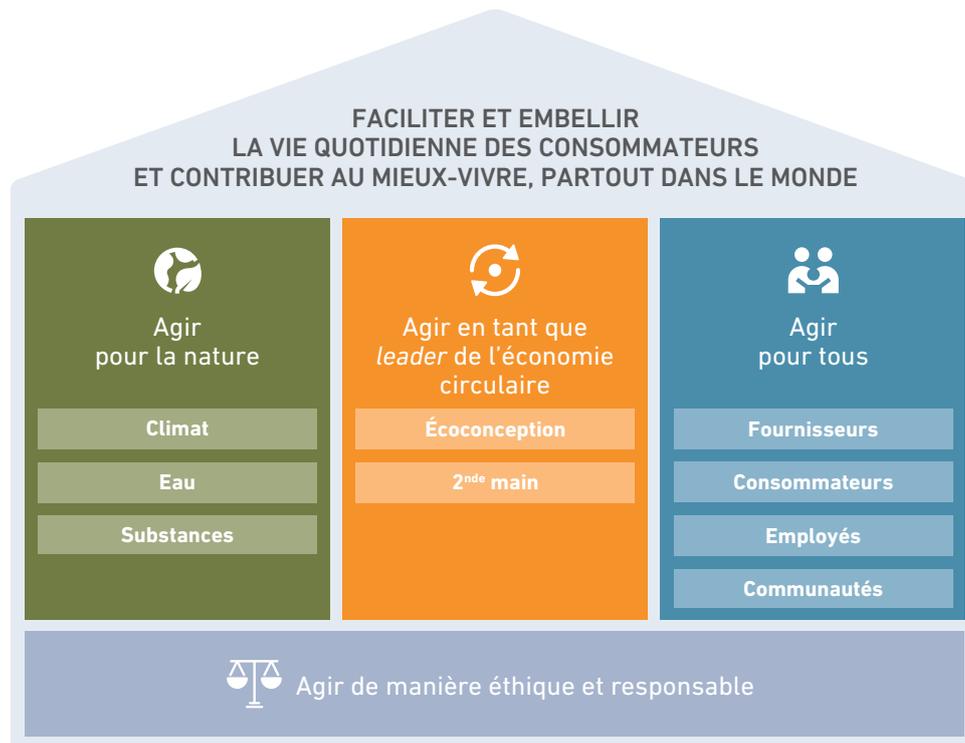
Fort des valeurs venant de ses fondateurs et incarnées par l'ensemble de ses collaborateurs, porté par une volonté d'engagement qui se construit au fil des décennies et encouragé par les résultats positifs à fin 2023 et la forte courbe d'expérience acquise, le Groupe est prêt à continuer à accélérer et intensifier sa transformation durable.

Une nouvelle ambition RSE 2024-2030 intégrée dans la stratégie du Groupe

L'ambition RSE 2024-2030 du Groupe est structurée autour de quatre piliers fondamentaux et complémentaires, intégrés au cœur de ses activités et au service de sa mission. Elle s'intègre pleinement et à tous les niveaux dans la stratégie du Groupe, de la conception

des produits à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en passant par leur fabrication et leur distribution, démontrant que respect de l'humain, durabilité et croissance peuvent aller de pair.

2024-2030 : 4 PILIERS AU SERVICE DE NOTRE MISSION



- « **Agir de manière éthique et responsable** » constitue une priorité absolue pour le Groupe. Cet engagement imprègne l'ensemble de ses politiques et représente le socle de sa démarche RSE.
- Le pilier « **Agir pour la nature** » reflète son engagement envers le climat et la biodiversité, des enjeux majeurs que le Groupe entend traiter avec une ambition accrue, en s'engageant notamment à atteindre le *net-zero* auprès de l'initiative *Science Based Targets (SBTi)* ⁽¹⁾.
- En se positionnant comme un « **leader de l'économie circulaire** », le Groupe mobilise l'un des leviers les plus puissants pour conjuguer impact positif et création de valeur. Il poursuivra ses efforts dans ce domaine tout en développant de nouvelles initiatives prometteuses.
- Le pilier « **Agir pour tous** » illustre la volonté du Groupe de pousser plus loin son engagement pour assurer la sécurité et le bien-être de ses employés, renforcer et approfondir ses collaborations avec les fournisseurs et satisfaire et anticiper les besoins de ses consommateurs et des communautés de manière proactive et responsable.

Cette nouvelle feuille de route est soutenue par un plan chiffré et détaillé qui se décline en **13 thématiques** avec des **objectifs quantitatifs ambitieux**, détaillés dans les chapitres ci-dessous.

Depuis 2019, le Groupe a mis en place des **systèmes de rémunération** liés à l'atteinte de certains de ces objectifs RSE à court terme (STI) ⁽²⁾, auxquels se sont ajoutés en 2024, des critères à long terme (LTI) ⁽³⁾ alignés avec ses nouveaux engagements. Ces critères RSE représentent 15% de la rémunération variable dans le cadre du STI et 20% dans le cadre du LTI. Les mécanismes d'incitation sont détaillés dans la section 3.5 *Politique de rémunération*.

À travers ces nouvelles initiatives, et conformément à son engagement historique, le Groupe s'engage à **accélérer la réduction de son empreinte environnementale** et à **renforcer son impact social et sociétal** en agissant sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Cette nouvelle ambition RSE permettra de renforcer l'attractivité des marques et produits du Groupe auprès de ses distributeurs et consommateurs. Elle permettra également de fédérer ses collaborateurs autour d'une démarche porteuse de sens et de fierté, et d'améliorer ses performances extra-financières, en complément de ses performances financières.

(1) Le SBTi est une organisation à but non lucratif qui inclut une entité subsidiaire accueillant ses services de validation. Les partenaires fondateurs de SBTi sont le CDP, le World Resources Institute (WRI), le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC), et le World Wildlife Fund for Nature (WWF). L'initiative encourage les entreprises et les institutions financières à prendre part activement à la lutte contre le changement climatique. Elle met à leur disposition des standards et des outils permettant de définir des objectifs de réduction des émissions de GES, en phase avec ce qui est nécessaire pour limiter le réchauffement mondial à 1.5°C et atteindre la neutralité carbone en 2050.

(2) STI: Short Term Incentive. Rémunération variable annuelle.

(3) LTI: Long Term Incentive. Rémunération variable pluriannuelle.

Un engagement responsable au cœur de l'innovation et des produits

L'innovation constitue un moteur essentiel pour l'avenir du Groupe. Elle a toujours été au cœur de sa croissance, permettant d'inventer des produits et solutions répondant aux besoins des consommateurs, souvent avant même qu'ils ne les expriment. Ces besoins évoluent, portés par de nouvelles tendances comme la santé, le bien-être ou le désir croissant de contribuer à un monde meilleur. Qu'il s'agisse d'appareils de cuisine intelligents réduisant le gaspillage alimentaire, de purificateurs d'air contre

la pollution urbaine, de produits fabriqués à partir de matériaux recyclés ou de biens achetés d'occasion, le Groupe voit ces évolutions comme des opportunités extraordinaires d'apporter des solutions pertinentes sur des besoins essentiels du quotidien, et souhaite le faire de façon responsable. L'innovation, qu'elle soit technologique ou marketing, restera un facteur clé de succès pour le Groupe.

Une gouvernance RSE pour engager les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation

La gouvernance RSE du Groupe SEB est structurée de manière à intégrer pleinement les ambitions RSE à tous les niveaux de l'organisation et dans les processus décisionnels du Groupe.

Gouvernance au niveau du Conseil d'administration

- En 2022, le Groupe a renforcé sa gouvernance RSE avec la création du Comité stratégique et RSE, chargé de définir et d'approuver l'ambition RSE globale, sa stratégie et sa déclinaison en objectifs précis avec des jalons mesurables.
- Le Comité gouvernance et rémunérations supervise l'intégration des critères RSE dans la politique de rémunération du Groupe, incluant désormais 20 % d'objectifs RSE dans les plans d'incitations à long terme, en complément des bonus à court terme.
- Le Comité audit et conformité, quant à lui, examine les informations extra-financières, évalue les risques RSE et valide le rapport de durabilité.

Gouvernance au niveau de la Direction

- Le Comité de Direction Générale, définit l'ambition RSE, élabore la stratégie et s'assure de son alignement avec les priorités stratégiques du Groupe.
- Le Comité de Pilotage RSE, supervise l'exécution de la feuille de route RSE, ainsi que la conformité au *reporting* réglementaire, notamment la CSRD.

Une organisation transversale et intégrée

Sous l'égide du Comité de Direction Générale, une gouvernance transversale mobilise plusieurs fonctions clés pour intégrer systématiquement la RSE dans la conduite des affaires :

- les directions opérationnelles, responsables de l'exécution des initiatives, et mobilisant les métiers de façon très transversale notamment sur les sujets comme la décarbonation de nos activités et l'économie circulaire ;
- l'équipe Développement Durable, qui contribue à la définition de la stratégie RSE, fournit un appui méthodologique, coordonne le suivi des progrès et la production des rapports RSE ;
- la fonction Finance, qui garantit l'exactitude et la cohérence des données extra-financières avec les données financières ;
- la fonction IT, qui gère les outils numériques utilisés pour mesurer les performances ESG et rendre compte des résultats de manière fiable et précise.

Des équipes dédiées à tous les niveaux du Groupe

Au niveau Groupe, la Direction du Développement Durable est composée de sept personnes avec une organisation autour de quatre pôles : deux pôles d'expertise autour du Climat & Biodiversité et de l'Éco-conception & Économie circulaire, et deux pôles transverses dédiés au pilotage de la performance extra-financière et à l'engagement des parties prenantes externes et internes. Elle collabore de façon quotidienne avec toutes les Directions « métiers ».

Parce que le développement durable est au cœur de ses préoccupations opérationnelles, le Groupe a créé des postes de Directeurs/trices Développement Durable pour ses activités Grand Public et depuis 2023, pour son activité Professionnelle ainsi qu'au sein de sa filiale en Chine. En lien direct avec les équipes Innovation, Développement produits et Marketing stratégique, commerciales et achats, ils se font le relais de la stratégie définie par la Direction du Développement Durable et contribuent au déploiement et à la réalisation des objectifs dans les processus du Groupe.

Enfin, dans les principaux pays d'implantation du Groupe, les équipes ont décliné les engagements de développement durable en objectifs et plans d'actions adaptés à leurs enjeux locaux. Les filiales ont ainsi constitué des Comités de pilotage plurifonctionnels incluant des représentants des métiers concernés ainsi que des collaborateurs volontaires. Les objectifs et plans d'actions locaux sont formalisés et exposés au Comité exécutif lors des présentations budgétaires et ils ont été inclus dans les orientations stratégiques développées pour 2024-2026.

Une ambition RSE déployée auprès des collaborateurs

La nouvelle ambition RSE fait partie intégrante du nouveau projet d'entreprise déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle fera l'objet d'un plan de communication et de formation interne tout au long de l'année 2025.

Au-delà du Groupe, un dialogue continu avec les parties prenantes

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes concernées par son activité. Au fil des années, il a élaboré différents modes de dialogues spécifiques à ces populations pour assurer la bonne compréhension de leurs points de vue et intérêts et leur prise en compte dans la conduite de ses choix stratégiques. Il a renforcé ces échanges dans le cadre de l'élaboration de sa nouvelle ambition RSE 2024-2030.

La description des modes de dialogue et de leur finalité en fonction des parties prenantes est détaillée dans le chapitre 4 *Rapport de durabilité* du présent document.

Convaincu que la collaboration de chacun est essentielle pour relever les défis environnementaux, sociaux et sociétaux, le Groupe mobilisera ses collaborateurs, partenaires, fournisseurs, clients et investisseurs autour de cette ambition.

Une politique RSE qui s'appuie sur les plus hauts standards internationaux

Le Groupe a fait partie des premières entreprises à rejoindre le Pacte Mondial des Nations-Unies dès 2004. Il réaffirme chaque année son engagement en publiant sa *Communication of Progress* (COP), disponible sur le site du Pacte Mondial, et a

construit sa nouvelle ambition en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

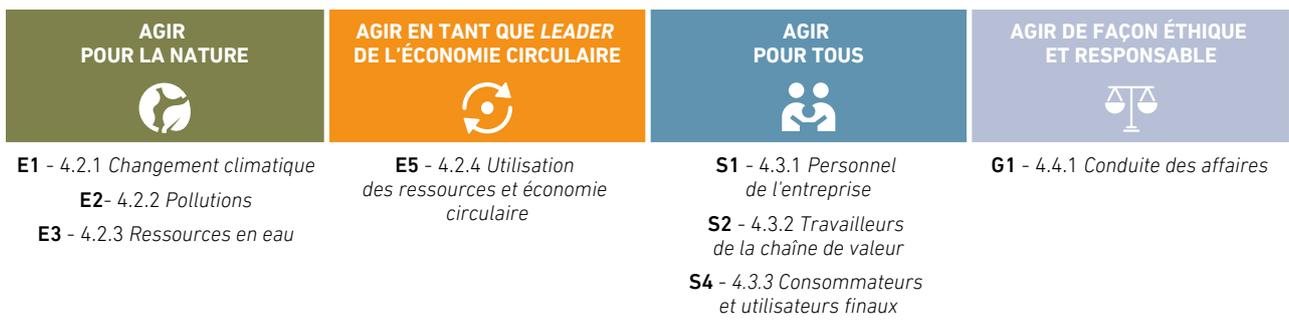
Le tableau ci-dessous indique les ODD auxquels répondent les trois piliers opérationnels de la nouvelle ambition.



Un reporting qui se fait dans le cadre de la nouvelle réglementation CSRD

Depuis 2024, le Groupe répond à l'obligation de *reporting* de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans le

Rapport de durabilité (chapitre 4 du présent document), le tableau ci-dessous récapitule, en face des quatre piliers de l'ambition, les normes ESRS ⁽¹⁾ concernées avec les renvois vers les sections du chapitre 4 *Rapport de durabilité*.



(1) European Sustainability Reporting Standards.

Une performance extra financière largement reconnue

Notations extra-financières

La performance extra-financière du Groupe est largement reconnue par les agences de notation.

Le Groupe a maintenu en 2024 son classement CDP A- Climat pour ses actions visant à réduire ses émissions, à atténuer les risques climatiques et à développer une économie à faibles émissions de carbone.

Il a également obtenu le rating EcoVadis Platinum fin 2023, ce qui le positionne dans le top 1 % des entreprises évaluées dans l'année, et plus de 30 points au-dessus de la moyenne de son secteur.

De très nombreux indices, labels et notations extra-financières évaluent le Groupe SEB. Afin d'apprécier le plus objectivement possible sa performance ESG, le Groupe suit de près les évaluations attribuées par les principales agences de notation extra-financière reconnues sur le plan international. Il cherche à répondre chaque année le mieux possible aux sollicitations reçues dans un objectif d'amélioration continue.

	Notation 2024	Tendance
	EcoVadis: 78/100 (Platinum: TOP 1% - 2023) Avec un score global de 78/100 (+ 8 pts vs 2021), le Groupe SEB s'est vu décerner en 2023 la médaille Platinum ce qui le place dans le top 1 % des entreprises les mieux évaluées par EcoVadis. Il a obtenu des scores particulièrement élevés dans les catégories Environnement et Travail & Droits de l'Homme.	↑
	CDP: A- (Climate) En 2024, malgré un questionnaire encore plus exigeant que les années précédentes, Groupe SEB a maintenu son classement « A- » dans la catégorie « climat » pour ses actions visant à réduire ses émissions, à atténuer les risques climatiques et à développer une économie à faibles émissions de carbone.	→
	S&P Global: 48/100 La note du Groupe est en progression de 3 points et se situe au-dessus de la moyenne du secteur, ce qui le positionne dans le top 5% du panel défini par S&P. Les 3 piliers ESG sont en progression, avec une mention spéciale pour la transparence des informations.	↑
	ISS ESG: B-Prime Le Groupe est en progression et se place dans le 1er décile du panel constitué par l'IS. Cette progression est portée par l'ensemble des piliers ESG avec une mention particulière pour l'éthique et l'efficacité énergétique.	↑
	Ethifinance: 80/100 La note du Groupe progresse de 3 points, et est supérieure au benchmark sur les quatre piliers de l'analyse (Gouvernance, Social, Environnement et Parties prenantes externes)	↑
	Sustainalytics: 22.1 (Medium Risk) La performance du Groupe reste quasi stable à 22.1 points, malgré une méthodologie durcie. Le Groupe est dans la moyenne de son secteur avec des points forts sur les sujets de l'éthique et de la cybersécurité.	→
	MSCI ESG Ratings: BBB La performance du Groupe reste stable en 2024, dans la moyenne du secteur.	→

Prix et trophées

La démarche RSE du Groupe est par ailleurs chaque année récompensée par de nombreux prix et trophées, en France particulièrement. En 2024, plusieurs projets ont été distingués dans les domaines de l'inclusion (partenariat entre la plateforme

logistique de Mions et l'AFIPH⁽¹⁾), de l'éco-production (système de management de l'énergie⁽²⁾) et de l'éco-conception et de l'économie circulaire (RépareSeb, Projet ORPlast et gamme Effitech de Rowenta).

(1) Association familiale de l'Isère pour Personnes Handicapées.

(2) Digital Shop-floor Management (DSM): Outil digital développé en interne intégrant à la fois des capteurs énergétiques, de production et météorologiques qui permet de suivre et d'optimiser les dépenses énergétiques des sites du Groupe.

1.4.1 Agir pour la nature

Le Groupe s'engage à poursuivre et intensifier ses efforts pour réduire son impact environnemental, avec des objectifs à 2030 portant à la fois sur la **réduction de ses émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1 et 2 (- 42 %)**, et le **scope 3 (- 25 %)** et sur la réduction de la **consommation d'eau** de l'ensemble de ses sites (- 25 %).

		OBJECTIFS 2030
 Agir pour la nature	CLIMAT Réduction des émissions de GES* (scopes 1 & 2) STI LTI	-42 % (vs 2021)
	Réduction des émissions de GES (scope 3.1, 3.4 et 3.11)	-25 % (vs 2021)
	EAU Réduction de la consommation d'eau	-25 % (vs 2021)

STI Inclus dans la rémunération variable annuelle LTI Inclus dans la rémunération à long terme
*Gaz à effet de serre.

Le Groupe renforce son ambition de décarbonation et reçoit la validation du SBTi

En juin 2024, le Groupe SEB a réaffirmé sa volonté de contribuer à la lutte contre le changement climatique en s'engageant à atteindre **le net-zero** auprès de l'initiative **Science Based Targets (SBTi)**.

À cette occasion, il a soumis de nouveaux objectifs court et long terme, à horizon 2030 et 2050, accélérant la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) portant sur les *scopes* 1, 2 et 3. Il témoigne ainsi de sa détermination à contribuer activement à l'objectif mondial de limiter le réchauffement à 1,5°C et d'atteindre la neutralité carbone en 2050. **Ces nouveaux objectifs ont été validés par SBTi**, qui a confirmé leur alignement avec les dernières données scientifiques sur le climat.

À l'horizon 2030, le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de réduire de **42 %** ses émissions de GES des **scopes 1 et 2** par rapport à 2021 et de **25 %** ses émissions de GES du **scope 3** ⁽¹⁾.

À l'horizon 2050, le Groupe s'engage à **atteindre le net-zero** en réduisant de 90 % ses émissions de GES des *scopes* 1, 2 et 3 (par rapport à 2021), et en neutralisant les émissions résiduelles.

 SCIENCE BASED TARGETS <small>DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION</small>		 THE NET ZERO STANDARD <small>APPROVED NET-ZERO TARGETS</small>		2030 vs 2021	2050 vs 2021
TRAJECTOIRE APPROUVÉE EN 2024 Alignée avec les objectifs des accords de Paris, visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5°C	Opérations propres (scopes 1 & 2)	-42 %	-90 %		
	Transport et distribution (scope 3.4)				
	Achats de biens et services (scope 3.1)	-25 %	-90 %		
	Utilisation des produits vendus (scope 3.11)				

(1) Le scope 3 inclut : les catégories des biens et services achetés (scope 3.1) ; le transport et la distribution en amont (scope 3.4) ; ainsi que l'utilisation des produits vendus (scope 3.11).

Pour atteindre son objectif de **réduction de 42 %** des émissions des **scopes 1 et 2 d'ici 2030**, le Groupe SEB déploie une stratégie en trois volets :

- **ancrer la sobriété énergétique au cœur des opérations**, grâce à un système de gestion de l'énergie optimisé (certification ISO 50001, ou équivalent, déployée dans l'ensemble des sites du Groupe) et à un outil de gestion de l'énergie permettant de monitorer la consommation de chaque équipement ⁽¹⁾. Entre 2021 et 2024, le déploiement de cet outil sur 14 sites du Groupe a déjà permis une économie d'énergie de 20 % sur le périmètre considéré. D'ici à 2027, cet outil couvrira 90 % de la consommation énergétique du Groupe ;
- **investir dans la modernisation des équipements**, en remplaçant progressivement les machines les plus énergivores par des équipements électriques plus performants. Par exemple, la modernisation des presses à injection, qui représentent 50 % de la consommation énergétique nécessaire à la fabrication des produits électroménagers, permet une réduction de leurs émissions jusqu'à 75 %. À l'usine de Cajicá en Colombie, la modernisation de la majorité des équipements a permis une diminution de la consommation d'énergie de 30 % malgré une production en hausse. D'ici à 2027, 25 % des presses à injection sur l'ensemble des sites du Groupe seront de dernière génération ;
- **accélérer les investissements dans les énergies renouvelables**. En 2024, sept sites du Groupe sont déjà équipés avec des installations d'énergies renouvelables (panneaux solaires ou chaudières à biomasse) et le Groupe prévoit d'accélérer ses investissements en priorisant les géographies à forte consommation et avec une énergie très carbonée. En Chine, un portefeuille ambitieux de projets prévoit l'installation de 300 000 m² de panneaux solaires d'ici à 2030, couvrant ainsi 25 % des besoins en énergie des sites du pays. En 2024, la part des énergies renouvelables ⁽²⁾ dans la consommation totale d'énergie du Groupe était de 21%.



Panneaux solaires à Yuhan, Chine

Concernant les **émissions de scope 3**, le Groupe concentre ses efforts sur trois postes (listés ci-dessous par ordre d'importance et de priorité) représentant 98 % de son **scope 3** global, avec l'objectif de **les réduire de 25 % d'ici à 2030** :

- **utilisation des produits** : le Groupe va continuer et intensifier ses efforts de réduction des émissions liées à l'utilisation des produits, qui représentent une part importante des émissions du **scope 3**, à travers deux types d'actions :
 - en premier lieu, l'**amélioration de l'efficacité énergétique** des produits se fait grâce à des innovations techniques, sans compromis sur la performance. Par exemple, les moteurs Effitech permettent d'économiser jusqu'à 50 % d'énergie sur les aspirateurs et 65 % d'énergie sur les ventilateurs ⁽³⁾. Sur les machines à café à destination des professionnels, l'isolation des résistances servant à faire bouillir l'eau permet de réduire de 10 % la consommation d'énergie,
 - en parallèle, le Groupe continue à **déployer des nudges**, qui sont des solutions techniques douces et non contraignantes, pour inciter les consommateurs à adopter des comportements plus durables. Par exemple le choix de l'« éco-mode » permet d'économiser 30 % d'énergie sur les fers à repasser et jusqu'à 45 % sur les générateurs vapeur. Sur les bouilloires, la technologie permettant de choisir la température précise de chauffe de l'eau et le symbole indiquant la quantité d'eau pour une tasse permettent au consommateur d'ajuster la consommation d'énergie à son besoin ;



Moteur Effitech

- **achats de biens et services** : pour les émissions liées à l'achat de biens et services, deux leviers seront activés. Le premier est l'augmentation des **matériaux recyclés** dans les produits et emballages, avec comme objectif d'atteindre **60 % d'ici à 2030**. L'usage de matériaux recyclés peut réduire jusqu'à 90 % l'empreinte des matériaux les plus intensifs en carbone, en faisant une stratégie clé de décarbonation. Le second levier cible l'**engagement des 500 fournisseurs les plus importants**, représentant environ 80 % de l'empreinte carbone liée aux achats du Groupe, dans un programme RSE visant notamment à les accompagner dans la décarbonation de leurs opérations. Le Groupe les encourage fortement à faire valider leurs trajectoires par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) ;
- **transport et distribution amont** : enfin, les émissions liées au transport et à la distribution amont seront adressées à travers une gestion optimisée des volumes dans les unités de transport, le développement de modes de transport alternatifs et l'optimisation des circuits logistiques.

(1) Déjà multitrécompensé, le projet Digital Floorshop Management (DSM), système de management de l'énergie, a été à nouveau distingué en 2024 par le trophée LSA « La conso s'engage dans ses usines ».

(2) Inclut la consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc), la consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur, achetés ou acquis à partir de sources renouvelables et la consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite. Voir Rapport de durabilité, E1, section 4.2.1 Changement climatique.

(3) La technologie Effitech, et le succès commercial de la gamme d'aspirateurs équipés de ces moteurs, ont été distingués au palmarès 2024 de la plateforme Réussir avec un Marketing Responsable. La plateforme Réussir avec un Marketing Responsable, créée en 2013 et soutenue par l'ADEME, CITEO, l'Illec ou encore l'Union des marques vise à valoriser les pratiques innovantes et réussies de marketing responsable.

Le Groupe s'engage à prioriser ses efforts de décarbonation sur les trois postes développés ci-dessus, mais les équipes continuent à s'investir pour réduire l'empreinte environnementale des autres postes de *scope 3*. Concernant ses systèmes d'information notamment, le Groupe met en œuvre une **politique informatique éco-responsable** qui s'appuie sur un référentiel de bonnes pratiques rédigées par le *Club Green IT*⁽¹⁾. Elle inclut des démarches de sensibilisation et de formation des collaborateurs, d'optimisation de la durée de vie du matériel, de choix de serveurs informatiques

offrant une meilleure efficacité énergétique, de dons et de recyclage des équipements en fin de vie et l'intégration de critères environnementaux dans les achats IT. Reffet de sa volonté de continuer à s'engager pour un numérique plus durable, le Groupe a signé en 2024 la Charte du numérique responsable de l'INR (Institut du Numérique Responsable⁽²⁾), un engagement volontaire des organisations visant à adopter des pratiques numériques éthiques, inclusives et respectueuses de l'environnement.

Préserver les ressources en eau : une priorité au cœur des activités de production du Groupe

Pour le Groupe, l'engagement pour la nature ne se limite pas à l'enjeu de contenir le dérèglement climatique, mais englobe également la **réduction de la consommation d'eau**. Sur ce sujet, le Groupe accorde une attention particulière à ses sites de **production d'articles culinaires**, qui représentent les deux tiers de sa consommation d'eau.

La préservation de l'eau est un sujet pris en compte par le Groupe de longue date. Ses sites sont certifiés **ISO 14001** et doivent mettre en œuvre des mesures d'optimisation. Le Groupe a ainsi développé au fil des années des **pratiques exemplaires**. Par exemple, à Rumilly, en France, la consommation d'eau a été réduite de 35 % au cours des trois dernières années, principalement grâce à l'optimisation des processus. Le site de

Selongey a récemment investi dans un nouveau tunnel de lavage avec une consommation d'eau réduite de 70 %.

À l'avenir, le Groupe ambitionne de continuer à réduire de façon significative sa consommation d'eau de **25 % d'ici à 2030 par rapport à 2021**. Pour atteindre cet objectif, il prévoit :

- d'installer de nouveaux tunnels de lavage, comme celui de Selongey, dans ses sites d'Omegna (Italie) et de Canonsburg (États-Unis) ;
- de déployer systématiquement, à l'échelle mondiale, des systèmes de refroidissement en circuit fermé ;
- et de maximiser les opportunités de recyclage de l'eau à chaque étape du processus.

Une gestion des substances exemplaire, au-delà des exigences réglementaires

Le Groupe met la santé de ses consommateurs et de ses employés ainsi que la préservation de l'environnement au cœur de son engagement. De ce fait, il est particulièrement vigilant sur le choix des matériaux qui entrent dans la composition de ses produits.

Pour cela, il met en œuvre un **processus rigoureux d'analyse et d'identification** des substances pouvant être préoccupantes en surveillant les dernières publications et avis des principales agences scientifiques et sanitaires internationales, telles que la *FDA*⁽³⁾, l'*ECHA*⁽⁴⁾, l'Organisation Mondiale de la Santé⁽⁵⁾ ou l'*EFSA*⁽⁶⁾, ainsi que les réglementations en vigueur aux États-Unis, en

Europe et en Asie, comme la *Prop 65*, *REACH*⁽⁷⁾ ou *RoHS*⁽⁸⁾. Sur la base de cette veille approfondie, le Groupe mène une évaluation systématique des risques liés aux substances identifiées.

Lorsqu'un risque est avéré, **le Groupe prend de manière proactive toutes les mesures nécessaires** pour le réduire ou l'éliminer, chaque fois que cela est possible, souvent bien avant l'entrée en vigueur des réglementations. À titre d'exemple, le Groupe a banni l'utilisation du PFOA dans sa chaîne de production en 2012, soit 8 ans avant l'interdiction européenne.

Réduire les pressions sur l'environnement et la biodiversité

Depuis plusieurs années, le Groupe est engagé à réduire le plus possible les pressions que son activité exerce sur l'environnement et la biodiversité.

En novembre 2021, il a renforcé et formalisé ses engagements en la matière en rejoignant l'initiative **Act4Nature International**⁽⁹⁾. Les engagements pris dans ce cadre s'appuient sur les politiques du Groupe en termes de **climat** (réduction des GES), de lutte contre les **pollutions** (suppression du plastique vierge dans les

emballages) et de préservation des **ressources naturelles** (réduction de la consommation d'eau et utilisation de matériaux recyclés) et visent à développer des projets de préservation d'écosystèmes ou de reforestation. Ce dernier objectif s'est concrétisé en 2022 avec la contribution du Groupe au reboisement d'une forêt en Bourgogne permettant la **plantation de 19 000 arbres sur 16 hectares**. Cette forêt, certifiée « label bas-carbone »⁽¹⁰⁾, permet en outre au Groupe de contribuer à séquestrer des GES.

(1) Regroupement francophone de professionnels issus d'organisations publiques et privées, dédié à la promotion d'un numérique responsable et à la réduction de l'empreinte environnementale des technologies de l'information.

(2) L'INR (Institut du Numérique Responsable) est une association française qui promeut un numérique éthique, inclusif et durable, en aidant les organisations à réduire l'impact environnemental et social de leurs activités numériques.

(3) FDA : Food and Drug Administration, l'agence américaine des produits alimentaires et des médicaments, chargée de la protection et de la promotion de la santé publique par le contrôle et la supervision de la sécurité alimentaire, des produits du tabac, des compléments alimentaires, des produits pharmaceutiques et cosmétiques, des produits biologiques et des dispositifs médicaux.

(4) ECHA : European Chemicals Agency, l'agence européenne des produits chimiques, responsable de la mise en œuvre de la législation européenne sur les produits chimiques, notamment le règlement REACH, pour protéger la santé humaine et l'environnement.

(5) Organisation Mondiale de la Santé : Agence spécialisée des Nations-Unies, chargée de coordonner les efforts internationaux pour la santé publique, de fournir des conseils techniques et de soutenir les initiatives de prévention et de traitement des maladies à l'échelle mondiale.

(6) EFSA : European Food Safety Authority, l'Autorité européenne de sécurité des aliments, qui fournit des avis scientifiques indépendants et des conseils sur les risques associés à la chaîne alimentaire pour garantir la sécurité des aliments en Europe.

(7) REACH : Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, un règlement de l'Union européenne visant à améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques posés par les produits chimiques, en exigeant que les entreprises identifient et gèrent les risques liés aux substances qu'elles fabriquent et commercialisent dans l'UE.

(8) RoHS : Restriction of Hazardous Substances, une directive de l'Union européenne visant à limiter l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques pour protéger la santé humaine et l'environnement.

(9) Engagement volontaire en faveur de la biodiversité destinée aux entreprises internationales françaises.

(10) Adopté depuis 2019 pour atteindre les objectifs climatiques de la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC), le Label bas-carbone est le premier cadre de certification climatique volontaire en France.

Pour aller plus loin dans la mesure et la maîtrise des impacts du Groupe, un **diagnostic biodiversité** a été initié fin 2023. Il comprend la réalisation d'une empreinte biodiversité réalisée avec l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS) ⁽¹⁾ de la CDC Biodiversité ⁽²⁾, et une cartographie des risques, opportunités et dépendances du Groupe associés à la biodiversité, notamment aux services écosystémiques.

L'analyse a identifié les principaux facteurs d'impacts du Groupe sur la biodiversité : l'usage du sol ; la consommation d'eau ; le changement climatique ; et l'écotoxicité, principalement en amont de la chaîne de valeur.

Les actions actuelles et les engagements pris dans le cadre de la nouvelle ambition, comme l'utilisation de matériaux recyclés, la réduction de la consommation d'eau et des émissions de gaz à effet de serre, contribuent déjà, et continuerons à contribuer à limiter ces impacts.

Une étude complémentaire a examiné la proximité des sites industriels et logistiques du Groupe avec des *Key Biodiversity Areas* (KBA), zones critiques pour la biodiversité définies par l'UICN ⁽³⁾. Les résultats de cette analyse ont montré que 18 % des sites industriels du Groupe se trouvent dans un rayon de 50 km d'au moins 10 KBA et le Groupe souhaite sensibiliser en priorité les équipes de ces sites aux enjeux liés à la biodiversité.

1.4.2 Agir en tant que leader de l'économie circulaire

Conscient de longue date de l'épuisement des ressources naturelles et de l'augmentation constante des déchets, le Groupe SEB a été **pionnier dans le domaine de l'économie circulaire** et s'est engagé depuis de nombreuses années vers un modèle économique responsable en repensant ses modes de conception, de production et de commercialisation. Sa politique de **réparabilité**, amorcée dès 2008, est arrivée à maturité en 2015 avec son engagement « Produit réparable 10 ans », renforcé en 2021 pour devenir « Produit réparable 15 ans au juste prix ».

Le Groupe souhaite aujourd'hui **accélérer et intensifier** le développement de solutions et l'adoption de pratiques circulaires à chaque étape du cycle de vie de ses produits. Cela passe par deux leviers :

- l'**éco-conception** de ses produits visant à réduire leur impact environnemental à travers un allongement de la durée de vie (durabilité et réparabilité), une utilisation accrue de matériaux recyclés et recyclables et l'optimisation de l'efficacité énergétique à l'usage ; et

- le déploiement de son propre modèle de ventes de **produits reconditionnés**.

Le Groupe s'est ainsi fixé plusieurs objectifs à 2030 liés à l'éco-conception de ses produits :

- continuer à concevoir des produits de petit électroménager très **majoritairement réparables** (> 90 % de produits réparables) et en moyenne plus de 85 % recyclables ;
- intégrer **au moins 60 % de matériaux recyclés** dans ses produits et emballages ;
- **supprimer les sacs en plastique vierge** de la totalité de ses emballages.

Il s'est également fixé comme objectif que les ventes de **produits reconditionnés représentent de 3 % à 5 % du chiffre d'affaires** en petit électroménager dans les pays européens dans lesquels ils seront prioritairement commercialisés ⁽⁴⁾.

		OBJECTIFS 2030
 <p>Agir en tant que leader de l'économie circulaire</p>	ÉCOCONCEPTION	
	Réparabilité des produits en Petit Électroménager (% des ventes)	> 90 %
	Recyclabilité des produits en Petit Électroménager (% du poids)	> 85 %
	Matériaux recyclés (% du poids, achats directs) LTI	60 %
	Suppression des sacs en plastique vierge dans les emballages	100 %
MODÈLE D'AFFAIRES CIRCULAIRE		
Ventes de produits reconditionnés (% des ventes en Petit Électroménager)	3 % - 5 % sur géographie cible	

LTI Inclus dans la rémunération à long terme

(1) Cet outil vise à quantifier l'ensemble des impacts d'une entreprise sur la biodiversité, grâce à l'emploi d'une unité commune (le MSA.km² MSA pour mean species abundance ou abondance moyenne spécifique). La métrique MSA décrit l'intégrité des écosystèmes et varie entre 0 % et 100 %.

(2) CDC biodiversité est une filiale de la Caisse des Dépôts entièrement dédiée à l'action en faveur de la biodiversité et à sa gestion pérenne.

(3) Union internationale pour la conservation de la nature.

(4) Ventes en petit électroménager, en France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal et Allemagne.

L'éco-conception, au cœur de la stratégie d'économie circulaire du Groupe

La politique d'éco-conception du Groupe SEB, initiée dès 2003, vise à réduire l'empreinte environnementale des produits durant tout leur cycle de vie. Elle repose avant tout sur l'allongement de leur durée de vie, grâce à un engagement fort en matière de durabilité, de réparabilité et de recyclabilité des produits afin de réduire les déchets et de favoriser l'économie circulaire. Cet engagement est complété par l'utilisation accrue de matériaux recyclés, l'optimisation de l'efficacité énergétique à l'usage et la mise en place d'emballages éco-conçus, contribuant ainsi à la décarbonation et à la préservation de la biodiversité.

La politique d'éco-conception s'appuie sur cinq leviers :

1 - Durabilité et réparabilité : le Groupe conçoit des produits robustes grâce à un système de gestion de la qualité très rigoureux. Les composants critiques sont identifiés, testés et améliorés à travers des milliers de cycles de tests en laboratoire. Par exemple, le système d'ouverture/fermeture de la poignée amovible Ingenio est testé sur 660 000 cycles, et les bouilloires subissent des tests de fonctionnement sur presque 10 000 heures.

Pionnier de la réparabilité, le Groupe garantit la réparabilité de ses produits à un coût abordable **pendant 15 ans**, pour **plus de 90 %** de ses appareils de petit électroménager Grand Public. Cette promesse repose sur un stock de 7,5 millions de pièces détachées couvrant **50 000 références**, et un réseau de 6 200 réparateurs dans le monde. De plus, plusieurs services innovants sont proposés afin de faciliter l'accès à une réparation économique comme les forfaits réparation, les guides de réparation en libre-service et les *repair corners* dans les magasins *Home&Cook* du Groupe. Ces efforts en matière de durabilité et de réparabilité sont reconnus, notamment par le baromètre de durabilité de Fnac Darty, où les marques du Groupe occupent depuis plusieurs années la première place dans plusieurs catégories clés.

La réparabilité est également une priorité pour **l'activité Professionnelle** du Groupe : elle garantit la disponibilité des pièces de rechanges, et donc la réparabilité de ses machines à café, **pendant huit ans** après la fin de leur production. Elle dispose également d'un vaste réseau de services après-vente avec des techniciens appartenant aux équipes du Groupe dans 11 de ses filiales.



2 - Recyclabilité : les produits du Groupe sont conçus pour être très largement recyclables. Le **taux de recyclabilité** atteint 80 % pour les ustensiles de cuisine très largement composés d'aluminium recyclable à l'infini ; 80 % pour les petits appareils électroménagers, avec un **objectif de 85 % d'ici à 2030** ; 90 % pour les machines à café professionnelles.

Le Groupe soutient activement le recyclage effectif des catégories de produits qu'il commercialise à travers des opérations ponctuelles de collecte des produits en fin de vie et des partenariats avec les éco-organismes européens compétents comme Ecosystem par exemple.

Réaffirmant sa position de pionnier de l'économie circulaire, le Groupe, à travers sa marque Tefal, a annoncé début 2025 le lancement de la **première filière mondiale de collecte et recyclage** d'ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues. Cette initiative ambitieuse vise à collecter jusqu'à 20 millions de poêles en France d'ici à 2027 pour les transformer en nouveaux produits grâce à un processus de recyclage innovant et responsable (voir section 5.1 *Faits marquants*).

3 - Matériaux recyclés : l'utilisation de matériaux recyclés pour la fabrication des produits permet à la fois de réduire les GES, de lutter contre l'épuisement des ressources de la planète et de limiter les déchets. En ce domaine, les efforts du Groupe vont se porter sur deux matériaux notamment :

L'aluminium, qui représente 10 % des achats directs du Groupe, mais 50 % des émissions associées, est une priorité. Pour ce matériau, le recours au recyclé permet une réduction de 90 % des émissions de GES. Actuellement, 40 % de l'aluminium utilisé par le Groupe est recyclé, avec un **objectif de 65 % d'ici à 2030**.

Le plastique, pour lequel l'utilisation de recyclé permet de réduire de 70 % les émissions par rapport à la matière vierge, est également priorisé. Le Groupe collabore avec ses fournisseurs partenaires pour créer de nouveaux plastiques recyclés. Il a ainsi codéveloppé avec la société Skytech une gamme de plastiques ABS de couleurs dont le caractère innovant et responsable été récompensé deux fois en 2024 par des trophées RSE⁽¹⁾. Actuellement, plus de 5 % des plastiques utilisés sont recyclés, avec un **objectif de 20 % en 2030**.

4 - Emballages : le Groupe utilise 90 % de carton recyclé pour ses emballages et vise à **éliminer les sous emballages en plastique d'ici à 2030**, et dans le cas où ce n'est pas possible pour des raisons techniques, de les remplacer par des sacs en plastique recyclé. En 2024, 47 % des produits sont déjà dépourvus de tout sac plastique.

5 - Efficacité énergétique : l'efficacité énergétique des produits, déjà abordée dans la section 1.4.1 *Agir pour la nature*, contribue directement à la réduction des émissions de carbone et aux objectifs climatiques SBTi du Groupe. Elle permet aussi des gains d'énergie pour le consommateur.

(1) Trophée Republik Nuit de la RSE (médaille d'argent) et Grand prix ESSEC.

Développer un modèle d'affaires circulaire

Le Groupe développe un modèle économique autour du **reconditionnement**, en réponse à la demande croissante du marché pour des produits de **seconde main**. Cette activité permet de recruter de nouveaux consommateurs tout en soutenant les objectifs de développement durable. Des opérations de reconditionnement sont déjà en cours en France, en Allemagne et en Espagne.

En France notamment, depuis 2020, le Groupe a ouvert **RépareSeb**, un atelier dédié à l'économie circulaire et durable, en *joint-venture* avec le Groupe Arès. Le double objectif de RépareSeb est d'agir pour l'économie circulaire via le reconditionnement et la réparation de petit électroménager, tout en contribuant à l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Les produits réparés ou reconditionnés sont ensuite revendus dans une boutique sur place ou dans les magasins d'associations ou de partenaires commerciaux.

Déjà multi-récompensé pour son modèle novateur et unique alliant économie circulaire et sociale, l'atelier RépareSeb a reçu deux nouveaux trophées en 2024, trophées remis par la Ministre déléguée chargée de l'Économie sociale et solidaire, de l'Intéressement et de la Participation, Madame Marie-Agnès Poussier-Winsback⁽¹⁾.

En 2024, l'atelier a réparé ou reconditionné **plus de 23 000** produits, évitant ainsi **190 tonnes** de déchets, et a accompagné **44 salariés** en insertion professionnelle.



L'expérience développée chez RépareSeb va être utilisée pour accélérer la montée en puissance d'un modèle à l'échelle, avec l'internalisation de l'activité de reconditionnement dans le site d'Is-sur-Tille en 2024.

Le Groupe s'est fixé comme objectif d'atteindre **3 % à 5 % des ventes** de petit électroménager avec des produits reconditionnés, sur un périmètre géographique ciblé⁽²⁾, d'ici à 2030.

1.4.3 Agir pour tous

La responsabilité sociale est un pilier incontournable inscrit dans l'ADN, les valeurs et de la culture du Groupe, industriel et familial. Ainsi, le Groupe s'engage à agir en faveur de tous les acteurs impliqués, tout au long de sa chaîne de valeur. Le **respect de l'éthique** est au cœur de sa démarche et le Groupe a élaboré dès 2012 un Code éthique⁽³⁾ afin de fédérer autour de ses valeurs et de déployer sa politique et ses engagements.

En premier lieu, la responsabilité sociale du Groupe se reflète dans sa volonté d'être une entreprise inclusive, soucieuse du bien-être de ses **collaborateurs**, engagée dans leur développement professionnel et fière de leur offrir un environnement de travail valorisant. Le Groupe a notamment pris de nouveaux engagements en faveur d'un environnement de travail toujours plus sûr et de la féminisation des postes de direction et d'encadrement.

Les objectifs et plans d'action incluent également des engagements concrets en matière d'achats responsables et d'accompagnement des **fournisseurs** avec notamment le déploiement élargi de la Charte des achats responsables⁽⁴⁾, qui elle-même est renforcée pour intégrer encore plus d'engagements.

Le Groupe souhaite intensifier ses actions pour susciter la prise de conscience et l'engagement des **consommateurs** vers des habitudes plus durables. Pour cela, le Groupe continuera d'encourager et faciliter l'adoption d'habitudes alimentaires saines et durables, et des usages plus respectueux de la planète. Il s'appuie sur sa capacité d'innovation pour proposer des solutions et des produits adaptés à l'évolution des besoins partout dans le monde.

(1) RépareSeb a reçu deux nouveaux trophées : le premier s'inscrit dans le cadre des Trophées des Alliances Circulaires, un événement organisé par Circul'R et Bpifrance Le Hub. Le second trophée a été attribué, dans le cadre de la deuxième édition du Grand Paris Circulaire, organisée par la Métropole du Grand Paris, avec le soutien de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) d'Ile-de-France et de l'Institut National de l'Économie Circulaire (INEC).

(2) Ventes en petit électroménager, en France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal et Allemagne.

(3) Code éthique disponible sur le site internet du Groupe www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique.

(4) Charte des achats responsables disponible sur le site internet du Groupe www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables.

Enfin le Groupe poursuivra ses initiatives de **mécénat à impact social**, en particulier dans les domaines de la lutte contre l'exclusion, de l'accès à l'éducation et à l'alimentation.

		OBJECTIFS 2030
 Agir pour tous	FOURNISSEURS	
	Charte des achats responsables (% de fournisseurs de rang 1 couverts)	100 %
	Engagement des fournisseurs dans un programme ESG (représentant 80 % de l'empreinte carbone)	500
	CONSOMMATEURS	
	Suivi qualité (% d'entités certifiées ISO 9001)	100 %
	COLLABORATEURS	
Sécurité au travail (accidents du travail, LTIR) PROFIT-SHARING STI	< 0,5	
Diversité (% de femmes aux postes de direction) LTI	> 32 %	

STI Inclus dans la rémunération variable annuelle
 LTI Inclus dans la rémunération à long terme
PROFIT-SHARING Inclus dans l'intéressement et la participation en France

Un engagement renforcé en faveur de la diversité, de l'inclusion et du bien-être des collaborateurs

L'initiative « Agir pour Tous » inclut des objectifs ambitieux en matière de conditions de travail, de diversité, de santé et sécurité, et d'égalité des chances.

Conditions de travail : le Groupe s'attache à garantir des normes élevées en matière de rémunération, d'horaires de travail et de respect des droits fondamentaux. Des **audits sociaux externes**, réalisés chaque année sur les sites industriels du Groupe, permettent de mesurer la bonne application de ces normes et les résultats de ces audits font partie des critères de calcul pour la rémunération variable annuelle (*STI*⁽¹⁾).

Santé et sécurité : la santé et la sécurité des employés sont prioritaires. Tous les sites du Groupe respectent les normes ISO 45001 en matière de gestion de la sécurité et des formations de sensibilisation sont déployées pour l'ensemble des collaborateurs. Les résultats en la matière sont mesurés à travers l'indicateur **LTIR** (*Lost-Time Injury Rate*), intégré dans les dispositifs de rémunération variable annuelle (*STI*). L'objectif pour 2030 est de réduire cet indicateur en **dessous de 0.5**, un standard parmi les meilleurs de l'industrie.

Par ailleurs, le Groupe a lancé depuis plusieurs années le programme *WeCare@SEB* qui assure une protection sociale étendue (hospitalisation, décès) pour l'ensemble de ses collaborateurs, quel que soit leur pays.

Égalité des chances : le Groupe vise à promouvoir l'égalité des opportunités professionnelles, avec des indicateurs de suivi tels que le nombre d'heures de formation par employé et le pourcentage de mobilité interne. Ces actions permettent de renforcer les compétences et l'employabilité des collaborateurs.

Diversité et inclusion : le Groupe ambitionne d'atteindre un équilibre entre les genres, à tous les niveaux de l'entreprise. Un plan d'action ambitieux vise à augmenter d'ici à 2030 **la proportion de femmes dans l'ensemble des effectifs** (de 43 % en 2023 à 50 % en 2030) et parmi les **managers** (de 42 % en 2023 à 50 % en 2030). Une attention particulière est portée aux postes de direction, avec pour objectif d'augmenter la représentation féminine parmi les **200 positions clés** (ou « postes de direction ») du Groupe, passant de 24 % en 2023 à 32 % en 2030. Ces indicateurs sont intégrés dans les dispositifs de rémunération variable à long terme (*LTI*⁽²⁾).



(1) *STI*: Short Term Incentive.
 (2) *LTI*: Long Term Incentive.

Une politique d'achat responsable de plus en plus étoffée et exigeante

Le programme « Agir pour Tous » appliqué aux fournisseurs garantit le **respect des normes élevées** du Groupe en matière d'approvisionnement responsable, incluant la durabilité, l'éthique et la conformité réglementaire.

La **Charte des achats responsables**, actualisée en 2024, est accessible sur le site internet du Groupe ⁽¹⁾. Elle fixe des exigences strictes en matière d'approvisionnement responsable, en intégrant des engagements environnementaux et sociaux, et en **proscrivant les approvisionnements controversés et l'utilisation de matériaux provenant de zones de conflit**. Les fournisseurs sont également tenus d'impliquer leurs sous-traitants de niveaux 2 et 3 dans l'adoption de ces principes.

A fin 2024, **82 %** des fournisseurs matières, composants et de produits finis se sont engagés à respecter cette Charte (+2 pts vs 2023), avec une **couverture complète visée d'ici à 2030**.

Pour en assurer l'application, le Groupe procède à un suivi systématique et mandate un prestataire externe pour réaliser

des **audits sur site** chez 100 % des fournisseurs de niveau 1 identifiés comme à haut risque, avec un cycle d'audit d'une **fréquence maximale de quatre ans**.

Pour accompagner ses principaux fournisseurs vers des normes sociales et environnementales encore plus élevées, le Groupe lance un nouveau programme visant à en mobiliser **500**, représentant **environ 80 % de son empreinte carbone**. Avec ces partenaires, le Groupe prévoit d'élaborer des feuilles de route spécifiques afin d'aligner davantage les standards sociaux et environnementaux et de suivre leur engagement auprès de leurs propres fournisseurs (voir section 1.4.1 *Agir pour la nature*).

Pour les aspects de **conformité et de lutte contre la corruption**, des évaluations systématiques sont menées sur 100% des fournisseurs jugés à « moyen & haut risques », notamment en s'appuyant sur des outils externes tels que *Moody's Compliance Catalyst* (MCC).

Des produits de haute qualité pour accompagner le consommateur vers des usages sains et durables

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs du monde entier des produits répondant aux plus **hauts standards de qualité**, présentant toutes les garanties en termes de **sécurité et d'innocuité** et bien entendu conformes, dans chaque pays, aux normes et réglementations.

Son système de gestion de la qualité, **certifié ISO 9001**, inclut des tests à chaque étape du développement des produits, des retours systématiques sur la satisfaction client, et une politique globale de rappel des produits (voir chapitre 4 *Rapport de durabilité*). Le Groupe s'est fixé l'objectif de maintenir la certification ISO 9001 de **100 % de ses entités**.

Pour encourager des **modes de vie plus sains**, le Groupe propose des produits facilitant la préparation rapide et facile de repas faits maison, accompagnés de milliers de recettes accessibles via ses sites, applications et produits connectés. Des campagnes de sensibilisation encouragent également des comportements plus durables, en partageant des conseils d'usage comme l'utilisation de couvercles pour réduire la consommation énergétique, ou à travers la promotion de produits éco-conçus, à haute performance énergétique, tels que par exemple des friteuses sans huile économisant jusqu'à 70 % d'énergie par rapport à un four classique.

Le Groupe pilote également des initiatives dans les pays d'Afrique, pour promouvoir l'utilisation d'autocuiseurs électriques abordables en remplacement de la cuisson au charbon et au bois, nocive pour la santé et l'environnement.

Un Groupe et des collaborateurs impliqués dans la lutte contre l'exclusion

Le Groupe ne peut envisager son avenir sans réfléchir à son impact social sur ses communautés.

Chaque année, le Groupe effectue des dons, financiers ou matériels, à hauteur de **près de 4 millions d'euros** dans ses différentes régions et permet l'engagement de nombreux collaborateurs à travers le monde dans des projets caritatifs.

En France, à travers le **Fonds Groupe SEB**, il s'engage à venir en aide aux personnes souffrant d'**exclusion** en concentrant ses actions autour de quatre axes principaux :

- l'insertion professionnelle ;
- l'éducation ;
- l'équipement du logement et l'accès à une alimentation saine ;
- l'aide aux personnes en difficulté pour des raisons de santé.

À titre d'exemple, le Groupe a soutenu dès l'origine, la Banque Solidaire de l'Équipement d'**Emmaüs Défi** à travers le don de produits pour aider les personnes en situation de précarité à s'équiper lorsqu'elles accèdent à leur premier logement. Par l'intermédiaire du fond de dotation de **L'Entreprise des Possibles**, dont il est membre fondateur, le Groupe contribue à lutter contre le sans-abrisme en accompagnant les associations agissant sur le territoire.

En Asie, notamment en **Chine**, les collaborateurs de sa filiale Supor se mobilisent **depuis 20 ans pour construire et équiper des écoles** dans les zones rurales, permettant ainsi à des enfants d'accéder à l'éducation. Plus de 28 écoles implantées dans des régions à faible revenu ont été créées et plus de 30 000 enfants issus de milieux ruraux ont bénéficié du programme, dont 8 000 actuellement scolarisés. Le programme inclut également un soutien financier aux enseignants et à l'enseignement en ligne, la distribution de fournitures scolaires et équipements, et des projets éducatifs en faveur de l'inclusion sociale.



École Supor en Chine

(1) Charte des achats responsables disponible sur le site internet du Groupe : www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables.

En **Amérique latine** et plus précisément en Colombie, les équipes locales ont mis en place un programme pour soutenir les « Tinteros », des vendeurs ambulants de café, afin **d'améliorer leurs conditions de vie**. Ce programme a été élargi pour accompagner les familles dans leurs besoins en matière de logement. Au total, ce sont 90 maisons qui ont été financées à l'occasion des 90 ans de la marque Imusa.

Par ailleurs, le Groupe mobilise ses collaborateurs tout au long de l'année et plus particulièrement lors de son programme annuel d'engagement, la « **Charity Week** ». En 2024, les **10 ans du programme** ont été marqué par une participation record avec 98 filiales engagées, sur tous les continents, dont 19 pour la première fois.

1.5 Perspectives à moyen terme

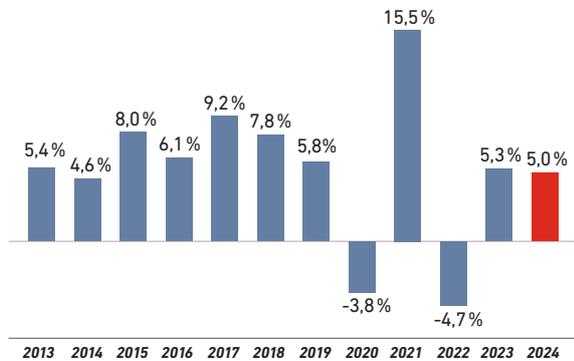
Le Groupe a présenté ses nouveaux objectifs moyen terme lors de sa journée investisseurs fin 2023 :

- une croissance organique annuelle moyenne des ventes d'au moins 5 % ;
- une marge opérationnelle en progression vers 11 % ;

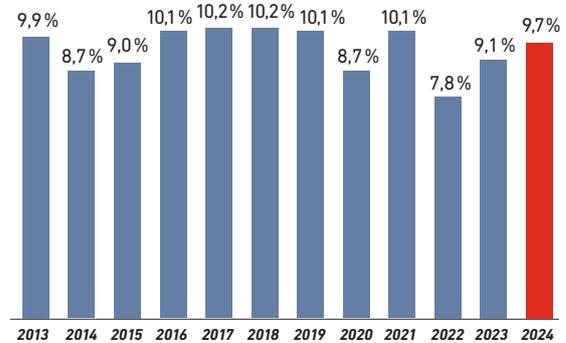
- une poursuite d'une génération importante de *cash flow* libre.

Les résultats de l'année 2024, à savoir une croissance organique de 5 % et une marge opérationnelle de 9,7 %, s'inscrivent dans cette trajectoire.

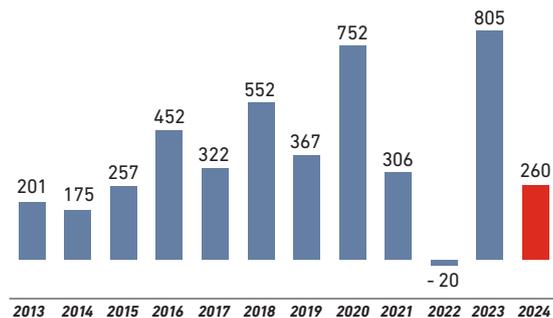
CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES



MARGE OPÉRATIONNELLE (ROPA)



CASH FLOW LIBRE (EN MILLIONS D'EUROS)



2



Facteurs et gestion des risques

2.1	Dispositif de maîtrise des risques	56	2.2	Facteurs et gestion des risques	60
..	Objectifs et principes	56	..	Synthèse des principaux risques	60
..	Gouvernance et organisation	57	..	Principaux risques	61
..	Principaux acteurs	58	..	Assurances	70

2.1 Dispositif de maîtrise des risques

La nature de l'activité du Groupe SEB et sa vaste présence internationale lui ouvrent des opportunités de développement, mais l'exposent également à des risques internes et externes de divers types. Ceux-ci pourraient affecter négativement la capacité du Groupe à exécuter sa stratégie et atteindre ses objectifs. Plus particulièrement, ils pourraient avoir un impact négatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou son patrimoine et avoir des conséquences pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires, écosystèmes locaux (autorités publiques et sociétés civiles).

2.1.1 Objectifs et principes

Les dispositifs de contrôle interne et de conformité sont mis en œuvre par l'ensemble des salariés du Groupe SEB, sous l'impulsion de la Direction, afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- le respect de la législation ainsi que des règles internes du Groupe SEB ;
- la mise en œuvre des instructions et des lignes directrices fournies par la Direction ;
- l'efficacité des processus internes du Groupe, participant notamment à la résilience des opérations ainsi qu'à la protection des actifs ;
- la fiabilité des données financières.

Le Groupe met en œuvre un ensemble d'actions pour identifier les risques, calibrer leurs impacts potentiels et évaluer 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 de totale maîtrise ou d'élimination de tous les risques.

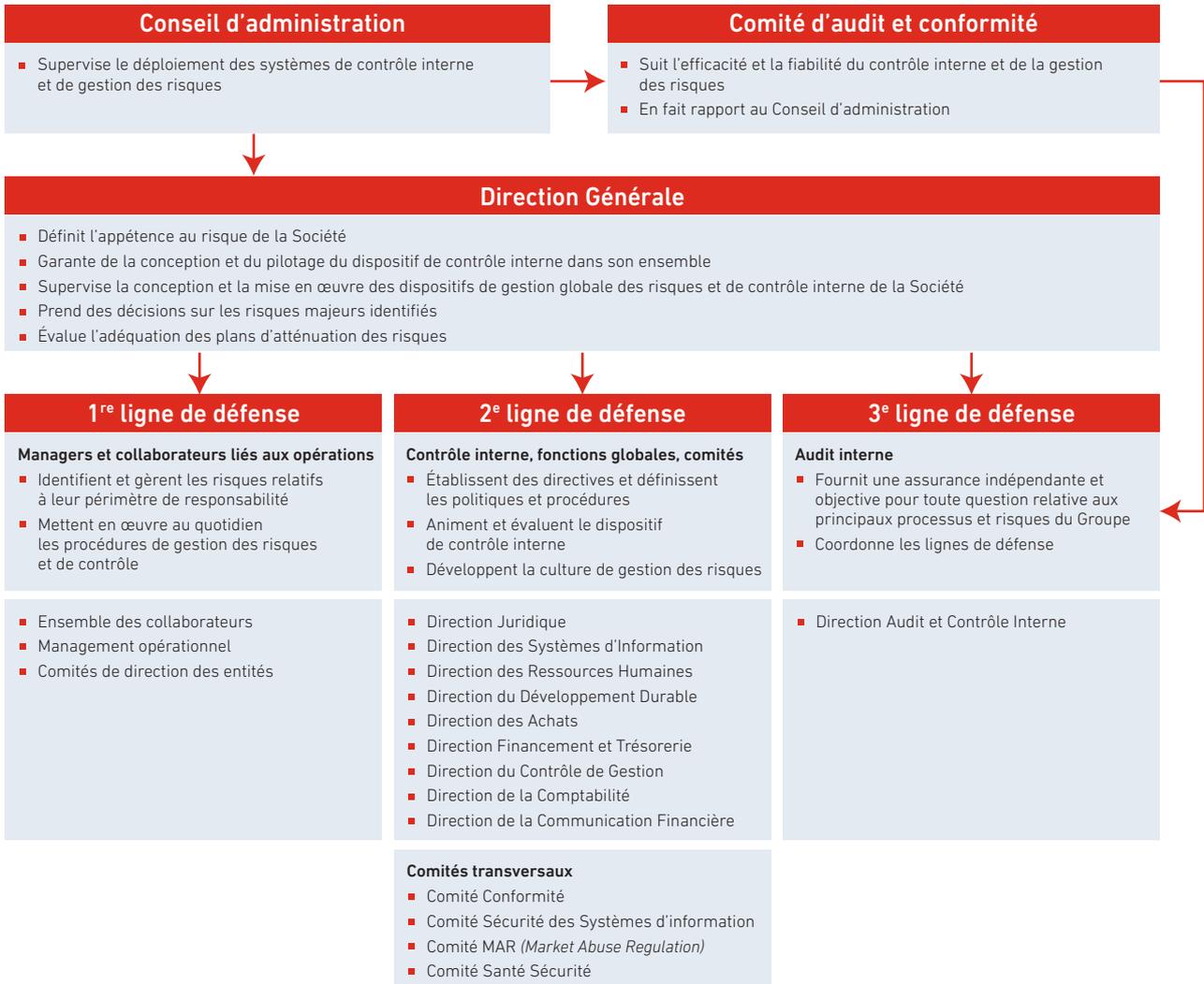
Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre l'ensemble des sociétés et des collaborateurs du Groupe, des organes de gouvernance aux collaborateurs individuels. Ces procédures sont mises en œuvre sous la responsabilité des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

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 de l'ensemble des collaborateurs. Ce dernier est mis à jour de manière continue et couvre l'ensemble des processus de contrôle du Groupe. Il permet de partager au travers du Groupe un seul et même référentiel de risques et de contrôles.

2.1.2 Gouvernance et organisation

Dans un environnement complexe, volatile et incertain, le Groupe SEB est déterminé à cultiver les valeurs qui lui ont permis de se développer depuis plus de 160 ans. Ces valeurs permettent d'ancrer la protection des actifs, la réputation du Groupe et la

résilience comme priorités pour le Conseil d'administration, le Comité d'audit, la Direction Générale ainsi que l'ensemble des collaborateurs.



2.1.3 Principaux acteurs

Conseil d'administration et Comité d'audit et conformité

Le Conseil d'administration et le Comité d'audit et conformité s'attachent à promouvoir la création de valeur à long terme du Groupe en intégrant notamment les enjeux de gestion des risques. À ce titre, les organes de gouvernance d'entreprise du Groupe supervisent le déploiement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Comité d'audit et conformité suit plus particulièrement l'efficacité et fiabilité du contrôle interne et de la gestion des risques. Il rapporte au Conseil d'administration.

Direction Générale

Elle est garante de la conception et du pilotage du dispositif de contrôle interne dans son ensemble. Elle s'appuie pour cela sur l'ensemble des acteurs clés, en particulier la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe.

Première ligne de défense

La première ligne de défense est constituée de l'encadrement et de tous les collaborateurs qui mettent en œuvre au quotidien les procédures et les contrôles. Elle est responsable des risques liés à son activité ainsi que de la mise en place des contrôles associés.

Deuxième ligne de défense

La deuxième ligne de défense est constituée de **fonctions centrales et Comités**, notamment :

Direction Juridique

Elle a pour mission de veiller au respect du cadre réglementaire et légal qui s'impose au Groupe dans ses différents pays et périmètres d'intervention, de protéger son patrimoine (notamment immatériel et intellectuel) et ses activités dans leur ensemble. Elle veille aussi à défendre les intérêts du Groupe au moyen d'une bonne gestion des risques, du pilotage des contentieux, mais également au travers d'actions de sensibilisation et de formation.

Ses missions principales comprennent les activités suivantes :

- protection, gestion et défense des intérêts du Groupe SEB ;
- mise en place des politiques de conformité incluant notamment la lutte contre la corruption, la protection des données personnelles le devoir de vigilance, et l'antitrust ;
- support aux opérations pour tous les aspects légaux ;
- veille à la conformité des instances de gouvernance du Groupe ;
- coordination du programme d'assurances du Groupe.

Direction des Systèmes d'Information

Elle a pour mission d'accompagner les métiers du Groupe SEB en fournissant l'infrastructure et les outils informatiques nécessaires à un fonctionnement optimisé des affaires.

Ce support doit répondre aux exigences de contrôle interne qui garantissent la sécurité, la fiabilité, la disponibilité ainsi que la traçabilité de l'information.

Direction des Ressources Humaines

Les effectifs du Groupe comptent plus de 32 000 employés dans le monde. Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines contribue à la maîtrise des risques au travers d'un large éventail de mission, dont le recrutement, la formation, le développement des compétences, la gestion des carrières, la gestion des rémunérations, les relations sociales et le bien-être des employés.

Direction du Développement Durable

Elle impulse et coordonne la politique de Développement Durable pour l'ensemble du Groupe. En réponse aux enjeux prioritaires du Groupe, elle formalise une stratégie, déploie des plans d'action, et mesure l'efficacité au travers d'indicateurs de performance.

Direction des Achats

Elle organise et gère de manière centralisée l'ensemble des achats du Groupe. Cela comprend les matières premières nécessaires à la fabrication des produits, des pièces, composants et sous-ensembles, les achats indirects, ainsi que les produits finis. L'importance des flux financiers et la diversité des sources d'approvisionnement mettent la Direction des Achats au centre du processus de contrôle interne du Groupe afin de s'assurer de l'intégrité des transactions, la conformité avec les standards éthiques, sociaux et environnementaux, et l'optimisation des opérations.

Direction Financement et Trésorerie

Elle a pour mission de garantir la liquidité, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement du Groupe, mais aussi de couvrir l'ensemble des risques financiers. Ses activités contribuent à la qualité de l'environnement de contrôle interne au travers des missions suivantes :

- financement du Groupe ;
- sécurisation des flux ainsi que l'optimisation du *cash* (*cash management*) ;
- couverture des risques de volatilité (notamment de change, de taux et de matières premières) ;
- gestion du risque client.

Direction du Contrôle de Gestion

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un ensemble de procédures qui fixent les règles de gestion applicables pour l'ensemble des entités, les modalités d'établissement du budget et des re-prévisions ainsi que du *reporting* et de l'analyse des performances opérationnelles du Groupe.

Direction de la Comptabilité

Elle veille à l'adéquation des principes et règles comptables du Groupe à ceux communément admis au plan international. Elle définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application notamment au travers des formations. Responsable de l'établissement des comptes consolidés, elle clôture les comptes du Groupe, en collaboration avec les entités, dans le respect du calendrier de publication financière.

Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres Directions du Groupe afin de répondre à deux missions principales, liées au statut de société cotée de SEB S.A. : (i) L'élaboration et mise en œuvre de la communication financière du Groupe ; et (ii) Le dialogue actionnarial et les relations avec les investisseurs.

Dans le cadre de ses missions, la Direction veille au respect des exigences des autorités de marché, à la conformité de la communication financière et enfin, à la qualité, l'exactitude et la transparence des informations fournies.

Comités

En parallèle des directions, des **Comités** ont été mis en place sur des sujets de contrôle transverses. Ces Comités se réunissent **deux à quatre fois par an** et 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 ⁽¹⁾ du Groupe. Parmi ces Comités, figurent notamment :

Comité conformité	Comité sécurité des systèmes d'information	Comité MAR (Market Abuse Regulation)	Comité santé sécurité
<ul style="list-style-type: none"> Direction Juridique Directeur Général Adjoint Finance Direction Audit et Contrôle Interne Direction des Ressources Humaines Direction du Développement Durable Direction Industrie 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Général Direction des Systèmes d'Information Direction Audit et Contrôle Interne Direction des Ressources Humaines 	<ul style="list-style-type: none"> Président Directeur Général Directeur Général Adjoint Finance Direction Juridique Direction de la Communication Financière et Relations Investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Président Directeur Général Direction des Ressources Humaines Direction de la Communication Direction Industrie Direction Santé Sécurité Groupe

Comité conformité

Ce Comité fait partie des Comités transversaux. Il est animé par la Direction Juridique. Il intervient pour garantir que l'organisation respecte les exigences légales et réglementaires et maintenir des standards élevés d'éthique et de responsabilité. Les principaux sujets coordonnés au sein de ce Comité concernent les aspects suivants :

- suivi des plans de conformité avec les différentes réglementations applicables (antitrust, données personnelles, anticorruption, respect des sanctions) ;
- définition des politiques internes ;
- formation et sensibilisation de l'organisation aux enjeux de conformité ;
- cartographie des risques de corruption ;
- gestion des signalements.

Comité sécurité des systèmes d'information

Ce Comité est animé par la Direction des Systèmes d'Information et coordonne les principales fonctions impliquées dans la sécurité de ces actifs. Il veille plus particulièrement à la bonne mise en œuvre des politiques et la définition des stratégies de sécurité afin de protéger les systèmes informatiques du Groupe.

Troisième ligne de défense

Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

La troisième ligne de défense est assurée par la Direction de l'audit et du contrôle interne qui évalue de manière indépendante l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Cette organisation reporte fonctionnellement au Directeur Général avec un accès direct au Comité d'audit et conformité.

Comité Market Abuse Regulation

Le Comité « Market Abuse Regulation » du Groupe SEB a pour mission de garantir la conformité du Groupe avec la réglementation relative aux abus de marché (MAR). Il veille à la prévention et à la détection des manquements, supervise la gestion des listes d'initiés et s'assure de la diffusion adéquate de l'information privilégiée. Composé du Président, du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint en charge des Finances, ainsi que des Directions Juridique et de la Communication Financière et Relations Investisseurs, il contribue à une gouvernance rigoureuse et transparente en matière d'information financière.

Comité santé sécurité

Ce Comité promeut et surveille la santé et la sécurité au travail. Il s'assure que les risques professionnels sont identifiés, et veille à la mise en œuvre d'actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

L'association de l'audit et du contrôle interne sous une seule et même direction a pour but d'assurer la cohérence de bout en bout des missions qui lui sont confiées, avec en particulier :

- coordination et pilotage de la cartographie des risques du Groupe ;
- conduite du plan d'audit validé en Comité d'audit et conformité ;
- définition, déploiement et mise à jour des procédures internes de contrôle (« Manuel de Contrôle Interne ») ;
- coordination de l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

(1) Comité exécutif.

2.2 Facteurs et gestion des risques

Conformément à l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 et de son règlement délégué 2019/980, cette section présente en un nombre limité de catégories les risques les plus importants en termes de matérialité et de spécificités par rapport aux activités du Groupe. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

Collecte des risques opérationnels

Les risques opérationnels - risques liés aux opérations, juridiques, industriels et environnementaux – sont identifiés et revus tous les ans, par le biais d'entretiens avec les principaux Directeurs de fonction.

Des fiches de risque sont ensuite créées puis consolidées par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour identifier les points principaux, par thématique.

Consolidation au niveau du Groupe

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

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, consolidation par thèmes principaux et revue par le Comité de Direction Générale (CDG).

Sur la base de cette consolidation, chaque Directeur de fonction est rencontré par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour détailler les risques principaux et les plans de maîtrise du risque associés.

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 audit et conformité, une fois par an (revue de la méthodologie, des risques, ainsi que leur évaluation par la Direction du Groupe).

2.2.1 Synthèse des principaux risques

CATÉGORIES ET RISQUES		CRITICITÉ NETTE	PAGE
1.	RISQUES OPÉRATIONNELS		
1.1	Risques de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information	●	61
1.2	Risque lié à la volatilité	●	61
1.3	Risques macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires	●	62
1.4	Risque de conformité et fraude	●	62
1.5	Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents	●	63
1.6	Risque lié à la capacité à satisfaire les attentes logistiques des clients	●	63
2.	RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX		
2.1	Risque lié à l'adaptation à de nouvelles réglementations produits	●	64
2.2	Risque lié au maintien de la compétitivité des sites industriels	●	64
2.3	Risque de continuité d'activité	●	65
2.4	Risque lié à l'environnement et au réchauffement climatique	●	65
2.5	Risque lié à la santé et à la sécurité des employés	●	66
2.6	Risque lié à la santé et à la sécurité des consommateurs	●	66
3.	RISQUES STRATÉGIQUES		
3.1	Risque lié à l'innovation et à la propriété intellectuelle	●	67
3.2	Risque lié à l'évolution de la distribution	●	68
3.3	Risque d'image et de réputation	●	69
3.4	Risque lié à la concurrence et à la concentration	●	69

Élevé ● Moyen ● Faible ●

2.2.2 Principaux risques

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.1 Risques de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information	●	●	●
<p>Description : les opérations du Groupe SEB s'appuient sur un large éventail de systèmes d'information qui sont exploités dans l'ensemble des activités du Groupe incluant la production, le commerce, la gestion et l'innovation. Un incident de sécurité informatique ou un événement affectant la disponibilité d'une application critique pourraient affecter la continuité des activités.</p> <p>Ce risque s'accroît sous l'effet des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'intensification globale de la cybercriminalité et variété des modes d'attaque ; ■ la complexité des systèmes d'information en place ainsi que les enjeux de mise à jour régulière de ces systèmes ; ■ l'empreinte globale du Groupe. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ en cas d'incident de sécurité informatique, ou plus généralement en cas d'événement affectant la disponibilité de certaines applications, le Groupe serait exposé à un risque d'interruption de ses opérations pouvant ralentir, corrompre ou arrêter temporairement la production, la distribution, la gestion ou encore l'innovation ; ■ la mauvaise publicité associée à un incident pourrait affecter la réputation du Groupe ; ■ l'exposition de données sensibles pourrait mener au vol de propriété intellectuelle. Cela pourrait également affecter la conformité avec les réglementations concernant la protection des données personnelles (notamment RGPD - Règlement Général sur la Protection des Données) si des données de clients, de fournisseurs ou d'employés étaient compromises ; ■ la restauration d'une situation normale pourrait engendrer des coûts significatifs en équipements et services informatiques. Le Groupe s'exposerait par ailleurs à des amendes si des données personnelles étaient exposées. <p>Dispositif de maitrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une équipe de gouvernance cyber est en place au sein de la Direction des Systèmes d'Information. Elle coordonne les initiatives visant à renforcer de manière continue la sécurité des systèmes d'information, et répondre aux menaces. Elle a également la charge de mettre à jour chaque année la cartographie des risques informatiques pouvant affecter la résilience du Groupe ; ■ le Groupe a sélectionné un ensemble de partenaires pour être accompagné sur les sujets de sécurité informatique et s'équiper d'équipements reconnus pour la protection et la détection d'incident. En parallèle, une organisation dédiée est en place afin d'assurer la réponse à un incident (<i>Security Operations Center & Computer Emergency Response Team</i>) ; ■ une procédure est en place qui définit les actions à mener en cas de brèche de sécurité dans nos systèmes informatiques impactant les données personnelles ; ■ afin d'améliorer la résilience du Groupe, le dispositif de sauvegarde distante et déconnectée s'appuie sur un partenaire de premier rang. Le plan de restauration d'activité est revu et mis à jour régulièrement en lien avec l'équipe en charge de la gestion de crise. Des simulations de crise sont organisées chaque année dans le but de préparer l'ensemble des acteurs ; ■ une assurance couvrant spécifiquement le risque d'attaque cyber prévoit une indemnisation allant jusqu'à 35 millions d'euros par an. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.2 Risque lié à la volatilité	●	●	●
<p>Description : du fait de son empreinte globale, le Groupe SEB est naturellement exposé à des risques de volatilité des parités de change et des coûts d'approvisionnement (matières premières, transport maritime et énergie notamment). Les principales sources de risque sont liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ aux flux commerciaux entre les filiales des différents pays ; ■ aux achats auprès de fournisseurs externes par les filiales de production ; ■ à la conversion en euros des comptes des filiales. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les fluctuations des parités peuvent influencer le niveau d'activité, le chiffre d'affaires ainsi que la marge opérationnelle du Groupe ; ■ la volatilité des taux de change et des coûts d'approvisionnement peuvent affecter la compétitivité du Groupe en augmentant le prix des produits par rapport à une concurrence qui serait moins impactée par ces phénomènes. <p>Dispositif de maitrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un Comité se réunit tous les mois pour évaluer les expositions et les instruments de couverture associés ; ■ les principales devises sont couvertes par des produits dérivés couvrant environ 80 % du ROPA (voir Note 25 <i>Gestion des risques financiers</i>) ; ■ les matières premières principales, (sauf l'aluminium pour Supor) sont couvertes par des produits dérivés, couvrant environ 80 % du volume (voir Note 25 <i>Gestion des risques financiers</i>) ; ■ pour l'énergie (gaz, électricité), la couverture est assurée par des contrats fournisseurs, suivi chaque mois lors d'un Comité matières premières ; ■ la politique tarifaire est ajustée afin de compenser les évolutions des devises, du coût du fret et du coût des matières premières. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.3 Risques macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires	●	●	●
<p>Description : le Groupe est présent dans 150 pays. Or certains de ces pays peuvent présenter des risques en raison d'un contexte macro-économique défavorable, une instabilité politique ou réglementaire, des conflits armés ou des troubles sociaux.</p> <p>Cette exposition s'accroît sous l'effet des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un accroissement des mesures protectionnistes ; ■ des taux d'intérêts élevés et des taux de change défavorables en lien avec l'inflation constatée dans certains pays ; ■ les tensions sur les marchés de l'énergie et des matières premières ; ■ des conflits armés. <p>Impacts : un événement géopolitique ou une crise économique pourraient se traduire par des impacts financiers tels qu'une perte d'activité et de chiffre d'affaires, une baisse des capacités ou une interruption de production, des perturbations sur la chaîne d'approvisionnement, la dépréciation d'actifs du Groupe dans les pays concernés, et enfin des restrictions sur la remontée de trésorerie vers la maison mère.</p> <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la présence globale du Groupe permet de limiter les risques ; ■ une veille géopolitique rigoureuse est en place afin d'identifier les expositions et réagir rapidement aux changements politiques et économiques des pays où il opère ; ■ l'agilité du Groupe à adapter ses capacités de production et d'approvisionnement aux évolutions constantes du marché. Cela inclut le développement de nouveaux canaux d'approvisionnement et de distribution, ainsi que l'ajustement des structures de prix dans certains pays connaissant une forte dévaluation monétaire. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.4 Risque de conformité et de fraude	●	●	●
<p>Description : le Groupe SEB peut être exposé à divers risques de fraude, tels que des paiements illégitimes, des achats frauduleux, des détournements d'actifs ou de fonds, des manipulations comptables, ainsi qu'à des fraudes liées aux ventes en ligne.</p> <p>Il peut également faire face à des difficultés pour garantir sa conformité aux réglementations en vigueur.</p> <p>Les principaux facteurs qui pourraient favoriser l'exposition du Groupe à ces risques sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'application insuffisante de certaines procédures et contrôles ; ■ la présence mondiale du Groupe, avec des systèmes d'information nombreux et complexes ; ■ des réglementations hétérogènes selon les pays ; ■ le renforcement des exigences fiscales ; ■ l'exposition du Groupe au risque de non-conformité via ses fournisseurs (RGPD, ou Sapin II) ; ■ les cyberattaques. <p>Impacts : dans l'éventualité d'une fraude ou d'une non-conformité, le Groupe serait exposé aux effets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'image du Groupe, la confiance de la communauté financière, ainsi que la confiance des consommateurs pourraient être altérée ; ■ le Groupe pourrait être exposé à des amendes ou des sanctions ; ■ des pertes d'actifs pourraient également être constatées. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un manuel de contrôle interne est mis à jour de manière continue. Ce référentiel est déployé auprès de l'ensemble des employés du Groupe, et est accompagné de formations destinées à la communauté Finance, aux cadres du Groupe, et plus généralement l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif permet de garantir une bonne maîtrise des procédures du Groupe. Par ailleurs, un outil de gestion de la séparation des tâches est déployé progressivement ; ■ l'organisation s'est enrichie et renforcée avec la création d'une équipe dédiée aux sujets de conformité ; ■ de même une équipe dédiée à la sécurité est en place, et prend en charge les aspects de sécurité physique des actifs ; ■ une ligne d'alerte est en place afin de garantir le recueil anonyme de cas qui sont ensuite investigués. Cette plateforme externalisée est ouverte à tous (employés, fournisseurs, clients) et permet d'interagir dans 64 langues avec les lanceurs d'alerte. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.5 Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents	●	●	●
<p>Description : le Groupe SEB évolue dans un environnement de marché dynamique qui nécessite une adaptation permanente et une diversité des compétences. Cela expose le Groupe au risque de ne pas disposer des talents nécessaires pour supporter sa croissance, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le Groupe investit fortement dans certains domaines stratégiques (innovation, logistique, data, e-commerce, digital,...) nécessitant des profils de plus en plus spécialisés et qualifiés, ce qui génère des tensions sur certains postes clés ; ■ selon les géographies, la pénurie de profils spécifiques et une concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer ; ■ les talents développés en interne peuvent être sollicités par d'autres entreprises, notamment dans un contexte inflationniste et/ou un marché du travail tendu. <p>Impacts : dans l'hypothèse où les ressources nécessaires pourraient manquer, le Groupe pourrait être exposé aux effets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ il pourrait manquer des compétences nécessaires pour exécuter sa stratégie ; ■ une dégradation de l'image de la marque employeur pourrait entraîner une hausse des coûts de recrutement ; ■ les investissements nécessaires pour adapter les profils aux compétences requises pourraient augmenter. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ des revues stratégiques sont en place afin d'identifier les métiers en tension ainsi que les besoins de recrutement ; ■ un plan de succession est mis à jour pour les postes clés ainsi que pour les dirigeants ; ■ une gestion dynamique des carrières est mise en œuvre par les Ressources Humaines, qui permet de retenir et développer les talents au sein du Groupe. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
1.6 Risque lié à la capacité à satisfaire les attentes logistiques des clients	●	●	●
<p>Description : les attentes des clients du Groupe en matière de services logistiques ont fortement évoluées avec une volonté de leur part de réduire leur niveau de stock tout en assurant la disponibilité des produits pour les consommateurs (« on time, in full »). Dans ces conditions, le Groupe fait face à une volatilité accrue de la demande ainsi que des tensions sur l'ensemble de sa chaîne logistique.</p> <p>Ces changements requièrent une flexibilité accrue de la part du Groupe et impliquent les évolutions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ outils permettant l'optimisation des flux logistiques ; ■ le recrutement d'experts logistiques ; ■ la mise en place de nouveaux modes d'interaction entre l'administration des ventes et les clients. <p>Impacts : en cas de difficultés à s'adapter aux nouvelles attentes logistiques des clients, le Groupe pourrait être confronté à des pertes d'opportunité (ventes manquées) liées à des ruptures de stocks ou des livraisons en retard. Des pénalités de retard pourraient également venir dégrader les marges. Enfin, le Groupe pourrait être amené à augmenter ses stocks afin de garantir la capacité à faire face à une demande volatile.</p> <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le processus de prévisions de ventes, de production et de mise en œuvre de la chaîne logistique est animé à fréquences régulières (hebdomadaire et mensuelle) à tous les niveaux de l'organisation ; ■ le Groupe diversifie les sources d'approvisionnement et de transport afin de garantir la disponibilité des produits ; ■ afin d'améliorer sa réactivité à des changements rapides de la demande, le Groupe a développé la « communalité » des produits (un même <i>packaging</i> est utilisé pour plusieurs marchés) ce qui permet de mutualiser les stocks nécessaires ; ■ par ailleurs, le Groupe optimise la modélisation des flux et l'exploitation des données disponibles pour améliorer les prévisions de marché et le service client. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.1 Risque lié à l'adaptation à de nouvelles réglementations produits	●	●	●
<p>Description : dans l'hypothèse où les réglementations concernant les produits venaient à changer, le Groupe pourrait être amené à adapter son offre et donc son outil de production. Cette situation est complexifiée par la multiplicité des réglementations locales et internationales : le Groupe devrait ainsi se conformer à des réglementations hétérogènes en raison de son implantation mondiale.</p> <p>Impacts : si un changement de réglementation exigeait la modification du processus industriel, les coûts d'adaptation de l'outil industriel pourraient être significatifs. Par ailleurs, le non-respect d'une réglementation pourrait affecter la réputation du Groupe et imposer une accélération de la transition.</p> <p>Dispositif de maitrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le Groupe a mis en place un comité de veille réglementaire pour assurer la conformité avec les normes en vigueur, notamment la mise à jour des directives européennes sur les produits ; ■ le Groupe dispose d'une cellule environnement, avec des ressources dédiées à la gestion des substances et matériaux utilisées dans le cycle de production ; ■ le Groupe SEB maîtrise ses processus industriels lui permettant ainsi de faire face aux évolutions règlementaires. Par ailleurs, il investit dans la R&D afin de développer une offre variée qui limite de fait sa dépendance envers une seule technologie. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.2 Risque lié au maintien de la compétitivité des sites industriels	●	●	●
<p>Description : une partie de l'empreinte industrielle du Groupe SEB est située dans des pays matures avec des coûts plus élevés. Par ailleurs, une partie des sites de production sont de petites unités. Ces deux caractéristiques pourraient affecter la rentabilité de l'outil industriel en raison de la sensibilité de ces structures à des volumes de production faibles ou fluctuants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ en l'absence d'optimisation des processus de production, certaines structures localisées dans les pays développés pourraient être inadaptées pour les produits à faibles marges ; ■ une baisse d'activité pourrait se traduire par des difficultés pour certaines usines à absorber les frais fixes. <p>Impacts : dans un scénario de contraction de la demande et/ou en l'absence d'initiatives pour dégager des gains d'efficacité, certaines usines pourraient subir une contraction des marges qui affecterait leur compétitivité.</p> <p>Dispositif de maitrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'empreinte industrielle du Groupe SEB fait l'objet d'une revue régulière afin d'optimiser la localisation de la production et le pilotage des volumes nécessaires à chaque site ; ■ les programmes d'optimisation permanente des coûts de production couvrent les pratiques de production, les achats, les aspects logistiques ainsi que l'innovation afin de permettre une maîtrise des coûts complets des produits. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.3 Risque de continuité d'activité	●	●	●
<p>Description : le Groupe SEB, par sa taille, ses sites industriels et la diversité des produits proposés, est soumis à divers facteurs qui pourraient avoir un impact sur la continuité de ses activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> avec plus de 40 sites de production dans le monde, le Groupe est exposé au risque d'accidents industriels pouvant affecter les salariés, le site, l'écosystème et/ou les sites industriels voisins ; les risques naturels, les épidémies, ainsi que les intrusions et événements sociaux peuvent compromettre la continuité des opérations industrielles sur les sites ou zones concernées ; avec un volume d'achats annuel significatif, le Groupe reste exposé à une dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Toute perturbation - qu'il s'agisse de retards de livraison, d'interruptions d'activité, de ruptures commerciales, de défaillances ou d'incidents majeurs tels qu'un incendie - pourrait affecter les opérations. <p>Impacts : les différents scénarios envisagés pourraient se traduire par les effets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> un arrêt total ou partiel de la production limiterait la disponibilité des produits et donc la capacité du Groupe à honorer les commandes de ses clients ; en cas de défaillance d'un fournisseur clé, la capacité du Groupe à produire pourrait être remise en cause ; l'interruption des flux logistiques pourrait à la fois priver les usines des composants nécessaires à la production, et interrompre les livraisons de produits finis aux clients. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Groupe met en œuvre des processus industriels spécifiques et applique des normes de sécurité internationales sur l'ensemble de ses sites. Des audits et des visites régulières des sites industriels sont réalisés afin d'améliorer la gestion des risques et de suivre l'application des plans d'action ; les Plans de Continuité d'Activité sont revus et mis à jour régulièrement. Cela concerne à la fois les usines, les entités commerciales et les Systèmes d'Informations ; les situations de dépendance envers des fournisseurs clés sont identifiées chaque année par la Direction Industrielle. Ces situations font l'objet d'une revue et sont traitées en appliquant, quand cela est possible, le principe de « double <i>sourcing</i> » ; l'assurance « dommages aux biens et pertes d'exploitation » prévoit une indemnisation à hauteur de 20 millions d'euros par sinistre pour les interruptions d'activité et 100 millions d'euros par an en cas d'événement extrême. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.4 Risque lié à l'environnement et au réchauffement climatique	●	●	●
<p>Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> dans les années à venir, le Groupe SEB pourrait être exposé aux conséquences négatives du réchauffement climatique. Parmi les risques identifiés figure le déficit en eau qui pourrait amener les pouvoirs publics à arbitrer entre les différents usages (domestiques, industriels, agricoles). Le changement climatique pourrait également affecter la stabilité des sols sur lesquels des sites industriels sont implantés ; par ailleurs, avec ses nombreux sites de production, le Groupe SEB pourrait être à l'origine d'une pollution de l'environnement. Ces risques pourraient être la conséquence d'une pollution accidentelle liée au processus de production ou d'une pollution historique liée au processus de production du Groupe dans le passé. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> des restrictions d'eau pourraient interrompre la production de différents sites du Groupe ainsi que celle de nos fournisseurs ; la pollution de l'environnement par le Groupe SEB pourrait affecter la réputation du Groupe. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Groupe a contracté une assurance Responsabilité Civile Atteintes à l'Environnement. Celle-ci prévoit l'indemnisation des tiers pour les pollutions accidentelles, historiques et graduelles, les dommages causés à la biodiversité ainsi que les frais de dépollution à concurrence de 35 millions d'euros par sinistre et par année ; afin de maîtriser le risque de pollution, une équipe interne réalise des audits permanents autour de la norme ISO 14001. Elle est suppléée par un prestataire externe qui certifie les sites du Groupe selon cette même norme ; le Groupe a mis en place un suivi annuel de la consommation d'eau et a fixé des objectifs quantifiés de réduction de consommation ambitieux (voir section 1.4. <i>Nouvelle ambition RSE à horizon 2030</i>). 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.5 Risque lié à la santé et à la sécurité des employés			
<p>Description : avec plus de 30 000 salariés, la taille du Groupe et la nature de ses activités l'exposent de fait à des risques concernant la santé et la sécurité de ses salariés. L'importance accordée à ces enjeux est ancrée dans la culture du Groupe. Malgré cela, ces risques peuvent se concrétiser sous des formes diverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ accidents du travail ; ■ maladies professionnelles ; ■ fragilisation de certains salariés face aux évolutions du monde du travail ; ■ pandémies entraînant des conséquences sur la santé des employés. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les conséquences de tels incidents concernant les salariés pourraient entraîner des répercussions humaines et psychosociales et affecter la conduite nominale des activités ; ■ si le Groupe était tenu pour responsable, il pourrait être amené à verser des indemnités et/ou dédommagements en cas d'accident sur un site de production ; ■ enfin, ces incidents pourraient également nuire à l'image et à la réputation du Groupe. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un plan d'action permanent est en place pour assurer un suivi et une analyse continue des risques, et de l'accidentologie au sein du Groupe. Ce plan est accompagné de mesures de remédiation définies dans un esprit d'amélioration continue ; ■ des enquêtes sur la satisfaction au travail sont en place, afin de mesurer et d'améliorer le bien-être des employés et un dispositif de ligne d'alerte est en place ; ■ le Groupe a contracté une assurance Responsabilité Civile qui couvre la responsabilité du Groupe à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
2.6 Risque lié à la santé et à la sécurité des consommateurs			
<p>Description : la qualité des produits et la sécurité des consommateurs est une priorité pour le Groupe. Toutefois, la mise sur le marché d'un produit non conforme aux exigences de sécurité pour les consommateurs pourrait affecter la santé et la confiance des consommateurs et nuire à la réputation du Groupe. Ce risque pourrait être la conséquence des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ défauts de conception ou de fabrication ; ■ défauts de qualité de produits ou composants sourcés, qui pourraient ne pas répondre au cahier des charges ; ■ quand de nouvelles technologies sont introduites dans les produits, le Groupe pourrait échouer à anticiper les risques associés, comme la cybercriminalité. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un défaut des produits du Groupe pourrait affecter l'intégrité physique des consommateurs. Il pourrait amener le Groupe à effectuer un rappel des produits concernés ; ■ si la responsabilité du Groupe était engagée, cela pourrait affecter l'image et la réputation. Le Groupe pourrait être amené à indemniser le consommateur. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la politique qualité du Groupe est intégrée dès la conception du produit avec des points de validation successifs concernant les composants utilisés, les matériaux mis en œuvre, ainsi que les fournisseurs sélectionnés ; ■ le Groupe a mis en place un protocole de contrôle qualité EMQS interne et externe pour tous les produits qu'il commercialise ; ■ le Groupe dispose d'une assurance pour les risques de rappel produit ainsi qu'une assurance responsabilité civile prévoyant une couverture des risques à hauteur de 100 millions d'euros. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
<p>3.1 Risque lié à l'innovation et à la propriété intellectuelle</p> <p>Description : sur les marchés du Petit Équipement Domestique et du Professionnel, l'innovation constitue un levier essentiel de différenciation face à la concurrence. Pour maintenir son avantage compétitif, le Groupe doit régulièrement enrichir et renouveler son portefeuille de produits grâce à des innovations constantes. Dans un contexte de raccourcissement des cycles de vie, les facteurs affectant la capacité d'innovation et la propriété intellectuelle du Groupe sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le Groupe pourrait échouer à identifier les bonnes tendances et les bonnes technologies ; ■ le Groupe pourrait échouer à produire les innovations incrémentales nécessaires pour contrer l'érosion des marges et soutenir la croissance ; ■ une faiblesse dans les activités de dépôt de brevet et de protection des marques pourrait faciliter les activités de contrefaçon qui chercheraient à bénéficier de la notoriété des marques du Groupe et du succès de ses innovations. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le Groupe pourrait subir une baisse de ses marges en raison de la faible récurrence des achats sur les marchés matures du Groupe, de l'érosion des prix liée au manque d'innovation, et du coût croissant des campagnes promotionnelles nécessaires pour stimuler les ventes ; ■ la perception du Groupe en tant que <i>leader</i> de l'innovation pourrait se détériorer, compromettant ainsi l'image de ses marques et réduisant leur attractivité face à la concurrence ; ■ des contrefaçons pourraient concurrencer les produits du Groupe, et affecter ainsi ses ventes et son image. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un pôle innovation est en place au niveau du Groupe afin de renforcer le potentiel d'innovation en structurant la capacité du Groupe à anticiper les tendances de consommation et intégrer les évolutions technologiques ; ■ le Groupe met en place des orientations stratégiques au sein des <i>Business Units</i> (BUs) pour renouveler les gammes existantes tous les trois à cinq ans ; ■ parallèlement, des orientations stratégiques en matière d'innovation sont mises en œuvre pour identifier les tendances clés, qu'elles soient liées aux évolutions consommateurs ou technologiques, et favoriser la création de concepts disruptifs ; ■ le Groupe surveille de manière continue le risque d'atteinte à sa propriété intellectuelle. Cette veille est conduite sur le terrain avec l'aide des forces commerciales, mais aussi sur les places de marché, les réseaux sociaux, et sur les noms de domaine à l'aide d'un prestataire externe de premier rang. 	●	●	●

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
<p>3.2 Risque lié à l'évolution de la distribution</p> <p>Description : au cours des dernières années, la distribution a connu des évolutions majeures avec des répercussions sur l'activité du Groupe : la consolidation du secteur (capitalistique ou à travers la mise en place de centrales d'achats communes) ainsi que l'émergence et l'essor rapide de spécialistes du <i>e-commerce</i> ont profondément changé l'environnement commercial. De même, de nouveaux acteurs digitaux sont apparus, cassant les codes de distribution classique.</p> <p>Depuis 2020, sous l'effet des mesures restrictives mises en place pour enrayer la propagation de Covid-19, le développement des ventes en ligne s'est accéléré de façon marquée. De façon plus générale, cette crise a entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et l'<i>e-commerce</i>. La tendance est désormais à l'omnicanalité, touchant la quasi-totalité des acteurs de la distribution.</p> <p>Ces tendances pourraient affecter le Groupe s'il ne parvenait pas à s'adapter aux facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une domination croissante des grands acteurs du digital qui pourrait restreindre l'accès direct aux consommateurs ; ■ le développement de nouveaux canaux de distribution, qui engendre une plus grande transparence sur les prix et une plus grande facilité d'accès aux produits, avec in fine une pression sur les prix et les marges ; ■ une dégradation potentielle de la santé financière de certains clients face à une exposition accrue aux tensions géopolitiques et à des tendances inflationnistes. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ces évolutions pourraient impacter le Groupe du fait de l'évolution des politiques des distributeurs : arbitrages au sein du portefeuille de produits vendus, fortes promotions afin de générer du trafic, gestion serrée des stocks et réassorts limités, réduction du parc de magasins ; ■ cette profonde mutation au sein de la distribution pourrait affecter négativement le Groupe en termes de chiffre d'affaires, de marge et/ou de parts de marché, voire d'impayés dans des cas de faillites. Elle exige donc une adaptation des relations avec les distributeurs ; ■ la domination croissante des grands acteurs du digital pourrait avoir comme conséquences d'engendrer une dépendance vis-à-vis de ces derniers pour interagir directement avec les consommateurs. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dans un contexte où les interactions directes avec les consommateurs sont devenues de plus en plus cruciales, le Groupe complète son réseau de magasins en propre par des plateformes et des sites de vente en ligne ; ■ des stratégies d'offres commerciales adaptées aux différents canaux de distribution sont en place. Le Groupe s'est également doté d'équipes dédiées à certains canaux et à certains clients ; ■ le Groupe a travaillé au renforcement de la relation directe avec les consommateurs via la mise en place de stratégies de CRM (<i>Customer Relation Management</i>) pour améliorer les interactions et gérer les données clients ; ■ le Groupe travaille principalement avec COFACE afin d'assurer la majeure partie de ces créances clients. Un processus de suivi des encours clients et de gestion des crédits est place localement dans l'ensemble du Groupe. 	●	●	●

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
3.3 Risque d'image et de réputation	●	●	●
<p>Description : le Groupe SEB s'appuie sur un portefeuille de marques, occupant des positions de premier plan à l'échelle mondiale ou sur leurs marchés domestiques. Leur notoriété repose sur la qualité des produits, la proximité créée avec les consommateurs, les stratégies de distribution, ainsi que sur les politiques de marketing et de communication mises en œuvre. Toutefois, la diffusion de produits non conformes, ou toute communication inappropriée pourrait nuire à l'image des marques et celle du Groupe.</p> <p>Ce risque s'accroît sous l'effet des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> la diffusion de l'information s'est accélérée via les sites internet et les réseaux sociaux ; le risque peut émerger sur la base d'informations et/ou de rumeurs, fondées ou non, y compris émanant d'un éventuel activisme actionnarial ; <p>Ces risques peuvent couvrir des thèmes aussi divers que la qualité ou la sécurité des produits, l'innocuité des matériaux (notamment alimentaires), les procédés industriels, l'impact environnemental, les axes stratégiques et les pratiques commerciales, le comportement éthique ou le respect des réglementations (fiscales, sociales).</p> <p>Impacts : de tels événements pourraient avoir un impact sur l'image et la réputation du Groupe dans la presse, auprès des institutions, de la communauté financière, des collaborateurs et des consommateurs. Ces impacts pourraient entraîner des répercussions sur les ventes et les résultats, et créer de la volatilité sur le cours de bourse de l'action.</p> <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Groupe s'engage dans le respect de ses valeurs du Code éthique, ainsi que par le respect des processus internes (notamment qualité, reporting financier, contrôle interne, sécurité...); le Groupe soutient et développe la notoriété de ses marques en collaborant avec des professionnels réputés dans leur domaine (Agences de communication, ambassadeurs, influenceurs...); un système réactif de surveillance de l'information a été déployé. Il inclut une veille des médias traditionnels, un outil de suivi de <i>e-réputation</i> sur les réseaux sociaux et un processus de communication interne et externe ; les processus de diffusion de l'information sont sécurisés afin de limiter la communication frauduleuse et l'usurpation d'identité ; le Groupe dispose d'une structure actionnariale reposant sur un pacte d'actionnaires familial stable. Cette structure, qui assure son indépendance, est une force du Groupe face à d'éventuelles crises. 			

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	CRITICITÉ NETTE
3.4 Risque lié à la concurrence et à la concentration	●	●	●
<p>Description : les marchés du Petit Équipement Domestique et du Professionnel sont des marchés dynamiques, mais encore fragmentés sur le plan mondial. Le statut de leader du Groupe SEB pourrait être remis en cause sous l'effet des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> une consolidation accélérée et subie des marchés encore fragmentés sur lesquels le Groupe opère ; le développement rapide et non anticipé de nouveaux acteurs ; la montée en compétence de la concurrence asiatique ; une intensification du contexte concurrentiel. <p>Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> la multiplicité d'acteurs, conjuguée aux tensions dans la distribution, pourrait se traduire par une intensité concurrentielle qui pourrait impacter négativement le Groupe SEB avec des pertes de parts de marché, une baisse de la rentabilité ou encore une réduction des volumes ; l'intensité concurrentielle pourrait impacter la réputation du Groupe SEB avec la perte de sa position de <i>leadership</i>, affaiblissant l'image de marque et la compétitivité du Groupe ; en cas d'acquisition, chaque cible présente des spécificités en termes de culture d'entreprise, de structure, de processus opérationnels ou de canal de distribution. Ne pas les identifier ou ne pas en tenir compte pourrait affecter négativement le processus d'intégration et la création de valeur attendue de ces opérations. <p>Dispositif de maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none"> dans un contexte concurrentiel important, le Groupe s'appuie sur : <ul style="list-style-type: none"> l'offre la plus étendue du marché, alimentée par une démarche d'innovation permanente et différenciante, ses nombreux dépôts de brevets afin de protéger ses innovations, son portefeuille unique de marques, une présence dans tous les réseaux de distribution, un outil de production polyvalent et performant, pour servir au mieux ses clients ; le Groupe est depuis toujours un acteur majeur de la consolidation du marché. Il opère une veille active et permanente sur les marchés, identifiant les entreprises qui pourraient devenir des cibles d'acquisition. Cette veille est associée à une priorisation des secteurs/ géographies les plus stratégiques ; en ce qui concerne les nouvelles acquisitions, une organisation dédiée est mise en place, conjuguant processus de due diligence post-acquisition et animation d'un Comité d'intégration. Celui-ci a pour mission de piloter, d'accompagner et de coordonner chaque processus d'intégration entre toutes les parties prenantes. 			

2.2.3 Assurances

Politique générale d'assurance du Groupe (hors assurances de personnes)

La politique du Groupe en matière d'assurance IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers) 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'assurances s'accompagne d'une politique de protection et de prévention. Les sociétés acquises sont intégrées dans les programmes d'assurance mondiaux. Pour des raisons de confidentialité, le montant des primes n'est pas communiqué.

Programmes mondiaux intégrés

Le Groupe a mis en place auprès d'assureurs de premier rang des programmes mondiaux pour garantir ses risques principaux, à savoir : dommages aux biens et pertes d'exploitation, responsabilité civile, environnement, transport, cybercriminalité 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 400 millions d'euros par sinistre pour les sites industriels et de stockage.

Ce montant a été calculé selon l'hypothèse dite du « Sinistre Maximum Possible » prise en concertation avec l'assureur et ses experts qui 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 de notre assureur dommages aux biens et pertes d'exploitation.

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 expositions sont garanties à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Par ailleurs, le Groupe assure 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 à hauteur de 35 millions d'euros par sinistre et par an. Sont couverts les pollutions accidentelles, historiques et graduelles, les dommages causés à la biodiversité ainsi que 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.

Cyber

Une protection financière du Groupe SEB contre les atteintes aux systèmes d'information couvre les dommages et responsabilités à hauteur de 35 millions d'euros par an. 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.

Captive de réassurance

Groupe SEB Ré est la captive de réassurance du Groupe SEB créée en juin 2021. Cette entité réassure les risques de faible intensité portés par des assureurs « fronteur » dans la limite de 3 millions d'euros pour les risques « responsabilité civile » et 3 millions d'euros pour le risque « cyber ». Elle ne modifie donc pas de manière significative la part de risque portée par le Groupe.

3

Gouvernance d'entreprise

3.1	Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	72	3.4	Organes de direction du Groupe	104
3.2	Organisation des pouvoirs	72	3.5	Politique de rémunération	105
	Mode de gouvernance actuel : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général	72		Rémunération des membres du Conseil d'administration	106
	Président du Conseil d'administration	72		Rémunérations brutes des administrateurs	106
	Directeur Général	73		Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	107
3.3	Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	73		Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration	117
	Composition du Conseil d'administration	73		Politique de rémunération du Directeur Général	118
	Informations et mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au 31 décembre 2024	76		Rémunération des membres du Comité exécutif	120
	Nouvelle candidature proposée à l'Assemblée générale du 20 mai 2025	90		Say on pay : éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 aux dirigeants mandataires sociaux	123
	Tableau récapitulatif des administrateurs au 31 décembre 2024	91			
	Synthèse de l'échelonnement des mandats des administrateurs	92			
	Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance	95			
	Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF	103			

3.1 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 décembre 2022, consultable sur le site internet du MEDEF (<https://afep.com/>).

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF ainsi que de l'article L. 22-10-10 4° 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. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, le présent chapitre

comprend une partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, conformément à la répartition figurant dans la table de concordance disponible en annexe du présent document.

Il est ici précisé que les informations visées à l'article L. 22-10-11 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 8 « Informations sur la société et le capital ».

3.2 Organisation des pouvoirs

Mode de gouvernance actuel : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

La société a adopté un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités et qui s'inscrit dans le processus de partage des missions au sein de l'équipe de Direction.

Les modalités d'exercice de la Direction Générale du Groupe SEB ont toujours été décidées dans le meilleur intérêt de la société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe en créant les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, le mode de gouvernance de SEB S.A. est une gouvernance à Conseil d'administration avec une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Ainsi, lors de sa réunion du 10 février 2022, le Conseil, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a renouvelé les fonctions de M. Thierry de La Tour d'Artaise en qualité de Président du Conseil d'administration et nommé M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général, avec effet au 1^{er} juillet 2022.

À cette occasion, le Conseil, avait choisi de faire concorder la durée de ce choix avec la prochaine échéance du mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, c'est-à-dire à l'issue de l'Assemblée générale 2024.

Cette forme de gouvernance soutenue par un tandem actif a permis de garantir la continuité de l'action de la Direction Générale aussi bien pour la stratégie que pour le modèle d'affaires du Groupe avec un focus respectif du Président sur le temps long et du Directeur Général sur la marche des affaires au quotidien.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a souhaité maintenir la dissociation des fonctions de Président et Directeur Général.

Réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2024, le Conseil a renouvelé Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de Président, et ce jusqu'à la prochaine échéance de son mandat d'administrateur, soit à l'issue de l'Assemblée générale 2028.

Président du Conseil d'administration

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise représente le Conseil d'administration. À cette fin, il est notamment en charge :

- d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration ; d'organiser ceux des Comités ;
- 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 de la loi et 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 du Règlement intérieur.

À l'occasion de la mise en œuvre de la gouvernance dissociée, compte tenu de la longue expérience de dirigeant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de sa connaissance approfondie du Groupe SEB,

le Conseil a souhaité confier des missions étendues au Président afin d'en faire bénéficier à la fois le Conseil d'administration mais également M. Stanislas de Gramont et d'assurer une continuité de la gouvernance.

Lors du renouvellement des fonctions de Président de Thierry de La Tour d'Artaise, le Conseil d'administration, a redéfini les missions spécifiques confiées au Président pour ce nouveau mandat, ceci afin de tenir compte du fait que l'accompagnement du Directeur Général était à présent terminé.

Ces missions, qu'il exerce en concertation avec le Directeur Général sont les suivantes :

- représenter le Groupe auprès des instances, institutions pouvoirs publics, parties prenantes et plus globalement dans ses relations de haut niveau ;
- définir la stratégie globale et l'organisation du Groupe ;
- assurer le dialogue avec les actionnaires ;
- piloter la stratégie de croissance externe du Groupe ;
- présider et animer le Comité stratégique et RSE ;
- veiller au respect des valeurs du Groupe et de son image et assurer le suivi des projets de mécénat.

Directeur Général

M. Stanislas de Gramont, Directeur Général, assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société.

Conformément à la loi et aux statuts, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément

aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Il anime et préside le Comité de Direction Générale, dont la composition figure en section 3.4 *Organes de direction du Groupe*, qui a pour mission de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise dans toutes ses dimensions.

3.3 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.

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 de l'actionnariat familial tout en s'inscrivant en conformité avec les principes de gouvernance d'entreprise, grâce à la présence d'administrateurs indépendants et salariés.

Principes généraux relatifs à la composition du Conseil d'administration

À la date du 31 décembre 2024, 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 :

- le Président ;
- six administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
 - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRACTION ;
- quatre administrateurs indépendants ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- deux administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil d'administration comporte plus d'un tiers d'administrateurs indépendants (4/11, soit 36 %), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées. Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour établir ce pourcentage.

Conformément à la méthode de calcul issue des statuts et des dispositions de la loi PACTE, l'administratrice salariée actionnaire et les deux administrateurs salariés sont exclus du calcul permettant de déterminer la représentation des femmes au Conseil d'administration. En application de cette méthode de calcul, la représentation des femmes au sein du Conseil d'administration s'élève, avec la présence de six femmes, à 54% (6/11) des membres du Conseil d'administration, conformément à l'article L. 22-10-3 du Code de commerce.

Descriptif de la politique de diversité au sein du Conseil d'administration

En application des dispositions de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce, le Conseil d'administration veille à maintenir un équilibre dans sa composition et celle de ses Comités notamment en termes de diversité de parcours professionnel et d'expérience. La richesse, la complémentarité des compétences ainsi que l'éthique constituent également des éléments essentiels au bon fonctionnement du Conseil d'administration.

Plus particulièrement, le Comité gouvernance et rémunérations veille à intégrer des administrateurs dont les compétences contribuent à la richesse des débats et à des délibérations éclairées.

Cette diversité résulte aussi :

- de la complémentarité et de la variété des expertises des administrateurs indépendants (distribution, finance, digital, stratégie, ressources humaines, audit, gouvernance et RSE) ;
- des contributions de la représentation salariée apportant une vision du terrain et un attachement aux aspects RSE ;
- de la perspective de long terme, de l'attachement au respect des valeurs fondatrices du concert familial, actionnaire de référence de SEB SA.

Descriptif de la procédure de sélection des administrateurs indépendants

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, le Comité gouvernance et rémunérations organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. À ce titre, le Comité gouvernance et rémunérations a formalisé une procédure de sélection des administrateurs indépendants qui a été approuvée par le Conseil d'administration. Cette procédure est annexée au Règlement intérieur du Conseil d'administration et vise à décrire le processus suivi en identifiant les différentes étapes de la sélection des futurs administrateurs indépendants du Conseil d'administration de SEB S.A.

Pour assurer l'équilibre dans sa composition, le Conseil d'administration prend notamment en compte la diversité et la complémentarité des profils, existants et à venir, nécessaires à son efficacité et à son bon fonctionnement.

Pour mettre en œuvre la procédure de sélection des administrateurs indépendants, le Conseil d'administration s'appuie sur le Comité gouvernance et rémunérations. Ce dernier a toute latitude pour examiner les suggestions du management et du Conseil d'administration, et pour faire réaliser par des conseils spécialisés les études et *benchmarks* qui lui paraîtront appropriés.

Depuis l'exercice 2021, le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société rend compte de l'application pratique de la procédure de sélection des administrateurs pour l'année écoulée.

En 2024, la procédure de sélection a été utilisée à deux reprises.

Le mandat de Mme Yseulys Costes, administratrice indépendante et membre du Comité audit et conformité, arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Conformément aux critères définis dans la procédure de sélection, le Comité gouvernance et rémunérations a mené des recherches

de candidats ayant une expérience de direction générale avec une dimension internationale et une expertise en matière de gouvernance.

Ces travaux ont conduit le Comité à recommander au Conseil de proposer à l'Assemblée générale du 20 mai 2025 la nomination d'un nouvel administrateur indépendant : M. Éric Rondolat.

Par ailleurs le Comité a auditionné la candidate de BPIFrance Investissement en remplacement de M. Guillaume Mortelier qui a quitté ses fonctions au sein de BPI. Il a confirmé la candidature de Mme Adeline Lemaire, lors de sa réunion du 2 août 2024.

Compétences des administrateurs



Le Comité gouvernance et rémunérations a élaboré une liste de compétences considérées comme clef à partir de l'expérience accumulée à travers le fonctionnement du Conseil.

Les expertises et expériences attendues de chacun des administrateurs peuvent être synthétisées dans la matrice présentée ci-après. Cette matrice est issue des travaux du Comité gouvernance et rémunérations et a été adoptée par le Conseil d'administration qui se réserve de la faire évoluer si nécessaire. Un travail d'identification de celles de ces compétences les mieux maîtrisées par chaque administrateur sera mené par le Président du CGR avec l'assistance du Secrétaire Général.

Tableau des compétences du Conseil d'administration

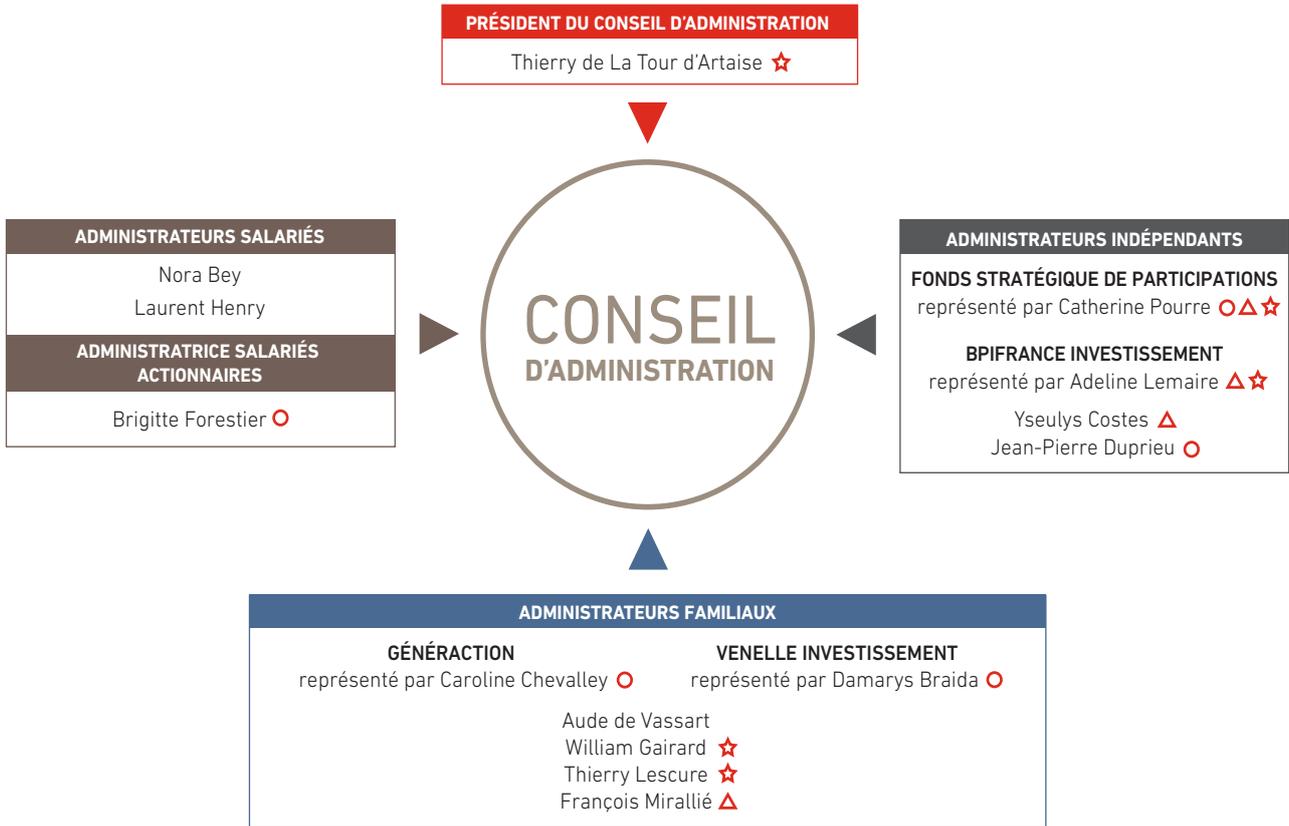
	GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS COTÉES	Maîtriser les règles de gouvernance pour garantir un fonctionnement régulier du Conseil et anticiper les éventuelles situations de crise (en ce compris les attaques d'activistes). S'acclimater à un environnement réglementaire et normatif plus dense, plus agressif : données personnelles, corruption, devoir de vigilance, anti-trust, normes environnementales, demandes des investisseurs/proxies...
	EXPÉRIENCE DE DIRECTION GÉNÉRALE DANS UN ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL	Expérience professionnelle approfondie de direction générale d'entreprises de taille significative avec une forte exposition internationale. Compréhension des dynamiques de marchés selon les pays. Bonne appréhension de la complexité des organisations.
	FINANCE	Comprendre et pratiquer la gestion d'un compte de résultat de même que l'approche du haut de bilan. Appréhender sa traduction en termes de communication financière, identifier les acteurs (analystes, investisseurs), leurs attentes et modes de fonctionnement.
	CONNAISSANCE APPROFONDIE DU GROUPE ET DE SA CULTURE	Appréhender et promouvoir la culture du Groupe, son histoire familiale et ses valeurs. Comprendre la complexité de l'organisation du Groupe (marchés, BU et fonctions support, 40 marques et 50 catégories de produits).
	RSE/RH	Expérience dans la gestion des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.
	INDUSTRIE/INNOVATION	Comprendre ou avoir l'expérience des logiques et contraintes industrielles et de <i>supply chain</i> . Être attentif aux attentes des consommateurs, à la détection des tendances de fond et signaux faibles, y intégrer la RSE. Appréhender l'importance des marques, tout cela constituant de forts drivers de l'innovation.
	TECHNOLOGIES	Être familier des évolutions en matière d'IT, IA, Digital et des opportunités comme des risques induits pour la marche des affaires (cybersécurité, usages illicites, protection des données personnelles).

Détention du capital de la société par les administrateurs au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, les administrateurs détiennent ensemble 11,24 % du capital en AGO et 11,30 % du capital en AGE de la société, 11,59 % des droits de vote AGO théoriques et 11,67 % des droits de vote en AGE théoriques. Les dispositions du

Règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement intérieur ») selon lesquelles chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de rémunération allouée à un administrateur sont respectées. Pour rappel, cette règle n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés ni à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024



○ Membre du Comité gouvernance et rémunérations △ Membre du Comité audit et conformité ☆ Membre du Comité stratégique et RSE

Présidents fondateurs		
Frédéric Lescure †	Henri Lescure †	Emmanuel Lescure †

Informations et mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au 31 décembre 2024



Thierry de La Tour d'Artaise Président du Conseil d'administration

Âge : 70 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
AG du 3 mai 1999

Date du dernier renouvellement :
AG du 23 mai 2024

Date de fin du mandat : AG 2028

Membre d'un Comité :
Comité stratégique et RSE (Président)

Nombre d'actions SEB détenues : 540 707

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Président du Conseil d'administration de SEB S.A., 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 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. De 2000 au 30 juin 2022, il est Président-Directeur Général, et depuis le 1^{er} juillet 2022, Président du Conseil d'administration de SEB S.A.

Thierry de La Tour d'Artaise est Officier de la Légion d'Honneur et Commandeur de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 au sein du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Internationale (filiale à 100 % détenue par SEB S.A.)	Président
Zhejiang Supor CO., LTD * (Chine – filiale cotée détenue à 83,19 % par SEB Internationale)	Président du Conseil d'administration et membre du Comité stratégique
WMF GmbH	Membre du Conseil de surveillance
Groupe SEB Ré	Président-Directeur Général et Administrateur
Zhejiang Supor Water Heaters	Administrateur
Zummo Innovaciones Mecanicas	Vice-Président et Administrateur
La San Marco S.p.A.	Président du Conseil d'administration
Pacojet International AG	Président du Conseil d'administration
SEB ALLIANCE	Président

* Société cotée.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise	Président à compter du 1 ^{er} juillet 2023
L'Entreprise des Possibles	Président à compter du 1 ^{er} janvier 2024
CIC – Lyonnaise de Banque	Représentant permanent de Sofinaction au Conseil d'administration
Siparex Associés	Représentant permanent de SEB Alliance au Conseil d'administration
Nouvel Institut Franco-Chinois	Président

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Peugeot S.A. *	Membre du Conseil de surveillance
Legrand*	Administrateur et membre du Comité des nominations et de la gouvernance



Stanislas de Gramont

Directeur Général

Âge : 59 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions SEB détenues : 32 994

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC Business School), M. Stanislas de Gramont a réalisé l'essentiel de sa carrière chez Danone où il a exercé différentes fonctions de direction générale aussi bien en France qu'à l'international.

De 2014 à 2018, il est Directeur Général des Opérations en Europe du groupe japonais Suntory Beverage & Food.

Il rejoint le Groupe SEB fin 2018, en qualité de Directeur Général Délégué, en charge des fonctions commerciales et marketing du Groupe au niveau mondial.

Stanislas de Gramont est nommé Directeur Général du Groupe SEB le 1^{er} juillet 2022.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 au sein du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Développement	Président
Groupe SEB Ré	Administrateur
WMF GmbH	Président du Conseil de surveillance
Immobilière Groupe SEB	Représentant de SEB DÉVELOPPEMENT, elle-même Présidente de Immobilière Groupe SEB
Zhejiang Supor CO., LTD * (Chine – filiale cotée détenue à 82,64 % par SEB Internationale)	Administrateur et Membre du Comité stratégique
Lagostina	Président du Conseil d'administration
Groupe SEB MEDIA	Président
STOREBOUND	Administrateur

* Société cotée.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	Aucun



Nora Bey

Administratrice représentant les salariés

Âge : 51 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
Comité européen Groupe SEB 27 juin 2019

Date du dernier renouvellement :
Comité européen Groupe SEB
du 6 février 2023

Date de fin du mandat : 2027

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 310

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Ecully – France

Biographie

Diplômée d'un Master Marketing Vente du Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris et certifiée CSCP *Supply Chain Professional*, Mme Nora Bey a rejoint le Groupe SEB en 1997.

Elle a exercé différentes fonctions au sein de la *supply chain* pour la société Tefal, avant d'être nommée en 2017 Responsable du plan industriel et commercial au sein de l'activité Articles culinaires.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Autres mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Yseulys Costes

Administratrice indépendante

Âge : 52 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
AG du 14 mai 2013

Date du dernier renouvellement :
AG du 20 mai 2021

Date de fin du mandat : AG 2025

Membre d'un Comité :
Comité audit et conformité

Nombre d'actions SEB détenues : 825

Adresse professionnelle principale :
28, rue de Châteaudun
75009 Paris – France

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 P.-D.G. et fondatrice de Numberly – 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 Numberly – Groupe 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 Numberly, 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 l'Ad Tech pour développer Numberly, la filiale internationale du Groupe. Elle s'est établie à nouveau en France en 2018.

Autres mandats et fonctions au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
1000mercis S.A. *	Présidente-Directrice Générale
Numberly	Présidente
Positive YmpacT	Présidente
Ocito (Groupe 1000mercis)	Présidente du Conseil de surveillance
Conseil stratégique Ville de Paris	Administratrice

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Kering S.A. *	Administratrice, membre du Comité audit, membre du Comité des nominations et Présidente du Comité des rémunérations



Jean-Pierre Duprieu
Administrateur indépendant

Âge : 72 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 22 mai 2019
Date du dernier renouvellement : AG du 17 mai 2023
Date de fin du mandat : AG 2027
Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations (Président)
Nombre d'actions SEB détenues : 439
Adresse professionnelle principale : Campus SEB, 112, chemin du Moulin Carron, 69130 Écully – France

Biographie

Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires », de l'Institut de Contrôle de Gestion et de l'International Forum (Wharton), M. Jean-Pierre Duprieu est entré dans le groupe Air Liquide en 1976. Il y a fait toute sa carrière en occupant diverses responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de Direction Générale. En 2000, Jean-Pierre Duprieu est nommé Senior Vice-Président et membre du Comité exécutif du Groupe en charge de la région Europe Afrique et Moyen-Orient. Puis pendant cinq ans, il est basé à Tokyo comme membre du Comité exécutif, Directeur de la zone Asie Pacifique et de la branche d'activité Mondiale Électronique. De retour d'Asie en 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint, jusqu'à son départ à la retraite en 2016. Il assure alors la supervision des activités industrielles en Europe et des activités mondiales dans le domaine de la santé, ainsi que des fonctions groupe telles que les systèmes d'information et les programmes Efficacité/Achats.

Il est actuellement Président du Conseil d'administration de Clariane.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Groupe Clariane *	Président du Conseil d'administration
Dehon S.A.S.	Membre du Comité de surveillance

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Michelin *	Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité des rémunérations et des nominations
Air Liquide*	Directeur Général Adjoint



Brigitte Forestier
Administratrice représentant les salariés actionnaires

Âge : 53 ans
Nationalité : Française
Date de première nomination : AG du 11 mai 2017
Date du dernier renouvellement : AG du 20 mai 2021
Date de fin du mandat : AG 2025
Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations
Nombre d'actions SEB détenues : 370
Adresse professionnelle principale : Campus SEB, 112, chemin du Moulin Carron, 69130 Écully – France

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 et Groupe SEB Retailing. Depuis 2018, Mme Brigitte Forestier est Directrice des Ressources Humaines du Campus SEB.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Aucun

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 400 000 €

Date de première nomination :
AG du 15 mai 2014

Date du dernier renouvellement :
AG du 23 mai 2024

Date de fin du mandat : AG 2028

Nombre d'actions SEB détenues : 2 620 575

Siège social :
14 boulevard Madeleine
75008 Paris – France
753 519 891 RCS Paris

Renseignements

Le FSP est un véhicule d'investissement de long terme dont l'objet est d'accompagner durablement les entreprises françaises dans leurs projets de croissance et de transition. Pour cela le FSP prend des participations significatives au capital des entreprises et participe à leur gouvernance en siégeant à leur Conseil d'administration ou de surveillance et dans leurs comités spécialisés.

Les actionnaires du fonds sont sept compagnies d'assurances françaises : BNP Paribas Cardif, CNP Assurances, Crédit Agricole Assurances, Groupama, Natixis BPCE Assurance Société Générale Assurances, et Suravenir. Le portefeuille du FSP, comprend notamment à ce jour neuf participations dans le capital d'entreprises françaises de premier plan dans leur domaine de spécialités : Seb, Arkema, Eutelsat Communications, Tikehau Capital, Elior, Valeo, Soitec, Verkor et Robertet.

FSP est représenté au Conseil d'administration de la société par Mme Catherine Pourre.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Arkema *	Administrateur
Eutelsat Communications *	Administrateur
Tikehau Capital Advisors	Administrateur
Tikehau Capital SCA *	Membre du Conseil de surveillance
Elior Group *	Administrateur
Neoen	Administrateur
Valéo *	Administrateur
Soitec	Administrateur

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Zodiac Aerospace *	Administrateur
Safran	Administrateur par le biais de F&P société détenue en commun avec Peugeot Invest
Believe	Administrateur



Catherine Pourre

Représentante permanente du FSP au Conseil d'administration

Âge : 67 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité audit et conformité (Présidente)
Comité stratégique et RSE
Comité gouvernance et rémunérations

Adresse professionnelle principale :
13 rue d'Amsterdam
L-1126 Luxembourg
Grand-Duché du Luxembourg

Biographie

Diplômée de l'ESSEC, Expert-Comptable diplômée et titulaire d'un Diplôme de Droit de la Faculté Catholique de Paris, Mme Catherine Pourre commence 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 en 2002 le Groupe Unibail 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. De 2007 à 2013, elle exerce ensuite les fonctions de Directeur Général Fonctions Centrales et Membre du Directoire du Groupe Unibail-Rodamco, puis jusqu'en 2015 de Directeur de U&R Management BV, une filiale du groupe Unibail-Rodamco.

Mme Catherine Pourre est actuellement Membre du Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield NV et Présidente du Conseil d'administration du Groupe Bénéteau.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Unibail Rodamco Westfield NV * (Pays-Bas)	Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité de la gouvernance, des rémunérations et des nominations Membre du Comité d'audit
Beneteau S.A. *	Présidente du Conseil d'administration Présidente du Comité d'audit Membre du Comité nomination, rémunérations et gouvernance Membre du Comité stratégique
CPO Services SARL (Luxembourg)	Gérante

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Crédit Agricole S.A. * (Fin du mandat en mai 2022)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'audit Membre du Comité des risques Membre du Comité stratégie et RSE
Crédit Agricole CIB (fin de mandat mai 2023)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'audit Membre du Comité des risques Membre du Comité nominations et gouvernance Membre du Comité des rémunérations



GÉNÉRACTION

Administrateur – membre du Groupe Fondateur

Date de première nomination :
AG du 22 mai 2019

Date du dernier renouvellement :
AG du 17 mai 2023

Date de fin du mandat : AG 2027

Nombre d'actions SEB détenues : 473

Adresse professionnelle principale :
5 A, chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Renseignements

GÉNÉRACTION est une association d'actionnaires de droit suisse regroupant des actionnaires familiaux de SEB S.A., enregistrée le 16 avril 2017 au Registre du Commerce. Elle est représentée au sein du Conseil d'administration par Mme Caroline Chevalley.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Caroline Chevalley

Représentante permanente de GÉNÉRACTION au Conseil d'administration

Âge : 61 ans

Nationalité : Française & Suisse

Membre d'un Comité :
Comité gouvernance et rémunérations

Adresse professionnelle principale :
5 A, chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Biographie

Diplômée d'une Licence de Droit de l'Université de Lausanne, Mme Caroline Chevalley est Vice-Présidente de la S.A. FCL Investissements, société de participations financières. Elle est co-fondatrice et Présidente de GÉNÉRACTION, association d'actionnaires de SEB S.A., créée en mai 2017.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Administratrice et Membre du Comité de diversification
GÉNÉRACTION	Présidente du Comité exécutif

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société Civile Immobilière Evermont	Gérante
--	---------



Laurent Henry

Administrateur salarié

Âge : 57 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
13 octobre 2017 (élection par le Comité de groupe France – CGF)

Date du dernier renouvellement : juin 2021

Date de fin du mandat : 2025

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 150

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Ecully – France

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 commencé 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 au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



BPIFRANCE INVESTISSEMENT

Administrateur indépendant

Société par actions simplifiée au capital de 20 000 000 €

Date de première nomination :
AG du 19 mai 2022

Date de fin du mandat : AG 2026

Nombre d'actions SEB détenues :
2 900 000 (à travers le fonds LAC 1 SLP)

Siège social :
27/31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex – France

Renseignements

BPIFRANCE INVESTISSEMENT est une société par actions simplifiée, enregistrée le 22 décembre 2000 au Registre du commerce, spécialisée dans le secteur d'activité de la gestion de fonds.

BPIFRANCE INVESTISSEMENT est représenté au sein du Conseil d'administration par Mme Adeline Lemaire.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
ABEO *	Membre du Conseil d'administration
ADVICENNE PHARMA *	Membre du Conseil d'administration
ARKEMA *	Membre du Conseil d'administration
BALYO *	Membre du Conseil d'administration
BENETEAU *	Membre du Conseil d'administration
ELIS *	Membre du Conseil d'administration
EUROAPI *	Membre du Conseil d'administration
EUTELSAT COMMUNICATIONS *	Membre du Conseil d'administration
FERMENTALG *	Membre du Conseil d'administration
FORSEE POWER *	Membre du Conseil d'administration
KAL RAY *	Membre du Directoire et du Conseil de surveillance
MAAT PHARMA *	Censeur du Conseil d'administration
MCPHY ENERGY *	Membre du Conseil d'administration
MERSEN *	Membre du Conseil d'administration
METEX *	Membre du Conseil d'administration
NACON *	Membre du Conseil d'administration
NEOEN *	Membre du Conseil d'administration
SEENSORION	Membre du Conseil de surveillance
SPIE S.A. *	Membre du Conseil d'administration
TERACT *	Membre du Conseil d'administration
VERALLIA *	Membre du Conseil d'administration
VILMORIN & CIE	Membre du Conseil d'administration
VOYAGEURS DU MONDE *	Censeur du Conseil d'administration

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
ADOCIA *	Membre du Conseil d'administration
ALBIOMA *	Membre du Conseil d'administration
BASTIDE LE CONFORT MÉDICAL *	Membre du Conseil d'administration
EOS IMAGING *	Membre du Conseil d'administration
GENSIGHT BIOLOGICS *	Censeur du Conseil d'administration
LYSOGENE*	Censeur du Conseil d'administration
PIXIUM VISION *	Membre du Conseil d'administration
POXEL *	Censeur du Conseil d'administration
SOITEC *	Membre du Conseil d'administration
SUPERSONIC IMAGINE *	Membre du Conseil d'administration
TXCELL *	Membre du Conseil d'administration
VERNET S.A*	Membre du Directoire et du Conseil de surveillance



Adeline Lemaire

Représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT
au Conseil d'administration

Âge : 45 ans

Nationalité : Française

Représentante permanente le 2 août 2024

Membre d'un Comité :
Comité audit et conformité
Comité stratégique et RSE

Adresse professionnelle principale :
27/31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex – France

Biographie

Diplômée de l'ESSEC en 2003, Mme Adeline Lemaire a débuté son parcours professionnel au sein de l'Agence française de développement comme chef de projet pour des financements de projets d'infrastructures et développement urbain, d'abord à Dakar puis depuis le siège parisien. Elle rejoint en 2008 l'équipe Private equity de Proparco au sein de laquelle elle mène des transactions de prises de participations directes et dans des fonds d'investissement en Afrique et en Asie. En 2014, elle intègre la Direction des Fonds de fonds de Bpifrance Investissement d'abord comme directrice d'investissement au sein du pôle Fonds d'innovation, puis du pôle Fonds Small Cap dont elle prend la direction en janvier 2019. Elle devient Directrice Exécutive le 2 janvier 2023.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
CAPAGRO	Représentante permanente au sein du Conseil de surveillance
CITA Investissement	Représentante permanente au sein du Conseil d'administration

Mandats et fonctions échués au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
BPIFrance	Directrice d'investissement, Direction des Fonds de fonds/pôle Innovation
CAPAGRO	Représentant permanent au sein du conseil de surveillance
Agro Invest	Membre du conseil de surveillance
BPIFrance	<i>Managing Director</i> en charge du pôle Fonds Small Cap au sein de la Direction des Fonds de fonds



Thierry Lescure

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à GÉNÉRACTION

Âge : 50 ans

Nationalité : Française (résident Suisse)

Date de première nomination :
AG du 22 mai 2019

Date du dernier renouvellement :
AG du 22 mai 2023

Date de fin du mandat : AG 2027

Membre d'un Comité :
Comité stratégique et RSE

Nombre d'actions SEB détenues : 5 000

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômé d'une Maîtrise de Droit des Affaires et Fiscalité à la faculté Panthéon Assas, d'un Master d'administration des entreprises à l'IAE de Paris ainsi que d'un programme *Investment Strategies and Portfolio Management* à la Wharton School et d'un programme *Advanced Asset Management* à l'INSEAD, M. Thierry Lescure après une coopération à Londres chez Tefal UK, a rejoint Yahoo ! France en 2001 en tant que responsable site Yahoo ! Finance puis en tant que Manager du pôle *E-Commerce*.

Il rejoint ensuite Yahoo ! Europe en 2004 pour prendre la responsabilité des sites Yahoo ! Auto. Il quitte cette entreprise en 2006 pour mener la transformation digitale de Reed Business Information et créer de nouveaux relais de croissance en France et en Europe. Il accompagne ensuite des *start-up* dans leurs développements. En 2016, il rejoint le *family office* Premium Assets, basé à Genève, en tant que *Senior Asset Manager* pour la gestion des actifs clients.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Membre du Conseil d'Orientation
50 Partners	Membre du Comité consultatif
GÉNÉRACTION	Adhérent

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



William Gairard

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

Âge : 44 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
AG du 12 mai 2015

Date du dernier renouvellement :
AG du 22 mai 2023

Date de fin du mandat : AG 2027

Membre d'un Comité :
Comité stratégique et RSE

Nombre d'actions SEB détenues :
97 070 (dont 27 502 en nue-propriété)

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Diplômé de l'EM Lyon (MSc 2004) et d'une MSG à Lyon-III, M. William GAIRARD a commencé sa carrière en contrôle de gestion et audit chez Pernod-Ricard. Depuis 2012, il est entrepreneur et investisseur au Mexique, dans les domaines de l'immobilier, l'hôtellerie, la restauration, le digital et le soin de la personne. Il est Directeur Général d'Ecopro Solutions (CASA DOVELA) et Directeur Financier de Zumit (Société spécialisée en RPA et dans l'automatisation digitale de process).

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Ecopro Solutions S.A. de C.V. (Mexique)	Directeur Général
Zumit (Mexique)	Directeur Financier
VENELLE INVESTISSEMENT	Membre du Conseil de surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Aude de Vassart

Administratrice – membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

Âge : 46 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination :
AG du 22 mai 2019

Date du dernier renouvellement : AG 2023

Date de fin du mandat : AG 2027

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 51 724
(dont 19 560 en nue-propriété)

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Ecully – France

Biographie

Diplômée de l'ISEP et du MBA de HEC, Mme Aude de Vassart a commencé sa carrière en 2001 en tant qu'ingénieur électronique en Angleterre, chez STMicroelectronics puis chez SuperH. Elle rentre en France en 2003 pour rejoindre Texas Instruments où elle exerce diverses fonctions en R&D puis en Marketing, avant de devenir Responsable Marketing chez Oberthur Technologies pendant six ans.

De 2018 à 2021, Mme Aude de Vassart dirige l'activité « mobilité urbaine », assurant la production et commercialisation de cartes de transport chez IDEMIA.

Depuis février 2021, Mme Aude de Vassart est Vice-Présidente des ventes et de l'excellence client chez Linxens.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE INVESTISSEMENT	Membre du Conseil de surveillance
MECAFAN	Gérante

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Alliance OSPT (Allemagne)	Administratrice



VENELLE INVESTISSEMENT

Administrateur – membre du Groupe Fondateur

Société par actions simplifiée au capital de 1 875 368,34 €

Date de première nomination : 27 avril 1998

Date du dernier renouvellement :
AG du 19 mai 2020

Date de fin du mandat : AG 2024

Nombre d'actions SEB détenues : 19 687

Siège social :
72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France
414 738 070 RCS Paris

Renseignements

VENELLE INVESTISSEMENT est une société holding familiale de contrôle, immatriculée le 9 décembre 1997. Elle est représentée au sein du Conseil d'administration de SEB S.A. par Mme Damarys Braida.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Damarys Braidà

Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT
au Conseil d'administration

Âge : 57 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité gouvernance et rémunérations

Adresse professionnelle principale :
72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France

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. Après avoir occupé différentes fonctions au sein de la Recherche, elle y dirige depuis 2022 le pilotage stratégique mondial de l'Innovation.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE INVESTISSEMENT	Présidente

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE PLUS	Directrice Générale



François Mirallié

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

Âge : 62 ans

Nationalité : Française

Date de première nomination : 23 mai 2024

Date du dernier renouvellement : N/A

Date de fin du mandat : AG 2028

Membre d'un Comité :
Comité audit et conformité

Nombre d'actions SEB détenues : 14 182

Adresse professionnelle principale :
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Ingénieur civil, diplômé de l'École des Mines de Paris et de l'*Advanced Management Program* de Wharton, François Mirallié dispose d'une large expérience de comités de direction de sociétés internationales de secteurs d'activité très divers. Il a notamment été vice-président exécutif de Customs Sensors & Technologies, Directeur financier groupe de Ion Beam Applications (société cotée à la Bourse de Bruxelles), de MediMedia (auparavant détenue par Vivendi), de Vizada (ex-filiale d'Orange), de Zodiac Marine & Pool, et de Customs Sensors & Technologies (ex-filiale de Schneider Electric).

De 2016 à 2023, il est Directeur Financier groupe de Worldwide Flight Services (WFS), leader mondial du fret aérien (logistique au sol, services aéroportuaires).

Depuis 2023, il est Directeur Général Adjoint de SATS, société singapourienne de services aéroportuaires et restauration ayant acquis WFS. À ce titre, il est membre du Comité de direction et participe au Conseil d'administration de SATS.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SATS Ltd *	Directeur Général Adjoint et membre du Comité de direction
SATS INTERNATIONAL SAS	Directeur Général
WFS Global SAS	Directeur Général
WFS Belgium NV	Administrateur
Cargo Airport Services Canada Inc	Administrateur
Worldwide Flight Services Aeroportuarios SA	Administrateur
WFS Ground Handling Solutions Spain S.L.U	Administrateur
Oxford Electronics, Inc	Administrateur
WFS Express Inc.	Administrateur
WFS Holdings Inc	Administrateur
WFS Receivables Finance, LLC	Administrateur
WFS (Bengaluru) Private Limited	Administrateur
WFS Ireland	Administrateur
WFS Italia SRL	Administrateur
Neptune Holding 4 B.V.	Administrateur
WFS Limited	Administrateur
Foster Management Advisory Sarl	Gérant

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Vita Holding S. à. r. l.	Directeur
Groupe Worldwide Flight Services (WFS)	Directeur Financier Groupe

Nouvelle candidature proposée à l'Assemblée générale du 20 mai 2025



Éric Rondolat

Administrateur Indépendant

Âge : 58

Nationalité : Française et Italienne

Nombre d'actions SEB détenues : N/A

Adresse professionnelle principale :

Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Biographie

Ingénieur, diplômé de l'Institut national polytechnique de Grenoble et titulaire d'un master en marketing international de l'École supérieure de commerce de Grenoble, Éric Rondolat a occupé divers postes de direction chez Schneider Electric en Australie, en Argentine, en France et à Singapour de 1990 à 2006.

Il a ensuite été vice-président exécutif pour l'activité Power chez Schneider Electric en France de 2006 à 2010. Puis il a occupé le poste de vice-président exécutif pour l'Asie-Pacifique chez Schneider Electric en Chine de 2010 à 2012.

Il a ensuite rejoint Philips en tant que Directeur Général de la division de l'éclairage d'avril 2012 à mai 2016.

De mai 2016 à avril 2025, il est le Président Directeur Général de Signify (spin-off de la division éclairage du groupe Philips, société cotée à la Bourse Euronext Amsterdam).

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2024 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Signify *	Président Directeur Général du Conseil d'administration

* Société cotée.

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucun	

Tableau récapitulatif des administrateurs au 31 décembre 2024

	Nationalité	Âge	Sexe	Nombre d'actions détenues au 31/12/2024	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées au 31/12/2024	Indépendance	Date de 1 ^{re} nomination	Échéance du mandat	Durée du mandat au 31/12/2024	Membre d'un Comité
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION										
Thierry de La Tour d'Artaise	Française	70	H	540 707	0	-	1999	2028	25	CSRSE (Président)
ADMINISTRATEURS										
Yseulys Costes	Française	52	F	825	1	✓	2013	2025	11	CAC
Jean-Pierre Duprieu	Française	72	H	439	1	✓	2019	2027	5	CGR (Président)
FSP (Catherine Pourre)	Française	67	F	2 620 575 ⁽¹⁾	2	✓	2014	2028	10	CAC (Présidente) CSRSE
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Adeline Lemaire)	Française	45	F	2 900 000 ⁽¹⁾		✓	2022	2026	2	CAC CSRSE
William Gairard	Française	44	H	97 070	0	-	2015	2027	9	CSRSE
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	Française et Suisse	61	F	473 ⁽¹⁾	0	-	2019	2027	5	CGR
François Mirallié	Française	62	H	14 182	0	-	2024	2028	1	CAC
Thierry Lescure	Française	50	H	5 000	0	-	2019	2027	5	CSRSE
Aude de Vassart	Française	46	F	51 724	0	-	2019	2027	5	-
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braid)	Française	57	F	19 687 ⁽¹⁾	0	-	1998	2028	26	CGR
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES										
Brigitte Forestier	Française	53	F	370	0	-	2017	2025	7	CGR
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Nora Bey	Française	51	F	310	0	-	2019	2027	5	-
Laurent Henry	Française	57	H	150	0	-	2017	2025	7	-

(1) Nombre d'actions détenues par l'administrateur personne morale.

CSRSE = Comité stratégique et RSE

CGR = Comité gouvernance et rémunérations

CAC = Comité audit et conformité

Renouvellement, nomination, démission et révocation des administrateurs en 2024

Renouvellements et nominations

Afin de permettre aux actionnaires de se prononcer régulièrement et fréquemment sur la composition du Conseil d'administration et d'éviter tout renouvellement en bloc, une modification de l'article 17 des statuts sera proposée lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Cette modification permettra d'assurer une continuité du fonctionnement du Conseil d'administration et favorisera un renouvellement harmonieux et régulier de ses membres conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 23 mai 2024 a renouvelé pour une durée de quatre ans les mandats d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, du Fonds Stratégique de Participations représenté par Mme Catherine Pourre, de VENELLE INVESTISSEMENT représentée par Mme Damarys Braida et a nommé M. François Mirallié, administrateur.

Évolutions au cours de l'exercice 2024

Deux démissions sont intervenues en 2024 :

- démission de Mme Delphine Bertrand le 20 février 2024 ;
- démission de Peugeot Invest Assets le 26 février 2024 à la suite de la cession de sa participation au capital de SEB S.A.

Un changement de représentant permanent est intervenu en 2024 :

- Mme Adeline Lemaire a été désignée représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT en remplacement de M. Guillaume Mortelier.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2024

Départ	Nomination	Renouvellement
20.02.2024 Delphine Bertrand		
26.02.2024 Peugeot Invest Assets		
	23.05.2024 M. François Mirallié	
N/A	N/A	Lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2024, renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, du Fonds Stratégique de Participations (Mme Catherine Pourre) et VENELLE INVESTISSEMENT (Mme Damarys Braida).

Synthèse de l'échelonnement des mandats des administrateurs

Administrateur	Assemblée 2025	Assemblée 2026	Assemblée 2027	Assemblée 2028
Thierry de La Tour d'Artaise				•
Nora Bey			•	
Yseulys Costes	•			
Jean-Pierre Duprieu			•	
Brigitte Forestier	•			
FSP (Catherine Pourre)				•
William Gairard			•	
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)			•	
Laurent Henry	•			
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Adeline Lemaire)		•		
Thierry Lescure			•	
François Mirallié				•
Aude de Vassart			•	
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)				•

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2025

Les propositions de renouvellements et/ou nominations d'administrateurs formulées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, pour être soumises à l'Assemblée générale annuelle du 20 mai 2025 sont reprises au chapitre 9 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 de Direction Générale et du Comité exécutif.

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'intérêts 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.

Déontologie boursière

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration sensibilisent les administrateurs au respect de la réglementation boursière et notamment aux règles relatives à l'utilisation et à la communication d'informations sensibles ou 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 de manière habituelle des informations sensibles, conformément

Conventions réglementées

Aucune convention réglementée n'a été autorisée au cours de l'exercice 2024. Les conventions préalablement autorisées et dont l'exécution s'était poursuivie ont toutes pris fin au cours de l'exercice 2022.

Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce à l'occasion de sa réunion du 22 juillet 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations a approuvé et mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Cette procédure vise d'une part, à rappeler le cadre réglementaire applicable aux conventions réglementées, et d'autre part, à identifier et à qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées afin de les distinguer des conventions libres, dites « conventions courantes conclues à des conditions normales », qui doivent faire l'objet d'une évaluation régulière au regard des dispositions légales. La présente procédure a pour objectif d'éviter tout potentiel conflit d'intérêts à l'égard du Groupe SEB.

À ce titre, il a été décidé d'appliquer cette procédure à toutes les conventions conclues, non seulement par la société mère SEB S.A. mais également par ses filiales contrôlées, avec les mandataires sociaux ou actionnaires de SEB S.A.

Un examen des flux financiers intervenus entre la société et les personnes intéressées au sens de la réglementation est réalisé par le Comité gouvernance et rémunérations qui rend compte annuellement, dans le cadre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales, au Conseil d'administration. En cas de doute sur la qualification d'une convention, la vérification du respect du caractère courant et des conditions normales est effectuée par le Comité gouvernance et rémunérations afin, le cas échéant, que le Conseil d'administration mette en œuvre la procédure des conventions réglementées. Dans cette hypothèse, les personnes directement ou indirectement intéressées à cette convention ne participent pas à son évaluation.

aux lois et règlements applicables en la matière. Celle-ci fait l'objet de mises à jour régulières notamment afin d'intégrer toute évolution des textes. Cette Charte a également fait l'objet d'une traduction en anglais afin d'améliorer sa diffusion.

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 de droit boursier les concernant.

Indépendance des administrateurs

Avec quatre administrateurs indépendants, soit plus d'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 gouvernance et rémunérations préalablement à leur nomination ou au renouvellement de leur mandat mais aussi annuellement lors de l'évaluation du Conseil d'administration.

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 exécutif de la société, ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**critère 1**) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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, conseil 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 avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (**critère 5**) ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans (**critère 6**) ;
- un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe (**critère 7**) ; et
- des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur Rapport du Comité gouvernance et rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel (**critère 8**).

Les conclusions de l'examen mené par le Comité gouvernance et rémunérations sont ensuite transmises au Conseil d'administration afin que celui-ci puisse statuer.

La procédure relative à la gestion des conflits d'intérêts (présentée ci-dessus) lui permet également de se prononcer chaque année sur l'existence éventuelle d'un conflit d'intérêts 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 gouvernance et rémunérations et examiné la situation individuelle des administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2025 a considéré que Mme Yseulys Costes, M. Jean-Pierre Duprieu, Mme Adeline Lemaire représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, et Mme Catherine Pourre, représentante permanente de FSP avaient la qualité d'administrateurs indépendants.

Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance

Critères	Mme Yseulys Costes	M. Jean-Pierre Duprieu	Mme Adeline Lemaire (BPIFRANCE INVESTISSEMENT)	Mme Catherine Pourre (FSP)
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓
Critère 2 : Mandats croisés	✓	✓	✓	✓
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓
Critère 4 : Lien familial	✓	✓	✓	✓
Critère 5 : Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	✓	✓	✓	✓
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	✓	✓	✓	✓
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓
Qualification retenue par le Conseil d'administration	Indépendante	Indépendant	Indépendante	Indépendante

(Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et × représente un critère d'indépendance non satisfait.)

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 ».

Gestion des conflits d'intérêts

Afin de prévenir et d'identifier tout risque de conflit d'intérêts, 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 gouvernance et 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 points d'attention éventuellement identifiés ne sont pas susceptibles de générer un conflit d'intérêts.

La situation individuelle des administrateurs est en outre examinée chaque année à l'aide d'un questionnaire individuel soumis à l'analyse du Comité gouvernance et 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 gouvernance et rémunérations du 6 février 2025 et du Conseil d'administration du 26 février 2025, aucune situation de conflit d'intérêts 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'intérêts apparaît au moment de la communication de l'ordre du jour d'une réunion, ou en cours de réunion. Le Conseil d'administration, 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 du Règlement intérieur.

Comme lors des exercices précédents, le Comité gouvernance et rémunérations a examiné le flux d'affaires entre certaines sociétés

du Groupe SEB et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Présidente-Directrice Générale. Ce flux d'affaires correspond à des prestations de publicité et de marketing interactif sollicitées par Groupe SEB France pour l'exécution de ses plans d'activation. En 2016, le Comité gouvernance et 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 Numberly – Groupe 1000mercis. Ce même examen a été mené en 2020, préalablement à la proposition de renouveler le mandat de Mme Yseulys Costes, le Comité gouvernance et rémunérations a notamment relevé que :

- la relation entre SEB et Numberly – Groupe 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 Numberly – Groupe 1000mercis.

Numberly – Groupe 1000mercis bénéficie d'un positionnement de référence sur le marché du marketing interactif. Le chiffre d'affaires annuel réalisé par Numberly avec le Groupe SEB s'établit à 5,862 millions d'euros HT pour 2024. Il représente environ 7,4 % du chiffre d'affaires total HT de Numberly et 0,07 % du chiffre d'affaires HT consolidé du Groupe SEB.

En considération des éléments qui précèdent, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 février 2025 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'intérêts, confirmant ainsi sa qualité d'administrateur indépendant.

Les informations requises par le Code AFEP-MEDEF concernant l'assiduité individuelle des membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2024 figurent dans le tableau ci-après :

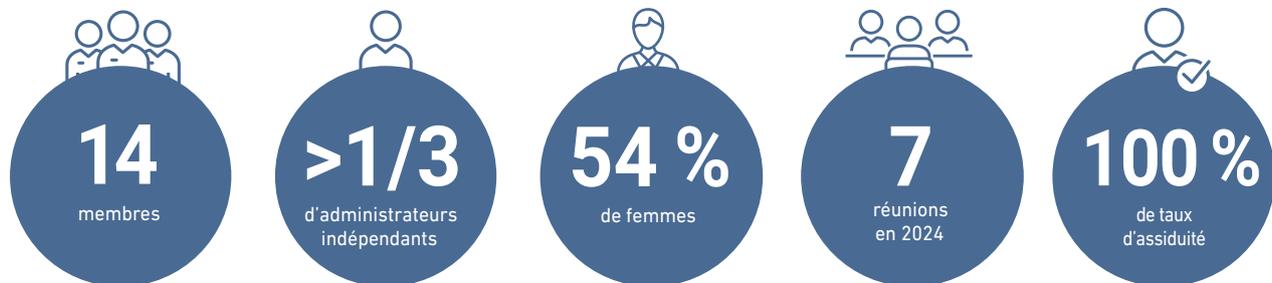
	Conseil d'administration	Comité audit et conformité	Comité gouvernance et rémunérations	Comité stratégique et RSE
Thierry de La Tour d'Artaise	100 %			100 %
Yseulys Costes	100 %	100 %		
Jean-Pierre Dupriou	100 %		100 %	
PEUGEOT INVEST ASSETS (Marie Ahmadzadeh) ⁽¹⁾	100 %			100 %
FSP (Catherine Pourre)	100 %	100 %	100 %	100 %
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Guillaume Mortelier puis Adeline Lemaire) ⁽²⁾	100 %	100 %		100 %
William Gairard	100 %			100 %
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	100 %		100 %	
Jérôme Lescure ⁽³⁾	100 %	100 %		
Thierry Lescure	100 %			100 %
Aude de Vassart	100 %			
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)	100 %		89 %	
François Mirallié	100 %	100 %		
Brigitte Forestier	100 %		100 %	
Nora Bey	100 %			
Laurent Henry	100 %			
TOTAL	100 %	100 %	98 %	100 %

(1) Peugeot Invest Assets a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 février 2024, suite à la cession de sa participation au capital de SEB SA.

(2) Mme Adeline Lemaire a été désignée représentante permanente de BPI France Investissement en remplacement de M. Guillaume Mortelier le 02 août 2024.

(3) Le mandat de M. Jérôme Lescure a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2024.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



* Chiffres clés au 31 décembre 2024.

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 conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ; 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 lors qu'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 11/14^e de ses membres présents ou représentés.

Un Conseil d'administration au cœur de la stratégie

S'agissant plus particulièrement des orientations stratégiques, le 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. 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 de 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 chaque année, le Conseil d'administration dispose d'un créneau spécialement réservé à un séminaire annuel à l'occasion duquel des thèmes transversaux sont examinés sur proposition des administrateurs. (Évolution de la distribution et du *e-commerce*, stratégies, feuilles de route de la Direction Innovation). Enfin, un Comité stratégique et RSE a été créé en juillet 2022.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2024 dont une fois à distance. Le taux d'assiduité s'est élevé à 100 %. Le taux d'assiduité individuel de chacun des administrateurs figure dans le tableau des administrateurs présenté ci-dessus.

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

- février : examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, approbation du budget de l'année en cours, *reporting* sur la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales et de contrôle des conventions réglementées, projets des résolutions et convocation de l'Assemblée générale annuelle, suivi des objectifs de mixité ;
- avril : examen des résultats trimestriels, analyse de l'actionnariat, visite d'un site industriel ou d'une filiale commerciale ou industrielle à l'étranger, dans la mesure du possible, politique de Développement Durable et examen du Rapport RSE ;
- mai : réunion à l'issue de l'Assemblée générale annuelle pour l'approbation du programme annuel d'actions de performance et l'activation de toute délégation conférée par l'Assemblée générale annuelle ;
- juillet : examen des comptes semestriels ;
- octobre : examen des résultats trimestriels, compte rendu des travaux du Comité audit et conformité dédiés aux sujets de conformité et de contrôle interne et Séminaire du Conseil d'administration depuis son instauration en 2020 ;

- décembre : examen des comptes à fin octobre, compte rendu du Comité gouvernance et rémunérations sur l'évaluation, la composition du Conseil d'administration, la gestion des conflits d'intérêts, revue Annuelle des Ressources Humaines, politique de diversité.

Une réunion annuelle est traditionnellement organisée sur l'un des sites du Groupe SEB, en France ou à l'étranger, comme indiqué ci-dessus.

Séminaire du Conseil en Chine

En mars 2024, un séminaire a été organisé en Chine avec l'ensemble des administrateurs et les membres du Comité de Direction Générale. Le programme du voyage a alterné entre visites d'usines, rencontres avec les équipes dirigeantes de Supor – filiale du Groupe cotée à la Bourse de Shenzhen – et la découverte d'autres entreprises du secteur. Ce séminaire a ainsi permis aux administrateurs de renforcer leur connaissance du marché chinois.

Par ailleurs, depuis 2019, il a été décidé de mettre en place, une fois par an, un séminaire du Conseil d'administration à l'occasion duquel des thèmes sont présentés. Le choix des thèmes retenus s'effectue sur consultation préalable des administrateurs.

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 du Président.

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 ;
- 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 en fin d'année 2024, les administrateurs se sont dits extrêmement satisfaits de l'organisation des réunions notamment du calendrier des réunions, de l'interaction avec le management ou encore du matériel mis à disposition.

Executive Session

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF qui recommandent d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le règlement intérieur prévoit depuis fin 2024 la tenue d'une session exécutive. Cette réunion sera organisée chaque année, à la suite de la réunion du Conseil sur les résultats de l'évaluation annuelle, sans la présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Secrétaire du Conseil d'administration

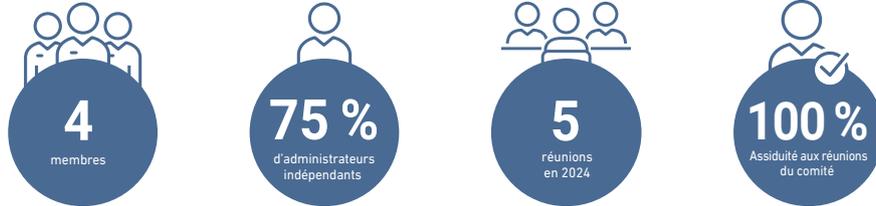
Afin de garantir son bon fonctionnement, le Conseil d'administration désigne un secrétaire, pouvant être choisi en dehors des administrateurs. À cet effet, M. Philippe Sumeire, Secrétaire Général, a été désigné le 16 décembre 2011 pour assumer cette fonction et a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration dans l'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. 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

Le Conseil d'administration est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines pour lesquels des compétences et réunions spécifiques sont nécessaires : le Comité audit et conformité, le Comité gouvernance et rémunérations et le Comité stratégique et RSE.

Une revue de la composition de ces Comités est réalisée annuellement lors de l'évaluation du Conseil d'administration.

LE COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024



Composition

PRÉSIDENCE

Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)	Administratrice indépendante
--	------------------------------

MEMBRES

Mme Yseulys Costes	Administratrice indépendante
Mme Adeline Lemaire (représentante permanente de BPIFrance)	Administratrice indépendante
M. François Mirallié	Administrateur familial

Les membres du Comité audit et conformité disposent des compétences financières nécessaires à l'exercice de leurs fonctions du fait de leur expertise dans ce domaine et de leur expérience professionnelle :

- Présidente du Comité depuis 2014, **Mme Catherine Pourre** apporte sa solide expertise financière acquise au long de sa carrière, notamment lorsqu'elle était Directrice Générale Adjointe du Groupe Unibail-Rodamco en charge de la Finance, des systèmes d'information, des RH, de l'organisation et de l'ingénierie immobilière ;
- Directrice exécutive de BPI France, **Mme Adeline Lemaire** possède une expertise financière confirmée, acquise notamment au sein de fonds d'investissement ;
- **Mme Yseulys Costes** Présidente-Directrice Générale du Groupe Numberly a pu acquérir une expertise en matière financière et gestion des risques par sa fonction de dirigeante d'entreprise ;
- **M. François Mirallié** possède une large expérience financière, acquise notamment lorsqu'il était directeur financier d'une société internationale de fret aérien puis récemment comme directeur général adjoint de SATS (société singapourienne de services aéroportuaire et restauration) ;

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 audit et conformité 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 et de la fiabilité des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- porter un jugement sur la qualité des comptes présentés au Conseil ;

- examiner la politique de contrôle interne, les programmes annuels d'audit interne et leurs conclusions et formuler toute recommandation à cet égard ;
- examiner les procédures mises en place par le Groupe en matière de conformité et de lutte contre la fraude et la corruption, les programmes de formation et d'audit déployés pour en assurer le respect, procéder à toutes évaluations et faire toutes recommandations à cet effet ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité.

En ce qui concerne les Commissaires aux comptes et les auditeurs de durabilité, le Comité audit et conformité :

- propose au Conseil d'administration, le renouvellement ou la nomination de Commissaires aux comptes et d'auditeurs de durabilité, examine les honoraires y compris les honoraires perçus pour les services autres que la certification des comptes ;
- suit la réalisation des missions de certification des comptes et des informations en matière de durabilité ;
- s'assure du respect des conditions d'indépendance des Commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité.

Le Comité audit et conformité peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques.

Le Comité audit et conformité se tient en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur Général Adjoint Finances, du Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, de la Directrice Comptabilité et Fiscalité ainsi que du Secrétaire du Conseil d'administration.

Pour des considérations logistiques et organisationnelles, les réunions du Comité audit et conformité 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 audit et conformité sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité audit et conformité d'en prendre connaissance avant la réunion et de préparer les délibérations du Conseil d'administration sur les comptes.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points principaux des résultats de leurs diligences, des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatif, y compris climatiques.

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

Depuis 2018, compte tenu de l'augmentation des prérogatives attribuées au Comité audit et conformité, il a été décidé qu'une réunion supplémentaire serait fixée chaque année, en général au mois d'octobre, afin de consacrer davantage de temps aux sujets liés à la cartographie des risques et aux problématiques transverses de conformité, notamment en matière de lutte contre la corruption. De plus, depuis 2021, une réunion supplémentaire sur les résultats du contrôle interne est ajoutée dans le calendrier annuel des réunions de ce Comité, en général au mois de janvier.

Principaux travaux

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité audit et conformité a examiné en 2024 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2023 et semestriels au 30 juin 2024, avant leur présentation au Conseil d'administration ;

- l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- l'examen des missions qu'ils ont accomplies en plus de leur mission légale de révision des comptes ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2024 ;
- la revue du plan d'action du contrôle interne ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2025 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs ;
- la cartographie des risques anticorruption ;
- le projet de rapport de durabilité.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité audit et conformité 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 ;
- 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 GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2024



Composition

PRÉSIDENTE

M. Jean-Pierre Duprieu Administrateur indépendant

MEMBRES

Mme Caroline Chevalley (Courant Génération)	Administratrice familiale
Mme Damarys Braida (Courant Venelle)	Administratrice familiale
Mme Brigitte Forestier	Administratrice représentant les salariés actionnaires
Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)	Administratrice indépendante

* Hors administrateur représentant les salariés actionnaires.

Missions et attributions

Les missions du Comité gouvernance et 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 ;
- examiner, mettre en œuvre et évaluer la procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- réaliser un reporting annuel et une évaluation de la mise en œuvre de cette procédure au Conseil d'administration ;

- émettre des recommandations relatives à la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et d'objectifs de mixité ;
- établir et assurer le suivi des plans de succession, en particulier des dirigeants et mandataires sociaux y compris en cas de vacance imprévisible ;
- 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 de performance ;
- examiner chaque année, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance ;

- examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise, et assister le Conseil d'administration dans l'adaptation de la gouvernance de la Société et lui faire des propositions en ce sens ;
- préparer l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- examiner, mettre en œuvre et évaluer la procédure d'examen des conventions courantes conclues à des conditions normales et de contrôle des conventions réglementées ;
- dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts, examiner les critères afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la Direction, la société ou le Groupe.

Lorsque cela s'avère nécessaire, le Comité gouvernance et rémunérations peut solliciter des avis ou consultations de la part d'experts extérieurs afin de l'éclairer sur des points spécifiques.

Les réunions du Comité gouvernance et rémunérations se tiennent habituellement en présence de M. Thierry de La Tour d'Artaise (sauf lorsque le Comité délibère sur sa situation personnelle), de la Directrice des Ressources Humaines ainsi que du Secrétaire du Conseil d'administration.

Dans le cadre de ses travaux sur la composition du Conseil, et notamment pour l'examen des candidatures, y compris celles pour des postes de représentants permanents d'un administrateur personne morale, le Comité prend en compte les éléments suivants :

- la composition de l'actionnariat, les compétences ;
- l'expérience et la représentativité du candidat ; ainsi que
- la complémentarité des profils et l'enrichissement des expériences au sein du Conseil.

Il veille également à la représentation équilibrée hommes/femmes, à la primauté de l'intérêt social, ainsi qu'à la collégialité, à l'équilibre, à l'agilité et à l'efficacité du Conseil.

Ainsi, le Comité établit une liste de compétences clés attendues de chaque administrateur, validée ensuite par le Conseil. Cette matrice de compétences, régulièrement évaluée, permet d'identifier les forces en présence et de détecter d'éventuels besoins en compétences.

En outre, la sélection des administrateurs indépendants de SEB S.A. est réalisée conformément à la procédure formalisée par le Comité gouvernance et rémunérations, approuvée par le Conseil d'administration et annexée au Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Après chaque réunion, le Comité gouvernance et rémunérations dresse un compte rendu 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 2024, les principaux travaux du Comité gouvernance et rémunérations ont été les suivants :

En matière de gouvernance, le Comité a :

- revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement sont proposés à l'Assemblée générale ;
- 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 émis des recommandations sur la relation d'affaires entre le Groupe SEB et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Présidente-Directrice Générale ;
- examiné divers rapports sur le thème de la gouvernance et apprécié leurs conséquences sur celle du Groupe SEB ;
- procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- examiné les candidatures aux postes de Direction à pourvoir ;
- formulé des recommandations quant à la composition du Comité de Direction Générale, du Comité exécutif et au suivi des objectifs de mixité.

Plans de succession

Le Comité a poursuivi ses travaux sur les plans de succession du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

- Succession du Président : le Comité a poursuivi ses travaux avec l'assistance d'un cabinet extérieur.
- Succession du Directeur Général : Le Comité a poursuivi lors de sa séance de décembre l'avancement des plans de succession du COMEX et de la Direction Générale ainsi que l'évolution du vivier de talents du Groupe.

Ces travaux sur les plans de succession se poursuivront en 2025.

Le Comité s'est également assuré que la procédure établie en cas de remplacement du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général en situation d'urgence était toujours adaptée et n'a pas jugé nécessaire de la modifier.

En matière de rémunérations, le Comité a :

- apprécié la performance du Directeur Général, et des autres membres du Comité exécutif ;
- fait des recommandations sur la politique de rémunération 2025 du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- revu la réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2022 ;
- recommandé les conditions de performance du plan d'actions de performance 2025, adoptées par le Conseil d'administration du 26 février 2025, comprenant désormais des objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- revu la politique de rémunération des administrateurs et proposé une augmentation de l'enveloppe annuelle qui sera soumise à l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE ET RSE AU 31 DÉCEMBRE 2024



Composition

PRÉSIDENT

M. Thierry de La Tour d'Artaise	Président
---------------------------------	-----------

MEMBRES

Mme Catherine Pourre (représentante permanente du FSP)	Administratrice indépendante
M. William Gairard (Courant Venelle)	Administrateur familial
M. Thierry Lescure (Courant Généraction)	Administrateur familial
Mme Adeline Lemaire (représentante permanente de BPIFrance)	Administratrice indépendante

Missions et attributions

Les missions du Comité stratégique et RSE créé en juillet 2022, s'articulent autour des attributions suivantes :

- examine les orientations stratégiques élaborées par le management ;
- effectue une veille concurrentielle et analyse les projets de croissance externe ;
- évalue la politique RSE du Groupe (définit les objectifs et engagements, mesure les progrès accomplis et met en place des outils de mesure de la performance extra-financière).

Principaux travaux

Au cours de l'année 2024, le Comité stratégique et RSE a :

- examiné les conclusions du processus d'orientation stratégique du Groupe ;
- revu la stratégie globale de croissance externe du Groupe ;
- revu le bilan de l'ambition RSE 2018 -2023 du Groupe ;
- défini l'ambition RSE 2024-2030 du Groupe et les feuilles de routes sur chacun des quatre piliers ;
 - Agir en leader de l'économie circulaire,
 - Agir pour la nature,
 - Agir pour tous,
 - Agir de façon responsable et éthique ;
- détaillé le planning des réunions pour l'année 2025.

Information des administrateurs

Conformément aux dispositions du 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.

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 aux enjeux liés à la responsabilité économique et sociale du Groupe.

Le logiciel est régulièrement mis à jour et amélioré grâce à de nouvelles fonctionnalités afin de s'adapter au mieux aux attentes des administrateurs et permettre une organisation et une préparation optimale des réunions.

Une section dédiée à la gouvernance leur permet par ailleurs à tout moment de se référer au Code AFEP-MEDEF, au 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 2024, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à la qualité de l'information transmise pour accomplir leur mission et ont exprimé leur extrême satisfaction quant à l'outil mis à leur disposition.

Formation des administrateurs

Dès leur nomination, chaque administrateur reçoit un accès à l'application dédiée aux réunions du Conseil d'administration et des Comités afin de pouvoir consulter un ensemble de documents. De plus, une formation à l'outil digital utilisé pour l'organisation des réunions est proposée afin de pouvoir appréhender au mieux l'outil et s'informer et préparer les réunions du Conseil d'administration.

Par ailleurs, un parcours d'intégration est proposé aux nouveaux administrateurs comprenant des actions de formation relatives aux métiers et spécificités du Groupe, notamment au travers de visites de sites ou de rencontres avec des cadres dirigeants.

CSR D

Les membres du Conseil d'administration ont participé, lors de deux sessions de formations en mars 2024, à une formation concernant les dernières évolutions de la RSE, avec un focus sur la nouvelle réglementation CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Cette formation a été réalisée par un intervenant extérieur avec la participation de la Direction du Développement Durable du Groupe.

Lors de cette session ont été présentées les nouvelles obligations de *reporting* liées à la CSRD ainsi que les missions et les responsabilités du Conseil, du Comité audit et conformité et

du Comité stratégique et RSE. La séance s'est achevée par un temps de questions/réponses.

De plus, les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires ont bénéficié de formations externes réalisées auprès l'Institut français des administrateurs (IFA) et peuvent bénéficier de toute formation relative à leurs droits et obligations en tant qu'administrateur, conformément à la réglementation en vigueur.

Depuis 2019 du Conseil d'administration, un Séminaire du Conseil d'administration a été instauré une fois par an et a pour vocation d'organiser des rencontres avec les membres du Comité exécutif sur des thématiques choisies sur proposition des administrateurs. Ce Séminaire permet d'approfondir certains sujets et de former davantage les administrateurs vis-à-vis des préoccupations du Groupe. Il se tient en général en octobre.

En mars 2024, un séminaire a été organisé en Chine avec l'ensemble des administrateurs. Le programme du voyage a alterné entre visites d'usines, rencontres avec les équipes dirigeantes de Supor – filiale du Groupe cotée à la Bourse de Shenzhen – et la découverte d'autres entreprises du secteur. Ce séminaire a ainsi permis aux administrateurs de renforcer leur connaissance du marché chinois.

Évaluation du Conseil d'administration

Depuis 2003, le Conseil d'administration procède à une évaluation annuelle 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.

Fin 2023, le Conseil avait procédé pour la première fois, à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses trois comités avec l'aide d'un cabinet extérieur. Cette évaluation avait consisté en des entretiens individuels avec chaque administrateur sur la base d'un questionnaire revu par le Président du Comité gouvernance et rémunérations. La restitution du rapport d'évaluation avait été présentée en comité Gouvernance et Rémunérations puis en Conseil.

A la suite de cette évaluation externe et au regard des axes d'améliorations qui avaient été soulevés par les administrateurs, une formation sur la CSRD a été dispensée aux membres du Conseil ; le Comité gouvernance et rémunérations a élaboré une grille de compétences clés pour le Conseil. Cette grille de compétence globale est publiée dès cette année dans le présent Document d'enregistrement Universel, étant précisé qu'un travail d'identification de chaque compétence par administrateur sera à réaliser.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a été arrêté dans sa première version en 2003. Ce document 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 décembre 2024 afin de répondre aux évolutions réglementaires notamment sur la directive CSRD et pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi les missions du Comité audit et conformité ont été complétées pour refléter le travail du Comité sur le rapport de durabilité. Il a également été précisé qu'une évaluation formalisée serait mise en place tous les trois ans.

Enfin, fin 2024, une évaluation interne du Conseil a été réalisée, selon la méthodologie habituelle ; un questionnaire électronique, adapté au Conseil et à ses trois Comités a été élaboré et envoyé à l'ensemble des membres ; les réponses au questionnaire ont ensuite été analysées ; puis une restitution du rapport d'évaluation a été présentée au Comité gouvernance et rémunérations du 4 décembre 2024 puis au Conseil d'administration du 17 décembre 2024.

La synthèse sur l'évaluation 2024 présentée au Conseil a fait notamment ressortir les points suivants :

- Une bonne satisfaction des administrateurs sur l'organisation et la mise à disposition des documents préparatoires, la qualité des présentations est particulièrement appréciée. Le travail et l'engagement des Présidents des comités sont unanimement reconnus, la structuration de la stratégie RSE est appréciée et le tandem entre le Président et le Directeur Général est toujours salué.
- Des recommandations formulées sur le fait (i) d'être davantage informés des réunions avec les proxies et les investisseurs et (ii) de réévaluer la rémunération des administrateurs notamment dans la perspective de nouveaux recrutements d'indépendants.

Les principales dispositions du Règlement intérieur sont reprises ou présentées au cours des différents thèmes du présent chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est consultable sur le site internet du Groupe dans la rubrique « Gouvernance ».

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 et est mis à disposition sur la plateforme sécurisée réservée à l'organisation des réunions du Conseil d'administration.

La Charte de l'administrateur est intégrée au Règlement intérieur et 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'intérêts, l'accès à l'information, la confidentialité et l'indépendance d'analyse et le rappel du régime légal des informations privilégiées dont le détail ainsi que les règles applicables sont explicités dans la Charte de déontologie boursière dont le contenu est résumé en page 93 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 8 « 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. 22-10-10, 4° du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions n'ont pas été retenues pour les raisons expliquées dans le tableau ci-dessous :

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
<p>Articles 18.1, 19.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans le Comité des nominations et le Comité des rémunérations.</p> <p>Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Le Comité gouvernance et rémunérations est initialement composé de quatre membres au maximum dont deux administrateurs indépendants, et compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société, de deux administrateurs représentant les actionnaires de référence. De ce fait, le Comité gouvernance et rémunérations est composé à parité entre administrateurs indépendants et représentants du concert familial.</p> <p>Par ailleurs, le Président du Comité gouvernance et rémunérations est indépendant.</p> <p>Le Comité gouvernance et rémunération accueille depuis 2022 un nouveau membre en la personne d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.</p>

3.4 Organes de direction du Groupe

Comité de Direction Générale

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Cyril Buxtorf	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Olivier Casanova	Directeur Général Adjoint, Finances
Richard Lelièvre	Directeur Général Adjoint, Industrie
Cathy Pianon	Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques et Communication
Rachel Paget	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines

En charge de l'exécution de la stratégie arrêtée par le Conseil d'administration, le Comité de Direction Générale (CDG) définit les grandes orientations du Groupe.

Comité exécutif *

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Cyril Buxtorf	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Olivier Casanova	Directeur Général Adjoint, Finances
Richard Lelièvre	Directeur Général Adjoint, Industrie
Cathy Pianon	Directrice Générale Adjointe, Affaires Publiques & Communication
Rachel Paget	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
Paul de Jarnac	Directeur Général, Activité Électrique Culinaire
David Jeanson	Directeur Général, Activité Soins de la Maison, du Linge et de la Personne
Bernd Laudahn	Directeur Général Grande Europe
Patrick le Corre	Directeur Général, Activité Culinaire Professionnelle
Pierre-Armand Lemoine	Directeur Général Articles culinaires
Olivier Naccache	Directeur Général Marchés émergents, Asie et Pacifique
Oguzhan Olmez	Directeur Général Amérique du Nord
Philippe Sumeire	Secrétaire Général, Secrétaire du Conseil d'administration
Virginie Van Haeren	Directrice Marketing
Martin Zouhar	Directeur Général machines à café professionnelles et Hôtel

* Au 1^{er} mars 2025.

Le Comité exécutif (COMEX) assure la mise en œuvre des politiques définies par le CDG, globalement et dans leur périmètre respectif.

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes et représentation équilibrée des femmes et des hommes

En application des dispositions de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction Générale et après examen par le Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration à l'occasion de sa réunion du 26 février 2025 a revu la politique de mixité au sein de ses instances dirigeantes selon le détail suivant :

- périmètre retenu : le périmètre des instances dirigeantes retenu regroupe le Comité de Direction Générale et le Comité exécutif dont la composition et les missions sont reprises ci-avant ;
- objectifs fixés et horizon de temps : pérenniser la mixité globale des instances dirigeantes en maintenant une représentation de femmes minimum de 25 % au sein du Comité de Direction Générale et de 20 % au sein du Comité exécutif avec un horizon temps fixé à 2027 ;
- modalités de mise en œuvre : le Groupe favorise depuis plusieurs années la féminisation de la population de managers, ce qui devrait faciliter la réalisation des objectifs exposés ci-dessus. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe. En 2019, il a renforcé sa démarche avec le plan d'engagement mondial *Gender Diversity*. La féminisation des instances dirigeantes et le développement des talents féminins constituent une partie des leviers qui permettront de renforcer la politique mixité soutenue par le Groupe depuis plusieurs années.

Le Conseil d'administration a pris acte des objectifs de mixité proposés ainsi que des modalités de mise en œuvre (plan d'action et horizon de temps).

L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un suivi par le Conseil d'administration et d'un point sur l'avancement et l'atteinte des résultats obtenus à chaque exercice. Ainsi à l'occasion de sa réunion du 4 décembre 2024, le Comité gouvernance et rémunérations a réalisé un état des lieux de ces objectifs puis a rendu compte des résultats obtenus au Conseil d'administration lors des réunions du 17 décembre 2024 et du 26 février 2025.

Au 31 décembre 2024, le pourcentage de mixité a augmenté au sein des deux instances dirigeantes. Ainsi le pourcentage de femmes au sein du :

- Comité de Direction Générale est de 33 % (deux femmes et quatre hommes) contre 25 % au 31 décembre 2023 ; (une femme et trois hommes) ;
- Comité exécutif est de 20 % (trois femmes et dix hommes) contre 14 % au 31 décembre 2024.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce, les informations sur la manière dont la société met en œuvre sa politique de mixité de façon globale notamment les résultats en matière de mixité quant à l'accès aux postes à forte responsabilité figurent dans le présent Document d'Enregistrement Universel, chapitre 4 aux pages 207-208.

3.5 Politique de rémunération

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la présente section décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Cette politique, conforme à l'intérêt social de la société, repose sur les valeurs historiques du Groupe et contribue à promouvoir son développement et sa performance à long terme.

Cette section fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Au titre de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et selon le principe du vote ex-ante, l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2025, est appelée à approuver, sur la base du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la politique de rémunération des administrateurs (voir chapitre 9).

En outre, selon le principe du vote ex post, l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2025 sera appelée à approuver :

- en application de l'article L. 22-10-34, II. du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce telles que présentées dans le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société (voir chapitre 9) ;
- en application de l'article L. 22-10-34, II. du Code de commerce, pour chaque dirigeant mandataire social, les éléments fixes, variables et exceptionnels composants la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice (voir chapitre 9).

Table de correspondance avec les tableaux de synthèse des rémunérations tels que présentés dans la position-recommandation n° 2021-02 de l'Autorité des marchés financiers et dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 3 – Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	Rémunération des membres du Conseil d'administration – montants versés au titre de l'exercice	p. 106
Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2024 à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2024 à M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2024 par M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2024 par M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 6 – Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe	Actions de performance attribuées au titre de 2024 à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Actions de performance attribuées au titre de 2024 à M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif	Actions de performance définitivement acquises en 2024 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Actions de performance définitivement acquises en 2024 pour M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux	p. 122
Tableau 8 bis – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux	p. 358
Tableau 9 – Historique des attributions d'actions de performance	Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux	p. 121
Tableau 10 – Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 11 – Informations sur les dirigeants mandataires sociaux	Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux	p. 122

Rémunération des membres du Conseil d'administration

Fonction	Part fixe	Part variable
Administrateur	14 000 €	21 000 €
Président de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	8 000 €	12 000 €
Membre de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	6 000 €	9 000 €

Le Conseil d'administration du 26 février 2025, sur proposition du comité gouvernance et rémunérations a décidé de réévaluer la rémunération des administrateurs, une proposition d'augmentation

de l'enveloppe globale annuelle sera soumise à l'Assemblée générale du 20 mai 2025 (voir chapitre 9 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Montants versés en 2024 au titre de la période 2023/2024

En 2024, le montant global des rémunérations versées aux administrateurs s'est élevé à 779 720 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 786 980 euros en 2023. Conformément au Règlement intérieur du Conseil,

le montant de la rémunération est versé dans le mois qui suit l'Assemblée générale de chaque année pour la période s'étendant entre deux Assemblées générales ordinaires.

Le détail du versement par administrateur figure dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations brutes des administrateurs (en euros)

Membres du Conseil	Rémunérations brutes versées en 2022 au titre de la période 2021/2022	Rémunérations brutes versées en 2023 au titre de la période 2022/2023	Rémunérations brutes versées en 2024 au titre de la période 2023/2024
Thierry de La Tour d'Artaise	30 000	55 000	55 000
Delphine Bertrand ⁽¹⁾	30 000	35 000	27 230
Nora Bey	30 000	35 000	32 480
Yseulys Costes	40 000	50 000	50 000
Jean-Pierre Duprieu	26 760	49 750	49 750
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot) ⁽²⁾	5 400	N/A	N/A
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chauleur) ⁽²⁾	2 700	N/A	N/A
FÉDÉRACTIVE (Roland Gagnon) ⁽²⁾	5 400	N/A	N/A
PEUGEOT INVEST ASSETS (Marie Ahmadzadeh) ⁽³⁾	40 000	59 750	49 130
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Guillaume Mortelier) ⁽⁴⁾	N/A	65 000	65 000
FSP (Catherine Pourre)	45 000	70 000	81 130
Brigitte Forestier	30 000	50 000	50 000
William Gairard	30 000	50 000	50 000
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	38 380	50 000	50 000
Laurent Henry	30 000	32 480	35 000
Jean-Noël Labroue ⁽⁵⁾	45 000	N/A	N/A
Jérôme Lescure ⁽⁶⁾	40 000	50 000	50 000
Thierry Lescure	30 000	50 000	50 000
Aude de Vassart	30 000	35 000	35 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)	40 000	50 000	50 000
TOTAL	568 640	786 980	779 720

(1) Mme Delphine Bertrand a démissionné de son mandat d'administratrice le 20 février 2024.

(2) Représentants permanents successifs de FÉDÉRACTIVE sur la période.

(3) Suite à la cession de sa participation au capital de SEB SA, Peugeot Invest Assets a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 26 février 2024.

(4) Depuis le 2 août 2024, Mme Adeline Lemaire est la nouvelle représentante permanente de BPIFRANCE.

(5) Le mandat de Jean-Noël Labroue a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2022.

(6) Le mandat de Jérôme Lescure a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2024.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Sont présentés ci-après les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale 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. Stanislas de Gramont, seuls mandataires sociaux à percevoir ce type de rémunérations, les administrateurs percevant uniquement les rémunérations mentionnées à la section précédente.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées.

Ainsi, lors de sa réunion du 10 février 2022, le Conseil, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a renouvelé les fonctions de M. Thierry de La Tour d'Artaise en qualité de Président du Conseil d'administration et nommé M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général, avec effet au 1^{er} juillet 2022.

Lors de sa réunion du 21 février 2024, le Conseil d'administration a confirmé son intention de maintenir les fonctions de Président en la personne de M. Thierry de La Tour d'Artaise à l'issue de l'Assemblée générale du 23 mai 2024 décidant du renouvellement de son mandat d'administrateur.

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 gouvernance et 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 décembre 2022, auquel le Groupe se réfère, tout en restant motivante et alignée sur les pratiques de marché évaluées par le Comité en s'appuyant sur des études extérieures.

Selon ces principes, le Comité gouvernance et rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à ce qu'elle demeure équilibrée, conforme à l'intérêt social, en ligne avec les valeurs historiques du Groupe et qu'elle contribue à son développement et sa performance durable. Bien évidemment, le Comité s'attache à ce que les conditions de performance soient quantitatives et qualitatives et qu'une information appropriée soit rendue publique.

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 terme, 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, tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics, sur notre site internet postérieurement à la réunion du Conseil d'administration les ayant arrêtés.

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 gouvernance et rémunérations, qui tient compte :

- des qualités personnelles du dirigeant mandataire social concerné (ancienneté dans le métier, expérience, performance dans l'exercice de sa fonction) ;
- de l'ensemble des éléments et avantages composant sa rémunération, la partie variable devant être incitative et donc doit pouvoir être plus importante que la partie fixe ;
- ainsi que du positionnement de la rémunération du dirigeant mandataire social par rapport aux pratiques relevées dans des sociétés comparables.

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 gouvernance et 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 gouvernance et rémunérations apprécie les taux d'atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée puis évalue les critères de performance quantifiables et qualitatifs pour le nouvel exercice, en vérifiant 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 arrête ces éléments, aussi bien ex-post que ex-ante, lors de la réunion destinée à l'examen des comptes annuels et du budget.

Les critères quantitatifs

Les critères quantitatifs sont liés à la performance économique et RSE du Groupe. Ils représentent 75 % de la rémunération variable. La performance économique en représente 60% et elle est appréciée au regard d'une matrice composée des objectifs combinés suivants :

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

Les objectifs annuels fixés pour l'exercice 2024, les résultats constatés et l'atteinte des objectifs quantitatifs est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) du Groupe arrêtés par le Conseil d'administration du 26 février 2025, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, à savoir :

- objectifs fixés pour 2024 :
 - chiffre d'affaires : 8 250 000 milliers d'euros,
 - Résultat Opérationnel d'Activité : 800 000 milliers d'euros ;
- résultats constatés :
 - chiffre d'affaires : 8 266 000 milliers d'euros,
 - Résultat Opérationnel d'Activité : 802 000 milliers d'euros.

Le taux d'atteinte s'élève ainsi à **101,5 %**.

Historiquement, le pourcentage de réalisation combiné de ces critères quantitatifs avait varié entre 72,0 % et 190,7 % au cours des treize dernières années, hors l'année 2022 qui est inédite (atteinte nulle).

- la performance RSE représente 15 % de la rémunération variable et se décline en trois objectifs quantifiables d'une valeur de 5 % chacun, comme suit :
 - environnement/bas-carbone :

objectif de réduction de la consommation énergétique (électricité et gaz) des sites de production du Groupe (kWh/unité produite) par rapport à l'année précédente. Les résultats 2022 ont été contraints par la baisse d'activité des usines. L'objectif 2024 était de poursuivre une réduction avec un taux cible de 5 % pour atteindre l'objectif bas carbone, la baisse est de 9,2 % soit une atteinte de 200 %,
 - politique sociale :

objectif de réduction annuelle du taux d'accidents du travail intérimaires compris (« LTIR ») au niveau mondial pour tous les établissements du Groupe (sites de production, entrepôts, bureaux). Ce taux est passé de 2,90 en 2017 à 1,10 en 2021 puis à 0,81 en 2024, inférieur à l'objectif fixé en début d'année de 0,65 (atteinte de 80 %). L'objectif pour 2025 est d'atteindre un taux considéré comme le standard le plus élevé de l'industrie, à savoir 0,65,
 - éthique et conformité :

objectif de conformité sociale des filiales situées dans des zones jugées à risque sur le plan du respect des droits humains. Ces audits sont conduits de manière indépendante par un cabinet extérieur reconnu (Intertek) selon sa méthodologie propre et c'est la note moyenne de ces audits qui sert de mesure à l'atteinte de cet objectif. Cinq sites ont

été audités en 2024 avec une note moyenne de 94,8 % ce qui signifie une atteinte à 148 % (sur l'échelle allant de 0 à 200 %). Pour 2025, cinq sites seront audités avec un objectif de taux cible de conformité maintenu à 90 %.

Les critères qualitatifs

Les critères qualitatifs représentent 25 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard de deux composantes distinctes et indépendantes :

- la performance individuelle représente 15 % de la rémunération variable et se décline en trois objectifs individuels, discutés et agréés par le Comité gouvernance et rémunérations, essentiellement axés sur des objectifs du plan d'entreprise et la réalisation de projets transversaux d'envergure Groupe. Ceux afférents aux mandataires sociaux pour l'exercice 2024 sont détaillés ci-après. Ceux pour l'exercice 2025 sont strictement confidentiels car les principaux concurrents de SEB ne sont pas nécessairement cotés ou ne publient pas ces informations ;
- la performance collective du COMEX représente 10 % de la rémunération variable et mesure sa capacité à interagir vite et efficacement, la solidarité d'équipe, et la capacité de chacun à remplir des objectifs personnels en adéquation avec le comportement attendu des membres du COMEX. Ceux retenus pour 2024 sont détaillés ci-après. Il en est de même que ci-dessus pour ceux applicables à l'exercice 2025.

Cible et plafond

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

- pour le Directeur Général : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 100 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 150 % (niveau maximum) si les performances sont jugées comme excédant les objectifs fixés ;
- pour le Président du Conseil d'administration : il est rappelé qu'il ne perçoit pas de rémunération variable annuelle.

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. 22-10-59 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 derniers ont totalement expiré en juin 2020.

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 gouvernance et 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 gouvernance et rémunérations, selon le processus décrit plus haut pour la fixation des objectifs quantitatifs annuels.

Pour apporter un éclairage sur les objectifs de ces plans et leur taux de réalisation passé, le tableau ci-dessous comprend les objectifs combinés de chiffres d'affaires et de ROPA pour les exercices 2022, 2023 et 2024, les résultats effectivement réalisés et le taux d'atteinte correspondant.

S'agissant de chaque plan consenti en année N, 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 N, N+1, N+2) :

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

En application de ce règlement, l'atteinte du plan attribué en 2022 au titre des exercices 2022, 2023 et 2024 s'établit comme suit :

Moyenne des objectifs combinés pour trois années = $(0,0 + 122,6 + 101,5)/3 = 74,7\% < 100\%$.

L'atteinte est inférieure à 100 %, en conséquence, l'acquisition du plan du 19 mai 2022 est de à 74,7 %.

Le Conseil d'administration du 26 février 2025, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations, a validé la proposition de plan d'actions de performance sur une acquisition à 74,7 % du plan du 19 mai 2022.

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

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux est identifié individuellement, au cours d'un exercice ;
- le volume total des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et des salariés ne doit pas dépasser le plafond de 0,5060 % du capital social à la date de décision de leur attribution.

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 23 mai 2024, 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 21 février 2024.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 26 février 2025, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions gratuites de performance 2025.

L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 20 mai 2025 (14^e résolution).

Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut décider de verser des rémunérations aux dirigeants mandataires sociaux selon les mêmes règles que celles applicables à l'ensemble des administrateurs telles qu'exposées ci-dessus. L'attribution des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration faisant partie de la politique de rémunération des administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale (6^e résolution).

Les avantages en nature

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une voiture de fonction.

Le Directeur Général bénéficie par ailleurs d'une couverture GSC dite « Perte d'emploi », d'une assurance-décès complémentaire.

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.

Engagements de retraite et assimilés

Dispositif Antérieur

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont amené le Groupe à geler et fermer le dispositif de retraite supplémentaire au 31 décembre 2019.

Il 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 huit 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^e ou 3^e 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.

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 ;

- 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 huit 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^e ou 3^e 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 multiplié par le nombre d'années d'ancienneté atteint au jour du départ effectif à la retraite, dans la limite de 20 ans et de la date de gel du plan.

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. 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.

En tant que Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022, M. Stanislas de Gramont entré en fonction le 3 décembre 2018, bénéficie du dispositif antérieur de retraite selon les conditions définies dans l'ordonnance du 3 juillet 2019 et les conditions d'application définies dans l'instruction du 27 juillet 2020.

Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

À la suite du gel et de la fermeture du dispositif antérieur et de la publication de l'instruction de la Direction de la Sécurité sociale du 23 décembre 2020, la mise en place d'un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, a été décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif concerne les membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, à l'exception de ceux ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits au titre du dispositif antérieur fermé et gelé et/ou qui bénéficient d'un dispositif de retraite équivalent dans un autre pays.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement au bénéficiaire à compter, au plus tôt, de la date à laquelle il aura liquidé sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou à l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère avec possibilité de réversion.

La rémunération de référence retenue pour calculer les droits au titre de l'année considérée est constituée exclusivement de la part fixe du salaire prise en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale) et du bonus versé soumis à cotisations en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

Les droits acquis annuellement correspondent à 1 % de la rémunération de référence définie ci-avant.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement sur la base de l'exercice antérieur à l'acquisition. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les droits acquis annuellement ne peuvent dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul du pourcentage appliqué pour un même bénéficiaire est plafonné à 30 %, sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.

Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la Sécurité sociale. En cas de départ de la société et avant liquidation de la retraite, les droits acquis sont revalorisés annuellement de la même manière. En outre, en cas de décès du bénéficiaire avant la liquidation de ses droits, des droits sont maintenus au profit des ayants droit.

Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par la société auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 29,7 %.

Ce nouveau dispositif n'est pas applicable à M. Thierry de La Tour d'Artaise qui a liquidé ses droits en date du 1^{er} juillet 2022.

M. Stanislas de Gramont a été autorisé par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021 à bénéficier de ce nouveau dispositif à compter du 1^{er} janvier 2022 suite aux approbations nécessaires obtenues lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022. Au titre de l'année 2024, les droits acquis sont calculés sur la base de l'atteinte des critères économiques de 2023 et ils sont donc atteints (droits acquis à 1 %).

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.

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

- du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès », applicables aux cadres et assimilés, qui est financé par des cotisations assises sur les tranches déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés :
 - tranche A : à hauteur de 1,562 %,
 - tranches B et C : à hauteur de 2,029 %.

Ces cotisations sont supportées à 50 % par l'employeur et à 50 % par 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 2 782 euros en 2024) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 5 564 euros en 2024).

Ce régime prévoit notamment le versement d'indemnités journalières complémentaires en cas d'incapacité, d'une rente d'invalidité et d'un capital décès dont les montants sont détaillés pour chacun des mandataires sociaux ci-après.

En raison de son âge, M. Thierry de La Tour d'Artaise conserve uniquement la couverture décès dans ce régime ;

- 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 3,2 % 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 « incapacité-invalidité-décès » susvisé, d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 782 euros en 2024) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 5 564 euros en 2024).

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

M. Stanislas de Gramont 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 telle que décrite ci-avant.

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. Stanislas de Gramont, l'indemnité de non-concurrence ou toute autre indemnité versée le cas échéant).

Les modalités des indemnités sont détaillées dans la section suivante.

Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- la révocation est intervenue 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 :
 - 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.

Éléments de rémunération 2024 de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président du Conseil d'administration

Rémunération fixe

Pour l'année 2024, la rémunération de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été revue à 750 000 euros sur une base annuelle comme décidée lors de la réunion du Conseil d'administration du 21 février 2024 et approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2024.

Rémunérations allouées en sa qualité de membre du Conseil d'administration

M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de membre du Conseil d'administration, perçoit une rémunération égale à 35 000 euros bruts selon les règles applicables aux administrateurs.

Par ailleurs, M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de Président du Comité stratégique et RSE, perçoit une rémunération supplémentaire égale à 20 000 euros (telle que présentée en page 106).

Rémunération variable annuelle

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Actions de performance

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Avantages en nature

M. Thierry de La Tour d'Artaise a continué de bénéficier d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature de 8 604 euros pour l'année 2024.

Engagements long terme/Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise a demandé la liquidation de ses droits dans les dispositifs en date du 1^{er} juillet 2022.

Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-décès 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, tels que décrits ci-avant.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président du Conseil d'administration	2023	2024
Rémunération due au cours de l'exercice	1 013 604 €	813 604 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	néant	néant
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	0 €	0 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	1 013 604 €	813 604 €

* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable 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 VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président du Conseil d'administration	Montants au titre de 2023		Montants au titre de 2024	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	950 000 €	950 000 €	750 000 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle	0 €	250 338 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	55 000 €	55 000 €	55 000 €	55 000 €
Avantage en nature/en numéraire :				
■ voiture	8 604 €	8 604 €	8 604 €	8 604 €
TOTAL	1 013 604 €	1 263 942 €	813 604 €	813 604 €

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Conseil d'administration et la rémunération moyenne et médiane de la société

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société

de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 26 février 2025 a maintenu la même population de référence que celle précédemment utilisée pour ce ratio, à savoir les 10 principales entités légales en France (représentant 91 % des effectifs au 31 décembre 2024).

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

Exercice clos au 31.12	2020 ⁽¹⁾	2021	2022 ⁽³⁾	2023	2024
Rémunération du Président	4 023 954	4 785 093	3 303 120	1 200 338	750 000
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 15,69 %	18,92 %	- 30,97 %	- 63,66 %	- 37,52 %
Informations sur le périmètre élargi 2021/10 entités légales en France ⁽²⁾					
Rémunération moyenne des salariés	51 756	52 031	53 592	54 018	58 225
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %	0,79 %	7,79 %
Rémunération médiane des salariés	42 896	42 873	45 516	45 567	48 313
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %	0,11 %	6,03 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	77,7	92,0	61,6	22,2	12,9
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 14,4 points	+ 14,2 points	- 30,4 points	- 39,4 points	- 9,3 points
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	93,8	111,6	72,6	26,3	15,5
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 17,4 points	+ 17,8 points	- 39 points	- 46,3 points	- 10,8 points
% effectif vs. effectif Total France	97 %	97 %	97 %	97 %	91 %
Performance de la société					
Chiffre d'affaires (en M€)	6 940	8 058	7 960	8 006	8 266
Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tpcp)	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %	0,58 %	3,25 %
Résultat Opérationnel d'Activité (en M€)	605	813	620	726	802
Évolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %	17,10 %	10,47 %

Éléments explicatifs pour le ratio du Président du Conseil d'administration.

(1) Les éléments de salaires versés à M. de La Tour d'Artaise pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 41 667 euros sur sa part fixe et 48 017 euros sur sa part variable.

(2) CALOR SAS, GROUPE SEB EXPORT SAS, GROUPE SEB FRANCE SAS, GROUPE SEB MOULINEX SAS, GROUPE SEB RETAILING SAS, ROWENTA FRANCE SAS, SAS SEB, SEB DÉVELOPPEMENT SAS, SEB INTERNATIONAL SERVICE SIS SAS, et TEFAL SAS.

(3) Dissociation intervenue au 1^{er} juillet 2022 : avant le 30 juin en tant que PDG puis à partir du 1^{er} juillet 2022 en tant que Président du Conseil d'administration.

Méthodologie

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés des 10 principales entités en France pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors contrats professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux.

Le salaire total annuel des salariés comprend le salaire de base, les primes éventuelles, les rémunérations variables, les primes de vacances, les primes versées au titre de la participation aux résultats et primes d'intéressement collectif ainsi que les montants d'attribution d'actions de performance pour les salariés des 10 principales entités légales en France (Calor S.A.S., Groupe SEB Export S.A.S., Groupe SEB France S.A.S., Groupe SEB Moulinex S.A.S., Groupe SEB Retailing S.A.S., Rowenta France S.A.S., S.A.S. SEB, SEB Développement S.A.S., SEB International Service SIS S.A.S., et Tefal S.A.S.).

- Conformément à la Loi PACTE, ces ratios sont calculés sur la base des données médianes des salariés, puis sur la base des données moyennes des mêmes salariés et à l'exclusion des mandataires sociaux.
- Le Groupe SEB applique rigoureusement les lignes directrices sur les multiples de rémunérations du Code AFEP-MEDEF pour établir et calculer ces ratios.
- La valorisation des plans d'actions gratuites soumises à condition de performance est faite en application de la norme IFRS (valorisation à la « juste valeur » du titre calculée à la date d'attribution).
- La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi incluant les données des 10 principales entités en France (qui couvrent 91 % des effectifs).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES EN 2024 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
M. Thierry de La Tour d'Artaise					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2024

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES EN 2024 PAR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
M. Thierry de La Tour d'Artaise			Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2024

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2024 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
M. Thierry de La Tour d'Artaise					Aucune action n'a été attribuée durant l'exercice 2024

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2024 PAR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition	
M. Thierry de La Tour d'Artaise	20/05/2021	18 000	21/05/2024	21/05/2024	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Exercice
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

Rémunération du Directeur Général

Éléments de rémunération 2024 de M. Stanislas de Gramont

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration du 21 février 2024 et approuvée en Assemblée générale le 23 mai 2024, la rémunération fixe annuelle à M. Stanislas de Gramont s'est élevée à 900 000 euros bruts.

Cette évolution de la rémunération a permis de revenir à la médiane des rémunérations d'un panel ⁽¹⁾ de 19 sociétés cotées jugées comparables à SEB.

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, le montant de la part variable s'est élevé à 101,5 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée 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 131,9 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels que l'amélioration des plans de succession des fonctions clés, l'élaboration du nouveau projet d'entreprise, le pilotage et la consolidation du Comité de Direction Générale et du Comité Exécutif.

En conséquence, la rémunération variable à verser en juin 2025 au titre de l'exercice 2024 s'élève à 1 044 000 euros soit 116,0 % de la nouvelle rémunération fixe. En 2024 au titre de l'exercice 2023, elle s'élevait à 1 042 000 euros soit 126,3 % de la rémunération fixe.

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.

Les éléments de rémunération variables attribués à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice écoulé ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération (10^e résolution).

Avantages en nature

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction, correspondant à un avantage annuel de 8 650 euros.

M. Stanislas de Gramont bénéficie de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 36 932 euros.

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'un contrat d'assurance décès supplémentaire, correspondant à un avantage annuel de 15 582 euros.

Actions de performance

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 23 mai 2024 (24^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 13 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2024.

La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2024 correspondait à 0,02349 % du capital.

Les actions issues des actions gratuites attribuées à M. Stanislas de Gramont sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- 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 M. Stanislas de Gramont 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. Stanislas de Gramont bénéficie potentiellement de l'ancien dispositif de retraite selon les conditions définies dans l'ordonnance du 3 juillet 2019 et les conditions d'application définies dans l'instruction du 23 décembre 2020.

Conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2022 et qui a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit est étendue depuis le 1^{er} janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.

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

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé des 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 :

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

En cas d'incapacité	278 208 €
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	185 472 €
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégories	278 208 €

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

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 825 550 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une garantie décès d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 15 582 euros.

Cette convention autorisée par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 a été approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15^e résolution).

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.

(1) Le panel utilisé est celui créé il y a plusieurs années, composé de sociétés de taille comparable (chiffres d'affaires, effectifs, capitalisation) dont 10 admises au CAC 40 et Next 20 et dont 8 sociétés familiales. On y trouve : Accor, ADP, Arkema, BIC, Bureau Veritas, Eramet, FNAC-Darty, Ipsen, Nexans, Pernod Ricard, Rexel, Sodexo, Spie, Technip Energies, Ubisoft, Valeo, Vivendi, Wendel, Worldline.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue.

Le versement de l'indemnité sera 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 ;
- 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 versée
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, 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. Stanislas de Gramont 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 renoncer à cet engagement et libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15^e résolution).

Indemnité de départ à la retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul au moment de l'édition du présent document. Il ne relève pas de la convention collective de la Métallurgie et ne bénéficie donc d'aucune indemnité conventionnelle de départ à la retraite.

Engagements long terme

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2024, décidée par le Conseil d'administration du 21 février 2024 et qui a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue, pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, à M. Stanislas de Gramont.

L'acquisition par M. Stanislas de Gramont de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 3 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les engagements pris par la société à l'égard de M. Stanislas de Gramont peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent à M. Stanislas de Gramont.

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé tel que décrit en page 110.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont – Directeur Général	2023	2024
Rémunération due au cours de l'exercice	1 924 951 €	2 005 194 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice *	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	1 122 526 €	1 341 210 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	3 047 477 €	3 346 404 €

* 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 VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont – Directeur Général	Montants au titre de 2023		Montants au titre de 2024	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	825 000 €	825 000 €	900 000 €	900 000 €
Rémunération variable annuelle	1 042 000 €	356 731 €	1 044 000 €	1 042 000 €
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération pour les membres du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature :				
■ voiture	8 650 €	8 650 €	8 650 €	8 650 €
■ couverture perte emploi GSC	35 040 €	35 040 €	36 932 €	36 932 €
■ couverture assurance supplémentaire	14 261 €	14 261 €	15 582 €	15 582 €
TOTAL	1 924 951 €	1 239 682 €	2 005 194 €	2 003 194 €

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane de la société

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société

de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 26 février 2025 a maintenu la même population de référence que celle précédemment utilisée pour ce ratio, à savoir les 10 principales entités légales en France (représentant 91 % des effectifs au 31 décembre 2024).

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

Exercice clos au 31.12	2020 ⁽¹⁾	2021	2022 ⁽³⁾	2023	2024 ⁽⁴⁾
Rémunération du Directeur Général	2 560 045	2 761 367	2 653 640	2 304 257	3 283 210
Évolution par rapport à l'exercice précédent	4,82 %	7,86 %	- 3,90 %	- 13,17 %	42,48 %
Informations sur le périmètre élargi 2021/10 entités légales en France ⁽²⁾					
Rémunération moyenne des salariés	51 756	52 031	53 592	54 018	58 225
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %	0,79 %	7,79 %
Rémunération médiane des salariés	42 896	42 873	45 516	45 567	48 313
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %	0,11 %	6,03 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	49,5	53,1	49,5	42,7	56,4
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 2,3 points	+ 3,6 points	- 3,6 points	- 6,9 points	+ 13,7 points
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	59,7	64,4	58,3	50,6	68,0
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 2,8 points	+ 4,7 points	- 6,1 points	- 7,7 points	+ 17,9 points
% effectif vs. effectif Total France	97 %	97 %	97 %	97 %	91 %
Performance de la société					
Chiffre d'affaires (en M€)	6 940	8 058	7 960	8 006	8 266
Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tpc)	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %	0,58 %	3,25 %
Résultat Opérationnel d'Activité (en M€)	605	813	620	726	802
Évolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %	17,10 %	10,47 %

Éléments explicatifs pour le ratio du Directeur Général

(1) Les éléments de salaires versés à M. de Gramont pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 31 250 euros sur sa part fixe et 28 710 euros sur sa part variable.

(2) CALOR SAS, GROUPE SEB EXPORT SAS, GROUPE SEB FRANCE SAS, GROUPE SEB MOULINEX SAS, GROUPE SEB RETAILING SAS, ROWENTA FRANCE SAS, SAS SEB, SEB DEVELOPPEMENT SAS, SEB INTERNATIONAL SERVICE SIS SAS, et TEFAL SAS.

(3) Dissociation intervenue au 1er juillet 2022 : du 1er janvier au 30 juin en tant que DG Délégué puis du 1er juillet au 31 décembre 2022 en tant que Directeur Général.

(4) Les éléments de salaires versés à M. de Gramont pour l'exercice 2024 sont en augmentation du fait d'une très faible part variable en 2023 et de l'augmentation du cours unitaire des actions attribuées.

Méthodologie

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés des 10 principales entités en France pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée

(hors contrats professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux. La méthodologie détaillée est précisée en page 113.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2024. STANISLAS DE GRAMONT

	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
M. Stanislas de Gramont						Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2024

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES EN 2024 PAR M. STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
M. Stanislas de Gramont				Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2024

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2024 À M. STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Stanislas de Gramont	23/05/2024	13 000	1 341 210 €	24/05/2027	24/05/2027	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires, de ROPA et RSE

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2024 POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

	Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
M. Stanislas de Gramont	20/05/2021	9 000	21/05/2024	21/05/2024	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

	Exercice
M. Stanislas de Gramont	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration du 26 février 2025, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2025, dont l'approbation sera soumise lors de la prochaine Assemblée générale du 20 mai 2025.

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle à 750 000 euros bruts.

Cette rémunération tient également compte du fait que le Président continuera d'exercer des missions élargies en plus de celles conférées par la loi.

Rémunération variable et actions de performance

En outre, il ne bénéficie pas de part variable et n'est pas attributaire d'actions de performance au titre de 2025.

Avantages en nature

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction et de la mise à disposition d'un chauffeur correspondant à un avantage de 8 604 euros.

Engagements long terme

Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise, tels que décrits ci-avant.

Autres avantages

À compter du 1^{er} juillet 2022, M. Thierry de La Tour d'Artaise a demandé à percevoir ses rentes annuelles dans l'ancien dispositif de retraite.

Rémunérations en qualité de membre du Conseil d'administration

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations au titre de sa qualité de membre du Conseil d'administration et de Comité selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs.

Politique de rémunération du Directeur Général

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Directeur Général à compter du 1^{er} janvier 2025, présentée ci-après, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

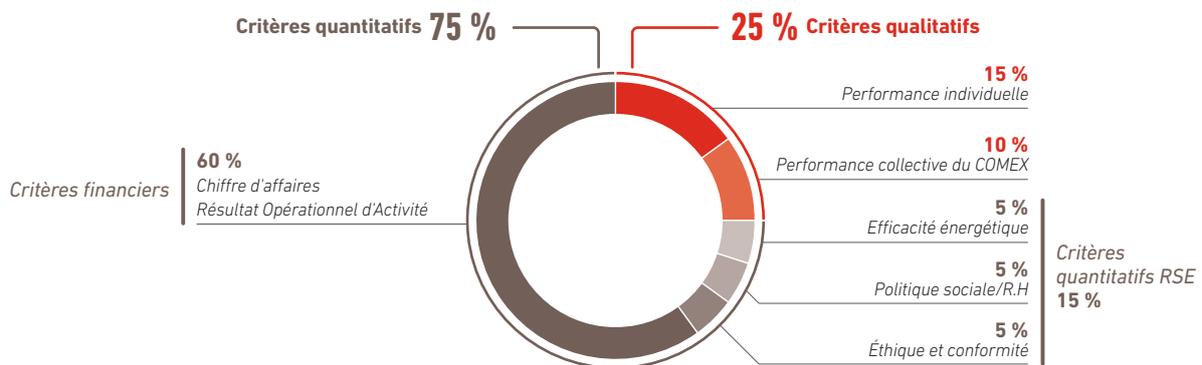
La structure de la rémunération du Directeur Général est la suivante :

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a fixé la rémunération fixe annuelle de M. Stanislas de Gramont, dans le cadre de ses fonctions de Directeur Général, à 900 000 euros bruts à compter du 1^{er} janvier 2025, inchangée par rapport à celle fixée pour 2024.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Stanislas de Gramont est établie selon les principes susmentionnés et peut représenter 100 % de la rémunération fixe à la cible et au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit 1 350 000 euros sur une base annuelle en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont répartis à hauteur de **75 %** s'agissant des critères quantitatifs, et de **25 %** s'agissant des critères qualitatifs.



Pour 2025, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration :

- objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB qui pèsent pour 60 % de la rémunération variable totale ;
- objectifs quantitatifs relatifs à l'atteinte de critères RSE qui pèsent pour 15 %. Les critères RSE sont les suivants :
 - objectif bas carbone (Efficacité énergétique) (5%) :
 - eco-Manufacturing (2,5%) : Objectif de réduction de la consommation énergétique (électricité + gaz) de nos sites de production (kWh/unité produite),
 - émission CO₂ engagement *Science-Based Target Initiative* (SBTI) (2,5%) : Objectif de réduction du CO₂ en ligne avec la trajectoire SBTi fixée en 2021,
 - objectif de réduction annuel du taux d'accident du travail à l'aide du LTIR (5%),
 - objectif d'éthique et conformité (5%) : conformité sociale de nos filiales situées dans des zones à risque sur le plan du respect des droits humains (focus sur les pays émergents).

Les objectifs qualitatifs sont :

- objectifs qualitatifs relatifs à la performance individuelle arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, qui pèsent pour 15 % de sa rémunération variable totale ;
- objectif qualitatif relatif à la performance collective du COMEX qui pèse pour 10 % la rémunération variable totale. L'atteinte de cet objectif est appréciée par le Conseil d'administration.

Avantages en nature

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier d'une voiture de fonction, correspondant à un avantage de 8 650 euros sur une base annuelle. M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance décès individuelle correspondant à un avantage de 15 582 euros sur une base annuelle.

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage de 36 932 euros sur une base annuelle.

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 20 mai 2025.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution de 13 000 actions de performance au titre de 2025 à M. Stanislas de Gramont, conformément au dispositif décrit dans le projet de la 14^e résolution.

Depuis 2024, les actions de performance sont soumises, en sus des critères de performance financière, à des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

La totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires sont soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans.

Ces conditions de performance reposent sur trois critères définis comme suit et inchangés pour 2025 :

- à hauteur de **80 %** sur les critères habituels à savoir (i) un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de **20 %** sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année.

Ces objectifs RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme se décomposent de la façon suivante :

- **Agir pour tous** : pourcentage de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %) ;

- **Agir pour la planète** : réduction des émissions de CO₂ scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %) ;
- **Agir en leader de l'économie circulaire** : augmentation du pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

Sort des actions de performance en cas de départ

En cas de départ du Directeur Général, les actions de performance non encore acquises ne seraient pas maintenues, mais le Conseil pourrait déroger à ce principe en fonction des circonstances, notamment en cas de départ à la retraite du dirigeant.

En tout état de cause, il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions de performance continueraient à s'appliquer selon les termes du plan.

Engagements long terme

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2025, décidée par le Conseil d'administration du 26 février 2025 et qui devra être approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 20 mai 2025, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue depuis le 1^{er} janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.

L'acquisition par M. Stanislas de Gramont de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 3 % de la rémunération de référence pour l'année 2022. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les engagements pris par la société à l'égard de M. Stanislas de Gramont peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent à M. Stanislas de Gramont.

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé.

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

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaires susvisés et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

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

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 15 582 euros.

Indemnités de départ

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, M. Stanislas de Gramont pourra bénéficier d'une indemnité de rupture dans les conditions et modalités précisées ci-avant.

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, il est interdit à M. Stanislas de Gramont, 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. Stanislas de Gramont 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.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, cette indemnité ne pourra être versée dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite, ou qu'il est âgé de plus de 65 ans, étant précisé que le Conseil pourra déroger à cette règle au regard des circonstances et du contexte du départ du dirigeant.

L'engagement de non-concurrence susvisé a été maintenu depuis le 1^{er} juillet 2022, dans les mêmes conditions et modalités.

Rémunération des membres du Comité exécutif

En 2024, la rémunération globale du Comité exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 9 451 000 euros dont 5 751 000 euros en partie fixe et 3 700 000 euros en partie variable (8 998 000 euros en 2023, 5 110 000 euros en partie fixe et 3 888 000 euros en partie variable).

Cette évolution de la rémunération globale du COMEX s'explique notamment par :

- la promotion interne d'un membre du COMEX :
 - M. Olivier Naccache promu Directeur Général Marchés Emergents, Asie et Pacifique ;
- la nomination d'une nouvelle membre du COMEX :
 - le 2 septembre 2024 : Mme Virginie Van Haeren, nommée Directrice Marketing ;
- les départs de trois membres du COMEX :
 - M. John Cheung (DG Supor), M. Oliver Kastalio (DG WMF) et de M. Vincent Rouiller (DG Innovation) ;
- l'atteinte à 101,5 % des critères économiques au niveau du périmètre Groupe (contre 122,6 % l'année antérieure).

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 à une exception près en raison d'une rémunération internationale.

Elle est plafonnée et peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération de base si les objectifs quantifiables et qualitatifs sont atteints à une exception près en raison d'une rémunération internationale. 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 2024, les critères de performance quantitatifs et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité gouvernance et rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2025.

Les critères quantitatifs, 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 ; et
- 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, du déploiement du projet d'entreprise, de l'intégration des dernières acquisitions et des critères RSE tels que décrits en page 99 du présent document.

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 2024, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité à hauteur de 80% et des critères RSE à hauteur de 20 %, appréciés sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2024, 2025 et 2026) :

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 23 mai 2024 (24^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 59 500 actions de performance aux membres du COMEX au titre de l'exercice 2024 (hors mandataire social).

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.

Engagements long terme

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération, décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021 l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit s'applique aux membres du COMEX sous contrat Français qui ne peuvent pas atteindre le maximum des droits dans l'ancien dispositif, pour la période étendue rétroactivement au 1^{er} janvier 2020 pour un membre du COMEX concerné.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à leurs performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par année sont de 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %) et ne peut pas dépasser 3 % par an.

L'acquisition des droits s'est élevée à 1 % au titre de l'année 2024 compte tenu de l'atteinte du critère de performance sur l'année de référence (critères économiques de 2023 avec un niveau d'atteinte à 122,6 %, acquisition plafonnée à 100 %).

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent aux membres du COMEX qui remplissent les conditions d'adhésion au dispositif.

Par ailleurs, les autres membres du COMEX sous contrat Français continuent de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé lorsqu'ils remplissent les conditions d'adhésion à ce dispositif, tel que décrit en page 110.

Les autres membres du COMEX sous contrats internationaux (hors France) bénéficient des régimes de retraite locaux dans le respect des législations des pays concernés.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2024	Plan de souscription	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 M. Thierry de La Tour d'Artaise *	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 €) *	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) *	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,2
Nombre d'options exercées * par M. Thierry de La Tour d'Artaise	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées *	0	0	0	0	0	0
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2024 *	0	0	0	0	0	0
Au 31 décembre 2024	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 M. Thierry de La Tour d'Artaise *	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 €) *	29,33	44	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) *	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées * par M. Thierry de La Tour d'Artaise	105 012	105 000	105 000	66 922	55 978	51 449
Nombre d'options annulées *	0	0	0	4 328	3 964	2 551
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2024	0	0	0	0	0	0

* 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 2024

Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012	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
■ M. Thierry de La Tour d'Artaise ⁽¹⁾	5 938	4 995	4 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
■ M. Bertrand Neuschwander ⁽²⁾	-	-	-	(6 750)	9 000	9 000	9 000	9 000
■ M. Stanislas de Gramont ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-
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	5 938	4 395	3 850	18 000	27 000	27 000	27 000	27 000
■ M.Thierry de La Tour d'Artaise ⁽¹⁾	5 938	4 395	3 850	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
■ M.Bertrand Neuschwander ⁽²⁾	-	-	-	(6 750)	9 000	9 000	9 000	9 000
■ M.Stanislas de Gramont ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-
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	-	600	650	-	-	-	-	-
SOLDE D' ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0							

(1) M.Thierry de La Tour d'Artaise était Président Directeur Général jusqu'au 30 juin 2022, il est devenu Président du Conseil d'administration au 1^{er} juillet 2022.

(2) Concernant M. Bertrand Neuschwander, attribution en qualité de membre du Comité exécutif en 2013, il est devenu mandataire social en avril 2014 et a été révoqué en octobre 2018.

(3) M. Stanislas de Gramont a pris ses fonctions de Directeur Général Délégué le 3 décembre 2018. Il est devenu Directeur Général au 1^{er} juillet 2022.

(4) Compte tenu de l'opération d'attribution gratuite d'actions (1 pour 10) du 3 mars 2021.

Au 31 décembre 2024

Date d'Assemblée	16/05/2018	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024
Date du Conseil d'administration	16/05/2018	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024
Nombre d'actions consenties	185 330	226 500	193 880	200 000	218 360	218 085	253 235
Dont attribués aux mandataires sociaux	27 000	29 000	29 000	27 000	19 500	12 000	13 000
■ M. Thierry de La Tour d'Artaise ⁽¹⁾	18 000	18 000	18 000	18 000	9 000	-	-
■ M. Bertrand Neuschwander ⁽²⁾	9 000	-	-	-	-	-	-
■ M. Stanislas de Gramont ⁽³⁾	-	11 000	11 000	9 000	10 500	12 000	13 000
Date d'attribution	16/05/2018	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024
Date d'acquisition	16/05/2021	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux	29 700 ⁽⁴⁾	31 900 ⁽⁴⁾	31 357 ⁽⁴⁾	27 000	-	-	-
■ M. Thierry de La Tour d'Artaise ⁽¹⁾	19 800 ⁽⁴⁾	19 800 ⁽⁴⁾	19 463 ⁽⁴⁾	18 000	-	-	-
■ M. Bertrand Neuschwander ⁽²⁾	9 900 ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-
■ M. Stanislas de Gramont ⁽³⁾	-	12 100 ⁽⁴⁾	11 894 ⁽⁴⁾	9 000	-	-	-
Échéance de fin de période de conservation	16/05/2021	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027
Nombre d'actions annulées ou caduques	-	-	543	-	-	-	-
SOLDE D' ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0	0	0	0	19 500	12 000	13 000

(1) M.Thierry de La Tour d'Artaise était Président Directeur Général jusqu'au 30 juin 2022, il est devenu Président du Conseil d'administration au 1^{er} juillet 2022.

(2) Concernant M. Bertrand Neuschwander, attribution en qualité de membre du Comité exécutif en 2013, il est devenu mandataire social en avril 2014 et a été révoqué en octobre 2018.

(3) M. Stanislas de Gramont a pris ses fonctions de Directeur Général Délégué le 3 décembre 2018. Il est devenu Directeur Général au 1^{er} juillet 2022.

(4) Compte tenu de l'opération d'attribution gratuite d'actions (1 pour 10) du 3 mars 2021.

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire ⁽²⁾		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
M. Thierry de La Tour d'Artaise		X ⁽¹⁾	Liquidé			X		X
M. Stanislas de Gramont		X	Gelé + Nouveau		X		X	

(1) Ce contrat de travail a pris fin avec sa liquidation du fait du départ à la retraite en date du 1^{er} juillet 2022.

(2) Pour les mandataires présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019. Ce dispositif continue d'évoluer en fonction de la variation du plafond annuel de la Sécurité sociale et sous condition d'achèvement de carrière au sein du Groupe. Ce dispositif a été liquidé simultanément à la liquidation de fait du régime général du départ à la retraite du PDG en date du 1^{er} juillet 2022. M. Stanislas de Gramont bénéficie pour partie de l'ancien dispositif de retraite supplémentaire et pour partie du nouveau dispositif dit dispositif « L. 137-11-2 à droits acquis » précédemment décrit en page 110 depuis le 1^{er} janvier 2022.

Say on pay : éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 aux dirigeants mandataires sociaux

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	750 000 €		Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil du 21 février 2024 et approuvée par l'Assemblée générale de 2024, la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été revue et s'élève à 750 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
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	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	55 000 €		En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs et détaillées en page 106. Au titre de l'exercice 2024, pour son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 55 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature		8 604 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie de la mise à disposition d'un chauffeur, d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 604 euros au titre de l'exercice.
Indemnité de départ	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de départ au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Indemnité de non-concurrence	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Indemnité de départ en retraite	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de départ en retraite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Régime de retraite supplémentaire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucun dispositif de départ en retraite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Autres avantages voyageurs : 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"> ■ en raison de son âge, le régime ne prévoit plus le versement de prestations d'incapacité ou d'invalidité ; ■ d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 073 254 euros. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie plus d'assurance décès individuelle supplémentaire.</p> <p>La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 est donc nulle.</p>

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €		<p>Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'administration du 21 février 2024 et approuvée en Assemblée générale le 23 mai 2024, la rémunération fixe annuelle à M. Stanislas de Gramont s'est élevée à 900 000 euros bruts.</p> <p>Cette évolution de la rémunération a permis de revenir à la médiane des rémunérations d'un panel de 19 sociétés cotées jugées comparables à SEB.</p>
Rémunération variable annuelle	1 042 000 € (montant approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 23 mai 2024 selon le principe du vote ex post – 12 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	1 044 000 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2025 selon le principe du vote ex post – 9 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 26 février 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Stanislas de Gramont.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 21 février 2024, et des réalisations constatées au 31 décembre 2024, 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 101,5 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée 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 137,7 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, le renforcement du Comité exécutif, ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>La rémunération variable versée en 2024 au titre de l'exercice 2023 s'élevait à 1 042 000 euros, soit 126,3 % de la rémunération fixe.</p> <p>La rémunération variable attribuée en 2025 au titre de l'exercice 2024 s'élève à 1 044 000 euros, soit 116,0% de la nouvelle rémunération fixe.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance		1 341 210 € (valorisation comptable en année pleine)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 23 mai 2024 (24^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 13 000 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2024 correspondait à 0,02349 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2024 est effectuée à hauteur de 80 % sur la base du taux d'atteinte d'une matrice composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires ; et ■ de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité ; <p>à hauteur de 20 % sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme (voir page 114) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (2024, 2025 et 2026). <p>Il est rappelé que M. Stanislas de Gramont est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 114).</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont n'est pas membre du Conseil d'administration.								
Valorisation des avantages de toute nature		61 164 € (valorisation comptable pour l'année)	M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 650 euros et de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 36 932 euros et d'une garantie décès individuelle correspondant à un avantage annuel de 15 582 euros.								
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.</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. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera 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 : en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination ; ■ 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 border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th style="text-align: left;">Montant de l'indemnité versée</th> </tr> </thead> <tbody> <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> </tbody> </table> <p>Cet engagement, autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.</p>	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versée	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 versée										
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, 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. Stanislas de Gramont 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. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.</p>								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation						
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu		Aucune indemnité conventionnelle étant donné qu'il ne relève pas de la CCN de la Métallurgie. Le montant éventuellement dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul.						
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu		<p>Ancien dispositif</p> <p>M. Stanislas de Gramont 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 plafonnées à une année d'ancienneté du fait du gel du dispositif au 31 décembre 2019 (soit 0,8 % de la rémunération de référence). <p>Estimation des droits au 31 décembre 2024 :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Régime</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td> <td>50 745 euros bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>13 565 euros bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Au 31 décembre 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif.</p> <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 25,8 % 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.</p> <p>Nouveau dispositif</p> <p>Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2021 approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendu depuis le 1^{er} janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.</p> <p>Estimation des droits acquis au 31 décembre 2024 :</p> <p>Au titre de l'année 2024, M. Stanislas de Gramont bénéficie de 1 % d'acquisition des droits compte tenu de l'atteinte à 100% du critère de performance sur l'année de référence.</p> <p>Le taux de remplacement est égal à 4.0% de la rémunération de référence pour un montant estimé à 72 779 euros bruts par an.</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	50 745 euros bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	13 565 euros bruts par an
Régime	Montant								
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	50 745 euros bruts par an								
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	13 565 euros bruts par an								

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 2024

	Fonction	Quantité d'actions acquises	Montant total acquisitions	Prix moyen acquisitions	Quantité d'actions cédées	Montant total cessions	Prix moyen cessions
Mme Anne-Laure LESCURE	Personne liée (Thierry LESCURE)	200	21 780 €	108,9 €			
M. Augustin LESCURE	Personne liée (Thierry LESCURE)	100	10 890 €	108,9 €			
Mme Céleste LESCURE	Personne liée (Thierry LESCURE)	100	10 890 €	108,9 €			
M. Hadrien LESCURE	Personne liée (Thierry LESCURE)	100	10 890 €	108,9 €			

4

Rapport de durabilité

4.1 Informations générales	128	4.4 Informations en matière de gouvernance	228
Base de préparation	128	Conduite des affaires [G1]	228
Gouvernance	131		
Stratégie et modèle d'affaires	134	4.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de durabilité	231
Gestion des impacts, risques et opportunités	142		
4.2 Informations environnementales	151	4.6 Plan de vigilance	235
Changement climatique [E1]	151	Gestion des risques d'atteintes graves aux personnes et à l'environnement	235
Pollutions [E2]	165	Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé, sécurité et sûreté des personnes	238
Ressources en eau [E3]	171	Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement	240
Utilisation des ressources et économie circulaire [E5]	175	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	244
Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB	184	Pilotage, gouvernance et suivi du déploiement du plan	244
Note méthodologique – Informations environnementales	191	Table de renvoi du plan de vigilance	245
4.3 Informations sociales	195		
Personnel de l'entreprise [S1]	195		
Travailleurs de la chaîne de valeur [S2]	212		
Consommateurs et utilisateurs finaux [S4]	218		
Note méthodologique – Informations sociales	224		

L'état de durabilité au sens des ESRS est constitué des sections 4.1 à 4.4 du présent chapitre.

4.1 Informations générales

4.1.1 Base de préparation

Première application des ESRS

Les informations en matière de durabilité ont été établies dans le cadre de la première application des exigences légales et réglementaires consécutives à la transposition de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) (« Directive CSRD »). La directive de l'Union européenne (directive 2024/2464) sur l'état de durabilité des entreprises (CSRD) telle que transposée en France selon l'ordonnance de transposition n° 2023-1143 du 6 décembre 2023 est applicable de manière obligatoire pour le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2024 pour la période de *reporting* clôturée au 31 décembre 2024.

Cette première année de mise en œuvre de la Directive CSRD est marquée par de nombreuses incertitudes. Outre celles inhérentes à l'état des connaissances scientifiques ou économiques ainsi qu'à la qualité des données externes utilisées, plusieurs interprétations des textes demeurent, pour lesquelles des précisions supplémentaires de la part des organismes de normalisation ou de régulation sont attendues, notamment concernant les normes sectorielles d'application des ESRS ou l'application des critères techniques du règlement Taxonomie.

Le Groupe s'est donc attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des informations disponibles, dans les délais d'établissement de l'état de durabilité.

L'établissement des informations en matière de durabilité a également été rendu complexe par l'absence de données comparatives et de *benchmarks* fiables, en particulier au niveau sectoriel, ainsi que par des difficultés de collecte de données de marché, notamment au sein de la chaîne de valeur.

Dans certains cas, ces difficultés d'accès à des données fiables nous ont contraints à recourir à des estimations qui pourront être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliore.

Ces spécificités liées à la première année d'application des dispositions CSRD concernent en particulier :

- l'absence de pratiques de place établies notamment pour approfondir l'analyse des impacts, risques et opportunités sur la chaîne de valeur. Des analyses plus approfondies sur les enjeux de la chaîne de valeur seront menées par le Groupe lors des mises à jour à venir de l'analyse de double matérialité (voir section 4.1.4.1. *Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels (IRO 1)*) ;
- des différences de règles de consolidation entre le périmètre de consolidation des informations en matière de durabilité et le périmètre de consolidation financière tels que précisés en paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1] – Périmètre de consolidation* ;

- des limites de périmètre ou des estimations sont opérées au cas par cas sur certaines données (4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1] – Périmètre de consolidation*), notamment les points de données relatifs aux salaires décents, aux écarts de rémunérations, et certains indicateurs liés aux effectifs propres sur le volet social et les points de données relatifs aux substances préoccupantes et très préoccupantes, la pollution de l'air, la recyclabilité, le recyclage des produits et l'éco-packaging sur le volet environnemental.

Les estimations opérées concernent notamment pour la détermination des émissions de gaz à effet de serre (GES) et notamment, sur les émissions du scope 3 (cf. 4.1.1.2 *Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP-2] – Estimations concernant la chaîne de valeur, sources d'incertitude quant aux estimations*) :

- des incertitudes qui subsistent sur l'interprétation de certains points de données et les méthodologies de calcul telles que prévues par les normes ESRS pour rendre compte de la maîtrise des dispositifs couvrant les IRO par le Groupe, notamment sur le volet social, par exemple concernant les salaires décents ;
- des incertitudes qui subsistent concernant notamment les méthodologies permettant d'apprécier la compatibilité ou l'alignement de cibles de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'échelle d'une entreprise avec l'Accord de Paris (voir section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]*).

Dans ce contexte, pour tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de place ainsi qu'une meilleure connaissance de ces nouvelles dispositions réglementaires et normatives, le Groupe pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de *reporting* et de communication, dans une démarche d'amélioration continue. Ces évolutions, si elles étaient amenées à se présenter, seront explicitées et justifiées en toute transparence dans les prochains états de durabilité.

De même, certaines estimations pourront être affinées au cours des périodes de *reporting* futures lorsque des informations plus pertinentes seront disponibles. Certaines méthodes d'estimation pourront également être modifiées ou adaptées en fonction de l'évolution des pratiques habituellement reconnues par la place.

Les dispositifs de contrôle interne du Groupe liés à l'élaboration des informations en matière de durabilité seront progressivement renforcés sur la base de l'expérience acquise au titre des premières périodes de *reporting*.

Notes méthodologiques

En fin de rapport, le Groupe présente aussi les notes méthodologiques (voir section 4.2.6. *Notes méthodologiques – Informations environnementales* et section 4.3.4. *Notes méthodologiques – Informations sociales*) où sont rassemblées les méthodologies utilisées pour les indicateurs de ces deux sections.

4.1.1.1 Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]

L'état de durabilité est préparé conformément à la directive de l'Union européenne (directive 2024/2464) sur l'état de durabilité des entreprises (CSRD) telle que transposée en France selon l'ordonnance de transposition n° 2023-1143 du 6 décembre 2023, ainsi que conformément à la taxonomie européenne selon l'article 8 du règlement 2020/852.

Les informations de cet état de durabilité présentent l'information du Groupe consolidée au 31 décembre 2024 en conformité aux normes européennes applicables en matière d'état de durabilité (ci-après les normes ESRS).

La période retenue pour le reporting annuel des informations en matière de durabilité est l'année fiscale, qui correspond à l'année civile pour le Groupe SEB (1^{er} janvier au 31 décembre).

Périmètre de consolidation

Conformément aux normes ESRS, l'état de durabilité applique les mêmes périmètres que les états financiers sauf mention contraire explicite.

Certaines **acquisitions récentes** ainsi que certaines sociétés d'importance négligeable pour le Groupe ne reportent pas l'intégralité des indicateurs environnementaux ou sociaux. Des plans d'actions sont mis en œuvre pour assurer la disponibilité de la donnée dans les meilleurs délais. Dans le cas général, l'intégration dans le reporting extra-financier se fait lors de la certification ISO 14001 de l'entité qui a généralement lieu dans les trois années suivant l'acquisition.

VISION SITES PHYSIQUES – "ÉTABLISSEMENTS"

	ESRS E1 – Climat		ESRS E2 – Pollution		ESRS E3 – Eau	ESRS E5 – Économie circulaire	ESRS S1 – Employés		
	Scopes 1 et 2	Scope 3.4	Pollution	Substances	Eau	Flux sortants – déchets	Données RH	Santé sécurité	Formation
	Entités légales – scope financier								
Sites industriels	X		partiel	partiel	X	X	X	X	X
Sites logistiques	X	X				X	X	X	X
Siège	X				X	X	X	X	X
Sites tertiaires & locaux commerciaux							X	X	X
Nouvelles acquisitions	partiel	non reporté	non reporté	non reporté	partiel	partiel	partiel	partiel	non reporté

■ Non applicable ou non matériel

VISION PAR FLUX

	Flux achats	ESRS E1 – climat	ESRS E5 – Économie circulaire
		Scope 3.1	Flux entrants – matériaux recyclés
Entités légales – scope financier			
Achats directs		X	X
Achats indirects		X	
Achats de produits finis		X	non reporté
Nouvelles acquisitions		non reporté	non reporté

■ Non applicable ou non matériel

	Flux conception produits – business unit	ESRS E1 – Climat	ESRS E5 – Économie circulaire			
		Scope 3.11	Recyclabilité des produits	Réparabilité	Éco-packaging	Seconde main
Entités légales – scope financier						
Articles culinaires		X	partiel		partiel	
Petit électroménager		X	X	X	partiel	X
Supor Domestic		X	non reporté		non reporté	
Marché du café professionnel (PCM ⁽¹⁾)		X	partiel		non reporté	
Nouvelles acquisitions		non reporté	non reporté	non reporté	non reporté	

(1) L'acronyme PCM, pour Professional Coffee Machines, désigne le marché des machines à café professionnelle (hors distributeurs), à destination des restaurateurs, hôteliers,...

■ Non applicable ou non matériel

Par **acquisitions récentes**, le Groupe entend la liste des entités suivantes :

- Storebound ;
- Krampouz ;
- Zummo ;
- La San Marco ;
- Pacojet ;
- Forge Adour ;
- Sofilac.

La contribution de ces **acquisitions récentes sur le chiffre d'affaires consolidé n'excède pas 5 %**.

Par **Supor Domestic**, le Groupe entend les activités de ventes de produits sous marque Supor réalisées en Chine.

La contribution de **Supor Domestic au chiffre d'affaires consolidé est de l'ordre de 25 %**.

Les exclusions du périmètre de *reporting* sont mentionnées dans la description de chaque indicateur présenté dans les notes méthodologiques relatives aux ESRS thématiques (voir sections 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales* et 4.3.4 *Note méthodologique - informations sociales*).

Ces exclusions sont sans impact sur les IRO définis au niveau du Groupe, toutes les sociétés ayant été appréhendées au sein de l'analyse de DMA.

Le Groupe SEB publie des informations à un niveau consolidé, et a procédé à l'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels pour l'ensemble du groupe consolidé.

L'ensemble des déclarations de ce chapitre couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe SEB, amont, et aval.

Durant la préparation de l'état de durabilité 2024, les options permettant d'omettre certaines informations relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou à des résultats d'innovations ⁽¹⁾ ou certaines informations sur les évolutions imminentes et les affaires en cours de négociation (en application de l'article L. 232-6-3 du Code de commerce) n'ont pas été utilisées.

4.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières [BP-2]

Horizon temporel

En conformité avec la norme ESRS 1, le Groupe applique les horizons temporels suivants :

- un an, pour le court terme, en cohérence avec les états financiers du Groupe ;
- de deux à cinq ans, pour le moyen terme, en cohérence avec le plan stratégique RSE ;
- au-delà de cinq années, pour le long-terme.

Estimations concernant la chaîne de valeur, sources d'incertitude quant aux estimations

La préparation de certaines informations peut nécessiter l'utilisation d'estimations et hypothèses du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail), ou de la nature qualitative de certaines données.

La préparation de certaines informations peut nécessiter l'utilisation d'estimations liées à l'appréhension de la chaîne de valeur.

Pour chaque indicateur communiqué sur base d'estimation, les hypothèses et estimations sont précisées dans les notes méthodologiques relatives aux ESRS thématiques (voir sections 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales* et 4.3.4 *Note méthodologique - informations sociales*) ainsi que les données passées et prévisionnelles, leurs sources et leurs niveaux d'incertitude.

Les estimations significatives, inhérentes à certaines méthodologies de calcul, réalisées par le Groupe, portent principalement sur certains indicateurs concernant l'empreinte carbone (facteurs

d'émissions, émissions de GES des fournisseurs, indicateurs liés à l'utilisation des produits sur la chaîne de valeur aval (voir section 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales*).

Changements dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité

En 2024, la méthodologie de calcul de l'empreinte carbone du Groupe SEB a été réévaluée.

Les chiffres comparatifs révisés sont présentés en section [E1-6] *Émissions brutes de GES des scopes 1,2 et 3 et émissions totales de GES* de l'ESRS E1.

Ce nouveau travail a permis de mettre à jour les méthodologies de calcul d'émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 3.1 Achats de biens et services et 3.11. Utilisation des produits vendus. Ces modifications apportées ont pour objectifs :

- d'améliorer les méthodologies de calcul en ligne avec les recommandations du *GHG Protocol* ;
- d'assurer la cohérence des référentiels internes et des méthodes de mesure et de calcul au niveau Groupe couvrant toutes les entités du Groupe ; et
- de compléter les données manquantes et corriger les estimations du bilan carbone pour les années 2021 (année de référence) à 2023.

Publication d'informations issues d'autres actes législatifs ou standards en matière d'informations relatives à la durabilité

Sans objet.

Incorporation d'informations au moyen de renvois

ESRS	Exigence de publication	Sections du Document d'Enregistrement Universel 2024
ESRS GOV-1	21a,b, c, d, e 22a,b, c 23a, b.	3.3 Composition du Conseil d'administration 3.4 Organes de direction du Groupe
ESRS SBM-1	Informations relatives à la description des produits Informations sur les ressources et la création de valeur du modèle d'affaires	1.3.1 <i>Leadership</i> et marques fortes 1.2 Secteur d'activité

(1) En application d'ESRS 1 section 7.7 « Informations classifiées et sensibles et informations sur la propriété intellectuelle, le savoir-faire ou les résultats d'innovations ».

Utilisation des dispositions devant entrer en vigueur progressivement conformément à l'appendice C d'ESRS 1

Dans le cadre de la première application des normes de durabilité européennes, le Groupe a choisi d'adopter les mesures suivantes prévues dans les dispositions transitoires de la norme ESRS 1 :

- **chaîne de valeur** : le Groupe a, en partie, recours aux mesures de progressivité permises concernant les informations quantitatives et qualitatives sur sa chaîne de valeur. Cette déclaration de durabilité peut également s'appuyer sur des estimations pour la publication d'informations concernant la chaîne de valeur amont ou aval du Groupe ;

Ces estimations sont détaillées dans les notes méthodologiques relatives aux ESRS thématiques (voir sections 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales* et 4.3.4 *Note méthodologique - informations sociales*) ;

- **informations comparatives** : le Groupe présente de façon volontaire des informations comparatives sur certains ESRS ;
- **exigences de publication introduites progressivement** : le Groupe fait le choix d'adopter les mesures de progressivité relatives aux effets financiers attendus des risques liés aux quatre normes ESRS environnementales matérielles (tels que présentés dans le tableau ci-dessous).

ESRS	Exigence de publication	Intitulé de l'exigence de publication
ESRS 2	SBM-1.40b, c	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (ventilation du chiffre d'affaires total par grands secteurs qui relèvent des ESRS)
ESRS 2	SBM-3.48e	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
ESRS E1	E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transitions matériels et des opportunités potentielles liés au changement climatique
ESRS E2	E2-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la pollution
ESRS E3	E3-5	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines
ESRS E5	E5-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
ESRS S1	S1-11	Protection sociale

4.1.2 Gouvernance

4.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV-1]

Composition et diversité des membres des organes d'administration et de direction

Le mode de gouvernance de SEB est une gouvernance à Conseil d'administration avec une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et des enjeux de durabilité pleinement intégrés à tous les niveaux de gouvernance et de direction.

Le Comité de Direction Générale, dont la mission est de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise dans toutes ses dimensions, supervise l'exécution de la stratégie RSE et de la CSRD. Il est soutenu par la création d'un Comité de pilotage RSE supervisant la mise en œuvre et l'exécution de l'ambition et de la CSRD. Ce Comité de pilotage RSE le consulte dans la définition des cibles associées aux IRO et l'informe de la réalisation de ces cibles.

Le rôle du Conseil d'administration est de déterminer les orientations de l'activité de la société et veiller à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social. Il est doté de trois Comités spécialisés destinés à l'assister dans des domaines spécifiques à qui il attribue un rôle et une responsabilité en matière de durabilité :

- le Comité audit et conformité examine le projet d'état de durabilité. Dans le cadre de la conduite des affaires, il examine également les procédures mises en place par le Groupe en matière de conformité et de lutte contre la fraude et la corruption, les programmes de formation et d'audit déployés pour en assurer le respect, procéder à toutes évaluations et faire toutes recommandations à cet effet. L'ensemble des IRO matériels ont été traités par le Comité audit et conformité dans le cadre de mise en œuvre de la CSRD.
- le Comité gouvernance et rémunérations définit et met en œuvre les mécanismes d'incitation de la rémunération liés aux enjeux de durabilité ;

- le Comité stratégique et RSE créé en juillet 2022 examine et revoit la politique de Développement Durable et de RSE du Groupe, ses objectifs et ses réalisations, les critères retenus et les moyens de mesures de la performance extra-financière du Groupe. Il formule toutes recommandations et toute évolution au Conseil. Il est également responsable de la surveillance des impacts, risques et opportunités, il veille à la mise en œuvre des politiques, des plans d'action et des ressources nécessaires pour parvenir aux objectifs fixés. L'ensemble des IRO matériels ont été traités par le Comité stratégique et RSE dans le cadre de la définition de l'ambition 2024-2030 ;

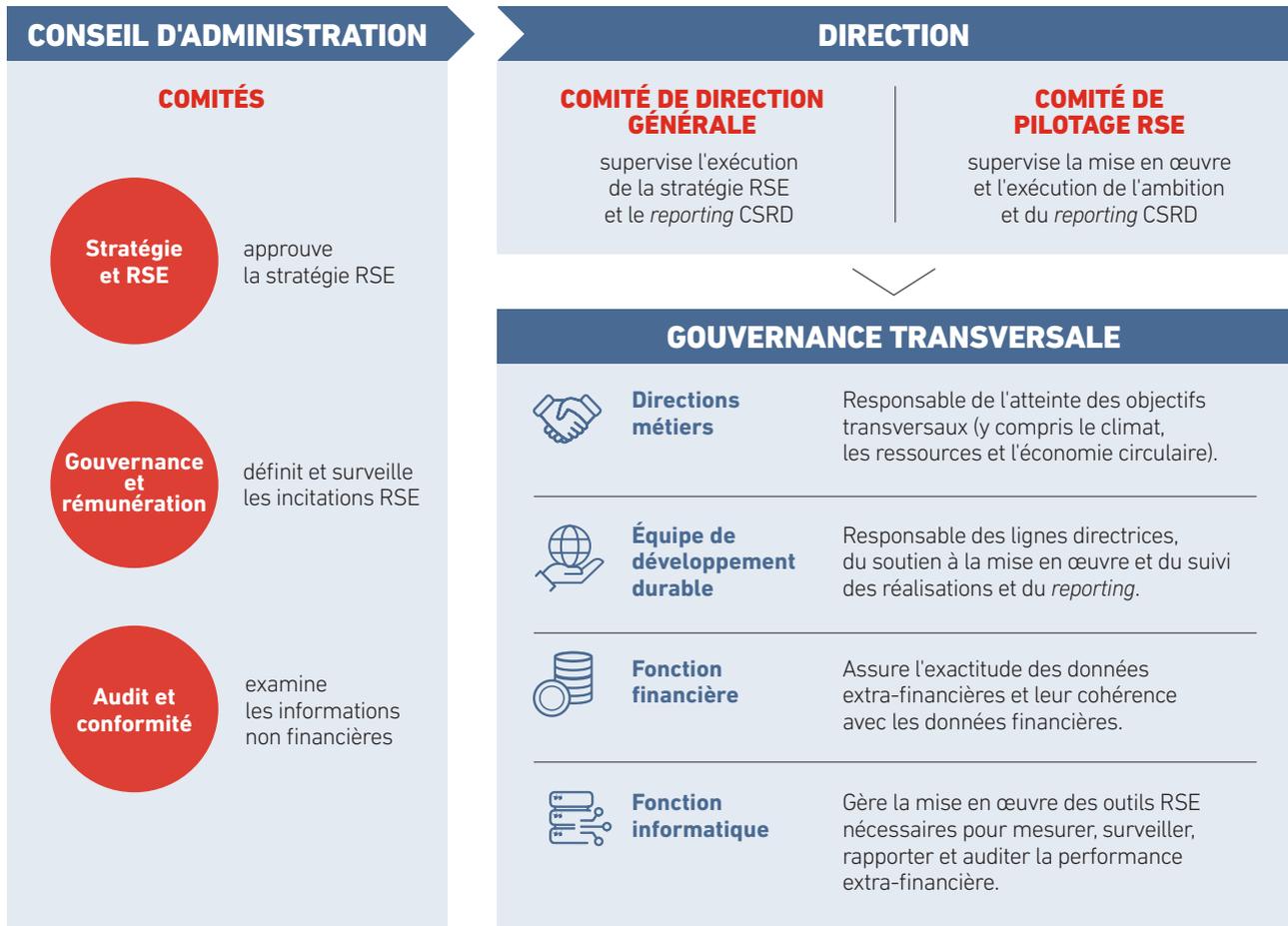
- le Comité audit et conformité s'est réuni cinq fois en 2024. Le Comité stratégique et RSE s'est réuni trois fois en 2024.

Le détail de la composition du Conseil d'administration ainsi que celle du Comité de direction du Groupe SEB, sont respectivement présentés dans les parties 3.3 *Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration* et 3.4 *Organes de direction du Groupe* du chapitre 3 *Gouvernement d'entreprise* du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les informations suivantes concernant la diversité des membres du Conseil d'administration et de direction sont présentées dans les parties :

- « Informations et mandats des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale au 31 décembre 2024 » : l'expérience des membres des organes de gouvernance ;
- « Principes généraux relatifs à la composition du Conseil d'administration » : (i) le nombre de membres exécutifs et non exécutifs, la représentation des salariés et des autres travailleurs, et (ii) le pourcentage d'administrateurs indépendants ;
- « Politique de mixité au sein des instances dirigeantes et représentation équilibrée des femmes et des hommes » : le pourcentage par genre et les autres aspects de la diversité dont tient compte le Groupe.

Implication des organes d'administration et de direction dans la supervision du processus de gestion des impacts, risques et opportunités



Expertise et compétences des organes d'administration et de direction

Au 1^{er} trimestre 2024, les membres du Conseil d'administration ont suivi une formation sur les dernières évolutions en matière de durabilité, avec un focus sur la nouvelle réglementation CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Cette formation, organisée par un intervenant extérieur avec la participation de la Direction du Développement Durable du Groupe, a présenté les nouvelles obligations de reporting liées à la CSRD ainsi que les missions et responsabilités du Conseil, du Comité audit et conformité, et du Comité stratégique et RSE. La séance s'est terminée par une session de questions/réponses.

Le lien entre les compétences et l'expertise en matière de durabilité et les IRO matériels et l'expertise dans les questions relatives à la conduite des affaires est détaillée dans la matrice de compétences dans la partie 3.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration du chapitre 3 *Gouvernement d'entreprise*.

4.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction, de surveillance du Groupe et les enjeux de durabilité traitées par ces organes [GOV-2]

Les organes d'administration, de direction sont informés de l'ensemble des impacts risques et opportunités lors de la présentation annuelle au Comité d'audit et compte-rendu par la Présidente du Comité d'audit au Conseil d'administration.

4.1.2.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation [GOV-3]

Depuis 2019, le Groupe a mis en place des systèmes de rémunération liés à l'atteinte des objectifs de durabilité à court terme, auxquels se sont ajoutés des objectifs long terme en 2024.

La performance en matière de durabilité représente 15 % de la rémunération variable court terme des dirigeants mandataires sociaux et se décline en quatre objectifs :

Objectifs	Pondération
Réduction de la consommation énergétique (électricité et gaz) des sites de production du Groupe (kWh/unité produite)	2,5 %
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) (scopes 1 et 2) (en valeur absolue tCO ₂ eq vs 2021)	2,5 %
Réduction annuelle du taux d'accidents du travail intérimaires compris (« LTIR ») au niveau mondial pour tous les établissements du Groupe (sites de production, entrepôts, bureaux)	5 %
Conformité éthique, sociale et environnementale des filiales situées dans des pays à risques (audits Intertek)	5 %

Depuis 2024, des critères à long terme alignés avec les nouveaux engagements RSE se sont ajoutés aux critères court terme, et représentent 20 % de la rémunération long terme.

Les plans de rémunération à long terme s'étendent sur une période de trois ans, à l'issue de laquelle leur réalisation sera évaluée par rapport aux objectifs fixés. Les cibles intermédiaires établies sont alignées sur les objectifs à horizon 2030 pour chacun des critères.

Objectifs	Pondération
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) (scopes 1 et 2)	5 %
Augmentation du % de matériaux recyclés dans les matériaux et les emballages	10 %
Pourcentage de femmes occupant des postes clés	5 %

Concernant les considérations liées au climat dans la mesure de la performance en matière de durabilité pour les incitations à court et à long terme des membres du Comité exécutif :

- la performance RSE représente 15 % du plan d'incitation à court terme et est basée sur quatre objectifs quantifiables dont 5 % liés au climat ;
- la performance RSE représente 20 % du plan d'incitation à long terme de la Direction et est basée sur trois objectifs quantifiables dont l'un est lié à la diminution des émissions de carbone (représentant 5 % du plan) et l'autre est lié au pourcentage de matériaux et d'emballages recyclés dans les produits du Groupe, directement lié à la réduction de l'empreinte carbone des achats (et représentant 10 % du plan).

Les plans de rémunération long terme pour les dirigeants obéissent aux principes généraux applicables à tous les cadres supérieurs du Groupe. Ces critères sont analysés et discutés chaque année par le Comité de gouvernance et de rémunérations, qui s'appuie régulièrement sur des études de pratiques identifiées dans des entreprises comparables menées par des consultants externes. Le Conseil d'administration fixe les critères et s'assure qu'ils constituent un mécanisme d'incitation intrinsèquement lié à la performance et à la stratégie du Groupe. L'objectif est d'intégrer la performance non financière du Groupe dans toutes les activités et à tous les niveaux de l'entreprise, dans le cadre d'une approche globale de création de valeur.

4.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable [GOV-4]

La table de correspondance ci-dessous présente dans quelles parties l'état de durabilité rend compte de la mise en œuvre des principaux aspects et étapes du processus de vigilance raisonnable, afin de permettre d'appréhender ses pratiques réelles en matière de vigilance raisonnable.

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Paragraphes de la déclaration relative à la durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	4.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance 4.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	4.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	4.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	4.5.6 Table de renvoi du plan de vigilance
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	

4.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]

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 ».

L'analyse des risques établis dans le chapitre 2 *Facteurs et gestion des risques* du Document d'Enregistrement Universel détaille et inclut les risques environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance. Enfin, l'analyse de double matérialité complète ce dispositif d'identification et de maîtrise des risques.

Au sein de son contrôle interne, le Groupe a mis en place des contrôles relatifs à la CSRD dès ce premier exercice, et qui ont vocation à se renforcer, via la mise à jour des contrôles qui a déjà commencé sur l'exercice 2024. Ces contrôles visent notamment à :

- s'assurer que l'analyse de double de matérialité a été réalisée, documentée, mise à jour et revue dans le cadre de structures de gouvernance appropriées ;
- veiller à ce que les données collectées via des outils pour le Rapport ESG soient exactes et complètes ;
- veiller à ce que l'exhaustivité des points de données (qualitatifs et quantitatifs) soient complets et exacts.

4.1.3 Stratégie et modèle d'affaires

4.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur [SBM-1]

Le Groupe SEB est présent historiquement sur le marché du Petit Équipement Domestique (PED) qui regroupe le petit électroménager et les articles culinaires et ustensiles de cuisine, où il occupe une position de *leadership*. Il est par ailleurs présent sur le marché Professionnel depuis 2016, étant *leader* mondial en café professionnel (hors distributeurs automatiques).

La mise en œuvre de la stratégie du Groupe s'appuie sur un modèle de création de valeur fondé sur les forces développées au fil du temps, sur un savoir-faire reconnu en matière de croissance externe et sur son engagement en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Une approche stratégique ancrée sur l'innovation durable

Pour la mener à bien, la vision du Groupe SEB s'articule autour de deux objectifs stratégiques :

- renforcer ses positions de *leadership* en Grand Public grâce à une politique d'innovation constante et à l'expansion continue de sa couverture catégorielle, et ainsi surperformer sur son marché ;
- devenir un acteur de référence mondial en Professionnel en capitalisant sa réussite en Café pour élargir son champ d'action : entrer dans de nouveaux segments de marché et intégrer de nouvelles activités au-delà du café.

L'innovation est depuis toujours un pilier majeur de la stratégie du Groupe, qui s'appuie sur sa compréhension fine des besoins des consommateurs pour simplifier leur vie quotidienne, la rendre plus agréable, et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde. Les enjeux durables sont les éléments moteurs de cette dynamique dont l'objectif est de créer des produits et des services que les consommateurs pourront utiliser en toute simplicité et en toute sécurité ainsi que des solutions qui les aideront à adopter une alimentation savoureuse, plus saine et à mieux vivre chez eux, tout en limitant l'impact sur la planète.

Cette stratégie basée sur l'innovation s'inscrit donc dans une démarche de durabilité sur l'ensemble du cycle de vie :

- la consommation d'énergie, lors de la production et de l'utilisation ;
- la réparabilité, recyclabilité ou seconde main, utilisation de matériaux recyclés ;
- l'ergonomie, le design inclusif, etc. ;
- la gestion de la fin de vie du produit et son démantèlement.

L'ensemble de ces thématiques est traité dans le reste de ce chapitre aux sections ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*, ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*, et ESRS S4 4.3.3 *Consommateurs et utilisateurs finaux*.

La stratégie générale du Groupe est présentée dans la section 1.3 *Stratégie et création de valeur*.

Des marques engagées

Le Groupe est présent dans neuf grandes familles de produits Grand Public (articles culinaires, ustensiles, cuisson électrique, préparation des boissons, préparation des aliments, soin du linge, entretien des sols, confort domestique et soin de la personne). Au-delà du Grand Public, le Groupe est également présent sur le secteur Professionnel, en particulier sur le café Professionnel.

Chacune des marques est pleinement engagée dans la sensibilisation des consommateurs en matière de durabilité en proposant des offres de produits et de services alignées sur les enjeux durables : alimentation saine, qualité de l'air, réparabilité, recyclabilité et inclusivité des produits.

Au-delà du produit, l'innovation se matérialise désormais au travers de solutions comprenant des services associés.

L'offre de produits et services du Groupe SEB ainsi que ses principaux marchés et groupes de clients sont présentés respectivement au paragraphe 1.3.1 *Leadership et marques fortes* de la section 1.3 *Stratégie et création de valeur* et en section 1.2 *Secteur d'activité du chapitre 1 Présentation du Groupe* du présent document.

RÉPARTITION DU NOMBRE DE SALARIÉS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Pays	Nombre de salariés (effectif)	% du nombre total de salariés du Groupe
France	6 296	20 %
Allemagne	4 349	13 %
Chine	10 746	33 %
Autres	10 847	34 %

4.1.3.1.1 Présentation du modèle d'affaires du Groupe

Le modèle d'affaires qui a servi la croissance de l'activité ces 50 dernières années repose sur : des marques *leaders*, fortes et complémentaires ; une présence globale et diversifiée ; une large couverture catégorielle portée par l'innovation ; une exécution commerciale efficace ; la compétitivité de notre dispositif industriel. Avec la croissance externe comme catalyseur puissant et la durabilité comme pilier fondamental.

4.1.3.1.2 Présentation de la chaîne de valeur

Le Groupe SEB s'appuie sur une chaîne de valeur solide et intégrée, qui lui permet de concevoir, produire et distribuer ses produits de manière efficace. Son modèle repose sur une production en grande partie internalisée, une innovation continue et une distribution multicanale adaptée aux évolutions du marché.

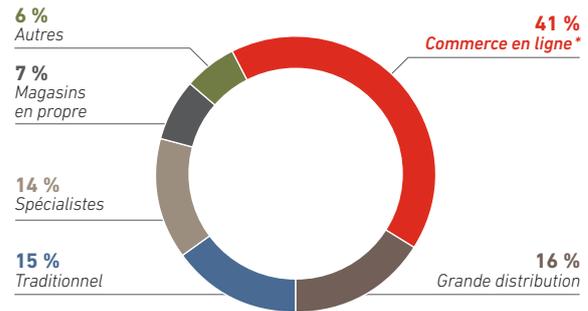
En amont, il sélectionne ses fournisseurs de matières premières et composants, principalement en Europe et en Asie. La production s'appuie sur 44 sites industriels dans 14 pays, garantissant flexibilité et maîtrise des coûts. En aval, il déploie une distribution omnicanale, alliant grandes enseignes, spécialistes, e-commerce et magasins propres, tout en s'engageant dans la réparabilité et l'économie circulaire.

Dans son écosystème, le Groupe SEB interagit avec plusieurs acteurs clés :

- fournisseurs : essentiellement en Europe et en Asie, avec une production en partie internalisée. Le Groupe SEB est lié par des relations d'affaires à plus de 25 000 fournisseurs dans le monde en relation contractuelle directe (rang 1) répartis en trois grands domaines d'achats : achats directs, indirect et achats de produits finis ;
 - **les achats de production ou achats directs, qui couvrent les besoins** en matières premières (dont métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages, etc.) et en composants (dont pièces, sous-ensembles, etc.) pour les produits fabriqués dans les sites du Groupe. **Cette catégorie regroupe plus de 4 000 fournisseurs,**

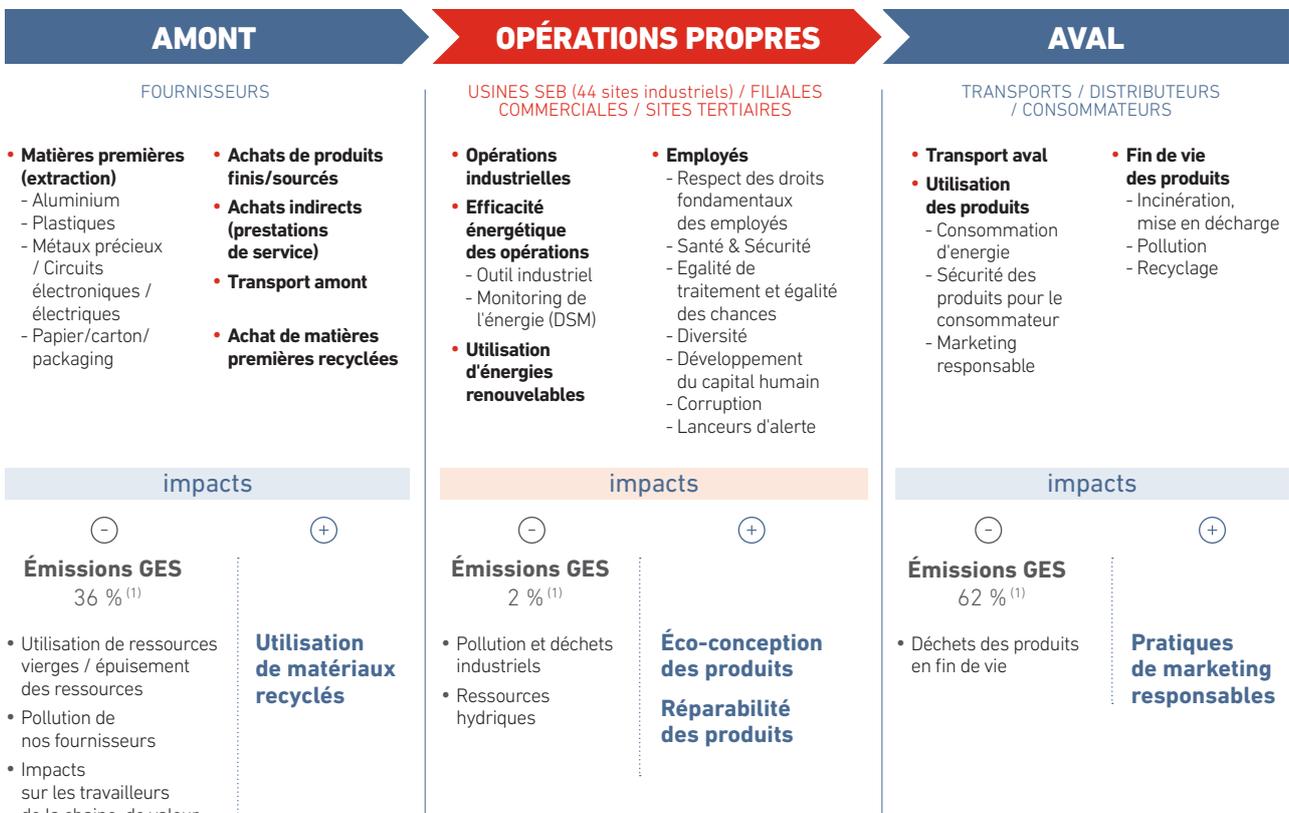
- **les achats indirects, hors production,** couvrent un spectre de dépenses très large qui englobe, entre autres, transports et logistique, investissements, prestations, systèmes d'information, voyages et déplacements, flotte automobile et frais généraux et un périmètre international de plus en plus vaste. **Cette catégorie regroupe plus de 20 000 fournisseurs,**
- **les achats de produits finis « sourcés ».** Cette catégorie regroupe plus de 1 000 fournisseurs, principalement en Asie.

CLIENTS ET DISTRIBUTION : PLUS DE 2 000 PARTENAIRES, ALLANT DES GRANDES SURFACES AUX SPÉCIALISTES ET PLATEFORMES EN LIGNE



Pure players, DTC et Click & Mortar (estimations Groupe au 31 décembre 2024).

UTILISATEURS FINAUX : GRAND PUBLIC ET PROFESSIONNELS (RESTAURATION, HÔTELLERIE, CAFÉS).



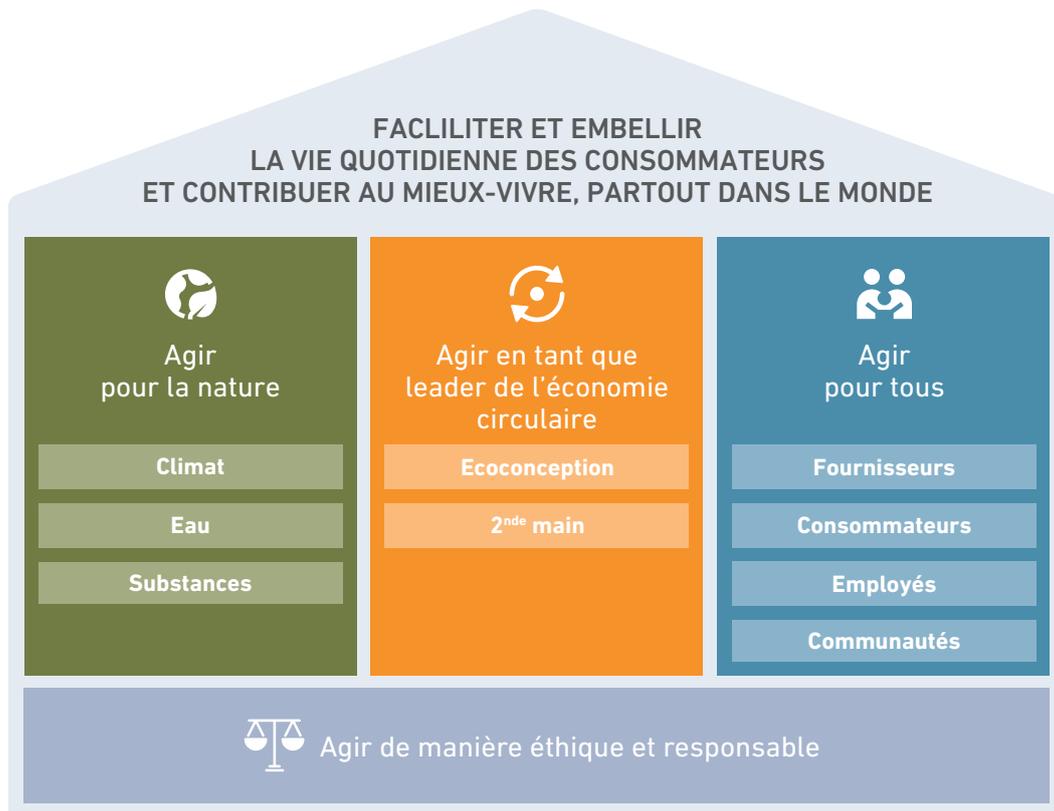
(1) Total des émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

4.1.3.1.3 L'ambition RSE 2024-2030 : contribuer à un futur plus durable

Le 12 décembre 2024, le Groupe SEB a dévoilé sa nouvelle feuille de route RSE pour 2024-2030. Ce programme qui s'inscrit pleinement dans la stratégie de croissance du Groupe, vise à poursuivre et accélérer l'engagement du Groupe en faveur du Développement Durable.

L'ambition RSE 2024-2030 repose sur quatre piliers fondamentaux et complémentaires qui reflètent les valeurs profondes du Groupe et couvrent des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

2024-2030 : 4 PILIERS AU SERVICE DE NOTRE MISSION



Agir pour la nature

Le Groupe poursuit ses efforts transverses pour réduire les impacts de ses activités sur l'environnement et les ressources naturelles. Ses objectifs en la matière concernent trois grandes priorités :

- la réduction de ses émissions de GES selon une trajectoire compatible avec la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*) ;
- la réduction de la consommation d'eau de ses sites (voir section ESRS E3 4.2.3 *Ressources en eau*) ;
- un système de gestion des substances et matériaux qui entrent dans la composition de ses produits permettant de détecter tout risque associé (voir sections ESRS E2 4.2.2 *Pollutions* et ESRS E3 4.2.3 *Ressources en eau*).

Agir en tant que leader de l'économie circulaire

Le Groupe ambitionne de maintenir sa position de *leader* et de pionner en matière d'économie circulaire et d'éco-conception, tout en investissant dans les trois phases : réduire, réutiliser et recycler (voir section ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et Économie circulaire* pour le détail et la définition de l'éco-conception).

Agir pour tous

Le Groupe ambitionne d'être un acteur inclusif et responsable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et envers toutes ses parties prenantes affectées :

- personnel : promotion de la diversité, de l'inclusion et du bien-être au travail, réduction des accidents du travail et féminisation des postes de direction (voir section ESRS S1 4.3.1 *Personnel de l'entreprise*) ;
- fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur : renforcement de la politique d'achats responsables, accompagnement des fournisseurs dans l'adoption de pratiques environnementales et sociales exigeantes, et mise en œuvre d'un plan ESG pour près de 500 fournisseurs stratégiques (voir section ESRS S2 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*) ;
- consommateurs et utilisateurs finaux : encouragement des habitudes alimentaires saines et durables, et innovation pour répondre aux besoins mondiaux (voir section ESRS S4 4.3.3 *Consommateurs et utilisateurs finaux*) ;
- communautés et société civile : poursuite des initiatives de mécénat social, notamment dans la lutte contre l'exclusion et l'accès à l'éducation et à l'alimentation.

Enfin, le pilier « Agir de manière éthique et responsable » constitue une priorité absolue pour le Groupe. Cet engagement imprègne l'ensemble de ses politiques et représente le socle de sa démarche RSE.

À travers ces nouvelles initiatives, et conformément à son engagement historique, le Groupe s'engage à accélérer la réduction de son empreinte environnementale et à renforcer son impact social et sociétal en agissant sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

4.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2]

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes concernées par son activité. Au fil des années, il a élaboré différents modes de dialogues spécifiques à ces populations pour assurer la bonne compréhension de leurs points de vue et intérêts et leur prise en compte dans la conduite de ses choix stratégiques.

Dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route de la nouvelle ambition RSE 2024-2030, le Groupe a dialogué avec ses parties prenantes dans l'optique d'une meilleure compréhension et d'un enrichissement mutuel.

Le Groupe a identifié dix catégories de parties prenantes et adapte son dialogue à leurs spécificités. Le tableau ci-dessous décrit ces modes de dialogue selon les parties prenantes concernées ainsi que leurs finalités générales.

Parties prenantes	Modes de dialogue	Finalités des échanges
Personnel du Groupe Salariés et non-salariés assimilés	Site intranet, livret d'accueil, actions de communication internes, journaux de site, entretiens annuels d'appréciation (EAA), baromètre social (<i>Great Place to Work®</i>), Codes de conduite (Code éthique, Code anticorruption...), documents (Valeurs et pratiques de management...), mécanisme d'alerte	Recueillir les attentes du personnel, et remarques des salariés (en lien avec les modes de dialogues descendants), développer une offre de formation adaptée, assurer la diffusion et la compréhension des valeurs du Groupe
Étudiants et jeunes diplômés	Site internet, site carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres...	Développer la visibilité du Groupe pour attirer et élargir son vivier de jeunes talents
Partenaires sociaux Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, intranet dédié, signature d'accords collectifs...	Fournir des conditions de travail adéquates partout dans le monde dans le respect de l'égalité de traitement et des droits fondamentaux
Consommateurs et utilisateurs finaux	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, communications médias et hors médias, études sur les priorités des consommateurs, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs, panels de consommateurs, Centre d'excellence « Connaissance des consommateurs », mécanisme d'alerte	Suivre l'évolution des besoins des consommateurs, des tendances sociétales et des modes de vie Développer des produits inclusifs et sûrs facilitant des habitudes saines et durables
Fournisseurs et sous-traitants	Échanges avec les équipes Achats, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via une plateforme, audits sociaux et environnementaux, mécanisme d'alerte...	Évaluer la performance environnementale, éthique et sociale des partenaires commerciaux, notamment le respect des droits des travailleurs de la chaîne de valeur
Clients Distributeurs	Rendez-vous et opérations commerciales, partenariats et plans d'actions pluriannuels, Code éthique, mécanisme d'alerte...	Évaluer la satisfaction de nos clients, échanger sur nos pratiques environnementales
Pouvoirs publics	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...	Faire remonter aux autorités les informations nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe
Actionnaires	Communiqués de presse, Document d'enregistrement universel (DEU), Assemblée générale, site internet, webzine, réunions d'information...	Fidéliser les actionnaires et satisfaire leurs exigences en termes de rentabilité et de performance
Acteurs financiers et extra-financiers Analystes financiers, investisseurs institutionnels, banques, agences de notation...	Communiqués de presse, Document d'enregistrement universel, site internet, réunions plénières, roadshows y compris ISR, rendez-vous ponctuels, Journées investisseurs, réponses aux questionnaires, Communication de progrès relative au Pacte Mondial ONU...	S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de performance financière et extra-financière attendues par le marché
Associations professionnelles APPLiA, Gifam, UIMM, SYNETAM, MEDEF, AFEP, Demeter, Ecosystem, FIEEC et autres organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...	Apporter la contribution du Groupe au débat et fournir aux différentes autorités, tous les éléments en main pour prendre la meilleure décision au regard de l'objectif poursuivi et des attentes des différentes parties prenantes
Société civile ONG, associations, communautés	Document d'enregistrement universel, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage, Communication de progrès relative au Pacte Mondial ONU...	Encourager et harmoniser les engagements philanthropiques des différentes filiales, animer les actions de solidarité (actions non liées à des enjeux matériels dans le cadre de la CSR)

La consultation des parties prenantes, un processus d'amélioration continue

Les parties prenantes externes ont été intégrées dans l'évaluation de la matérialité d'impact indirectement via des bases de données externes (ENCORE, SHDB), voir le paragraphe 4.1.4.1.2 *Approche générale* de la section 4.1.4.1 *Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1]*.

Le personnel, les travailleurs de la chaîne de valeur et les consommateurs finaux constituent un groupe clé de parties prenantes affectées, la manière dont le Groupe tient compte de leurs intérêts, leur point de vue et leurs droits sont décrits respectivement dans les sections ESRS S1 4.3.1 *Personnel de l'entreprise*, ESRS S2 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*, ESRS S4 4.3.3 *Consommateurs et utilisateurs finaux* et la section ESRS S1 4.3.1.3.1 *Dialogue et couverture sociale*.

4.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires [SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par le Groupe SEB a permis d'identifier 35 impacts, risques et opportunités matériels présentés dans le tableau suivant.

Impacts, risques, opportunités	Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
Changement climatique (E1)					
ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE					
Risque	Risque physique – Continuité de l'activité	Arrêt potentiel des sites de production en lien avec les aléas climatiques, principalement pour les sites situés dans des zones à fort stress hydrique.	OO	MT/LT	Stratégie 2.1
Risque	Risque de transition – Coût des achats	Augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport maritime et les matières premières.	VC	MT/LT	Stratégie
Opportunité	Opportunités relatives à l'adaptation au changement climatique	Augmentation de la part de marché relative aux produits bas carbone (label éco-design, économie d'énergie) et aux appareils de refroidissement de l'air.	OO/VC	MT/LT	Stratégie
ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE					
Impact négatif	Émissions de GES	Gaz à effet de serre émis tout au long de la chaîne de valeur incluant les achats de matières et de composants, la fabrication des produits, leur transport, leur utilisation par le consommateur et leur fin de vie.	OO/VC	MT/LT	Activités
Pollution (E2)					
POLLUTION DE L'AIR, DES EAUX ET DES SOLS					
Impact négatif	Pollutions liées aux opérations du Groupe et/ou sa chaîne de valeur	Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols sur les sites du Groupe et/ou sur les sites de fabrication des fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur - notamment en lien avec la production et de la transformation des métaux.	OO/VC	MT	Activités 2.2
SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES					
Impact négatif potentiel	Pollutions liées aux substances préoccupantes	Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes liés à l'utilisation de ces substances dans les processus de production des sites de fabrication du Groupe et/ou liés à l'utilisation de ces substances par les fournisseurs du Groupe.	OO/VC	MT	Activités
Risque	Risque de transition réglementaire	Risques réglementaires associés à l'interdiction de l'utilisation de certaines substances (préoccupantes, très préoccupantes) dans la chaîne de valeur comme sur le périmètre direct.	OO/VC	MT	Stratégie

Impacts, risques, opportunités		Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
Ressources hydriques et marines (E3)						
EAU						
Impact négatif	Impact sur les ressources hydriques	Perturbation des eaux causée par les prélèvements et les évacuations des eaux.	OO/VC	MT	Activités	2.3
Risque	Risque de pénurie en eau pour les opérations industrielles du Groupe	Risque sur la continuité des activités des sites industriels ou des fournisseurs situés dans des zones de stress hydrique.	OO/VC	MT	Stratégie	
Économie circulaire (E5)						
ÉCO-CONCEPTION						
Impact positif	Produits éco-conçus	Dès le début du processus de développement produit, la démarche d'éco-conception des produits et des emballages vise à réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.	OO/VC	MT	Stratégie	2.4
Opportunité	Produits éco-conçus	Opportunité commerciale liée aux produits éco-conçus.	OO	MT	Stratégie	
MATÉRIAUX						
Impact négatif	Utilisation de matériaux vierges dans les opérations	L'utilisation de matières premières vierges pour la production de biens contribue à l'épuisement des ressources et intensifie la pression sur celles-ci.	UVC	MT	Activités	
Risque	Coûts/disponibilité des matériaux et composants	L'épuisement des ressources peut entraîner des pénuries ou une augmentation des prix des matières premières.	UVC	MT	Activités	
USAGES						
Opportunité	Réparabilité des produits	Les services de réparabilité proposés par le Groupe pourraient lui permettre d'augmenter ses parts de marché.	OO, DVC	MT	Stratégie	
Opportunité	Seconde main	La seconde main est une opportunité pour le Groupe d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.	OO, DVC	MT	Stratégie	
Impact positif	Réduction des matériaux vierges utilisés dans le cadre de la réparation ou de la vente d'occasion de nos produits	La réparation ou la revente de produits d'occasion limite le nombre de nouveaux produits fabriqués, et donc les ressources vierges en amont qui y sont associées.	VC	MT	Stratégie	
DÉCHETS						
Impact négatif	Déchets générés lors des opérations	Génération de déchets durant la production, qui ne seront pas réutilisés dans un processus industriel.	OO	MT	Activités	
Impact négatif	Génération de déchets en fin de vie des produits	Contribution à la génération de déchets, y compris des déchets dangereux, dont certains ne peuvent pas être recyclés ou valorisés.	DVC	MT	Activités	

Impacts, risques, opportunités	Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
Personnel de l'entreprise (S1)					
CONDITIONS DE TRAVAIL					
Impact négatif potentiel	Conditions de travail (excl. Santé et sécurité)	Forte présence dans des pays où le manque de réglementation concernant les conditions de travail représente un risque relativement élevé.	00	MT	Activités 3.1
Impact négatif	Santé et sécurité	Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier rang de ses préoccupations. Cependant, il ne peut exclure les risques de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes. Avec plus de 32 000 employés dans le monde, le risque d'accident du travail est permanent et concerne toutes les catégories d'employés (sur site, en magasin, au siège, etc.). Par ailleurs, avec 44 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émissions polluantes) qui peuvent affecter la santé de ses salariés.	00	MT	Activités
Risque	Santé et sécurité	En cas de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, le Groupe pourrait être impacté sur : <ul style="list-style-type: none"> ■ la continuité de l'activité : l'absentéisme, les accidents ou les pandémies peuvent affecter notre capacité de production ; ■ l'aspect financier : indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production. 	00	MT	Activités
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS					
Impact négatif potentiel	Égalité de traitement et égalité des chances	Forte présence dans des pays où l'égalité de traitement et l'égalité des chances ne sont pas toujours garanties.	00	MT	Activités
Risque	Développement du capital humain	Un environnement de marché en constante évolution nécessite une adaptation continue de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe. Nos marchés exigent une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée. Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement vrai dans certaines zones géographiques ou dans certains domaines d'expertise.	00	MT	Stratégie
RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX					
Impact négatif potentiel	Personnel de l'entreprise – Respect des droits fondamentaux des employés	Forte présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.	00	MT	Activités
Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)					
CONDITIONS DE TRAVAIL					
Impact négatif potentiel	Conditions de travail dans la chaîne de valeur	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié aux conditions de travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail, le salaire décent, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.	VC	MT	Activités 3.2
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS					
Impact négatif potentiel	Égalité de traitement et égalité des chances dans la chaîne de valeur	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié à l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Cela peut concerner les problématiques d'égalité de genre et d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, l'emploi et l'inclusion des personnes handicapées et la diversité.	VC	MT	Activités
RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX					
Impact négatif potentiel	Respect des droits fondamentaux dans la chaîne de valeur	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié aux droits fondamentaux. Cela peut concerner les problématiques de travail forcé et de travail des enfants.	VC	MT	Activités

Impacts, risques, opportunités	Description		Chaîne de valeur	Horizon temporel	Lien avec la stratégie et les activités	Sections
Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)						
SÉCURITÉ DES PRODUITS ET PROTECTION DES UTILISATEURS FINAUX – Y COMPRIS LES ENFANTS						
Risque	Qualité des produits et sécurité des consommateurs finaux	La responsabilité du Groupe pourrait être engagée ou l'image de ses marques pourrait être ternie. Le Groupe s'expose aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de la part de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produit peut être nécessaire, avec un risque en termes d'image et de coûts.	DVC	MT	Activités	3.3
Impact négatif potentiel	Qualité des produits et sécurité des consommateurs finaux	La qualité des produits et la sécurité des consommateurs sont des priorités pour le Groupe. Pour autant il ne peut être exclu qu'un utilisateur soit blessé par un dysfonctionnement d'un produit ou une utilisation inappropriée.	DVC	MT	Activités	
IMPACT POSITIF ET CHANGEMENT DANS LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS (Y COMPRIS LA COMMUNICATION ET LES PRATIQUES DE MARKETING RESPONSABLES, LA NUTRITION)						
Opportunité	Pratiques de marketing responsables	Un avantage concurrentiel pourrait être obtenu grâce à une stratégie de marketing durable, basée sur des produits répondant à des critères d'éco-conception (réparabilité, efficacité énergétique, matériaux recyclés...) et sur des solutions innovantes pour répondre aux attentes de nutrition saine.	DVC	MT	Stratégie	
Impact positif	Pratiques de marketing responsables	Impact positif lié au changement de comportement des consommateurs qui achètent des produits éco-conçus et adoptent des pratiques culinaires saines.	DVC	MT	Stratégie	
INCLUSION SOCIALE DES CONSOMMATEURS ET/OU DES UTILISATEURS FINAUX						
Opportunité	Accessibilité des produits (design inclusif)	Opportunité commerciale pour les gammes de produits de conception inclusive.	OO	MT	Stratégie	
Conduite des affaires (G1)						
CORRUPTION ET VERSEMENT DE POTS-DE-VIN						
Risque	Anti-trust et corruption	Risques d'infractions aux lois antitrust et/ou de corruption qui pourraient entraîner des amendes potentielles pour non-conformité et des actions en justice significatives.	OO	MT	Activités	4
Impact négatif potentiel	Anti-trust et corruption	Impact négatif potentiel entraîné par d'éventuels cas de corruption liés notamment à l'empreinte géographique des fournisseurs du Groupe.	OO/UVC	MT	Activités	
PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE						
Risque	Protection des lanceurs d'alerte	Risque de non-conformité et/ou risque d'insuffisances de sa politique de protection des lanceurs d'alerte.	UVC/OO	MT	Stratégie	

Légende :

OO : Opération propres - Own operations

UVC : Chaîne de valeur amont - Upstream value chain (UVC)

DVC : Chaîne de valeur aval - Downstream value chain (UVC)

VC : Chaîne de valeur (upstream et downstream)

L'ensemble des IROs concernent l'ensemble des activités du Groupe.

Les politiques et les plans d'actions que le Groupe met en œuvre pour répondre à ces impacts, risques et opportunités, sont détaillés dans les sections dédiées à chaque norme ESRS thématique.

Résilience de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe au regard des impacts et risques matériels

Les principaux risques bruts relatifs à la résilience identifiée au cours de l'analyse de double matérialité menée en accord avec la méthodologie CSRD sont les suivants :

- adaptation au changement climatique : le risque que le Groupe SEB néglige de se préparer aux effets défavorables du changement climatique par des actions visant à prévenir ou à minimiser adéquatement les dommages que ceux-ci pourraient lui causer (et notamment les risques de transition et les risques physiques) ;
- conformité : le risque pour le Groupe SEB est lié à l'évolution de la réglementation qui pourrait limiter la capacité du Groupe à opérer dans ses marchés ou faire peser un risque de non-conformité avec les réglementations nationales ou internationales ;

- santé et sécurité : le risque concerne l'impact sur la continuité de l'activité du Groupe et les potentielles demandes d'indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production ;
- développement du capital humain : le risque est lié à la difficulté potentielle d'attraction et de rétention des talents disposant des compétences clés, ce qui pourrait nuire à la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre sa stratégie et à réaliser ses objectifs ;
- qualité des produits et sécurité des consommateurs finaux : le risque est que le Groupe SEB soit exposé à des actions en garantie ou en responsabilité de la part de ses clients et consommateurs.

Les questions de résilience ci-dessus font l'objet d'un suivi par la gouvernance de la gestion des risques du Groupe.

4.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

4.1.4.1 Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1]

4.1.4.1.1 Contexte

Conformément aux exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et des *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), acte délégué de juillet 2023, publié au journal officiel de l'UE le 22 décembre 2023, le Groupe SEB a réalisé entre 2023 et 2024 une analyse de double matérialité avec le soutien d'un conseil externe.

Clé d'entrée du référentiel issu de la CSRD, l'analyse de double matérialité a pour but d'identifier les thématiques de durabilité reflétant :

- les impacts positifs et négatifs, potentiels ou actuels, matériels sur les personnes et l'environnement liés aux activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur (matérialité d'impact – perspective *inside-out*) ;
- les effets financiers positifs éventuels (opportunités) et négatifs (risques) matériels liés aux sujets de durabilité qui affectent ou pourraient affecter les performances financières du Groupe (matérialité financière – perspective *outside-in*).

Le pilotage et la mise en œuvre opérationnelle de la CSRD est géré par le Comité de pilotage RSE qui assure également les activités clés de contrôle. Les résultats de l'analyse de matérialité ont été validés par le Comité de Direction Générale et intégrés dans les réflexions stratégiques afin de définir la stratégie RSE 2024-2030.

Le Groupe SEB a capitalisé sur le processus d'identification et de sélection des principaux risques du Groupe et a intégré les risques RSE d'ores et déjà identifiés par le Groupe dans son processus d'analyse de matérialité. Le Groupe a également intégré les

risques RSE suivis dans le cadre Devoir de Vigilance dans son processus pour identifier et évaluer les impacts négatifs matériels. Aucune hiérarchie n'a été établie entre les risques de durabilité et les autres types de risques rencontrés par le Groupe.

Le Groupe prévoit une revue annuelle de l'analyse de matérialité par la Direction Développement Durable et une mise à jour de cette analyse tous les trois ans, sauf en cas de changement majeur dans le *business model* ou la stratégie du Groupe.

4.1.4.1.2 Approche générale

A Périmètre, étapes et principales hypothèses

Le Groupe SEB exerce ses activités commerciales dans près de 150 pays dans des contextes économiques et socioculturels variés et complexes. Les impacts, risques et opportunités RSE identifiés sont intrinsèquement liés à ses activités mais également aux risques inhérents aux pays d'implantation de ses filiales et de ses relations d'affaires, et notamment ses fournisseurs.

L'analyse de double matérialité a donc porté sur l'ensemble des unités opérationnelles du Groupe et de leur chaîne de valeur.

Le Groupe a procédé à un examen de l'ensemble de ses sites industriels dans le cadre de l'analyse de double matérialité et d'identification des IROs. Il s'est appuyé notamment sur la cartographie interne des procédés industriels dans les différents sites du Groupe. Cette cartographie est régulièrement mise à jour au gré de l'évolution du périmètre éco-production (sites certifiés ISO 14001).

Le processus d'identification des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels s'est décomposé en trois grandes étapes :

MATÉRIALITÉ D'IMPACT



MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE



Après avoir défini les enjeux de durabilité (en s'appuyant notamment sur les exigences d'application « AR 16 ») les impacts, risques et opportunités, potentiels ou avérés, associés ont été identifiés et évalués.

L'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités s'est appuyée sur :

- des sources internes, notamment des cartographies ou matrices de risques existantes ;
- des sources externes, notamment des bases de données (par exemple base de donnée Encore pour les impacts sur l'environnement), *benchmarks* sectoriels, études ; et
- l'expertise interne des différentes Directions, mobilisée lors d'ateliers de cotation.

L'identification et l'évaluation des enjeux ont été réalisées au niveau « brut », c'est-à-dire sans prendre en compte les plans d'action mis en œuvre, ou qui pourraient être mis en œuvre, par l'entreprise. Lors des discussions pour réaliser la cotation des enjeux de durabilité, la déclinaison des enjeux a été systématiquement envisagée à la fois du côté de la matérialité d'impact et de la

matérialité financière : pour chaque impact identifié, le Groupe s'est interrogé sur une éventuelle contrepartie en termes d'effets financiers, et inversement.

Les parties prenantes externes ont été prises en compte à travers les sources documentaires et bases de données mobilisées afin d'évaluer la matérialité des impacts, risques et opportunités.

B Évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités

La méthodologie de cotation des enjeux s'est inspirée de celle utilisée pour la cartographie des risques et a été discutée avec l'audit interne. Une des principales différences réside dans l'horizon de temps utilisé pour les cotations : cinq années cumulées.

Évaluation de la matérialité des impacts

La matérialité des enjeux a été évaluée en utilisant les quatre variables requises par les ESRS : la fréquence, le périmètre, l'ampleur et l'irréversibilité – ces deux dernières ayant été évaluées conjointement. La probabilité n'a été évaluée que pour les impacts potentiels.

Une note de 1 à 4 a été associée à chaque variable. La combinaison de ces notes a permis d'obtenir un score final allant de 1 à 4, qui a été utilisé pour prioriser les impacts.

La notation a été pondérée, pour les enjeux concernant les opérations propres du Groupe, par le chiffre d'affaires de chaque unité opérationnelle pour les enjeux environnementaux, ou par le nombre d'employés pour les enjeux sociaux. De même, pour les enjeux concernant la chaîne d'approvisionnement du Groupe, les volumes d'achat, leur origine géographique ou le nombre d'employés ont permis de pondérer ce score. Aucune pondération n'a été appliquée entre la gravité et la probabilité pour les enjeux ayant des impacts négatifs sur les droits humains.

Grâce aux discussions avec les experts lors des ateliers de notation, les impacts ont été précisés pour soutenir l'évaluation.

Évaluation de la matérialité financière des risques et opportunités

La matérialité financière a été évaluée en utilisant deux variables requises par l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) : la gravité et la fréquence. Les échelles d'évaluation sont inspirées des échelles utilisées pour la cartographie des risques et ont été validées par l'audit interne. La gravité est évaluée à partir de l'impact financier, l'image et la réputation, la continuité des activités et le degré d'implication de la Direction. Une note de 1 à 4 a été associée à chaque variable. La combinaison de ces notes permet d'obtenir un score intermédiaire allant de 1 à 4.

Un second score est calculé sur la base de considérations sectorielles (comparaison avec les pairs), réglementaires (existence ou non d'un cadre réglementaire) ou de marché (attentes des consommateurs).

La combinaison de ces deux scores a permis d'obtenir un score final allant de 1 à 4, qui a été utilisé pour prioriser les risques et les opportunités.

Grâce aux discussions avec les experts lors des ateliers de notation, les risques et opportunités ont été précisés pour soutenir l'évaluation.

Les fonctions de développement durable, du contrôle et de l'audit interne ont été sollicitées pour la validation finale des résultats de l'analyse, ce qui a permis d'assurer la cohérence entre les IRO identifiés et les risques du Groupe.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été approuvés par la Direction Générale du Groupe.

Au sein de son contrôle interne, le Groupe a mis en place des contrôles relatifs à la CSRD dès ce premier exercice, et qui ont vocation à se renforcer. Certains de ces contrôles visent spécifiquement l'analyse de double matérialité, sa documentation et sa mise à jour.

Les impacts réels et potentiels sur le personnel du Groupe, tels qu'identifiés selon ESRS 2 SBM-3 sont listés dans la section ESRS S1 4.3.1.1.2 *Interactions entre les IRO matériels et la stratégie et le modèle économique*.

4.1.4.2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise [IRO-2]

Le tableau suivant présente la liste des exigences de publication des normes ESRS auxquelles le Groupe SEB s'est conformé en préparant cet état de durabilité selon les résultats de l'analyse de double matérialité, y compris les sections où sont présentées les informations en question dans le présent chapitre.

Une analyse de l'ensemble des points de normes (*disclosure requirements* et *data point*) a été réalisée afin d'assurer une concordance avec les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double matérialité.

Exigences de publication		Sections
ESRS 2 – Informations générales à publier		
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	4.1.1.1
BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.2
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.2.1
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.2.2
GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3
GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.1.2.4
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	4.1.2.5
SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	4.1.3.1
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.3
IRO-1	Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	4.1.4.2
ESRS E1 – Changement climatique		
ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.3
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2.1.3.1

Exigences de publication		Sections
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.2.1.2
ESRS 2 IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.2.1.1
E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.1.3.2 4.2.1.4.1
E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	4.2.1.3.3 4.2.1.4.2
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.1.3/4.2.1.4.3
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.6.2.1
E1-6	Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	4.2.6.2.2
E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.2.1.3.5
E1-8	Tarifification interne du carbone	4.2.1.3.5
E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	4.2.1.3.5
ESRS E2 – Pollution		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.2.2.1
E2-1	Politiques en matière de pollution	4.2.2.2.1
E2-2	Actions et ressources relatives à la pollution	4.2.2.2.2
E2-3	Cibles en matière de pollution	4.2.2.4
E2-4	Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.2.2.4.1
E2-5	Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	4.2.2.4.2
E2-6	Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	4.2.2.4.3
ESRS E3 – Ressources hydriques et marines		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.2.3.1
E3-1	Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.2.3.2.1
E3-2	Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.2.3.2.2
E3-3	Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.2.3.2.3
E3-4	Consommation d'eau	4.2.3.3
E3-5	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	4.2.3.4
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire		
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.1
E5-1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.2.4.2.1
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.2.2
E5-3	Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.2.3
E5-4	Flux de ressources entrants	4.2.4.4.1
E5-5	Flux de ressources sortants	4.2.4.4.2
E5-6	Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.4.4.3

Exigences de publication		Sections
ESRS S1 – Personnel de l'entreprise		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.3.1.1.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.3.1.1.2/4.3.1.1.3
S1-1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	4.3.1.3.1/4.3.1.3.2/4.3.1.3.3 4.3.1.4.1/4.3.1.4.2/4.3.1.5.1
S1-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.3.1.1.4
S1-3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	4.3.1.5.2
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	4.3.1.3.1/4.3.1.3.2/4.3.1.3.3 4.3.1.4.1/4.3.1.4.2/4.3.1.5.2
S1-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.3.1.3.1/4.3.1.3.2/4.3.1.3.3 4.3.1.4.1/4.3.1.4.2/4.3.1.5.3
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.3.1.1.5
S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	4.3.1.1.5
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.3.1.3.1
S1-9	Indicateurs de diversité	4.3.1.4.1
S1-10	Salaires décents	4.3.1.3.1
S1-11	Protection sociale	4.3.1.3.1
S1-12	Personnes handicapées	4.3.1.4.1
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	4.3.1.4.2
S1-14	Indicateurs de santé et de sécurité	4.3.1.3.3
S1-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4.3.1.3.2
S1-16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	4.3.1.4.1
S1-17	Cas, plaintes et impacts graves sur les Droits de l'Homme	4.3.1.5.4
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.3.2.1.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.3.2.1.2
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.3.2.1.2/4.3.2.1.3
S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.3.2.1.4
S2-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.3.2.1.5
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.3.2.3
S2-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.3.2.4
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux		
ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties	4.3.3.1.1
ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.3.3.1.2 4.3.3.1.3
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.2.1/4.3.3.3.1/4.3.3.4.1
S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.3.3.1.4

Exigences de publication		Sections
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.3.3.1.5
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.3.3.2.2 4.3.3.3.2 4.3.3.4.2
S4-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.3.3.2.3/4.3.3.3.3 4.3.3.4.3
ESRS G1 – Conduite des affaires		
ESRS 2 GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.2.1
ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.4.1.1
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.4.1.2/4.4.1.4.1
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.4.1.4.2
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.4.1.4.3

Le tableau suivant présente la liste des *datapoints* requis par d'autres actes législatifs de l'UE.

IRO-2 56	L'entreprise inclut également un tableau de tous les points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE , tels qu'ils sont énumérés à l'appendice B de la présente norme, en précisant où ils figurent dans l'état de durabilité et en incluant ceux qu'elle considère, après évaluation, comme n'étant pas matériels , en indiquant, dans ce cas, « Non important » dans le tableau conformément au paragraphe 35 de l'ESRS 1.
-----------------	--

Points de données	Autres actes législatifs européens		Sections	
ESRS 2 – Informations générales à publier				
GOV-1 21d	Mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I	4.1.2.1
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
GOV-1 21e	Pourcentage d'administrateurs indépendants	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	3.3 Chapitre 3.
GOV-4 30	Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I	4.1.2.4
SBM-1 40d (i)	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Non applicable
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
SBM-1 40d (ii)	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I	Non applicable
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
SBM-1 40d (iii)	Participation à des activités liées à des armes controversées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I	Non applicable
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
SBM-1 40d (iv)	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Règlement sur les indices de référence	Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II	Non applicable

Points de données	Autres actes législatifs européens			Sections
ESRS E1 – Changement climatique				
E1-1 14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1 du règlement (UE) 2021/1119	4.2.1.3.1
E1-1 16g	Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	
		Règlement sur les indices de référence	Article 12, paragraphe 1, points d) à g) et article 12, paragraphe 2 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-4 34	Objectifs de réduction des émissions de GES	SFDR	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	4.2.1.3.4
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
		Règlement sur les indices de référence	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-5 38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat)	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I	4.2.1.3.5
E1-5 37	Consommation d'énergie et mix énergétique	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
E1-5 40 à 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
E1-6 44	Émissions brutes de GES de périmètre 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	SFDR	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	
		Règlement sur les indices de référence	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-6 53 à 55	Intensité des émissions de GES brutes	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	4.2.1.3.5
		Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : portefeuille bancaire – risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	
		Règlement sur les indices de référence	Article 8, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
E1-7 56	Absorption de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Non applicable

Points de données	Autres actes législatifs européens			Sections
E1-9 66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	Utilisation mesure de progressivité, voir 4.1.1.2
E1-9 66a	Désagrégation des montants monétaires par risques physique aigu et chronique	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique	
E1-9 66c	Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique	
E1-9 67	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : portefeuille bancaire – risque de transition lié au changement climatique : prêts garantis par des biens immobiliers – efficacité énergétique des sûretés	
E1-9 69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	
ESRS E2 – Pollution				
E2-4 28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I Indicateurs n° 1, n° 2 et n° 3, tableau 2, annexe I	4.2.2.4.1
ESRS E3 – Ressources hydriques et marines				
E3-1 9	Ressources hydriques et marines	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I	4.2.3.2.1
E3-1 13	Politique en la matière	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I	
E3-1 14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	
E3-4 28c	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	SFDR	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I	4.2.3.4
E3-4 29	Consommation d'eau totale en m ³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres	SFDR	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I	
ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes				
ESRS 2 SBM-3 16a (i)	Zones sensibles sur le plan de la biodiversité	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I	Non important
ESRS 2 SBM-3 16b	Dégradation des terres, la désertification ou imperméabilisation des sols	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I	
ESRS 2 SBM-3 16c	Opérations affectant des espèces menacées	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I	
E4-2 24b	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I	
E4-2 24c	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	

Points de données	Autres actes législatifs européens			Sections
E4-2 24d	Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I	Non important
ESRS E5 – Utilisation des ressources et économique circulaire				
E5-5 37d	Déchets non recyclés	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I	4.2.4.4.2
E5-5 39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	
ESRS S1 – Personnel de l'entreprise				
ESRS 2 SBM-3 14f	Risque de travail forcé	SFDR	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I	4.3.1.1.2
ESRS 2 SBM-3 14g	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I	
S1-1 20	Engagements à mener une politique en matière des Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau de l'annexe I	4.3.1.2 4.3.1.5.1
S1-1 21	Politique de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'OIT	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
S1-1 22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I	
S1-1 23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I	4.3.1.3.3
S1-3 32c	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	SFDR	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I	4.3.1.5.2
S1-14 88b, c	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	4.3.1.3.3
S1-14 88e	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	SFDR	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I	
S1-16 97a	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	4.3.1.4.1
S1-16 97b	Ratio de rémunération excessif du Directeur Général	SFDR	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I	
S1-17 103a	Cas de discrimination	SFDR	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I	4.3.1.5.4
S1-17 104b	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et principes directeurs de l'OCDE	SFDR Règlement sur les indices de référence	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I Indicateur n° 14, tableau 3, annexe 1 Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur				
ESRS 2 SBM-3 11b	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I	4.3.2.1.2 4.3.2.1.3

Points de données		Autres actes législatifs européens		Sections
S2-1 17	Engagements à mener une politique en matière des Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	4.3.2.2.1
S2-1 18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I	4.3.2.2
S2-1 19	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S2-1 19	Politique de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'OIT	Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	4.3.2.1.5
S2-4 36	Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	4.3.2.3
ESRS S3 – Communautés affectées				
S3-1 16	Engagements à mener une politique en matière de Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I Indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	Non important
S3-1 17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S3-4 36	Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux				
S4-1 16	Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux	SFDR	Indicateur n° 9, tableau 3 et indicateur n° 11, tableau 1 de l'annexe I	4.3.3.2.1 4.3.3.3.1 4.3.3.4.1
S4-1 17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	4.3.3.2.2
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
S4-4 35	Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme	SFDR	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	
ESRS G1 – Conduite des affaires				
G1-1 10b	Convention des Nations Unies contre la corruption	SFDR	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I	4.4.1.4.1
G1-1 10d	Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	4.4.1.3
G1-4 24a	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I	4.4.1.4.3
		Règlement sur les indices de référence	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
G1-4 24b	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I	

4.2 Informations environnementales

4.2.1 Changement climatique [E1]

4.2.1.1 Rappel des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

	Amont	Opérations	Aval
Impacts négatifs	Gaz à effet de serre émis tout au long de la chaîne de valeur incluant les achats de matières et de composants, la fabrication des produits, leur transport, leur utilisation par le consommateur et leur fin de vie		
Risques		Risque physique : arrêt potentiel des sites de production en lien avec les aléas climatiques, principalement pour les sites situés dans des zones à fort stress hydrique	
		Risque de transition : augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport et les matières premières	
Opportunités		Opportunités relatives à l'adaptation au changement climatique : augmentation de la part de marché relative aux produits bas carbone (éco-design, économies d'énergie) et aux produits de refroidissement de l'air	

4.2.1.2 Stratégie – Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique [ESRS 2 SBM-3]

Conscient des risques actuels et futurs liés au changement climatique, le Groupe SEB a mené une étude en 2021, avec l'appui d'un conseil externe, pour évaluer la vulnérabilité de ses activités face aux risques induits par le changement climatique, anticiper leurs effets et garantir sa résilience. Lors de l'exercice d'analyse de double matérialité réalisé en 2023 par le Groupe, aucun nouvel élément n'est venu modifier les conclusions de l'étude réalisée en 2021 dont les conclusions sont les suivantes :

- **un impact négatif identifié** : les émissions de GES. Les impacts liés aux émissions de GES sont pleinement identifiés grâce au travail rigoureux effectué depuis plusieurs années pour calculer le bilan carbone du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, permettant ainsi de confirmer que ces émissions constituent un enjeu matériel pour l'entreprise ;
- **deux principaux risques identifiés** ;
 - l'arrêt de la production dû au stress hydrique,
 - l'augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport maritime et les matières premières ;
- **une opportunité de marché identifiée** : l'évolution de la demande, qui pourrait créer des opportunités pour le Groupe dans certains segments de marché.

1. Périmètre de l'analyse de résilience

Afin d'évaluer la résilience de son modèle économique et de sa stratégie, le Groupe a réalisé, en 2021, une analyse couvrant l'ensemble de ses entités et de sa chaîne de valeur, à l'exception des acquisitions les plus récentes. Les risques liés à la transition et les opportunités ont été évalués sur une période allant jusqu'en 2030, tandis que les risques physiques ont été étudiés sur une période allant jusqu'en 2050.

2. Méthodologie de l'analyse de résilience

L'approche suivie pour collecter et traiter les informations afin d'évaluer les risques et opportunités liés au changement climatique a impliqué les étapes suivantes :

- **définition du périmètre et des objectifs de l'étude** : le périmètre de l'étude a d'abord été déterminé, en précisant les scénarios climatiques choisis ainsi que la portée de la chaîne de valeur analysée ;
- **identification et cartographie des impacts, risques et opportunités** : cette étape a permis d'identifier les risques et opportunités liés au changement climatique, grâce à des entretiens avec des experts internes et une revue de la littérature. Les risques ont été priorisés en fonction de leur impact potentiel, et les risques et opportunités matériels ont été sélectionnés. Au total, 18 risques climatiques ont été identifiés sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens approfondis avec des experts du Groupe SEB. La matérialité de ces risques a été évaluée en fonction de leur impact financier et stratégique (limité, modéré ou extrême), de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur probabilité (très improbable, improbable ou modérée), et de leur capacité de gestion (contrôle optimal, partiel ou insuffisant) ;
- **quantification des risques et opportunités** : un focus a été mis sur les risques et opportunités matériels identifiés. Trois risques principaux et une opportunité ont été retenus, et pour chacun, une évaluation détaillée ainsi qu'une quantification de l'impact financier ont été réalisées selon différents scénarios futurs ;
- **plan d'action** : un plan d'action a été élaboré pour définir des options stratégiques visant à réduire ces risques, en incluant des actions de réduction et d'adaptation (se référer aux politiques, actions et cibles détaillées dans 4.2.1 *Changement climatique [E1]* et 4.2.3 *Ressources en eau [E3]*). Les différentes options ont été comparées afin d'évaluer leur pertinence selon les scénarios futurs envisagés.

Le Groupe décrit comment il intègre la durabilité dans son modèle d'affaire et sa stratégie dans la section 4.1.3.1 *Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur [SBM-1]*.

3. Utilisation de l'analyse des scénarios

L'analyse a été menée en se basant sur deux scénarios de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) tirés du Rapport *World Energy Outlook 2021* :

- **le scénario *business as usual* à 4 °C** : ce scénario suppose que les tendances actuelles en matière de consommation d'énergie et de politiques climatiques se poursuivent sans changements significatifs. La demande énergétique mondiale continue de croître, particulièrement dans les pays émergents, et les énergies fossiles demeurent dominantes. Malgré la croissance des énergies renouvelables, la transition énergétique reste lente et insuffisante, ce qui conduit à une augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) et à un réchauffement de 4 °C d'ici la fin du siècle, bien au-delà des objectifs de l'Accord de Paris ;
- **le scénario à 2 °C, *Paris Agreement*** : ce scénario décrit un avenir où des politiques ambitieuses visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sont mises en place pour limiter le réchauffement climatique à 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Les énergies renouvelables connaissent une forte croissance et deviennent prédominantes dans le mix énergétique. Cependant, ce scénario nécessite une accélération de la transition énergétique, une réduction significative des combustibles fossiles, et une décarbonation massive de l'industrie, du transport et de l'énergie.

L'analyse ayant été réalisée sur la base de scénarios différents, cela a conduit à l'identification d'un large éventail de risques et opportunités :

- en prenant en compte un contexte réglementaire plus contraignant dans le cas d'un scénario + 2,0 °C, cela a mis en évidence les risques de transition ;
- en prenant en compte des conditions climatiques plus extrêmes dans le cas d'un scénario + 4,0 °C, cela a mis en évidence les risques physiques.

4. Gouvernance

Sous l'impulsion de la Direction du Développement Durable, l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique a été intégrée à la cartographie globale des risques du Groupe SEB. Cette cartographie est revue et consolidée par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (voir section 2.2 *Facteurs et gestion des risques*).

5. Processus de gestion des impacts, risques et opportunités

Impacts négatifs – émissions de GES

Les impacts liés aux émissions de GES du Groupe sont pris en charge dans le cadre de son plan de transition (voir section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]*), dont l'objectif principal est de réduire ces impacts de manière significative et durable.

Risque physique matériel – le stress hydrique

Bien que la majorité des sites industriels du Groupe SEB soient situés dans des zones où le stress hydrique est modéré, certains d'entre eux pourraient être exposés à des risques importants de perturbation de l'approvisionnement en eau dans les années à venir, ce qui pourrait entraîner des arrêts de production.

Ce risque est traité via la politique éco-production du Groupe (voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*) qui inclut des engagements visant à préserver les ressources en eau. Le Groupe a pris des engagements dès 2021 dans le cadre de l'initiative Act4Nature et a renforcé son ambition en 2024 en fixant de nouveaux objectifs de réduction de la consommation d'eau à horizon 2030, en mettant l'accent sur des actions spécifiques pour les sites situés en zone de stress hydrique (voir ESRS E3 *Ressources en eau* sections 4.2.3.2.2 et 4.2.3.2.3 *Actions et cibles*). La stratégie du Groupe SEB pour prévenir ou atténuer ce risque repose sur l'investissement dans des processus plus économes en eau et l'étude de solutions alternatives, telles que la mise en place de boucles fermées, la récupération des eaux de pluie, et l'adoption de procédés visant à réduire la consommation d'eau, en particulier sur ses sites les plus exposés.

Risque de transition matériel – l'augmentation des coûts des matières premières et du transport maritime

La régulation des mécanismes de tarification du carbone représente un enjeu majeur pour le Groupe et ses fournisseurs. L'augmentation du prix des combustibles fossiles pourrait entraîner une hausse des prix de vente des produits et services, affectant tant les matières premières que le transport, et pourrait avoir un impact significatif sur les charges d'exploitation du Groupe SEB.

Afin de gérer ces risques, plusieurs politiques et actions sont mises en place. Le risque lié à l'augmentation des coûts du transport maritime est pris en charge par la politique éco-logistique (voir section 4.2.1.3.2 *Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique [E1-2]*), qui inclut l'optimisation des routes logistiques et le développement de modes de transport alternatifs, tels que le rail. Concernant l'augmentation des prix des matières premières, ce risque est atténué grâce à la politique d'éco-conception du Groupe et aux actions mises en œuvre sur le recyclé et la boucle fermée, notamment sur l'aluminium (pour plus de détails, se référer à la politique éco-conception et aux actions décrites dans 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* et 4.2.4.2.2 *Actions et ressources relatives à l'éco-conception*). Enfin, pour faire face à l'augmentation des coûts énergétiques, le Groupe met en place sa politique éco-production, visant à réduire la consommation d'énergie et à optimiser les processus de production (pour plus de détails, se référer à la politique éco-production décrite dans la section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*, ainsi qu'aux actions et cibles décrites dans la section 4.2.1.3 *Atténuation du changement climatique*).

Les coûts associés à ces risques ont été intégrés dans les outils de prévision budgétaire et de *reporting* financier. De manière continue, le Groupe met également en œuvre des efforts pour améliorer sa productivité industrielle et maîtriser ses coûts d'achats, contribuant ainsi à compenser les hausses des coûts des matières premières et du fret. Par ailleurs, un plan d'action est en cours pour engager les fournisseurs à mettre en place des initiatives visant à réduire leurs propres émissions, dans un objectif de réduction globale des impacts environnementaux.

Opportunité matérielle liée à l'évolution de la demande

L'une des conséquences du réchauffement climatique est l'augmentation des températures et la demande grandissante en appareils de refroidissement de l'air. Le Groupe pourrait donc profiter d'une évolution favorable de la demande en ventilateurs, segment sur lequel il est déjà très bien positionné.

De façon plus globale, l'évolution des habitudes de consommation des utilisateurs vers plus de sobriété est une opportunité pour le Groupe avec un accroissement de la demande pour les produits et services éco-conçus et en particulier avec une consommation énergétique optimisée. Le Groupe, déjà pleinement engagé sur l'éco-conception, continue à travailler afin de saisir les opportunités à venir.

6. Démarche d'amélioration continue

L'étude finalisée en 2021, qui a été réalisée de façon volontaire à l'époque, sera mise à jour en 2025 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue du Groupe, afin de maintenir la vision la plus précise et pertinente des enjeux climatiques. En effet, l'analyse de 2021 s'est fondée sur un scénario de réchauffement de 2 °C, en raison des données et des analyses disponibles à l'époque. Toutefois, conformément aux exigences de la CSRD et à la nécessité d'analyser les risques de transition dans un scénario à 1,5 °C, nous intégrerons cette analyse dans la mise à jour de 2025.

Par ailleurs, l'étude a retenu un horizon temporel jusqu'en 2030 pour l'identification des risques et opportunités liés à la transition, afin de se concentrer sur les enjeux à court et moyen terme et d'assurer une évaluation plus précise des risques immédiats. Toutefois, le Groupe a conscience que cet horizon pourrait ne pas permettre une évaluation exhaustive des risques à long terme. L'analyse sera donc étendue jusqu'à 2050 dans les travaux qui sont prévus en 2025, afin d'anticiper de manière plus complète les risques climatiques à long terme.

Concernant la quantification financière des impacts, bien qu'elle ait été réalisée dans le cadre de l'étude de 2021, elle sera revue et actualisée en 2025 pour tenir compte des nouvelles données et scénarios qui seront utilisés. Pour cette raison, cette quantification n'est pas divulguée dans le rapport actuel.

4.2.1.3 Atténuation du changement climatique

4.2.1.3.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

Compatibilité des cibles avec l'Accord de Paris

Le plan de transition du Groupe SEB établit une trajectoire ambitieuse et rigoureuse de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) visant à lutter contre le changement climatique. En 2024, le Groupe a validé ses objectifs de réduction des émissions auprès du *Science-Based Targets initiative* (SBTi), confirmant ainsi que ces objectifs sont cohérents avec les efforts mondiaux nécessaires pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 et limiter le réchauffement mondial à 1,5 °C :

- à l'horizon 2030, le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de réduire de 42 % ses émissions de GES des scopes 1 et 2 par rapport à 2021 et de 25 % ses émissions de GES du scope 3, incluant les catégories des achats de biens et services (catégorie 1), le transport et la distribution en amont (catégorie 4), ainsi que l'utilisation des produits vendus (comprenant la consommation directe d'énergie) (catégorie 11) ;
- à l'horizon 2050, le Groupe s'engage à atteindre la neutralité carbone en réduisant de 90 % ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2021, et en neutralisant les émissions résiduelles restantes.

S'agissant du plan de transition du Groupe pour l'atténuation du changement climatique, il vise à permettre une compréhension des efforts d'atténuation passés, actuels et futurs du Groupe afin de garantir la compatibilité de sa stratégie et de son modèle économique avec la transition vers une économie durable. Il est entendu néanmoins qu'il n'existe pas à ce jour de consensus sur des trajectoires de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui puissent permettre de garantir la compatibilité d'une stratégie avec un scénario limitant le réchauffement de la planète à 1,5 °C conformément à l'Accord de Paris.

Les cibles du Groupe pour 2030 et 2050 reposent sur la trajectoire de réduction transectorielle (approche par contraction) définie par le SBTi. Cette approche s'appuie sur les scénarios climatiques du GIEC, qui visent à contenir les émissions mondiales dans les limites définies par les accords internationaux. Ces objectifs sont exprimés en valeurs absolues, calculées par rapport aux émissions de GES de l'année de référence 2021. La définition de ces trajectoires repose sur l'analyse des scénarios climatiques du GIEC, qui déterminent les budgets carbone mondiaux à ne pas dépasser pour respecter les seuils de température fixés par l'Accord de Paris. Cela permet de définir un taux de réduction global des émissions, qui sert de base à l'approche par contraction utilisée pour établir les objectifs spécifiques du Groupe.

Le plan de transition a été développé conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*). Cette approche assure à la fois la transparence et la conformité avec les normes internationales en matière de lutte contre le changement climatique et de Développement Durable.

Pour plus de détails sur la méthodologie et les objectifs du Groupe, voir la section 4.2.1.3.4 *Cibles liées à l'atténuation du changement climatique*.

Présentation des leviers de décarbonation

Le Groupe a identifié plusieurs leviers de décarbonation qu'il applique tout au long de sa chaîne de valeur et qui s'appuient sur ses politiques d'éco-production, d'éco-logistique, d'éco-conception et d'achats responsables. Ces politiques ont été conçues pour couvrir les principaux postes d'impacts environnementaux du Groupe, à savoir : les opérations internes (scopes 1 et 2), l'amont (scopes 3.1 et 3.4), et l'aval (scope 3.11), garantissant ainsi une approche globale et cohérente pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

EMPREINTE CARBONE 2024 : 14m tCO₂ eq



- **l'éco-production** vise à réduire l'impact environnemental de nos sites de production, en mettant l'accent sur la sobriété énergétique, les investissements dans des technologies innovantes pour maximiser l'efficacité énergétique, ainsi que l'intégration d'énergies renouvelables ;
- **l'éco-logistique** se concentre sur la réduction des émissions de GES en optimisant les distances et les modes de transport, en améliorant les taux de chargement des unités de transport et en adoptant des énergies alternatives pour les flux logistiques ;
- **l'éco-conception** consiste à concevoir des produits avec un impact environnemental réduit, en prenant en compte l'ensemble de leur cycle de vie, de la sélection des matières premières à leur utilisation, leur durabilité, leur réparabilité et leur élimination en fin de vie. Cette approche favorise activement la décarbonation.

Les politiques et leviers sont détaillés dans la section 4.2.1.3.2 *Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique.*

Pour identifier et quantifier les leviers de décarbonation du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, des hypothèses robustes et rigoureuses ont été mises en place, permettant au Groupe de disposer d'une vision claire et réaliste de son impact environnemental et des actions nécessaires pour réduire ses émissions de GES tout au long de sa chaîne de valeur.

Tout d'abord, le **mix électrique des pays** a été déterminé sur la base des données publiées par l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), en utilisant le scénario APS (*Announced Pledges Scenario*), qui représente les engagements de décarbonation actuels des gouvernements. Cette approche permet de tenir compte des évolutions prévues des sources d'énergie dans chaque pays, en tenant compte des politiques publiques en matière de transition énergétique.

Ensuite, les **hypothèses de ventes** ont été établies en se basant sur le plan stratégique du Groupe, qui définit les objectifs commerciaux et les prévisions de croissance des ventes à moyen et long terme. Ces projections sont essentielles pour évaluer l'impact des leviers de décarbonation en fonction de l'évolution attendue des volumes produits et vendus.

Enfin, étant donné la difficulté à prévoir précisément l'évolution des mix pays et produits, des **hypothèses sur la répartition géographique et les types de produits** ont été formulées en fonction des tendances actuelles et des prévisions à court terme. Ces hypothèses prennent en compte les spécificités des marchés locaux, les stratégies de déploiement des produits et l'évolution de la demande.

Ainsi, les leviers de décarbonation ont été quantifiés par le Groupe SEB en s'appuyant sur des hypothèses rigoureuses et étayées. Cependant, en raison de la nature dynamique des enjeux environnementaux et des incertitudes stratégiques et concurrentielles, ces hypothèses sont régulièrement réévaluées et mises à jour. Cette révision continue permet d'ajuster la stratégie de décarbonation du Groupe SEB en fonction de l'évolution des conditions économiques, technologiques et réglementaires, assurant ainsi une approche agile et adaptable à long terme. En raison de ces considérations et dans un souci de préservation de la compétitivité du Groupe, il a été décidé de ne pas divulguer les détails quantitatifs précis de chaque levier de décarbonation.

Les actions spécifiques associées à chaque catégorie d'émissions (scopes 1, 2 et 3) sont détaillées dans la section 4.2.1.3.3 sur les actions et ressources en rapport avec les politiques d'atténuation du changement climatique. Il convient de noter que la quantification de la contribution des leviers n'a pas été dissociée entre les scopes 1 et 2, car les émissions de ces deux scopes sont interconnectées et pilotées de manière conjointe.

Scopes concernés	Leviers de décarbonation	Description des plans d'action associés	Objectif 2030
Scopes 1 et 2 Production	Encourager la sobriété énergétique des sites de production	Déploiement d'outils de contrôle et de gestion de l'énergie dans les sites industriels	- 42 % vs 2021
	Investir dans des nouvelles technologies permettant de maximiser l'efficacité énergétique des processus industriels du Groupe	Programme de rénovation, d'installation et de renouvellement d'équipements industriels à haute intensité énergétique	
	Investir dans les énergies renouvelables	Installation de capacités de génération à faibles émissions (solaire et biomasse) Augmentation de l'approvisionnement en énergies renouvelables	
Scope 3.1 Achats	Utiliser des matériaux recyclés dans les produits et emballages	Augmentation continue de la part des métaux, plastiques et cartons recyclés dans les intrants du Groupe	
	Accompagner la décarbonation des fournisseurs stratégiques	Programme d'incitation, de formation et de suivi pour engager la décarbonation de 500 fournisseurs stratégiques	
Scope 3.4 Transport en amont & en aval	Décarboner les flux logistiques	Gestion optimisée des volumes dans les unités de transport	- 25 % vs 2021
		Développement de modes de transport alternatifs et optimisation des circuits logistiques	
Scope 3.11 Utilisation des produits	Améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe et encourager l'utilisation plus durable des produits	Réduire la consommation énergétique des produits à travers des innovations techniques Déploiement de solutions de modes d'utilisation des produits favorisant la sobriété énergétique et sensibilisation des consommateurs	

Investissements qui soutiennent le plan de transition

Le Groupe estime que son plan de transition ne devrait pas entraîner de coûts matériels significatifs sur sa base de coûts globale. Les investissements pour la transition devraient être gérés dans le cadre des enveloppes budgétaires annuelles du Groupe :

- modernisation des équipements : les nouvelles générations de machines, comme les presses à injection électrique, ne sont pas nécessairement plus coûteuses que les équipements actuels, mais elles sont plus efficaces et économes en énergie, ce qui génère des économies opérationnelles ;
- matériaux recyclés : bien que certains matériaux recyclés puissent représenter un surcoût par rapport aux matériaux vierges, la différence devrait diminuer avec le temps. De plus, dans un certain nombre de cas, le Groupe pourrait générer des économies via l'intégration de matériaux recyclés qui peuvent revenir moins cher que les matériaux vierges ;
- éco-conception : les initiatives d'éco-conception mises en œuvre par SEB n'impliquent pas nécessairement des dépenses additionnelles importantes, ni des coûts supplémentaires significatifs dans l'achat de composants ou de matériaux.

Informations sur les émissions verrouillées

Dans le cadre de ses engagements climatiques, le Groupe a estimé ses émissions verrouillées, lesquelles ne sont pas considérées comme matérielles pour ses objectifs de réduction des émissions. Ces émissions ne représentent pas un risque de transition, d'autant que l'impact global des émissions du Groupe SEB est marginal comparé à celui des secteurs à forte intensité carbone.

Lien avec règlement délégué européen Taxonomie

Il n'y a pas de différence entre les montants liés à la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du plan de transition pour l'année en cours correspondent aux indicateurs CapEx de la taxonomie reportés pour la même année.

Indices référence Accord de Paris

Conformément aux critères détaillés dans les articles 12.1 et 12.2 du règlement délégué (UE) 2020/1818, le Groupe SEB n'est pas exclu des indices de référence alignés sur l'Accord de Paris de l'UE.

Description de la manière dont le plan de transition est intégré et aligné avec la stratégie commerciale globale et la planification financière de l'entreprise

Intégré dans le nouveau plan interne 2024-2027, le plan de transition fait partie intégrante de la stratégie commerciale globale et de la planification financière du Groupe.

Le plan de transition s'inscrit plus particulièrement dans l'initiative « Act4Nature », un des piliers clés de la stratégie du Groupe et du nouveau plan d'entreprise, ce qui souligne l'engagement du Groupe en faveur du Développement Durable et de la responsabilité environnementale. Le pilier « Act4Nature » se concentre, entre autres, sur la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe et l'adoption de pratiques durables dans toutes les opérations. En intégrant le plan de transition dans sa nouvelle stratégie, le Groupe SEB veille à ce que le Développement Durable ne soit pas considéré comme une initiative distincte mais comme un élément fondamental intégré à la croissance et de la rentabilité du Groupe. Par ailleurs, l'alignement de ses objectifs en matière de durabilité avec sa stratégie commerciale globale et sa planification financière garantit au Groupe la possibilité de respecter ses engagements environnementaux tout en continuant à favoriser la réussite financière.

Approbation du plan de transition par les organes d'administration, de direction et de surveillance

Le plan de transition a été présenté et approuvé en avril 2024 par le Comité RSE, puis par le Comité exécutif et le Conseil d'administration du Groupe.

État d'avancement

En 2024, le plan de transition a été finalisé, validé au plus haut niveau du Groupe et intégré dans le nouveau plan d'entreprise. De plus, les objectifs clés et les leviers de décarbonation du plan de transition ont été largement communiqués et expliqués aux employés, dans toutes les régions, dans le cadre de la communication du nouveau plan d'entreprise fin 2024. Les objectifs clés et les leviers de décarbonation du plan de transition ont également été communiqués et expliqués à l'externe le 12 décembre 2024 lors de la Journée Investisseurs du Groupe axée sur l'ESG. Par ailleurs, le déploiement opérationnel a été poursuivi en 2024, notamment au niveau de la production, des achats et du développement de produits, et se poursuivra en 2025.

Ainsi, en 2024, le Groupe a réduit ses émissions scopes 1 et 2 de 18,4 % et ses émissions scope 3 de 13,5 % par rapport à 2021.

4.2.1.3.2 Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique [E1-2]

Les impacts, risques et opportunités matériels relatifs à l'atténuation du changement climatique sont couverts par les quatre politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production, éco-conception, éco-logistique et achats responsables.

Les descriptions ci-après se limitent au périmètre des impacts négatifs matériels en lien avec l'atténuation du changement climatique, tels que rappelés en introduction de la présente section.

La politique éco-production et la réduction de l'empreinte carbone des sites (scopes 1 et 2)

Cette politique couvre la réduction des émissions de GES liées aux opérations du Groupe avec des objectifs ambitieux à atteindre d'ici à 2030. Elle vise notamment à encourager la sobriété énergétique et à augmenter l'utilisation d'énergie renouvelable, dans le but de réduire l'empreinte carbone du Groupe tout en optimisant l'efficacité énergétique. Pour plus de détails sur cette politique, il convient de se référer à la note méthodologique sur les ESRS environnementaux, où cette politique est explicitée plus en profondeur (voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*).

Ce périmètre, inclus dans les scopes 1 et 2, représente 1,5 % des émissions totales de GES du Groupe en 2024.

Sur cet enjeu de réduction des émissions de GES, la politique est définie et contrôlée par un Comité de pilotage bas carbone animé par la Direction Industrie, qui réunit des représentants des Directions Industrielles (Articles culinaires et Petit électroménager), de la Direction Qualité Normes et Environnement, et de la Direction des Achats. Le Comité bas carbone (i) communique un plan d'action sur cinq ans, assorti d'objectifs de Performance et de limites d'émissions de GES (voir 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique [E1-3]*) et (ii) assure le suivi de la feuille de route industrielle de décarbonation et l'évaluation de son efficacité. C'est ensuite le Responsable Environnement-Industrie, sous la direction du Directeur Qualité, qui coordonne la mise en œuvre de la politique auprès des différentes activités qui sont elles-mêmes responsables de la mise en œuvre.

La politique éco-conception et la réduction des émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus (scope 3.1) et aux achats de biens et services (scope 3.1)

Cette politique vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. En 2024, plus de la moitié de l'impact carbone des produits SEB provient de leur consommation énergétique en phase d'utilisation (60,4 % des émissions totales), suivie par l'achat de biens et services, qui représente un tiers de l'impact carbone du Groupe (32,7 % du bilan carbone total). Ainsi, les objectifs de la politique d'éco-conception visent à adresser deux leviers clés : améliorer l'efficacité énergétique des produits pour réduire les émissions liées à leur utilisation, et augmenter la part de matériaux recyclés, afin de réduire l'impact environnemental en amont, lors de la fabrication. Pour plus de détails sur cette politique, il convient de se référer à l'ESRS E5, où elle est décrite de façon détaillée (voir section 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]).

Par ailleurs, le processus d'extraction et de traitement des matériaux vierges, tels que l'acier inoxydable, l'aluminium et les plastiques, est une source majeure d'émissions de GES. Le Groupe SEB s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'utilisation de matériaux recyclés et/ou à faible impact dans la fabrication et la conception de ses produits afin de réduire les émissions de GES liées aux achats (scope 3.1) qui représentent près d'un tiers de l'impact carbone des produits (32,7 % de ses émissions totales en 2024).

Le Groupe s'inscrit donc dans une démarche d'amélioration continue de recherche, de développement et d'innovation sur les produits relevant des catégories Grand Public et Professionnel, tout en facilitant des usages énergétiquement sobres par les consommateurs.

Les politiques éco-logistique et achats responsables et la gestion des émissions de GES liées aux achats (scope 3.1) et au transport des produits (scope 3.4)

Ces politiques couvrent à la fois la réduction des émissions de GES de la chaîne de valeur en amont et en aval.

En amont – assurer la performance environnementale des achats du Groupe

La politique achats responsables et sa mise en œuvre via la Charte achats responsables contribuent à réduire les émissions de GES de son scope 3.1. Pour plus de détails sur cette politique, il convient de se référer à l'ESRS S2, où elle est décrite de façon détaillée (voir section 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*). Par cette Charte, le Groupe vise, en effet, à engager ses fournisseurs dans leurs propres programmes d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de GES en les incitant à fixer des objectifs basés sur la science à horizon 2030 et en les soutenant pour améliorer leurs normes environnementales.

En amont et en aval – contribuer à la réduction des émissions de GES liées au transport

La politique d'achats responsables s'applique ici conjointement à la politique d'éco-logistique du Groupe.

Le transport des produits, ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer, est la troisième source plus importante source d'émissions de GES du Groupe SEB et représente 2,0 % des émissions totales en 2024 (scope 3.4).

Pour réduire les émissions liées au transport des produits et des matières et composants qui servent à les fabriquer, la politique éco-logistique du Groupe vise à :

- optimiser les distances et le choix des modes de transport en favorisant la production locale, en optimisant les circuits logistiques (livraisons directes, diminution de l'utilisation de plateformes de transit) et en développant les modes de transport alternatifs à la route (voie fluviale, rail) qui sont moins polluants ;

- améliorer les taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes), notamment en diminuant la taille des emballages et le vide à l'intérieur de ceux-ci et en optimisant les plans de chargements de conteneur ;
- explorer le recours aux énergies alternatives sur certains flux logistiques : huile végétale hydrotraitée produite à partir de déchets, huiles résiduelles et graisses ; gaz naturel liquéfié ; biodiesel fabriqué à partir de colza. Le potentiel de réduction d'émissions de GES de ces carburants alternatifs (jusqu'à - 80 %) est une piste que le Groupe explore activement.

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe, co-définie avec la Direction du Développement Durable. Sa cellule éco-logistique coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données des usines et filiales commerciales en s'appuyant sur un réseau de responsables logistiques locaux.

La politique éco-logistique couvrent les flux de transport entre les fournisseurs de premier rang et les sites de fabrication appartenant au Groupe SEB, entre les fournisseurs de premier rang et les entrepôts des filiales du Groupe SEB, entre les sites de fabrication et les entrepôts des filiales, ainsi que la distribution depuis ces entrepôts jusqu'à l'adresse de livraison des clients. Tous les modes de transport sont pris en compte : routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien.

4.2.1.3.3 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique [E1-3]

Afin d'atteindre les objectifs fixés par l'application des principales politiques décrites ci-avant, le Groupe SEB met en œuvre des actions visant à mitiger ses impacts négatifs, potentiels ou réels, sur le changement climatique.

Les principales actions ainsi que les ressources qui leur sont allouées et les résultats qui en sont attendus sont présentés ci-dessous pour les quatre sources d'émissions de GES les plus matérielles pour le Groupe – la production (scopes 1 et 2), les achats de biens et services (scope 3.1), le transport en amont et en aval (scope 3.4) et l'utilisation des produits vendus (scope 3.11) – et par leviers de décarbonation (voir section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*).

A Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES des sites de production (scopes 1 et 2)

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique éco-production (voir section 4.2.1.3.2 *Description des politiques liées à l'atténuation du changement climatique*), un plan d'investissements sur cinq ans directement dirigés sur des projets de décarbonation couvrant l'ensemble des sites de production du Groupe (i.e. les sites industriels et logistiques) à échelle mondiale a été décidé en fin d'année 2022 et fait l'objet d'une révision annuelle. Les différentes actions mises en œuvre pour réduire les émissions de GES de scopes 1 et 2 du Groupe s'inscrivent dans le cadre de ce plan.

Encourager la sobriété énergétique des sites de production

Afin de maximiser les économies d'énergies de ses sites de production, le Groupe met en place un suivi exhaustif des consommations des équipements sur l'ensemble de ses sites de production grâce au déploiement d'outils de contrôle et de gestion de l'énergie. Ainsi, un système de management de l'énergie (SME) basé sur les exigences de la norme ISO 50001 ou standard international équivalent est déjà en place dans l'ensemble des sites de production (44 sites en 2024).

Par ailleurs, pour optimiser le bilan énergétique des sites, en 2020, le Groupe a commencé à mettre en place un outil de mesure, suivi et pilotage de leur consommation d'énergie. À partir de capteurs installés sur les équipements, d'un logiciel de suivi et de modules de gestion de l'énergie, ce système permet de lancer rapidement les actions correctives qui s'imposent en cas de dérive de consommation (alertes), et de mener des analyses plus poussées pour affiner les réglages des machines (outils prédictifs).

L'outil de management de l'énergie est déployé sur le périmètre français dans son ensemble et est en cours de déploiement à échelle mondiale avec l'objectif de couvrir 90 % de la consommation d'énergie des sites d'ici à 2027. En 2024, ce système a été étendu aux sites Colombiens, et en cours de déploiement en Allemagne et en Chine, permettant à terme de couvrir plus de 85 % de la consommation d'énergie du Groupe SEB.

Les experts énergie des sites industriels sont en première ligne pour exploiter les données remontées par le système, avec l'appui de l'équipe *corporate*. Tous sont formés à la gestion de l'énergie en industrie. Grâce à cet outil, les sites de production français du Groupe ont pu aborder en bonne posture le plan de sobriété énergétique introduit au niveau national en 2022, à travers des plans d'action de courts et moyens termes dans de nombreux domaines : gestion en temps réel des consommations des sites, consignes de température, accompagnement des experts énergie des sites et sensibilisation sur le terrain...

Cela a permis de réduire d'environ 20 % la consommation d'énergie et les émissions de GES sur ces sites en comparaison avec 2021.

Les audits énergétiques (ou la revue énergétique) sont un prérequis à tout système de management de l'énergie. Ils permettent d'identifier les enjeux énergétiques du site ainsi que les usages significatifs. Cela permet aussi de valider la pertinence des plans de comptage en place et le cas échéant de les compléter. Un plan d'action avec pistes de solutions est identifié grâce à la revue énergétique.

Concernant le périmètre, tous les sites du périmètre éco-production sont soumis à une revue énergétique tous les quatre ans, sous forme d'audit externe ou d'audit interne (ex. : ISO 50001).

Investir dans l'efficacité énergétique des sites et équipements industriels

Les investissements dans des nouvelles technologies permettant de maximiser l'efficacité énergétique des processus industriels du Groupe constituent un second levier de décarbonation important pour les sites de production et la réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2.

Le Groupe s'attache donc à améliorer progressivement l'efficacité énergétique des sites (isolation, éclairages LED, etc.) et à remplacer les équipements industriels particulièrement énergivores. La principale action en cours concerne notamment le renouvellement d'une partie du parc de presses à injecter hybrides, qui représentent 50 % de la consommation énergétique des sites de fabrication des appareils de petit électroménager, par des équipements de dernière génération permettant des économies d'énergie allant jusqu'à 75 %.

Ces investissements ont pour objectif d'atteindre un taux de renouvellement de 25 % en 2027.

À titre d'exemple, une partie du parc du site de Cajica en Colombie a été renouvelée en 2023-2024 ce qui a permis de réaliser des économies d'énergie d'environ 30 % à l'échelle du site.

Investir dans les énergies renouvelables

L'utilisation d'énergies renouvelables constitue un autre levier pour faire baisser les émissions des sites du Groupe, et celui-ci prévoit la mise en place de nouveaux projets sur toutes les géographies, incluant des projets de production d'électricité sur site ou d'achats à travers des mécanismes de contrat d'achat d'électricité (PPA : *Power Purchase Agreement*).

Projets de production d'électricité sur site

Le Groupe continue de développer les énergies renouvelables dans ses opérations en se focalisant sur ses sites les plus émetteurs de GES. Pour ce faire, le Groupe développe ses propres capacités installées sur sites, et compte à date :

- sept sites équipés d'installations d'énergies renouvelables (panneaux solaires ou biomasse) ;
- un parc photovoltaïque du Groupe de plus de 75 000 m² de panneaux solaires, équivalents à une capacité de génération de 10 GWh en 2024.

En 2024, le Groupe a procédé à de nouvelles installations de panneaux solaires à Omegna en Italie et dans les sites de production de Supor au Vietnam et à Yuhuan en Chine.

En Chine, le Groupe a de nombreux projets ambitieux prévoyant l'installation de 300 000 m² supplémentaires de panneaux photovoltaïques équivalent à une capacité de plus de 30 GWh afin de répondre à 25 % des besoins en électricité des deux sites de Shaoxing (dont l'un est déjà pourvu de panneaux solaires), du site de Wuhan et de celui de Yuhuan.

Le Groupe développe également des capacités de biomasse. En 2024, le site Calor de Pont-Évêque en France a remplacé deux chaudières fonctionnant au gaz naturel, d'une puissance de 800 kW chacune, par des nouvelles chaudières biomasse de puissance équivalente. Cette substitution devrait permettre de réduire les émissions de GES du site d'environ 45 % dès 2025.

Approvisionnement à travers des mécanismes de contrat d'achat d'électricité

Le Groupe augmente progressivement son approvisionnement en énergies renouvelables et/ou à faibles émissions de GES via des *Power Purchase Agreements* (ou PPA) ou l'achat de certificats d'énergies renouvelables.

Neutraliser les émissions de GES résiduelles

À horizon 2050, le Groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en réduisant ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 de 90 % (réf. 2021), et à neutraliser les émissions de GES résiduelles (objectif validé par le SBTi selon le *Net Zero Standard*).

Une première étude a été menée en 2022 pour identifier des projets de restauration d'écosystèmes, principalement forestiers, que le Groupe SEB pourrait soutenir pour neutraliser ses émissions de GES résiduelles et contribuer à la neutralité carbone planétaire.

Un premier projet a été lancé dès 2022, puisque le Groupe SEB s'est engagé localement pour sa région d'origine, la Bourgogne, auprès de la Coopérative Forestière Bourgogne Limousin (CFBL) en plantant plus de 19 000 arbres sur une surface de 16 hectares, afin de contribuer au reboisement d'une forêt d'épicéas détruite par des scolytes, insectes ravageurs de l'épicéa. Plusieurs essences ont été plantées entre novembre 2022 et mars 2023 pour reconstituer ce peuplement et augmenter la diversité du massif forestier. Cette forêt est certifiée « Label bas carbone », selon le premier cadre de certification climatique volontaire en France, permettant ainsi au Groupe de contribuer à séquestrer des gaz à effet de serre (GES) de l'atmosphère. Ce label garantit que les projets de réduction ou séquestration du carbone réalisés sur le territoire national français contribuent correctement et de manière transparente à atteindre les objectifs grâce à des méthodes crédibles et vérifiées de comptabilisation des émissions des gaz à effet de serre (GES).

B Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées aux achats de matières et composants (scope 3.1)

Augmenter le taux de matériaux recyclés dans les produits et emballages

Le Groupe SEB s'est engagé à augmenter le taux de matériaux recyclés dans les produits et les emballages. Les matériaux recyclés font déjà pleinement partie des achats réalisés par le Groupe, puisque le taux de recyclé et/ou à faible impact a atteint 48 % en 2024 et concerne principalement l'aluminium, l'acier, le plastique et le packaging.

Les actions en lien avec ce levier concernent l'ensemble des pays où le Groupe exerce ses activités et portent sur toutes les matières premières et tous les produits, avec une priorité donnée aux plus impactants.

Utiliser des matériaux recyclés peut permettre de réduire les émissions de GES jusqu'à 90 % pour les matériaux dont l'extraction et la transformation sont les plus émissives, comme l'aluminium qui représente environ 10 % des achats directs mais plus de 20 % des émissions totales du scope 3.1 Achats de biens et services en 2024, avec un taux de recyclé de 45 % en 2024. Cela fait de ce levier un pilier du plan de transition du Groupe SEB. De même, l'utilisation de plastique recyclé représente une réduction d'émissions de GES de 70 % comparé à l'utilisation de plastiques vierges.

Les principales actions entreprises en 2024 concernant l'introduction de matières recyclées ou à faible impact dans nos produits sont :

- l'identification, pour l'ensemble des matières premières utilisées, des matières recyclées disponibles et l'évaluation de la faisabilité de leur utilisation ;
- le développement de nouveaux plastiques recyclés en collaboration avec des fournisseurs ;
- le développement d'outils pour accompagner les équipes de Développement dans l'utilisation des matériaux à faible impact et recyclés, comme par exemple un outil digital interne pour identifier et substituer l'utilisation des plastiques vierges à l'étape de la conception ;
- la mise en place d'un groupe de travail pluridisciplinaire dédié à l'utilisation du plastique recyclé réunissant les fonctions Achats, Innovation, Design, Qualité et Développement Durable ;
- la mise en place de plan d'actions visant à promouvoir l'utilisation de matériaux recyclés ou à faible impact dans les produits du Groupe auprès des consommateurs et distributeurs. Ce plan d'action est mis en œuvre dès la première étape de la conception du produit par le département de développement en suivant la stratégie marketing avec le soutien des achats et du design, et jusqu'à la communication de cet avantage produit au moment du lancement sur le marché.

Ces actions ont pour but principal :

- d'obtenir le meilleur ratio « % recyclé/performance produit » ;
- de répondre aux attentes des consommateurs quant à l'économie circulaire et in fine permettre au Groupe de diminuer l'empreinte carbone de ses produits et développer ses ventes.

Ces actions, lancées depuis 2024, seront poursuivies dans les années à venir afin d'atteindre notre objectif 2030 de 60 % d'utilisation de matières recyclées.

Par ailleurs, le Groupe réduit l'empreinte carbone de ses emballages en utilisant des matériaux recyclés, en optimisant la conception pour minimiser les déchets et en optant pour des solutions biodégradables ou recyclables. Il favorise également l'économie circulaire grâce au recyclage des emballages (voir section ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire* pour plus d'informations sur les actions en matière d'économie circulaire).

Accompagner la décarbonation des fournisseurs stratégiques du Groupe

En 2024, dans le cadre de l'élaboration de son plan de transition, le Groupe a défini une ambition de décarbonation déclinée, pour le scope 3.1 au travers d'un nouveau programme fournisseur.

Ce programme qui sera lancé en 2025 vise à engager ses fournisseurs (chaîne d'approvisionnement étendue au-delà du rang 1) dans la réduction de leurs émissions de GES mais aussi plus largement à garantir une contribution globale des fournisseurs à la performance extra-financière du Groupe.

Une identification des fournisseurs à inclure a été définie selon des critères d'émissions de GES, nature de dépense, risques RSE par exemple. Environ 500 fournisseurs stratégiques du Groupe – représentant 80 % des émissions de GES du scope 3.1 en 2024 – sont inclus dans ce programme.

Ce programme d'amélioration de leur performance extra-financière se base sur deux volets :

- **augmenter les standards sociaux et environnementaux des fournisseurs** via des actions de formation et de sensibilisation ESG et un accompagnement dans l'engagement de leurs propres fournisseurs (Tier 2, 3...);
- **engager proactivement les fournisseurs vers la décarbonation** par (i) le déploiement d'un groupe de travail spécifique sur les matières recyclées incluant un plan d'action, (ii) le suivi de leur trajectoire de décarbonation grâce à une solution digitale et (iii) un encouragement à définir des objectifs tangibles de décarbonation, par exemple validés par le standard SBTi.

Ces 500 plus gros fournisseurs couvrent les domaines matières premières, composants et produits finis utilisés par l'ensemble de notre dispositif industriel (usines de production) mondial représentant plus de 40 usines.

Les catégories d'achats clés couvertes sont l'aluminium, l'acier, le plastique ainsi que les moteurs et sous-ensemble multiples (plastique, électronique, métallique).

C Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées au transport des matières et produits (scope 3.4)

Gestion optimisée des volumes dans les unités de transport

Le Groupe déploie des actions pour améliorer le taux de chargement des unités de transport dans ses différents flux logistiques. Il s'appuie depuis plusieurs années en particulier sur la démarche **EffyPACK** (*PACKaging system for supply chain EFFiciency*) qui utilise le logiciel PackSoft pour améliorer la palettisation.

Le Groupe utilise également un système de gestion des transports pour optimiser les plans de chargement des conteneurs, permettant de remplir le même conteneur avec des produits correspondant à différents fournisseurs, références et commandes.

Développement de modes de transport alternatifs et optimisation des circuits logistiques

Le Groupe continue la mise en œuvre de ses actions de décarbonation de la chaîne logistique, à commencer par le développement de modes de transports alternatifs à la route, dont le transport fluvial. Depuis l'ouverture d'un entrepôt central ouest européen pour le petit électroménager en 2023 à Bully (France), le Groupe a pu renforcer fortement l'utilisation des voies fluviales, et notamment les canaux de l'Escaut qui relie Anvers et Dunkerque à Lille, pour acheminer les containers importés des ports de la Manche.

Le Groupe déploie également des outils pour optimiser les flux logistiques y compris sur ces modes alternatifs. En 2023, le déploiement de la solution Shippeo a commencé sur les flux de distribution au départ de Bully. En 2024, certaines entités (Italy, Groupe SEB Export, Eastern Europe) ont commencé à utiliser cette nouvelle solution. Cette plateforme de connexion entre donneurs d'ordres et transporteurs, permet d'améliorer la performance des livraisons, la réduction des coûts de transport et la mise à disposition de données, aidant ainsi le Groupe à mieux comprendre les impacts environnementaux de sa chaîne d'approvisionnement.

Enfin, le Groupe continue de développer l'usage des carburants alternatifs depuis 2023 :

- le HVO (*Hydrotreated Vegetable Oil*, huile végétale hydrotraitée produite à partir de déchets, d'huiles résiduelles et de graisses) en France au départ de Bully vers les sites de Mions et d'Alençon ;
- le GNL (Gaz Naturel Liquéfié) en France pour le transport de produits entre la plateforme logistique de Mions et l'usine de Pont-Évêque ;
- le Biodiesel fabriqué à partir de colza est utilisé sur différents flux logistiques, notamment entre les entrepôts de Mions et de Bully.

En 2024, le Groupe SEB a émis 277 458 tonnes équivalent CO₂ provenant pour 20,3 % du transport maritime, 74,9 % du transport routier, 3,9 % du transport aérien et 0,9 % des transports ferroviaires et fluviaux.

Transports alternatifs et utilisation d'énergies décarbonées doivent contribuer à réduire de 50 000 teqCO₂ les émissions du transport de marchandises. Ces leviers contribuent à 70 % à la décarbonation des flux logistiques.

D Actions et ressources dédiées à la réduction des émissions de GES liées à l'usage des produits (scope 3.11)

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits, plus de la moitié de l'impact carbone provient de leur consommation énergétique en phase d'utilisation (60,4 % en 2024), loin devant leur fabrication (1,5 % en 2024). Dans le cadre de sa politique éco-conception, le Groupe a renforcé le pilotage des actions visant à intégrer les critères d'efficacité énergétique dès la phase de conception de ses produits et a identifié deux leviers de décarbonation : **l'amélioration de l'efficacité énergétique des produits et l'utilisation plus durable de ceux-ci par les consommateurs.**

Afin d'avancer efficacement sur ces deux leviers, le Groupe a choisi de concentrer ses efforts sur 15 familles de produits prioritaires (représentant plus de 80 % des émissions liées à l'usage direct des produits vendus en 2024), celles ayant le plus fort impact en matière de consommation électrique au regard de leur consommation individuelle et des volumes commercialisés. Des produits pilotes ont été désignés pour chacune des 15 familles ciblées.

Les actions menées par le Groupe sont similaires sur les deux leviers de décarbonation liés à l'utilisation de ses produits et ont consisté en :

- l'identification des **principales sources d'amélioration** de l'efficacité énergétique et la recherche, par les équipes R&D et Développement et Innovation, de solutions permettant d'agir sur celles-ci ;
- la **définition de protocoles de tests basés sur des scénarios d'usage de référence**, conçus pour refléter au plus près l'usage réel des produits par les consommateurs, en s'appuyant sur des études menées par le Groupe, qui analysent les tendances d'usage observées dans les pays où les produits sont effectivement commercialisés. Ces protocoles, reposent sur les données recueillies à partir de ces études, ainsi que sur l'expertise approfondie des équipes Développement et Qualité.

- les protocoles de tests ont été validés fin 2024, et les solutions pour mettre en œuvre ces protocoles de tests en laboratoire seront finalisées en 2025 ;
- la validation de **la faisabilité des solutions proposées** et de leur efficacité grâce aux mesures précises effectuées en laboratoire ; et
- **l'intégration des solutions** validées dans les prochaines gammes de produits mises sur le marché entre 2025 et 2030.

En 2025, l'optimisation de la consommation énergétique sera introduite dans le processus de validation du lancement du produit lors des réunions de suivi de projet et des Comités produits (informations quantitatives et qualitatives sur l'avancement des actions). Une évaluation systématique des critères d'éco-conception sera faite par les équipes. Ces critères seront revus aux étapes clés du processus de validation du projet, pour assurer une prise en compte efficace de ces enjeux, et le respect de notre engagement SBTi.

Améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe

Les actions menées en 2024 ont principalement consisté à identifier les différentes pistes d'amélioration et de réduction de la consommation énergétique par famille de produits, comprenant :

- toutes les pistes d'amélioration de l'efficacité énergétique des produits (ex. : amélioration des rendements, l'optimisation du chauffage) ;
- toutes les pistes potentielles de réduction des pertes énergétiques des produits (ex. : limitation des pertes thermiques grâce à l'isolation).

Voici quelques exemples des travaux et avancées du Groupe en 2024 en matière d'efficacité énergétique de ses produits :

- *Effitech motors* pouvant apporter jusqu'à 65 % de consommation d'énergie en moins pour les ventilateurs ;
- système de chauffage rapide dans les grille-pain permettant un gain d'énergie de 30 % tout en divisant par deux le temps nécessaire ;
- concernant les machines à café professionnelles, trois principales pistes ont été identifiées : (i) l'amélioration de l'isolation des chaudières qui sont les principales sources de pertes d'énergie potentielles (jusqu'à 10 % consommation d'énergie en moins), (ii) la gestion intelligente de l'énergie et (iii) la minimisation des pertes non productives comme le nettoyage.

Encourager la sobriété énergétique dans l'utilisation des produits

En complément des actions entreprises pour améliorer l'efficacité énergétique des produits, le Groupe vise également à encourager les usages économes en énergie par les utilisateurs de ses produits. Pour ce faire, le Groupe entend continuer à déployer des solutions qui favorisent la sobriété énergétique en s'assurant que ses produits soient les mieux adaptés à leurs conditions d'utilisation réelles.

Les actions menées en 2024 ont principalement consisté à identifier les pistes d'amélioration liées aux adaptations d'usage des produits (ex. : mise à disposition de modes Éco afin de réduire la consommation d'énergie lors de certains usages, ou encore la mise en place de « nudges » (accompagnement du consommateur dans l'usage).

Voici quelques exemples de solutions intelligentes développées par le Groupe en 2024 visant à encourager une utilisation plus durable de ses produits :

- soin du linge : déploiement d'un mode éco sur certaines gammes de fers à repasser et de centrales vapeur, permettant une économie d'énergie de 30 % et de 45 % respectivement ;

- bouilloires : déploiement de solutions intelligentes ;
 - sélection de la température permettant à l'utilisateur de chauffer uniquement à la température nécessaire, permettant une économie moyenne de 20 % d'énergie,
 - indicateur « une tasse », permettant à l'utilisateur de chauffer uniquement le volume d'eau nécessaire, permettant une économie moyenne de 35 % d'énergie.

Le Groupe estime que son plan de transition ne devrait pas entraîner de coûts matériels significatifs sur sa base de coûts globale. Les investissements pour la transition devraient être gérés dans le cadre des enveloppes budgétaires annuelles du Groupe :

- modernisation des équipements : les nouvelles générations de machines, comme les presses à injection électrique, ne sont pas nécessairement plus coûteuses que les équipements actuels, mais elles sont plus efficaces et économes en énergie, ce qui génère des économies opérationnelles ;
- matériaux recyclés : bien que les matériaux recyclés puissent représenter un surcoût par rapport aux matériaux vierges, la différence devrait diminuer avec le temps. De plus, dans un certain nombre de cas, le Groupe pourrait générer des économies via l'intégration de matériaux recyclés qui peuvent revenir moins cher que les matériaux vierges ;
- éco-conception : les initiatives d'éco-conception mises en œuvre par SEB n'impliquent pas nécessairement des dépenses additionnelles importantes, ni des coûts supplémentaires significatifs dans l'achat de composants ou de matériaux.

4.2.1.3.4 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique [E1-4]

En lien avec ses politiques éco-production, éco-conception et éco-logistique et avec les actions clés développées, le Groupe SEB s'est engagé à atteindre des objectifs de réduction d'émissions de GES à horizon 2030 et 2050. Ces objectifs sont validés par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi) garantissant que les réductions d'émissions attendues sont cohérentes avec le maintien du réchauffement climatique en dessous de 1,5 °C à 2050, conformément à l'Accord de Paris :

- à horizon 2030 ;
 - réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 de 42 % ⁽¹⁾ (réf. 2021),
 - réduction des émissions de GES du scope 3 issues des catégories 3.1 Achats de biens et services, 3.4 Transport et distribution en amont et 3.11 Utilisation des produits vendus (consommation directe d'énergie) de 25 % (réf. 2021) ;
- à horizon 2050, le Groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en réduisant ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 de 90 % (réf. 2021), et à neutraliser les émissions de GES résiduelles.

Informations méthodologiques relatives aux objectifs d'atténuation du changement climatique

Ces objectifs sont fixés en valeur absolue et exprimés en pourcentage des émissions de GES durant l'année de référence 2021.

Les émissions du scope 2 incluses dans ces objectifs sont fondées sur la localisation (*location-based*).

L'année de référence 2021 est une année représentative pour le Groupe SEB en termes d'activités couvertes et d'influences dues à des facteurs externes. L'année 2021 a été marquée par une forte reprise des activités post-pandémie, grâce à une accélération des tendances liées à la cuisine à domicile, ce qui s'est confirmé les années suivantes, et correspond aux scénarios d'activités futures fixés par le Groupe SEB. L'année de référence 2021 correspond à un périmètre d'activité représentatif, notamment en intégrant des acquisitions récentes.

Le périmètre d'activité couvert par ces objectifs couvre les émissions de GES totales du Groupe (scopes 1, 2 et 3), incluant toutes les entités du Groupe, en France et à l'international, [MDR-T i] à l'exception des acquisitions récentes qui sont intégrées progressivement dans le cadre du plan d'intégration en vigueur (pour plus d'informations sur l'intégration des mouvements de périmètre dans les objectifs et indicateurs, voir la note méthodologique dans la section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*). Les émissions de scope 1 et 2 sont entièrement incluses. Concernant les objectifs liés au scope 3, le périmètre couvre les catégories 3.1 Achats de biens et services, 3.4 Transport et distribution en amont et 3.11 Utilisation des produits vendus (consommation directe d'énergie), qui correspondent à 95,7 % des émissions liées au scope 3 en 2024 (hors utilisation indirecte des produits vendus). Les autres catégories d'émissions de GES du scope 3, non significatives, ne sont aujourd'hui pas couvertes par les objectifs du Groupe.

Enfin, le périmètre d'activité couvert par les objectifs du Groupe est identique au périmètre de collecte des données présenté en section 4.2.1.3.5 *Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique* ci-dessous.

Les objectifs de réduction des émissions de GES sont bruts, ce qui signifie que les objectifs n'incluent pas les absorptions de GES, les crédits carbone ou les émissions évitées comme moyen d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de GES.

Ces objectifs sont basés sur des données scientifiques et ont été évalués par un processus de validation rigoureux. La SBTi utilise les dernières données scientifiques sur le climat et vérifie notamment que les objectifs sont en ligne avec les trajectoires de décarbonation mondiales, avec les réductions sectorielles et avec les derniers modèles climatiques, dont les scénarios du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Les objectifs approuvés par la SBTi sont périodiquement mis à jour pour refléter les nouvelles découvertes scientifiques, les progrès technologiques et les politiques climatiques internationales, garantissant ainsi qu'ils restent alignés sur les derniers objectifs climatiques mondiaux. Les objectifs d'émissions de GES du Groupe SEB sont alignés sur la dernière norme publiée par la SBTi (*The Corporate Net Zero Standard*).

Comme précisé en section 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*, en élaborant son plan de transition, le Groupe a évalué ses efforts de décarbonation à la lumière du scénario « Nouveaux engagements annoncés » (*Announced Pledges Scenario* ou APS) de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE). Dans ses hypothèses, le Groupe anticipe une transition accélérée vers des sources d'électricité à faibles émissions, conformément aux scénarios de l'AIE. Cette évolution devrait jouer un rôle-clé dans la décarbonisation des opérations du Groupe et de ses fournisseurs, ainsi que dans la réduction des émissions de GES résultant de l'utilisation finale de ses produits.

(1) Le Groupe SEB a choisi de fixer une cible combinée pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2 afin de refléter une approche globale et cohérente de sa stratégie de décarbonation. Cette décision repose sur le fait que les émissions des deux scopes sont souvent interconnectées dans les processus de production et d'approvisionnement énergétique.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS DU GROUPE ET DE LA CONTRIBUTION DES PRINCIPAUX LEVIERS DE DÉCARBONATION

En tCO₂eq

Émissions de gaz à effet de serre (en tonnes équivalent CO ₂)	2021 (année de référence)	2024	% 2024/ 2021	Cible 2030	Cible 2050
ÉMISSIONS DE GES TOTALES (A) + (B)	12 639 014	10 924 017	- 14 %	- 25 %	- 90 %
Scopes 1 et 2 (A)	259 696	211 978	- 18 %	- 42 %	- 90 %
Diminution de la consommation énergétique des sites					
Amélioration de l'efficacité énergétique des sites et des équipements				- 42 %	- 90 %
Développement des énergies renouvelables					
Scope 3 (3.1, 3.4 et 3.11) (B)	12 379 318	10 712 039	- 13 %	- 25 %	- 90 %
Utilisation de matériaux recyclés dans les produits et emballages (3.1)					
Accompagnement de la décarbonation des fournisseurs stratégiques (3.1)				- 25 %	- 90 %
Optimisation de la chaîne logistique (3.4)					
Amélioration de l'efficacité énergétique des produits tout au long de leur cycle de vie (3.11)					

Pour plus d'informations concernant les leviers de décarbonation, les actions d'atténuation du changement climatique mis en œuvre par le Groupe ainsi que les scénarios climatiques envisagés, se référer aux sections 4.2.1.3.1 *Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique*, 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique* et 4.2.1.2. *Stratégie-Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique*.

Pour plus d'informations sur l'avancement du Groupe dans l'atteinte de ses objectifs, se référer à la section 4.2.1.3.5. *Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique*.

4.2.1.3.5 Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique [E1-5], [E1-6], [E1-7], [E1-8], [E1-9]

[E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la consommation totale d'énergie liée aux opérations propres du Groupe. Il inclut une ventilation par sources d'énergie (fossiles, nucléaires et renouvelables) permettant de faire apparaître également l'évolution du mix énergétique dans les consommations d'énergie du Groupe et notamment la part des énergies renouvelables.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE LIÉE AUX OPÉRATIONS PROPRES DU GROUPE

(en MWh)	2023	2024
1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	0	0
2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	17 382	28 045
3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel	225 718	221 138
4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	45 177	47 864
5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	168 399	179 286
6) Consommation totale d'énergie fossile (Σ 1 à 5)	456 676	476 332
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	70 %	70 %
7) Consommation provenant de sources nucléaires	62 408	59 373
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	10 %	9 %
8) Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.)	0	1 338
9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	117 390	131 240
10) Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	4 619	10 407
11) Consommation totale d'énergie renouvelable (Σ 8 à 10)	122 009	142 985
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	19 %	21 %
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (Σ 6, 7 ET 11)	641 093	678 691

Les précisions méthodologiques relatives à la mesure et au calcul des consommations d'énergie du Groupe sont présentées en section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*.

Intensité énergétique

Le tableau ci-dessous présente l'intensité énergétique par rapport au chiffre d'affaires net (tel que présenté dans les états financiers consolidés annuels du Groupe – chapitre 6 *Comptes consolidés* du présent document – en note 5 – *Produits des activités ordinaires*).

	2023	2024	%2024/2023
Chiffre d'affaires consolidé net (en millions €)	8 006	8 266	+ 3 %
Consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires consolidé net (en MWh/million €)	80	82	+ 3 %

[E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2 et 3 et émissions totales de GES

Le Groupe SEB mesure ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur selon le *Greenhouse Gas Protocol* (ou *GHG Protocol*), développé par le *World Resources Institute* et le *World Business Council for Sustainable Development*. La note méthodologique complète est présentée en section 4.2.6.2 [E1-6] *Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES*.

Ce bilan distingue les émissions des scopes 1 et 2 qui concernent les émissions de gaz à effet de serre (GES) en lien direct avec les activités de production du Groupe et les émissions du scope 3 liées à la chaîne de valeur en amont et en aval du Groupe.

Les émissions des scopes 1 et 2 ainsi que celles du transport des composants et des produits sont évaluées chaque année depuis 2017. En ce qui concerne les émissions liées à l'achat des matières premières et composants (catégorie 3.1 Achats de biens et services) et à l'utilisation des produits (catégorie 3.11 Utilisation des produits vendus), le Groupe SEB a constitué en 2021 un groupe de travail afin de définir les modalités de calcul annuel. Ces travaux se sont prolongés sur les années suivantes pour continuer à fiabiliser et affiner les résultats obtenus, et ainsi mieux évaluer les actions à prendre ou faire perdurer pour réduire encore davantage les émissions (se référer à la section 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière d'atténuation du changement climatique [E1-3]* pour plus de détails sur les actions menées). Ils ont continué en 2024 avec le développement de la digitalisation et l'amélioration continue des calculs. Notamment, les équipes ont été mobilisées sur les scopes 3.1 et 3.11.

Sur le scope 3.1, un travail a été lancé avec les équipes Achats et Développement Durable pour passer à une méthodologie hybride de calcul combinant à la fois des données *mass-based* et *spend-based* comme recommandé par le *GHG Protocol* ce qui a conduit à une réévaluation de l'empreinte du Groupe sur 2021, 2022, 2023 et 2024.

Sur le scope 3.11, les équipes Développement Durable avec l'aide des équipes Qualité et Développement ont lancé un travail de révision des hypothèses de calcul afin qu'elles se rapprochent au maximum de l'utilisation réelle des produits. En effet, le calcul des émissions liées à l'utilisation des produits repose sur une estimation du nombre de cycles d'utilisation annuels, multiplié par l'énergie consommée par le produit lors d'un cycle d'utilisation, par une durée d'utilisation standard du produit et par le facteur d'émission du pays où le produit a été vendu. L'énergie consommée lors d'un cycle d'utilisation est calculée ou mesurée selon un scénario d'usage de référence. Les travaux d'amélioration menés par le Groupe ont permis de fiabiliser ces hypothèses dans une démarche d'amélioration continue et de fiabilisation du calcul :

L'intégralité des activités du Groupe étant considérée comme provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique, relevant de la section C *Industrie manufacturière de la nomenclature NACE* (principalement C27.51 – Fabrication d'appareils électroménagers, C25.71 – Fabrication de coutellerie et C.25.99 – Fabrication d'autres produits métalliques n.c.a.), le calcul de l'intensité énergétique correspond au rapport entre la consommation totale d'énergie du Groupe et le chiffre d'affaires consolidé net.

- concernant le nombre de cycles par an et les scénarios d'usage de référence, les hypothèses ont été révisées en s'appuyant sur des études consommateurs menées par le Groupe. Ces travaux ont permis de mettre à jour le calcul des émissions liées à l'utilisation des produits en fonction des tendances d'usage réelles observées dans les pays où les produits sont effectivement vendus ;
- concernant l'estimation de l'énergie consommée lors d'un cycle d'utilisation, certaines estimations étaient basées sur des calculs théoriques qui ont été révisés, soit pour revoir les durées des usages de référence, soit pour définir des protocoles de mesure basés sur des scénarios d'usage standardisés.
- concernant la durée d'utilisation des produits le Groupe a étudié différentes hypothèses pour définir la durée d'utilisation théorique de ses produits. En l'absence de standard international concernant la durée d'utilisation moyenne des produits du petit électroménager et de données fiables sur la durée d'utilisation réelle des produits qui peut varier considérablement en fonction des comportements des consommateurs et des différents marchés, le Groupe a opté pour une durée d'utilisation théorique moyenne d'un an pour calculer l'empreinte carbone liée à l'usage des produits. Cette durée n'est pas basée sur la durée réelle d'utilisation, mais sert de base uniforme pour l'évaluation des émissions. Cette approche permet ainsi une quantification homogène des émissions, tout en n'affectant en rien les actions concrètes menées par le Groupe pour réduire son empreinte carbone.

Ces révisions ont été faites sur une majorité de familles de produits (représentant plus de 80 % des émissions de GES liées à l'utilisation directe des produits vendus par le Groupe en 2024), et ont conduit à une réévaluation de l'empreinte carbone du Groupe pour les années 2021, 2022, 2023 et 2024.

En 2024, les émissions totales de GES du Groupe SEB ont représenté 14 millions de tonnes équivalent CO₂. Le tableau ci-dessous détaille la répartition des émissions de GES sur l'année et présente la situation du Groupe au regard de ses objectifs (se référer à la section 4.2.1.3.4 *Cibles liées à l'atténuation du changement climatique [E1-4]* pour plus de détails sur les objectifs).

Concernant les émissions biogéniques, il convient de préciser que la biomasse représente seulement 0,2 % de l'énergie utilisée par le Groupe. En raison de son poids marginal, aucune diligence spécifique n'a été réalisée sur les émissions de CO₂ associées à sa combustion ou à sa biodégradation. Ces émissions étant considérées comme non matérielles, elles ne sont donc pas divulguées séparément dans le calcul des émissions.

BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

	2021	2023	2024	% 2024/ 2023	% 2024/ 2021	2030	2050
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 1							
Émissions brutes de GES du scope 1 (teqCO ₂)	78 508	58 160	58 801	+ 1,1 %	- 25,1 %		
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultat des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés (en %)							
ÉMISSIONS DE GES DU SCOPE 2							
Émissions brutes de GES du scope (fondées sur la localisation) (teqCO ₂)	181 188	146 064	153 177	+ 4,9 %	- 15,5 %		
Émissions brutes de GES du scope 2 (fondées sur le marché) (teqCO ₂)	187 538	108 110	161 738	+ 49,6 %	- 13,8 %		
Émissions totales de GES des scopes 1 et 2	259 696	204 224	211 978	+ 3,8 %	- 18,4 %	- 42 %	- 90 %
Émissions significatives de GES du scope 3 (3.1, 3.4 et 3.11 direct)	12 379 318	10 451 093	10 712 039	+ 2,5 %	- 13,5 %	- 25 %*	- 90 %
Émissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) (teqCO₂)	15 950 197	13 298 539	13 766 308	+ 3,5 %	- 13,7 %		
1. Achats de biens et services	6 238 379	4 405 624	4 570 776	+ 3,7 %	- 26,7 %		
2. Biens d'investissement	85 988	66 017	68 928	+ 4,4 %	- 19,8 %		
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	47 996	37 254	39 440	+ 5,9 %	- 17,8 %		
4. Transport et distribution en amont	316 238	247 775	277 458	+ 12,0 %	- 12,3 %		
5. Déchets produits lors de l'exploitation	47 996	40 408	41 795	+ 3,4 %	- 12,9 %		
6. Voyages d'affaires	5 508	6 929	8 193	+ 18,2 %	+ 48,8 %		
7. Déplacements domicile-travail des salariés	44 244	42 829	44 058	+ 2,9 %	- 0,4 %		
8. Actifs loués en amont	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
9. Acheminement en aval	233 779	204 581	233 731	+ 14,2 %	- 0,0 %		
10. Transformation des produits vendus	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
11. Utilisation des produits vendus	8 887 447	8 209 822	8 439 316	+ 2,8 %	- 5,0 %		
■ dont usage direct	5 824 701	5 797 693	5 863 805	+ 1,1 %	+ 0,7 %		
■ dont usage indirect	3 062 746	2 412 129	2 575 511	+ 6,8 %	- 15,9 %		
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	42 622	37 299	42 613	+ 14,2 %	+ 0,0 %		
13. Actifs loués en aval	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
14. Franchises	Non applicable	Non applicable	Non applicable				
15. Investissements	Non significatif	Non significatif	Non significatif				
Émissions totales de GES							
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (teqCO ₂)	16 209 893	13 502 763	13 978 286	+ 3,5 %	- 13,8 %		
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (teqCO ₂)	16 216 243	13 464 809	13 986 847	+ 3,9 %	- 13,7 %		

* L'objectif scope 3 de - 25 % porte sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) provenant des achats de biens et services (3.1), du transport amont et de la distribution (3.4) et de l'utilisation directe des produits vendus (3.11 - usage direct).

La note méthodologique (voir section 4.2.6.2.2 [E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES) décrit les méthodologies retenues pour estimer les émissions GES scope 3 dont le scope 3.11 (utilisation des produits vendus) pour lequel le Groupe a opté pour une approche consistant à utiliser une durée d'utilisation théorique d'un an pour le calcul de l'empreinte carbone 2024. Cette durée ne reflète pas la durée réelle d'utilisation prescrite par le GHG protocol, mais constitue une hypothèse pour fournir une base uniforme dans l'évaluation

des émissions compte tenu de l'impossibilité de pouvoir adopter une méthodologie d'estimation pertinente à date par manque de données harmonisées. Cette note méthodologique contient également le détail des travaux d'amélioration prévus dès 2025 sur ce sujet.

Les postes d'émissions les plus importants font partie des émissions scope 3 du Groupe et sont relatifs à l'utilisation des produits vendus (3.11), aux achats de biens et services (3.1) et au transport amont (3.4).

L'année 2024 a été marquée par une solide croissance de l'activité, entraînant une augmentation modérée de 3,5 % des émissions totales de GES par rapport à 2023. Cette hausse est bien maîtrisée et inférieure à la croissance de l'activité, ce qui reflète les efforts constants du Groupe pour réduire son impact environnemental. Cette évolution s'explique principalement par :

- une hausse de 3,8 % des émissions des scopes 1 et 2, liée à une production en expansion, compensée en grande partie par des efforts de sobriété énergétique et l'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans la consommation totale ;
- une augmentation de 3,7 % des émissions du scope 3.1 liées aux achats de biens et services, également en raison de la croissance de la production, partiellement compensée par une utilisation accrue de matériaux recyclés dans les produits ;
- une hausse de 2,8 % des émissions du scope 3.11 liées à l'utilisation des produits vendus, mais par une diminution des ventes en Chine, où le mix électrique est particulièrement carboné.

Comparativement à 2021, les émissions totales ont diminué, soulignant les efforts continus du Groupe pour réduire son empreinte carbone et son impact sur le changement climatique :

- une réduction de - 18,4 % pour les scopes 1 et 2, démontrant l'efficacité des efforts du Groupe en matière de sobriété énergétique et de recours aux énergies renouvelables, et confirmant que le Groupe est sur la bonne voie pour atteindre une réduction de - 42 % d'ici à 2030 ;
- une réduction de - 13,5 % des émissions du scope 3 significatives, renforçant la dynamique positive du Groupe pour atteindre une réduction de - 25 % d'ici à 2030. Cette baisse est principalement due à une réduction de - 26,7 % des émissions du scope 3.1, grâce aux efforts d'approvisionnement en matériaux recyclés. Elle est légèrement atténuée par une

hausse de 0,7 % des émissions du scope 3.11, en raison d'un mix pays et produits défavorable, et ce malgré un impact positif de l'évolution du mix électrique mondial. De plus, le scope 3.11 est impacté par un décalage dans le temps de la mesure des impacts des efforts d'efficacité énergétique. En effet, l'impact des actions en matière d'efficacité énergétique ne se reflète dans la mesure de l'empreinte carbone que plusieurs années après leur déploiement, une fois que le produit est commercialisé, en raison des cycles de développement des produits qui peuvent s'étaler sur plusieurs années.

Cette trajectoire est pleinement alignée avec les objectifs du Groupe, qui reste confiant dans sa capacité à atteindre ses objectifs 2030, fort des efforts passés et des actions à venir pour continuer à contenir l'empreinte carbone tout en soutenant la croissance.

Le Groupe intègre l'ensemble des entités consolidées financièrement dans son bilan carbone, conformément aux exigences des normes en vigueur. En revanche, les acquisitions récentes sont exclues de ce périmètre, car les données environnementales relatives à ces entités ne sont pas encore disponibles (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*). Les entités non consolidées, pour lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle opérationnel, font l'objet d'estimations et sont prises en compte dans la catégorie 15, conformément aux recommandations du *GHG Protocol*. Cependant, ces émissions ne sont pas détaillées dans le *reporting*, car elles sont jugées non significatives pour l'empreinte carbone globale du Groupe.

Intensité des émissions de GES

Le tableau ci-dessous présente l'intensité des émissions de GES par rapport au chiffre d'affaires net (tel que présenté dans les états financiers consolidés annuels du Groupe – chapitre 6 *Comptes consolidés* du présent document – en note 5 – *Produits des activités ordinaires*).

	2023	2024	% 2024/2023
Chiffre d'affaires net (en millions €)	8 006	8 266	+ 3,2 %
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (en $\text{teqCO}_2/\text{million €}$)	1 687	1 691	+ 0,3 %
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net (en $\text{teqCO}_2/\text{million €}$)	1 682	1 692	+ 0,6 %

[E1-7] Non applicable. Le Groupe SEB n'a pas eu recours à des crédits carbone en 2024.

[E1-8] Non applicable. Le Groupe SEB n'a pas eu recours à une tarification interne du carbone en 2024.

4.2.1.4 Adaptation au changement climatique

4.2.1.4.1 Description des politiques liées à l'adaptation au changement climatique [E1-2]

Les risques et opportunités matériels relatifs à l'adaptation au changement climatique sont couverts par deux politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production (voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*) et éco-conception (voir section 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées [E5-1]*).

Les descriptions ci-après se limitent au périmètre des risques et opportunités matériels en lien avec l'adaptation au changement climatique, tels que rappelés en introduction de la présente section.

[E1-9] Le Groupe SEB a choisi de recourir à l'option prévue dans l'Annexe C de l'ESRS 1, qui permet un *phase-in* pour certaines informations, telles que l'E1-9, et a décidé de ne pas fournir les informations quantitatives lors de la première année d'adoption.

La politique éco-production et la gestion du risque physique matériel lié aux ressources en eau

L'analyse de résilience du Groupe a permis d'identifier un risque physique matériel pour la continuité d'exploitation lié au stress hydrique pour certains sites de production.

La politique éco-production encadre les pratiques des sites de production du Groupe afin de réduire l'utilisation d'eau dans les usines tout en améliorant la surveillance et la conservation des ressources, avec en particulier un plan d'atténuation des risques pour les sites situés en zones de stress hydrique élevé.

La politique éco-conception et la gestion des risques et opportunités de transition

La politique éco-conception, en encourageant l'utilisation de matériaux recyclés, participe au contrôle des coûts d'achats du Groupe, qui pourraient être affectés par la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, ainsi que par l'effet de mécanismes réglementaires sur le prix du carbone.

Par ailleurs, les effets du changement climatique pourraient susciter des évolutions dans les attentes et dans les préférences des consommateurs. Notamment, la sobriété énergétique et l'importance accordée par le public à la réduction des émissions de GES pourraient stimuler la croissance du marché de produits à faible impact environnemental et à consommation énergétique réduite. La politique éco-conception encourage l'innovation afin de réduire l'empreinte environnementale de ses produits et de réduire leurs consommations énergétiques (voir section 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]) et permet donc au Groupe SEB de saisir les potentielles opportunités commerciales liées à l'adaptation au changement climatique.

4.2.1.4.2 Actions et ressources relatives à l'adaptation au changement climatique [E1-3]

La gestion du risque physique matériel lié au stress hydrique par le Groupe est associée à des actions de réduction de la consommation de l'eau ainsi que d'un plan spécifique pour les sites situés dans des zones de stress hydrique élevé (voir ESRS E3 4.2.3 *Ressources en eau*).

4.2.2 Pollutions [E2]

4.2.2.1 Rappel des impacts, risques et opportunités liés à la pollution

L'utilisation des substances ou l'émission de pollutions dans l'air, l'eau et les sols peuvent avoir lieu à différents niveaux de la chaîne de valeur.

- **En amont**, les substances chimiques sont utilisées dans les procédés de fabrication de certains matériaux, notamment les métaux et les plastiques. Par exemple, des produits chimiques tels que les acides sont utilisés pour le décapage des métaux, et des solvants sont utilisés pour le nettoyage et la préparation des surfaces.

4.2.1.4.3 Cibles liées à l'adaptation au changement climatique [E1-4]

La gestion du risque physique matériel lié au stress hydrique par le Groupe est associée à des objectifs de réduction de la consommation de l'eau ainsi que d'un plan spécifique pour les sites situés dans des zones de stress hydrique élevé (voir section ESRS E3 4.2.3 *Ressources en eau*).

La cible à horizon 2030 est de réduire la consommation d'eau du Groupe de 25 % par rapport à l'année de référence 2021 et atteindre des systèmes en boucle fermée à 100 % pour le refroidissement.

Cette cible couvre l'ensemble des périmètres industriels des sites intégrés dans le plan de gestion, à l'exception des acquisitions récentes qui seront intégrées progressivement dans le cadre du plan d'intégration en vigueur. Pour plus d'informations sur l'intégration des mouvements de périmètre dans les objectifs et indicateurs, voir section 4.2.6.1 *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux* et section 4.1.1 *Base de préparation*.

Se référer à la section 4.2.3.2.3 *Cibles* pour plus d'informations relatives à l'objectif de réduction de la consommation d'eau du Groupe.

- **Sur les opérations directes**, des substances chimiques sont employées dans divers processus de fabrication. Par exemple, des solvants sont utilisés pour nettoyer des pièces, tandis que des peintures et des revêtements sont appliqués pour protéger et améliorer l'apparence ou les performances des produits. Les agents de collage et les adhésifs sont également couramment utilisés dans l'assemblage des composants.
- **Au niveau des produits**, des solvants organiques volatils peuvent être utilisés dans les peintures et les laques, et certains plastiques peuvent contenir des retardateurs de flammes pour des raisons de sécurité.

	Amont	Opérations	Aval
Impacts négatifs potentiels (Pollutions)	Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols sur les sites de fabrication des fournisseurs, le long de la chaîne de valeur , notamment en lien avec la production et de la transformation des métaux.	Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols liés aux opérations du Groupe.	
Impacts négatifs potentiels (Substances préoccupantes)	Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes liés à l'utilisation de ces substances par les fournisseurs.	Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes liés à l'utilisation de ces substances dans les processus de fabrication des sites du Groupe.	
Risques	<p>Risques réglementaires associés à l'interdiction de l'utilisation de certaines substances (préoccupantes, très préoccupantes) dans la chaîne de valeur comme sur le périmètre direct.</p> <p>Dans le cadre de l'analyse des risques et opportunités environnementaux réalisée en 2024 par le Groupe SEB, le « développement des réglementations restreignant l'usage de substances utilisées en amont de la chaîne de valeur ou dans ses procédés industriels » a été identifié comme matériel pour la région Europe et États-Unis. L'analyse a porté sur deux scénarios d'évolutions réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ scénario adaptation opportuniste : Réglementation peu contraignante, transition lente vers des modèles durables ; ■ scénario transformation planifiée : Réglementation stricte, transition proactive vers des modèles durables. <p>Ce risque est également identifié dans notre cartographie des risques, (cf. <i>Risque qualité des produits et sécurité consommateurs</i>, section 4.3.3.2 <i>Sécurité des produits et utilisateurs finaux</i>).</p>		

Le niveau de matérialité des enjeux de pollutions et de substances est jugé plus faible sur les opérations propres que sur l'amont, notamment en lien avec les procédés mis en œuvre sur le périmètre du Groupe, moins impactant que les procédés mis en œuvre en amont (exemple de l'extraction et de la transformation de matière première).

4.2.2.2 Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents

4.2.2.2.1 Politiques relatives à la réduction des émissions de polluants et des incidents [E2-1]

A Politiques relatives à l'amont et à l'aval

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie :

- sur la Charte des achats responsables (voir section ESRS S2 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*) qui intègre les enjeux liés aux polluants.

Initiée en 2012, la Charte des achats responsables est un document qui rappelle de façon précise les exigences du Groupe sur le respect des droits humains et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux, attendu de ses fournisseurs directs, indirects et de produits finis. La Charte des achats responsables est partagée avec tous les fournisseurs directs de production (matières, composants et produits finis), pour engagement et signature. La personne responsable de la mise en œuvre de la Charte des achats responsable est le Directeur Général Adjoint Industrie.

Le Groupe exige de ses fournisseurs d'identifier, de surveiller, de contrôler et de traiter les rejets dans l'air, l'eau ou le sol qui pourraient présenter un risque environnemental, en se conformant aux réglementations en vigueur.

La Charte indique également aux fournisseurs la nécessité d'engager leurs fournisseurs de rangs 2 et 3 sur les enjeux RSE ;

- sur la politique d'éco-conception (voir ESRS E5 4.2.4.2 *Éco-conception*) du Groupe, notamment via l'utilisation de plastiques et métaux recyclés, qui contribuent à la réduction des pollutions en limitant l'extraction des ressources naturelles, en réduisant les émissions de CO₂, et en diminuant les déchets plastiques. L'utilisation de matériaux recyclés permet aussi d'éviter certains procédés industriels polluants et favorise un modèle circulaire, réduisant ainsi l'empreinte environnementale dès l'amont de la chaîne de valeur.

B Politiques relatives aux opérations propres

La politique « *Éco-production* » du Groupe SEB inclut un pilier Prévention & Réduction des Pollutions qui s'inscrit dans la stratégie RSE 2024-2030 – Agir pour la nature (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*). Elle vise l'absence d'accident environnemental majeur ⁽¹⁾ sur les sites (DP E2-1_03) et la poursuite de la réduction des émissions de polluants prioritaires et émergents (DP E2-1_01). Ce pilier est ensuite décliné en leviers d'actions, détaillés dans la section suivante.

Les principaux procédés concernés par la prévention des pollutions sont le traitement de surface, le traitement thermique, le moulage et le formage. Pour l'ensemble de ces procédés, les polluants prioritaires (COV, DCO/DBO, métaux lourds, nitrates, phosphates) et émergents (PFAS) sont gérés à travers :

- l'évaluation des risques environnementaux et leur maîtrise ;
- la prévention des accidents environnementaux et de la pollution des sols, de l'eau ou de l'air ;

La méthodologie d'identification des impacts est détaillée dans la sous-section 4.2.6.4 de la note méthodologique présente en section 4.2.6 *Note méthodologique – Informations environnementales*.

- la préparation et réponse aux situations d'urgences environnementales ;
- la conformité aux réglementations environnementales locales.

Les polluants prioritaires sont suivis sur tous les sites du Groupe présentant des rejets dans l'air ou l'eau. Concernant les polluants émergents tels que les PFAS, les rejets issus des sites impliqués dans les procédés de traitement de surface et de revêtement sont soumis à un contrôle strict. La dégradation potentielle des intrants dans les rejets aqueux fait l'objet d'un contrôle et d'une surveillance dans le cadre réglementaire.

L'application de la norme ISO 14001 et des standards internes assurent une homogénéité et un cadre de contrôle des moyens techniques organisationnels et humains en place sur nos usines. Elle se traduit en interne par :

- une méthodologie commune d'analyse du risque environnemental ;
- des standards internes d'exigences minimales de préparation et réponses aux situations d'urgence, ainsi que d'évaluation et de prévention du risque chimique.

Les principales politiques de prévention des pollutions du Groupe s'appliquent en particulier à la ressource en eau. La politique de préservation de la ressource en eau, en particulier en zone de stress hydrique, complète la politique de prévention des pollutions en prenant en compte les risques associés aux rejets des stations de traitement. Le Groupe opère 16 installations de traitement des eaux industrielles dans son périmètre.

4.2.2.2.2 Actions relatives à la réduction des polluants et des incidents [E2-2]

A Action sur l'amont

- Se référer aux actions menées par le Groupe sur les matériaux recyclés dans l'ESRS E5 (voir section 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*).
- Se référer aux actions liées à l'engagement fournisseur décrite dans l'ESRS S2 (voir section 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*).

B Action sur les opérations propres

À partir de l'analyse du risque environnemental, des standards internes et exigences externes applicables, les sites industriels du Groupe établissent un plan de surveillance et d'actions sur la prévention des pollutions, afin de :

- maintenir le haut niveau de maîtrise des rejets et des installations associées ;
- améliorer les installations en anticipation des évolutions réglementaires ;
- étudier et le cas échéant appliquer les meilleures techniques disponibles de traitement des rejets air et eau.

Le plan de surveillance et d'actions est spécifiquement mis en œuvre pour maîtriser les rejets de polluants prioritaires issus des procédés utilisés dans nos usines (ex. : paramètres DCO/DBO, métaux, nitrates, phosphates) ainsi que des polluants émergents (PFAS).

(1) Événement entraînant un dommage environnemental significatif nécessitant, par exemple, une intervention externe spécialisée et maîtrisable dans un temps long.

Ces actions sont organisées en trois leviers :

- actions d'identification et de réduction à la source en lien avec les politiques éco-production (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*), santé sécurité et substances ;
- actions de maîtrise opérationnelle pour optimiser l'utilisation de matières premières et de produits chimiques dans les procédés ;
- actions de surveillance et d'amélioration continue des installations traitant les rejets dans l'air et dans l'eau, avec l'application des meilleures techniques disponibles le cas échéant.

Cette approche est particulièrement pertinente pour les polluants émergents, en particulier les PFAS, dont le suivi nécessite une surveillance continue des meilleures techniques de traitement disponibles et une veille réglementaire constante. En matière de réglementation, en France, le Groupe répond aux campagnes d'analyse des PFAS dans les rejets aqueux sur ses sites ICPE soumis à autorisation, conformément à l'arrêté ministériel du 20 juin 2023, ainsi qu'aux initiatives régionales des autorités environnementales sur le sujet. Sur le site de Rumilly, le Groupe, en étroite relation avec la DREAL Auvergne-Rhône-Alpes et conformément aux prescriptions préfectorales, réalise des contrôles volontaires et réglementaires sur un ensemble de PFAS dans les rejets aqueux, dans l'air et dans les boues issues des traitements. Le Groupe assure également une veille constante des évolutions réglementaires à l'international. Les investissements et dépenses opérationnelles associés aux plans d'actions sont validés à l'échelle des sites et peuvent être importants à cette échelle. À l'échelle du Groupe consolidé, ils ne sont pas significatifs.

4.2.2.3 Cibles sur les opérations propres [E2-3]

Les leviers de prévention des pollutions sur les sites se traduisent par des cibles quantitatives et qualitatives :

- cibles d'évitement ;
 - maintenir chaque année 100 % des sites du Groupe certifiés ISO 14001 hors nouvelles acquisitions (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*). En 2024, le Groupe confirme cette couverture à 100 %,

4.2.2.3 Gestion et réduction des substances préoccupantes

4.2.2.3.1 Politiques relatives aux substances préoccupantes [E2-1]

A Politiques relatives à l'amont et à l'aval

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie sur la Charte des achats responsables (voir section ESRS S2 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*). La Charte des achats responsables intègre les enjeux liés aux substances et le Groupe exige de ses fournisseurs de :

- respecter les réglementations ainsi que les restrictions imposées par le Groupe SEB concernant l'utilisation de substances dangereuses ;
- mettre en place un processus de veille réglementaire pour s'assurer que leurs produits ne contiennent pas de matières restreintes ou interdites ;
- informer le Groupe SEB sans délai en cas de changement dans la composition ou la fabrication des produits ;
- identifier, étiqueter et gérer correctement les produits chimiques ou matières dangereuses pour s'assurer que leur manipulation, utilisation, stockage, transport, recyclage, réutilisation et élimination sont réalisés en toute sécurité et conformément à la réglementation ;

- maintenir chaque année la conformité aux standards internes de prévention des pollutions sur l'ensemble des sites du Groupe : évaluation du risque environnementale, préparation et réponse aux situations d'urgence, évaluation et prévention du risque chimique. Les exigences de ces standards correspondent à la mise en place de dispositions techniques, organisationnelles et humaines (évaluation du risque, *reporting*, équipements, processus d'entrée produit sur site, *reporting* et gestions des situations à risque, etc.). Les sites évaluent leur conformité aux standards à travers des autoévaluations et les processus d'audit interne.
- maintenir 0 accident environnemental majeur sur les sites industriels. En 2024, le Groupe confirme l'atteinte de cet objectif.
- cibles de réduction ;
 - ne plus utiliser de produits phytosanitaires dans 100 % des sites d'ici à 2025 sur les sites du Groupe. En 2024, 83 % du périmètre n'a eu aucun usage de produits phytosanitaires,
 - poursuivre la réduction des émissions des polluants prioritaires et émergents dans l'air, l'eau et les sols avec des objectifs de réduction pertinents et adaptés aux enjeux, sur l'ensemble des sites concernés.

Des cibles quantitatives liées à la prévention et au contrôle des polluants atmosphériques, des émissions dans l'eau sont définis à l'échelle des sites, en prenant en compte les procédés concernés, les obligations réglementaires, leur anticipation et les critères environnementaux associés. À l'échelle du Groupe, le suivi des métriques associé est organisé en conséquence pour refléter ces priorités. La stratégie RSE 2024-2030 vise à renforcer ce suivi pour s'adapter aux enjeux en constante évolution.

Ces cibles ont été fixées de façon interne par le Groupe, sans processus impliquant les parties prenantes ou d'organismes scientifiques.

Les méthodologies et hypothèses clés sont décrites dans la Note méthodologique (voir 4.2.6 *Note méthodologique - Informations environnementales*).

- former et équiper les travailleurs amenés à manipuler ces matières pour garantir leur sécurité.

Les fournisseurs sont également tenus de s'engager à respecter les réglementations sur les substances chimiques par le biais du processus d'éco-déclaration. Cela inclut des exigences telles que celles de REACH, du règlement POP et de la directive RoHS, en fonction du type de produit acheté.

Le Groupe SEB veille à ce que ses produits se conforment à toute exigence réglementaire applicable concernant les substances préoccupantes et est pleinement engagé pour assurer la sécurité de ses produits.

Le Groupe SEB interroge ses fournisseurs afin de garantir que les articles et matériaux achetés répondent aux exigences applicables. Il réalise les tests exigés par la réglementation applicable et met en place des mesures de surveillance régulières de ses produits pour assurer leur conformité. Les équipes du Groupe SEB effectuent une veille réglementaire nationale et internationale et agissent en conséquence pour anticiper les réglementations.

B Politiques relatives aux opérations propres

Les politiques environnementales et substances (DEM 00 001 et DEM 00 002) sont intégrées au système de management de l'environnement du Groupe certifié ISO 14001.

Ces politiques prennent en compte la réduction de l'utilisation des substances impopulaires. Elles ont débouché sur :

- l'interdiction du cadmium (à l'exception de certains revêtements externes de couleur rouge de la marque Silit-WMF et potentielle présence dans les produits finis des sociétés acquises depuis moins de trois ans) et du plomb dans le revêtement des ustensiles de cuisine depuis 1994. L'interdiction s'applique aux revêtements, y compris ceux utilisés à l'extérieur et dans la décoration des couverts ;
- l'élimination complète du PFOA dans les processus de nos fournisseurs en 2012 en Europe en anticipation des évolutions de la réglementation (2020) ;
- la suppression progressive des moules en silicone pour les ustensiles de cuisson depuis fin 2023.

Les substances préoccupantes sont prises en compte dans le pilier « Agir pour la Nature » de la stratégie RSE 2024-2030, via l'engagement « Continuer à garantir un haut niveau de protection des consommateurs partout dans le monde ». Cet engagement est ensuite décliné en leviers d'actions, détaillés dans la section suivante (voir section 4.2.2.3.2 *Actions relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes*).

L'instruction IHA 00 010 a pour objectif principal de s'assurer que les parties prenantes internes et les fournisseurs du Groupe SEB connaissent et appliquent la réglementation en lien avec les substances, et que les fournisseurs se conforment à la réglementation et aux exigences du Groupe SEB, en matière de restrictions sur les substances chimiques.

La politique Éco-production prend en compte la gestion des substances préoccupantes dans le cadre du pilier prévention des pollutions explicitées (voir section 4.2.2.2 *Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols (hors substances) et contrôle et réduction des incidents*).

4.2.2.3.2 Actions relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes[E2-2]

A Actions relatives à l'amont et à l'aval

Au sein de sa stratégie RSE, le Groupe SEB a identifié plusieurs leviers d'action visant les substances :

- levier « Réduction de l'utilisation des substances prioritaires », impliquant ;
 - la définition d'une liste de substances prioritaires pour le Groupe de manière à anticiper la réglementation,
 - la cartographie des usages de substances au sein des produits, des alternatives existantes, le suivi et la réduction de leur utilisation,
- levier « Développer et déployer les processus et les outils, y compris pour les fournisseurs », impliquant ;
 - le développement de l'utilisation des outils IT pour une meilleure traçabilité, évaluation d'impact, synergie et réponses aux parties prenantes et aux attentes réglementaires concernant les substances. Tous les ans, une campagne de collecte d'informations est ainsi lancée auprès d'un *pool* de fournisseur sélectionné en fonction des risques et des enjeux pour mettre à jour les connaissances du Groupe sur la présence de substances. Une base de données a été créée en 2024 pour faciliter l'exploitation des données par les équipes Développement produits,

- la systématisation de la prise en compte des risques associés aux substances dans le processus d'achat et de développement de produits, via le développement d'une notation « risque substances » des fournisseurs à partir de 2025,
- la sélection des fournisseurs livrant des composants et matériaux conformes aux exigences substances du Groupe, préalablement définies, par le biais du processus « éco-déclaration ». Les nouveaux fournisseurs sont tenus de s'engager à respecter des exigences telles que celles définies par le règlement REACH, le règlement POP et la directive RoHS, en fonction du type de produit acheté.
- le suivi dans le temps du niveau de conformité des fournisseurs.

Pour assurer la conformité de ses produits aux réglementations concernant les substances, le Groupe SEB continue d'assurer une veille permanente. Le Groupe fait appel à des prestataires externes pour le suivi des évolutions réglementaires et s'implique au sein d'associations professionnelles, tant au niveau européen et national qu'à l'international. Les informations recueillies grâce à cette veille sont analysées par les équipes Conformité, des analyses d'impacts sont réalisées et des plans d'action sont élaborés au sein de groupes de travail transversaux et/ou spécifiques. Pour anticiper les évolutions réglementaires, le Groupe peut décider de procéder à l'élimination de la substance concernée.

En pratique, dans le but d'anticiper tout changement de réglementation potentiel lié aux PFAS, par exemple, le Groupe SEB a mis en place une veille réglementaire dédiée à ce sujet. Les analyses réglementaires et d'impact, ainsi que les actions nécessaires pour se conformer aux exigences, sont discutées au sein de groupes de travail internes spécialisés sur les PFAS. Il est important de noter que les PFAS, tels que le PTFE, utilisés dans les produits commercialisés par le Groupe, sont conformes à la réglementation en vigueur. Le PTFE a été reconnu par les autorités sanitaires telles que l'Organisation mondiale de la santé et l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA), comme un matériau ne présentant pas de danger pour la santé humaine et compatible avec le contact alimentaire. Au-delà de ses propriétés anti-adhésives exceptionnelles, c'est en raison de cette innocuité démontrée que le Groupe SEB a choisi des revêtements en PTFE pour ses poêles et casseroles.

B Actions relatives aux opérations propres

Les actions de prévention des pollutions sur les opérations propres prennent en compte la gestion des substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes dans les rejets (voir section 4.2.2.2. *Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents*).

4.2.2.3.3 Cibles relatives à la gestion et la réduction des substances préoccupantes [E2-3]

A Cible sur l'amont et les opérations propres

Au sein de sa politique RSE, dans l'axe « Continuer à garantir un haut niveau de protection des consommateurs partout dans le monde », le Groupe fixe l'objectif de réduire de manière significative l'utilisation des substances « prioritaires » via la baisse du pourcentage de produits contenant des substances prioritaires à horizon 2030 par rapport à 2025. La liste des substances et leurs cibles de réduction spécifiques sont à établir et à valider.

B Cible sur l'aval

Les substances prioritaires à réduire ainsi que les cibles précises de réduction pour chaque substance sont définies au cas par cas et revues régulièrement.

Les équipes Conformité, en collaboration avec d'autres services – tels que Développement et Matériaux – déterminent les substances et leurs cibles de réduction. Ces propositions doivent être validées par la Direction Qualité, ainsi que par les Vice-Présidents Exécutifs Seniors Industrie et Produits & Innovation.

Ce sont également les équipes Conformité qui peuvent proposer des ajustements, tels que l'ajout de nouvelles substances et l'actualisation des cibles, notamment en réponse à des évolutions réglementaires potentielles.

Sur la production, voir section 4.2.2.2 *Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols (hors substances) et contrôle et réduction des incidents.*

Le Groupe SEB est pleinement engagé dans la sécurité, la qualité et la durabilité de ses produits. Les produits Tefal et l'ensemble de ses marques sont exempts de PFAS nocifs pour la santé ou l'environnement. Utilisé depuis plus de 60 ans, le PTFE (polytétrafluoroéthylène) bénéficie d'une innocuité reconnue, avec des études scientifiques internationales confirmant sa sécurité.

Les autorités européennes et américaines, notamment l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Autorité européenne de la sécurité alimentaire (EFSA), le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC) et l'OCDE, établissent que le PTFE est une substance inerte, non assimilable par l'organisme, non cancérigène et sans effet toxique, irritant ou allergène. Son poids moléculaire élevé l'empêche de traverser les membranes biologiques, et il n'est pas absorbé par le tractus gastro-intestinal. En raison de son

inertie chimique et de sa biocompatibilité, le PTFE est autorisé dans de nombreuses réglementations internationales pour des usages en contact alimentaire et médical. Des études récentes démontrent également que son utilisation dans des ustensiles de cuisine ou des implants médicaux est sûre, même en cas de surchauffe, avec des émissions considérées comme sans risque pour la santé. Par ailleurs, le Groupe SEB exclut l'utilisation de PFOS et garantit l'absence de PFOA dans ses produits. De plus, aucun PFAS non-polymère toxique n'est utilisé dans ses procédés de fabrication. Grâce à ces engagements et aux preuves scientifiques établies, le PTFE est reconnu comme sûr pour la santé humaine dans tous ses usages.

Le Groupe SEB reste alerte aux évolutions scientifiques et réglementaires pour pouvoir continuer d'être pleinement engagé dans la sécurité, la qualité et la durabilité de ses produits dans l'avenir.

4.2.2.4 Indicateurs relatifs aux émissions de polluants et à l'utilisation de substances préoccupantes

4.2.2.4.1 Pollution de l'air, de l'eau et des sols

Périmètre des données consolidées à l'échelle du Groupe – Prévention des pollutions

Dans le cadre de la stratégie RSE 2024-2030, le Groupe met en priorité la cartographie des risques de pollution en poursuivant et en améliorant la meilleure centralisation des données sur les polluants prioritaires (COV, DCO/DBO, métaux lourds, nitrates, phosphates) et les polluants émergents (PFAS). Cela inclut particulièrement les mesures des rejets dans l'eau, qui sont déjà strictement suivis au niveau local.

Les métriques centralisées à date, associées à la prévention des pollutions, s'inscrivent dans ce cadre ainsi que dans le cadre réglementaire :

- au niveau européen, les métriques pertinentes pour la prévention des pollutions concernent nos sites soumis à la Directive IED et publiés sur le registre IEPR ;
- à l'échelle mondiale, nous travaillons à établir des critères de priorité équivalents pour intégrer d'autres sites dans notre suivi centralisé. La DCO mesurée depuis nos stations de traitement des eaux usées est centralisée.

La collecte de ces métriques est faite à travers les outils de *reporting* interne, ainsi que par le biais des *reportings* réglementaires. Les métriques mesurées suivent les méthodes normatives et réglementaires assurant la fiabilité et la pertinence de la donnée. Les mesures proviennent du terrain, sont envoyées en laboratoire et analysées dans un cadre normatif. Elles sont actuellement centralisées sur le périmètre européen du Groupe.

Dans le cadre de restructurations industrielles (fermeture, acquisitions), le Groupe SEB a toujours 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 sols et de sous-sols, même si la plupart des sites ne sont soumis à aucune obligation de diagnostic. Dans le cadre de la maîtrise opérationnelle des activités de production, aucun événement n'a engendré de risque de pollution des sols en 2024.

Le suivi des pollutions des sols est réalisé de la manière suivante :

- par la prise en compte des événements accidentels sur les sites dans le cadre du *reporting* éco-production ;
- par des *due diligences* à chaque nouvelle acquisition ;
- en cas de cessation d'activité, selon les prescriptions des autorités.

Lorsque cela s'avère nécessaire, les actions de remédiation sont effectuées conformément au cadre réglementaire en vigueur.

Nom de l'indicateur	Valeur (en tonnes)	Commentaires
Émissions dans l'air (COVMN *) – périmètre E-PRTR – Europe	104	Cinq sites du groupe, situés en France et en Allemagne, sont concernés par la Directive IED ou le registre E-PRTR. Les rejets mentionnés ci-dessus concernent un site pour lequel le seuil de déclaration a été dépassé.
Émissions dans l'eau – Demande Chimique en Oxygène – Monde	93	La demande chimique en oxygène (DCO), indicateur de la qualité des effluents, est consolidée à partir des données des sites mondiaux disposant de stations de traitement des eaux industrielles. Ces sites sont au nombre de 16.

* COVMN : Composant Organique Volatile Non Méthanique.

4.2.2.4.2 Substances préoccupantes et substances très préoccupantes

Afin de collecter des informations sur la présence des substances chimiques, et notamment celles réglementées dans le cadre des réglementations européennes RoHS et REACH, le Groupe SEB s'appuie, depuis 2022, sur un nouveau partenariat avec une société experte dans la gestion des données techniques, réglementaires et environnementales.

Actuellement, ce processus est mis en œuvre pour les achats directs des sites de production en France, à Canonsburg aux États-Unis, à Omegna en Italie et à Emsdetten en Allemagne, ainsi que pour SEB Asia. Il est obligatoire pour la création de nouveaux fournisseurs. Des campagnes de collecte des données sont menées annuellement et sur un *pool* de fournisseur sélectionné en fonction des risques et des enjeux.

Environ 413 des fournisseurs directs du Groupe ont fait l'objet d'un suivi renforcé grâce à ce partenariat en 2024. Le processus sera déployé dans d'autres régions : en 2025, 100 % des fournisseurs (achats directs) de Supor seront sollicités. Par ailleurs, le Groupe

a accentué ses efforts en matière de suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires. Il assure une veille permanente sur l'évolution du classement des substances par les organismes officiels et la Direction Produits et Innovation travaille de façon continue à la substitution des composés qui pourraient faire l'objet de modification dans ce classement. En 2024, les documents de référence destinés aux fournisseurs et aux acheteurs (tels que le document d'éco-déclaration incluant les consignes de complétion et la liste des substances conformes, non conformes ou non concernées par l'éco-déclaration) ont ainsi été mis à jour afin de refléter les lois applicables, mais également l'évolution des exigences du Groupe définies par la Direction Qualité.

Le Groupe SEB n'est pas en mesure de quantifier les métriques ci-dessous, plus d'informations sont données dans la colonne « commentaires ».

Les quantités de substances préoccupantes susceptibles d'être présentes dans les matières et articles, achetées en deçà des seuils réglementaires ne sont pas systématiquement divulguées par les fournisseurs.

Nom de l'indicateur	Commentaires
Quantité totale de substances préoccupantes générées ou utilisées au cours de la production ou achetées, ventilée par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Le Groupe SEB veille à se conformer à toute exigence réglementaire applicable relative aux substances préoccupantes. Les exigences sont variables selon l'utilisation/le type de produit fabriqué. Des informations concernant la potentielle présence de ces substances (notamment celles encadrées par la réglementation applicable) dans les matières et articles achetés sont collectées auprès des fournisseurs afin de garantir que ces exigences soient respectées.
Quantité totale de substances préoccupantes qui quittent les installations sous forme d'émissions, de produits ou de composants de produits ou de services : ■ sous forme de produits, par principales classes de danger des substances préoccupantes ; ■ en tant que composants de produits, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Les produits et composants fabriqués par le Groupe SEB ne sont pas des substances (extrêmement) préoccupantes. Les produits et composants fabriqués sont soit des articles soit des mélanges au sens de la réglementation REACH. Le Groupe SEB veille à se conformer à toute exigence réglementaire applicable relative aux substances préoccupantes. Ces exigences sont variables selon le type de produit et comprennent, par exemple : ■ le respect des seuils établis pour certaines substances préoccupantes dans les équipements électriques et électroniques (directive RoHS) ; ■ la notification, via base de données SCIP, de la présence de substances extrêmement préoccupantes (SVHC) dans des articles mis sur le marché européen (règlement REACH).
Quantité de substances préoccupantes quittant les installations sous forme d'émissions, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Les émissions dans l'eau et l'air, y compris les substances préoccupantes et très préoccupantes, sont strictement contrôlées dans le cadre des dispositions réglementaires et opérationnelles sur nos sites. Voir section 4.2.2 <i>Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents</i> .
Quantité totale de substances extrêmement préoccupantes générées ou utilisées au cours de la production ou achetées, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Le Groupe SEB veille à se conformer à toute exigence relative aux substances extrêmement préoccupantes (SVHC). Des informations concernant la potentielle présence de SVHC dans les matières et articles achetés sont collectées auprès des fournisseurs afin de garantir que ces exigences soient respectées.
Quantité totale de substances extrêmement préoccupantes qui quittent les installations sous forme d'émissions, de produits ou de composants de produits ou de services, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Les produits et composants fabriqués par le Groupe SEB ne sont pas des substances (extrêmement) préoccupantes. Les produits et composants fabriqués sont soit des articles soit des mélanges au sens de la réglementation REACH. Le Groupe SEB veille à se conformer à toute exigence relative aux substances extrêmement préoccupantes (SVHC). L'éventuelle présence de SVHC dans des articles mis sur le marché européen est notifiée via la base de données SCIP selon les exigences du règlement REACH.
Quantité de substances très préoccupantes qui quittent les installations sous forme d'émissions, par principales classes de danger des substances préoccupantes.	Les émissions dans l'eau et l'air, y compris les substances préoccupantes et très préoccupantes, sont strictement contrôlées dans le cadre des dispositions réglementaires et opérationnelles sur nos sites. Voir section 4.2.2 <i>Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents</i> .

4.2.2.4.3 Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la pollution [E2-6]

Le Groupe a choisi d'utiliser la mesure de progressivité permise pour la première année de préparation de son état de durabilité. Par ailleurs, aucun dépôt ou incident majeur n'a eu lieu sur la période.

4.2.3 Ressources en eau [E3]

4.2.3.1 Rappel des impacts, risques et opportunités identifiés en lien avec les ressources en eau

La ressource en eau est mobilisée à différents niveaux de la chaîne de valeur du Groupe. En amont, elle est largement utilisée pour l'extraction et le traitement des matériaux, tels que l'acier inoxydable, l'aluminium et le plastique, qui nécessitent d'importantes quantités d'eau pour le refroidissement, la purification et la fabrication

des composants. Lors des opérations de production, l'eau est également employée pour les opérations de refroidissement, de traitement de surface, de nettoyage et le traitement des résidus. Enfin, en aval, les consommateurs utilisent de l'eau pour utiliser et nettoyer nos produits, contribuant ainsi à l'empreinte hydrique globale.

	Amont	Opérations	Aval
Impacts négatifs potentiels	<p>Perturbation de la ressource en eau résultant des prélèvements des fournisseurs industriels dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, notamment ceux situés en zones de stress hydriques (ex. : extraction des matériaux, fabrication de pièces en plastique, en métal, ou de pièces semi-finies).</p> <p>Pollution eau – Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus d'extraction des matériaux et de production des fournisseurs (voir section ESRS E2 4.2.2 <i>Pollutions</i>).</p>	<p>Perturbation de la ressource en eau sur les sites industriels du Groupe SEB résultant des prélèvements dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, y compris ceux situés en zone de stress hydrique (prélèvements du Groupe SEB dans le cadre de ses processus de production).</p> <p>Pollution eau – Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus de production (voir section ESRS E2 4.2.2 <i>Pollutions</i>).</p>	
Risques	<p>Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels des fournisseurs du Groupe SEB et des sites amont à ceux-ci situés dans des zones de stress hydrique.</p>	<p>Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones de stress hydrique.</p>	

Méthodologies d'identification des impacts

Sur les opérations propres :

- analyse de la vulnérabilité des sites au stress hydrique : depuis 2015, le Groupe conduit une analyse croisant la localisation géographique des implantations industrielles avec l'outil de référence *Aqueduct Water Risk Atlas* du *World Resources Institute* (WRI). Cet outil mesure de manière agrégée les risques relatifs à la disponibilité, à la qualité et aux conflits liés à l'eau. L'évaluation réalisée par le Groupe est régulièrement actualisée dans le cadre de sa stratégie Eau. Le Groupe a également réalisé en 2021 et remis à jour en 2023 une étude de la vulnérabilité de ses activités face au changement climatique prenant en compte le stress hydrique (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*). Cinq sites du Groupe sont situés dans des zones à risque de stress hydrique : Selongey, Rumilly et Pont-Évêque en France, Montebello aux États-Unis et Borg el Arab en Égypte.

Sur les opérations propres et la chaîne de valeur :

- analyse des impacts du Groupe SEB sur la biodiversité avec l'outil GBS (*Global Biodiversity Score*) : en 2024, le Groupe a évalué quelles activités étaient les plus contributrices à l'érosion de la biodiversité, et via quelles pressions. L'étude a notamment fourni les résultats suivants au sujet de l'eau : la perturbation des débits hydriques causés par les prélèvements d'eau est identifiée comme un impact important, particulièrement en lien avec les activités d'extraction et de fabrication industrielle de métaux, de plastiques et d'équipements situées en amont de la chaîne de valeur, tout comme le rejet d'eaux polluées potentiels dus à ces activités. Sur les opérations propres, les sites

situés en Chine (notamment les usines de Shaoxing et Wuhan) concentrent la majorité des volumes d'eau consommés et des impacts associés à la perturbation hydrologique, suivi par les sites français (consommation d'eau) et brésiliens (perturbations hydrologiques) ;

- ces résultats sont issus de l'outil GBS (voir 4.2.6 *Note méthodologie - Informations environnementales*) dont la prise en compte des impacts liés à l'eau ne se fait que sur le prisme amont et opérations directes, sans prise en compte différenciée des zones de stress hydriques. Ces résultats sont par ailleurs issus de modélisations basées sur des réalités sectorielles et des données monétaires.

Méthodologie d'identification des risques :

- l'évaluation des risques et opportunités biodiversité s'est basée sur les recommandations de la TNFD, et s'est articulée autour des étapes suivantes :
 - identification des principaux risques et opportunités par catégorie (réglementaires, de marché, etc.),
 - évaluation de la probabilité d'occurrence des différents risques et opportunités sur la base de deux scénarios basés sur la publication « Transition(s) 2050 » de l'ADEME (voir 4.2.6 *Note méthodologie - Informations environnementales*), d'un travail documentaire et de regards d'experts,
 - évaluation des impacts potentiels de chaque risque ou de la capacité de SEB à saisir chaque opportunité.

4.2.3.2 Utilisation de la ressource en eau, y compris en zones de stress hydrique

4.2.3.2.1 Politiques [E3-1]

A Politiques relatives à l'amont

La gestion de la ressource en eau sur la partie amont de la chaîne de valeur est prise en compte à la fois dans la politique d'éco-conception du Groupe SEB (voir ESRS E5 section 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*) et dans la Charte des achats responsables du Groupe (voir ESRS S2 section 4.3.2 *Travailleurs de la chaîne de valeur*) :

- la politique d'éco-conception (cf. ESRS E5) a pour objectif de réduire l'impact environnemental de nos produits et emballages tout au long de leur cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la production, la distribution, l'utilisation et la fin de vie et vise à favoriser l'économie circulaire. Elle repose sur des critères spécifiques, qui incluent des standards internes en matière de durabilité, de recyclabilité, d'efficacité énergétique et d'intégration de matériaux ayant un impact environnemental réduit. En particulier, le Groupe SEB met en œuvre cette politique en favorisant l'intégration de matériaux recyclés dans la fabrication de ses produits. En effet, l'aluminium et l'inox recyclés ont par exemple une empreinte eau très inférieure à l'aluminium et l'inox vierges.

B Politiques relatives aux opérations propres

La politique « Éco-production » (voir section 4.2.6 *Note méthodologique - informations environnementales*) détaille l'ensemble des mesures mises en place pour réduire les consommations d'eau sur les sites industriels, logistiques et tertiaires du Groupe et est, à ce titre, garante de l'engagement « Préserver la ressource eau, en intensifiant l'effort sur les sites à risques », intégrée au pilier « Agir pour la Nature » de la stratégie RSE 2024.

Politique sur l'utilisation et l'approvisionnement de la ressource en eau dans ses opérations propres et sur le traitement de l'eau

La politique « Éco-production » a pour objectif de réduire la quantité d'eau consommée dans l'ensemble des usines du Groupe, en s'appuyant sur la démarche 3R (Réduire, Réutiliser, Recycler). Elle s'appuie sur les leviers suivants :

- affiner le suivi de la consommation d'eau sur l'ensemble des usines ;
- appliquer l'approche 3R sur l'ensemble des sites du Groupe SEB, avec une surveillance et une ambition accrue sur les zones à stress hydrique ; et
- réaliser une mesure de l'empreinte eau sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Les principaux usages de l'eau sur les sites du Groupe sont liés aux procédés de traitement de surface et de traitement thermique, ainsi qu'aux utilités associées (chauffage, refroidissement, nettoyage) représentant environ 90 % des consommations. Environ 10 % de l'eau consommée est prélevée dans le milieu naturel (nappes et cours d'eau).

Politique sur la diminution de la consommation de la ressource en eau en zones de stress hydrique

Les sites du Groupe situés en zone à risque de stress hydrique couvrent 8,7 % des consommations d'eau des opérations propres. Les principaux usages industriels de l'eau sur ces sites sont

le traitement de surface et le refroidissement. La politique « Éco-production » a pour objectif d'intensifier le suivi des consommations et la préservation de la ressource en eau sur les cinq sites du Groupe situés dans les zones à risque de stress hydrique. Elle vise notamment à renforcer la démarche 3R décrite dans le paragraphe 4.2.3.2.2 *Actions relatives aux opérations propres sur les sites à risque de stress hydrique*, avec la définition d'objectifs de réduction minima de 25 % (année de référence 2021) et plan d'action, alignés avec le contexte local, et prenant en compte les demandes des parties prenantes, en particulier réglementaires. Cette démarche renforcée se traduit notamment par l'élaboration de plans de sobriété hydrique (ex. : sur les sites de Selongey, Rumilly et Pont-Évêque) précisant le contexte local, les éléments de mesures, les plans d'action et de surveillance.

4.2.3.2.2 Actions [E3-2]

A Actions relatives à l'amont

- Les actions du Groupe en matière de *sourcing* de matériaux recyclés, dans le cadre de sa politique d'éco-conception, permettent de réduire l'impact sur la ressource en eau, notamment pour certains matériaux. Par exemple, le recyclage de l'aluminium contribue à une réduction significative de l'utilisation de l'eau, car la production d'aluminium vierge à partir de minerai requiert de grandes quantités d'eau pour le processus de raffinage. En augmentant l'utilisation de matériaux recyclés dans nos produits, nous contribuons ainsi à diminuer la pression sur cette ressource précieuse tout en réduisant notre empreinte environnementale. Pour plus de détails, veuillez vous référer aux sections ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* et 4.2.4.2.2 *Actions et ressources relatives à l'éco-conception*.

B Actions relatives aux opérations propres

La mise en œuvre de l'approche 3R se traduit par la formalisation de plans d'actions visant prioritairement les procédés particulièrement consommateurs en eau (ex. : traitement de surface, refroidissement, lavage, etc.) Les sites de production d'articles culinaires ayant particulièrement recours à ces procédés, et représentant 90 % des consommations du Groupe, ont ainsi un rôle majeur et prioritaire sur la réduction, la réutilisation et le recyclage de l'eau utilisée dans les processus de production et font donc l'objet de plans d'actions prioritaires. De façon globale, les actions déployées au niveau du Groupe intègrent :

- des mesures de réduction ;
 - des exigences minimales en matière de mesure et gestion de l'eau en cours de déploiement sur l'ensemble des sites du Groupe, prenant en compte la mesure et le suivi des consommations (détection de fuites, alerte sur les dérives, etc.). Ces actions sont prévues pour la période 2025-2026,
 - l'identification de leviers de réduction de la consommation d'eau par type de procédés, et leur déploiement sur un périmètre représentant plus de 90 % des consommations d'eau du Groupe. Ces leviers peuvent concerner l'optimisation et le remplacement d'équipement, la maîtrise opérationnelle ou encore la sensibilisation du personnel.

À titre, d'exemple, l'optimisation et le remplacement d'équipements fortement consommateurs sur certains sites, tels que les tunnels de lavage à Selongey en France ou Omegna en Italie, ont permis une réduction allant jusqu'à 70 % des consommations d'eau de ces process ;

- des mesures de réutilisation :
 - mise en place de boucles fermées sur les systèmes de refroidissement de 100 % de nos sites de production, hors production d'énergie,
 - mise en place de plusieurs boucles de réutilisation d'un procédé à l'autre sur plusieurs usines du Groupe, avec un objectif de maximiser et quantifier cette pratique à 2030 ;
- des mesures de recyclage :
 - maximisation du recyclage de l'eau issue des stations de traitement des eaux industrielles, notamment, via la modernisation et l'installation d'étapes de traitement supplémentaires dans le traitement et la dépollution des eaux de fabrication. À Itatiaia au Brésil par exemple, la station d'épuration des eaux industrielles fonctionne en boucle fermée, avec réutilisation des eaux traitées par les installations de traitement. Plusieurs études et projets pilotes sont en cours sur les installations du Groupe.

Ces actions s'inscrivent dans la stratégie RSE 2024-2030, avec horizon de déploiement de 2024 à 2030 (100 %).

Ces différentes actions mobilisent des ressources humaines internes (équipes opérationnelles) et externes (étude et expertise) ainsi que des investissements pour l'amélioration ou le renouvellement d'installations visant la réduction ou la réutilisation des consommations d'eau. À ce jour, il n'existe pas de centralisation des CAPEX et OPEX spécifiquement alloués à la gestion de l'eau au sein du Groupe. Une estimation sera réalisée en 2025 pour évaluer si ces montants sont significatifs.

L'approche 3R décrite ci-dessus s'applique tout particulièrement aux cinq sites du Groupe identifiés en zone de stress hydrique : Selongey, Rumilly, et Pont-Évêque en France, Montebello aux États-Unis et Borg el Arab en Égypte. Un plan de sobriété hydrique est en place sur trois de ces cinq sites (Rumilly, Pont-Évêque et Selongey) et en cours de déploiement sur le site de Borg el Arab. Le site de Montebello n'utilise pas d'eau pour des usages industriels et applique les bonnes pratiques de sobriété hydrique sur les usages sanitaires. Ces plans de sobriété prennent en compte les exigences des parties intéressées locales dont réglementaires (autorités environnementales, autorités locales), pour la mise en place de cibles de consommation et des plans d'actions à court terme et long terme. Grâce aux actions entreprises, la consommation d'eau sur le périmètre des sites à stress hydrique a été divisée par deux (- 47 %) entre 2021 et 2024. Ces actions visent les usages de l'eau significatifs tels que le traitement de surface et des actions de réutilisation de l'eau. Des actions de maîtrise des mesures sont aussi concernées, pour assurer la fiabilité et détecter les fuites et dérives.

>> *Action collective sur la gestion de l'eau et les ressources (DP E3-2_02)*

Dans le cadre de leur système de gestion environnementale, les sites assurent la consultation des parties prenantes locales, en mettant un accent particulier sur la gestion de l'eau. Les sites français situés dans des zones de stress hydrique consultent et collaborent avec les autorités locales (communauté de communes) et régionales (DREAL), les associations de riverains (telles que les associations de pêcheurs locaux) et les entreprises de la zone, au sein de Comités internes ou d'instances externes, afin de partager et promouvoir les bonnes pratiques de sobriété.

C Actions relatives à l'aval

Dans le cadre de sa politique d'éco-conception (voir section ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées*), le Groupe a développé des produits permettant aux consommateurs de réduire leur consommation d'eau, tant lors de l'utilisation (par exemple, le cuiseur-vapeur versus le faitout) que lors du nettoyage (les revêtements de nos poêles et casseroles, faciles à nettoyer). Par ailleurs, des indications sont fournies sur certains de nos produits pour aider à optimiser la consommation d'eau pendant l'utilisation, comme la mention « one cup » sur les bouilloires ou la graduation sur les casseroles.

4.2.3.2.3 Cibles [E3-3]

A Cibles relatives à l'amont

Le Groupe s'est fixé des objectifs volontaires concernant l'amont de sa chaîne de valeur afin de réduire les impacts sur la ressource eau :

- atteindre 60 % de matériaux recyclés dans ses produits d'ici 2030. En 2024, 48 % de matériaux recyclés étaient utilisés dans les produits (voir section ESRS E5 4.2.4 *Utilisation des ressources et économie circulaire*) ;
- atteindre 100 % des achats de matières premières et de produits fabriqués couverts par la Charte des achats responsables d'ici à 2030. En 2024, 78 % des achats directs et 93 % des achats de produits fabriqués étaient couverts par la Charte des achats responsables (voir section 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*).

B Cibles relatives aux opérations propres

- la politique Éco-production inclut deux objectifs volontaires ;
 - réduire de 25 % la consommation d'eau du Groupe en valeur absolue d'ici à 2030 par rapport à 2021 sur ses opérations propres. En 2024, le Groupe a atteint une réduction de 16 % par rapport à 2021, aligné avec l'objectif de réduction à 2030,
 - atteindre 100 % de boucles fermées d'ici à 2030 sur les systèmes de refroidissement hors production d'énergie. Le suivi de l'objectif est réalisé dans le cadre du Comité de pilotage trimestriel de la politique Éco-production. Le Groupe formalise la cartographie des systèmes de refroidissement afin de pérenniser l'objectif de 100 % boucles fermées ;
- la cible de réduction du Groupe est déclinée annuellement et par site en cohérence avec les enjeux et les sites prioritaires (sites à risque de stress hydrique, top 10 des consommateurs d'eau du Groupe).

UNE MEILLEURE MESURE DE LA GESTION DE LA RESSOURCE EN EAU EN INTERNE (COLLECTE DE DONNÉES)

Au sein de sa stratégie RSE, le Groupe SEB prévoit de renforcer le suivi de ses consommations d'eau via un levier dédié « Mesurer et standardiser ». Ce dernier implique notamment :

- la réalisation d'une mesure de « l'empreinte eau » pour cartographier plus finement les sites, mais aussi les processus les plus consommateurs au sein de la chaîne de valeur. Elle sera lancée en 2025 ;
- la définition et le déploiement, dès 2025, d'exigences minimales en matière de mesure et gestion de l'eau, permettant notamment à terme de produire un *reporting* quantitatif plus poussé sur cette thématique pour les sites du Groupe SEB ;
- le monitoring opérationnel des consommations d'eau sur les sites du Groupe SEB grâce à un outil de pilotage interne également à finaliser en 2025.

Ces éléments permettront de renforcer la surveillance des dérives de consommation, d'alimenter les plans d'actions de réduction sur les sites et de renforcer l'engagement de la chaîne de valeur sur les enjeux eau.

4.2.3.3 Traitement de l'eau

Les éléments relatifs au traitement de l'eau (4.2.3 Ressources en eau section 4.2.3.2.1 Politiques, 4.2.3.2.2 Actions et 4.2.3.2.3 Cibles associées) sont présentés en section 4.2.2 Pollutions ci-dessus.

4.2.3.4 Indicateurs relatifs aux ressources en eau

Nom de l'indicateur	Valeur	Unité	Commentaire
Quantité totale d'eau consommée	2 654	milliers de m ³	Valeur absolue, basée sur la facturation
Quantité totale d'eau consommée dans les zones à risque et à fort risque de stress hydrique	229	milliers de m ³	Valeur absolue, basée sur la facturation
Quantité totale d'eau recyclée et réutilisée	Non disponible	milliers de m ³	Un travail de fiabilisation et de centralisation de la donnée est en cours afin de publier une première consolidation pour la période 2025
Quantité totale d'eau stockée	Non disponible	milliers de m ³	
Water Intensity Ratio	321	m ³ /million d'euros	Consommation d'eau basée sur la facturation Chiffre d'affaires consolidé du Groupe

4.2.4 Utilisation des ressources et économie circulaire [E5]

4.2.4.1 Rappel des impacts, risques et opportunités

	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval
Impacts négatifs	Matériaux – Utilisation de matériaux vierges dans les opérations : l'utilisation de matières premières vierges pour la production de biens contribue à l'épuisement des ressources et intensifie la pression sur celles-ci.		
		Déchets – Déchets générés lors des opérations : génération de déchets durant la production, qui ne seront pas réutilisés dans un processus industriel.	
			Déchets – Génération de déchets en fin de vie des produits : contribution à la génération de déchets, y compris de déchets dangereux, dont certains ne peuvent pas être recyclés ou valorisés
Impacts positifs	Éco-conception – Produits éco-conçus : Dès le début du processus de développement produit, la démarche d'éco-conception des produits et des emballages vise à réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie.		
Risques	Matériaux – Coûts/disponibilité des matériaux et composants : l'épuisement des ressources peut entraîner des pénuries ou une augmentation des prix des matières premières.		
Opportunités		Usages – Réparabilité des produits : les services de réparabilité proposés par le Groupe pourraient lui permettre d'augmenter son attractivité et ses parts de marché.	
		Usages – Seconde main : la seconde main est une opportunité pour le Groupe d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.	
			Éco-conception – Produits éco-conçus : opportunité commerciale liée aux produits éco-conçus.

L'analyse des Impacts, Risques et opportunités présentée ci-dessus a été conduite pour l'ensemble des activités présentées dans le modèle d'affaires du Groupe SEB (voir Chapitre 1.3 *Stratégie et création de valeur*).

4.2.4.2 Éco-conception

Politiques	Actions	Cibles à horizon 2030	Indicateurs suivis (relatifs)
Politique d'éco-conception	Réparabilité des produits	> 90 %	Produits réparables 15 ans*
	■ Utilisation de matériaux recyclés dans les achats directs (tous matériaux, composants et <i>packaging</i>)	60 %	% en masse
	■ Utilisation de matériaux recyclés – aluminium	65 %	% en masse
	■ Utilisation de matériaux recyclés – plastiques	20 %	% en masse
	■ Utilisation de matériaux recyclés – carton	> 90 %	% en masse
Politique de développement du reconditionnement	Modèles d'affaires de seconde main	3 à 5 %	Chiffre d'affaires seconde main dans géographies cibles

* Hors marque Supor.

Le Groupe SEB poursuit une stratégie d'économie circulaire en vue d'atteindre un Développement Durable et de se positionner comme un *leader* en la matière. Cette stratégie s'appuie sur différentes mesures pour réduire l'impact environnemental de ses produits et son taux d'utilisation des ressources. Pour intégrer les principes des « 3R » (Réduire, Réutiliser, Recycler) à l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe applique une politique d'éco-conception sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits. En parallèle, il développe de nouveaux modèles d'affaires axés sur le reconditionnement et la vente pour le marché de la seconde main.

4.2.4.2.1 Description des politiques liées [E5-1]

Politique d'éco-conception des produits et emballages du Groupe

La politique d'éco-conception des produits et des emballages du Groupe SEB répond à deux impacts, deux opportunités et un risque matériel identifiés dans le cadre de son analyse de double matérialité :

- l'impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur de l'éco-conception des produits et des emballages ;
- l'opportunité commerciale dans sa chaîne de valeur aval liée aux produits éco-conçus ;
- l'opportunité dans ses opérations propres et sa chaîne de valeur aval liée aux services de réparabilité proposés par le Groupe ;
- l'impact négatif dans sa chaîne de valeur amont lié à l'utilisation de matériaux vierges dans les opérations ;
- le risque dans sa chaîne de valeur amont liée au coût et/ou la disponibilité des matériaux et composants.

Cette politique s'applique à l'ensemble des activités du Groupe et comporte plusieurs piliers, pour lesquels des objectifs, des actions et des cibles précis sont définis selon les spécificités des différents segments de marché du Groupe SEB (voir section 4.2.4.2.3. *Cibles en matière d'éco-conception*).

Fabriquer des produits pérennes grâce à des critères de qualité exigeants tels que le système de management de la qualité (SMQ) certifié ISO 9001 qui participe à la qualité des produits et qui intègre leur réparabilité dès leur conception, tout en développant une offre de services complète pour favoriser la réparation sur le long terme. Le Groupe SEB couvre plus de 90 % de ses produits électroménagers Grand Public (hors produits de la marque Supor) avec l'engagement « 15 ans réparable au juste prix » et poursuit des actions en ce sens sur d'autres segments de marché (voir sections 4.2.4.2.2 *Actions et ressources relatives à l'éco-conception* et 4.2.4.2.3 *Cibles en matière d'éco-conception*).

Améliorer la recyclabilité des produits et des emballages (voir section 4.2.4.3.1 *Description des politiques liées* paragraphe *Politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe*).

Réduire la pression sur les ressources et contrôler les coûts d'approvisionnement en matières premières en introduisant et/ou **en augmentant le taux de matériaux recyclés** et/ou de faible impact dans les produits et emballages fabriqués par le Groupe, avec l'objectif global d'atteindre un taux de 60 % de matières premières recyclées (métaux, composants, plastique et carton, en masse) d'ici à 2030.

Appliquer des critères d'éco-emballage (« éco-packaging ») pour réduire l'impact du Groupe dans sa chaîne de valeur aval et favoriser le recyclage (voir 4.2.4.3.1 *Description des politiques liées* paragraphe *Politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe*).

Améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe (voir section ESRS E1 4.2.1 *Changement climatique*).

La politique d'éco-conception est mise en œuvre dès la première étape de l'approvisionnement (achat des matières premières) auprès des fournisseurs et partagée avec toutes les parties prenantes le long de sa chaîne de valeur (fournisseurs, détaillants, consommateurs). La politique d'éco-conception couvre l'intégralité du périmètre du Groupe (géographie, activité). Néanmoins certaines thématiques spécifiques de la politique d'éco-conception peuvent ne pas être couvertes dans certaines géographies : l'engagement 15 ans réparable et la politique d'éco-packaging ne couvrent pas le périmètre de notre filiale Supor en Chine.

Chaque Directeur de *Business Unit* est responsable de l'application de la politique dans son périmètre, sous la supervision et sous la responsabilité globale du Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation du Groupe SEB.

Différents éléments de la politique d'éco-conception ont été élaborés en prenant en compte l'intérêt des parties prenantes. La réparabilité est source d'impacts positifs pour les utilisateurs Grand Public et Professionnels des produits, qui bénéficient de garanties de qualité mais aussi d'un parcours consommateur simplifié pour accéder à une réparation effective et rapide sur le long terme à un prix accessible, ainsi que d'un réseau étendu de prestataires de services de réparation.

La politique d'éco-conception du Groupe et les différents engagements qui en font partie sont accessibles sur le site internet du Groupe SEB : <https://www.groupeseb.com/fr/eco-conception> et <https://www.groupeseb.com/fr/reparabilite>

Politique de développement d'activités sur le marché de la seconde main

La politique de développement d'activités de « seconde main » répond à l'opportunité matérielle dans les opérations propres et la chaîne de valeur aval pour le Groupe SEB d'augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Dans le cadre de sa stratégie d'économie circulaire, le Groupe SEB développe de nouveaux modèles d'affaires permettant de donner plusieurs vies à ses produits. Notamment, dans les situations de retours de produits (par des consommateurs dans le cadre du service après-vente ou d'offres commerciales spécifiques par exemple) qui peuvent encore être utilisés, le Groupe s'efforce de leur donner une seconde vie plutôt que de les envoyer dans les filières de démantèlement et recyclage.

Pour développer ces modèles d'affaires fondés sur des produits réparés et/ou reconditionnés, le Groupe s'appuie sur l'expertise développée dans le cadre de son offre de services de réparation déployée avec succès au fil des années. Un groupe de travail dédié réunissant des représentants des métiers du Commerce, de l'Après-Vente, de la Logistique et du Développement Durable a été créé pour servir cette ambition.

En 2024, le Groupe s'est fixé l'objectif d'augmenter la part des ventes sur le marché de la seconde main dans le chiffre d'affaires / volume de ventes de la *Business Unit* SDA en Europe de l'Ouest, pour atteindre 3 % à 5 % à horizon 2030 contre < 1 % en 2023.

À ce jour, la politique de développement de l'offre de produits de seconde main s'applique aux produits de petit électroménager dans le périmètre Europe de l'Ouest du Groupe (France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal, Allemagne).

Le Directeur Général Grande Europe et le Directeur Général Adjoint, Industrie, membres du COMEX du Groupe SEB, sont responsables du suivi et de la mise en œuvre de cette politique.

Le Groupe SEB n'utilise pas de standard tiers pour la définition de cette politique.

Le Groupe SEB n'a pas consulté de parties prenantes pour la définition de cette politique.

La politique du Groupe en matière de développement des activités de seconde main est disponible sur le site internet du Groupe SEB : <https://www.groupeseb.com/fr/seconde-vie>.

4.2.4.2.2 Actions et ressources relatives à l'éco-conception [E5-2]

Maîtriser les enjeux de l'éco-conception et les impacts des produits

Les actions détaillées ci-après sont relatives à l'ensemble de la chaîne de valeur.

Analyses de cycle de vie

Dans la continuité de la politique d'éco-conception du Groupe, les différentes *Business Units* réalisent des analyses de cycle de vie (ACV) de leurs produits pour en mesurer les différents impacts sur l'environnement et donner l'orientation des actions permettant de les réduire.

En 2024, les familles de produits définies comme les plus significatives étaient couvertes par une analyse de cycle de vie. Les familles couvertes représentent plus de 60 % des ventes. De nouvelles ACV, ou des mises à jour des anciennes, sont réalisées périodiquement afin de maintenir cette base de données.

Le Groupe a par ailleurs établi le profil environnemental de chaque famille de produits en constituant des fiches synthétiques à usage interne conçues avec la participation des équipes Développement, Marketing et Qualité. Basée sur les résultats de l'ACV, cette fiche permet d'identifier l'étape du cycle de vie de chaque produit qui génère le plus fort impact, les ressources nécessaires à sa fabrication et son fonctionnement, et les leviers qui permettraient d'en réduire l'impact. Mises à disposition sur l'intranet du Groupe, ces fiches constituent à la fois un support de sensibilisation des effectifs et un outil d'aide au ciblage des efforts d'éco-conception.

Intégration de l'éco-conception dans les processus de développement des produits :

- depuis 2023, le Groupe a rajouté dans son processus de développement produit l'évaluation systématique des critères d'éco-conception, et ce pour l'ensemble de ses produits ;
- les équipes analysent pour chaque nouveau produit lancé quel(s) critères(s) d'éco-conception peut(vent) être amélioré(s) par rapport à son prédécesseur dans la même catégorie.

Formation à l'éco-conception

Dans une optique plus opérationnelle, le Groupe a intégré l'éco-conception dans son programme de formation. L'objectif est d'aider les équipes Innovation et Développement produits à mieux appréhender les concepts et enjeux de l'éco-conception, à comprendre les opportunités qu'elles représentent dans leur domaine, et à les exploiter en s'appuyant sur les ressources mises à leur disposition par le Groupe (outils, études de cas, éléments de veille...).

En 2023, une nouvelle version de cette formation a été proposée aux équipes concernées en Asie.

Une formation « Éco-conception avancée » a démarré en 2021 et comporte deux modules :

- le premier module porte sur les fondamentaux de l'éco-conception. Il est diffusé sous forme d'*e-learning* à destination de plus de 800 collaborateurs de la communauté Produits et Innovation partout dans le monde ;

- le second module est une formation plus approfondie qui s'adresse aux équipes directement impliquées dans des projets d'éco-conception (Marketing, Développement, Achats) et est animé par des spécialistes internes et externes du sujet.

Labélisation ECOdesign

En 2020, le Groupe a précisé ses critères de définition d'un « produit éco-conçu », tel qu'envisagé par la politique d'éco-conception :

- un produit conçu pour durer et pour être réparé ;
- un produit toujours plus recyclable ;
- des matériaux à plus faible impact environnemental ;
- une meilleure efficacité énergétique ;
- un emballage à moindre impact environnemental.

En 2021, afin de valoriser sa démarche d'éco-conception auprès des consommateurs, le Groupe SEB a créé son label ECOdesign, certifié par un tiers indépendant au regard des normes ISO 14020 et ISO 14021. Ce label permet au consommateur de repérer rapidement les produits les plus exigeants en matière d'éco-conception.

Concevoir des produits qui durent

Le Groupe SEB met en œuvre différents plans d'action pour assurer la pérennité de ses produits et développer ses activités de seconde main. Les actions sont décrites ci-après selon la localisation des impacts, risques et/ou opportunités matériels mentionnés plus haut dans la chaîne de valeur du Groupe.

Les actions détaillées ci-après sont liées à la chaîne de valeur en aval.

Réparabilité des produits

Le Groupe SEB continue de travailler sur l'allongement de la durée de vie de ses produits, afin de limiter l'achat de produits neufs et donc la consommation de matières premières nécessaires à leur fabrication. Le Groupe s'est engagé à appliquer la garantie « 15 ans réparable au juste prix » à 90 % des produits ⁽¹⁾ de petit électroménager destinés aux consommateurs à horizon 2030,

La garantie s'appuie sur un réseau de parties prenantes : les services de réparabilité sont assurés par un réseau de 200 réparateurs en France et par 6 200 centres de réparation dans le monde.

En France, le Groupe SEB a lancé en 2020 une offre de réparation forfaitaire pour les produits couverts par la garantie de réparabilité sur 15 ans, avec un tarif fixe et unique pour chaque catégorie de produits. Le consommateur peut faire réparer son produit généralement pour moins d'un tiers du prix d'un produit neuf équivalent de la marque, et ce, quels que soient la panne, les pièces nécessaires et l'âge de l'appareil (dans la limite des 15 ans d'engagement de réparabilité). Il bénéficie en outre de six mois de garantie après la réparation sur la totalité du produit. Le Groupe est ainsi devenu le premier acteur du petit électroménager à proposer un forfait réparation, et il est à ce jour le seul à proposer un forfait tout compris et accessible. Depuis, le Groupe a étendu le périmètre de cette offre à l'Espagne, au Portugal et à l'Italie en 2021 et, en 2022, aux principaux pays d'Europe de l'Est pour les produits des marques Tefal, Moulinex, Rowenta et Krups.

La réparabilité des produits constitue également un pilier essentiel de l'offre du Groupe à destination des professionnels. Le Groupe participe à maintenir la réparabilité long terme pour les marques WMF, Schaerer et Wilbur Curtis en garantissant la disponibilité des pièces détachées des équipements pendant huit ans via un réseau de service mondial, qui comprend ses propres techniciens de service dans ses 11 filiales et des partenaires de service certifiés à travers le monde.

(1) Hors marque Supor.

Développement des activités de seconde main

Le Groupe a continué et/ou lancé différents plans d'action sur le marché concerné par les activités de seconde main. Pour développer ces activités, le Groupe s'appuie notamment sur les résultats de l'activité RépareSEB en France, structure de remise en état de produits SEB localisée à Paris.

En 2024, le Groupe a franchi une nouvelle étape dans le processus d'industrialisation de ses capacités de reconditionnement des produits avec l'installation d'un centre dédié sur son site industriel d'Is-sur-Tille en France. Le Groupe a pour objectif d'ouvrir le centre en 2025 et d'y collecter des produits retournés d'abord en France puis en Espagne et en Allemagne afin de traiter 50 000 produits par an (à l'échelle d'un nombre total de produits vendus bien plus important sur ces géographies). Ce site est le résultat d'un investissement de 1,5 million d'euros. Cette action a pour objectif d'accélérer la revente en ligne de produits reconditionnés.

Lutter contre l'épuisement des ressources

Dans le cadre de sa politique d'éco-conception et de sa stratégie portant sur l'économie circulaire et l'utilisation des ressources, le Groupe SEB met en œuvre différents plans d'action en amont de sa chaîne de valeur pour atténuer l'impact négatif lié à l'utilisation de matériaux vierges et le risque lié au coût et/ou à la disponibilité des matériaux et composants.

Les actions présentées ci-après répondent aux cibles du Groupe en matière d'utilisation des matériaux listées dans le tableau ci-dessous (*Cibles liées à la chaîne de valeur en amont*)

Un plan d'action en cours de déploiement prévoit de porter le taux d'utilisation de l'aluminium recyclé dans la production des produits à 65 % d'ici à 2030, prenant en compte les capacités des fournisseurs ainsi que les coûts et les contraintes des processus industriels afin de maximiser leur utilisation.

Cibles liées à la chaîne de valeur en amont

(en % du poids)	2024	2023	2030
Taux de matériaux recyclés utilisés dans la fabrication	48 %	45 %	60 %
Aluminium	45 %	33 %	65 %
Plastique	9 %	6 %	20 %
Carton	95 %	94 %	> 90 %

Le Groupe a pris en 2018 un engagement volontaire spécifique sur les plastiques recyclés en France qui s'inscrit dans le cadre de la Feuille de Route pour l'Économie Circulaire (FREC) définie par le gouvernement français et se concrétise par l'objectif de doubler l'utilisation annuelle de plastique recyclé en France d'ici à 2025 (année de référence 2017).

Cibles liées à la chaîne de valeur en aval

	2024	2023	2030
Réparabilité			
Produits électroménagers ⁽¹⁾ réparables 15 ans (en %)	90 %	91 %	> 90 %
Seconde main			
Part du chiffre d'affaires généré par les offres de seconde main ⁽²⁾	< 1 %	< 1 %	3 à 5 %

(1) Dans l'ensemble du périmètre consommateur à l'exclusion de la marque Supor.

(2) Dans les géographies cibles (France, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne, Portugal, Allemagne).

L'acier inoxydable recyclé est également un sujet important pour les ustensiles de cuisine. Le Groupe utilise déjà 45 % d'acier inoxydable recyclé dans ses produits avec pour objectif d'atteindre le plus haut taux techniquement possible de 80 % en 2030.

Le plan d'action élaboré pour 2025 sur l'utilisation des matériaux porte sur deux objectifs :

- déployer la feuille de route pour l'aluminium recyclé et l'intégration des volumes issus de sa boucle fermée ;
- la recherche continue d'alternatives aux plastiques vierges utilisés dans ses produits notamment grâce un outil développé en interne qui permet également de prendre en compte les contraintes liées au contact alimentaire et aux températures d'utilisation. Cet outil sera déployé sur l'ensemble des achats de plastique du Groupe.

Le plan d'action sur les matériaux recyclés couvre l'ensemble des géographies du Groupe.

Ce plan d'action 2025 ne nécessite pas de dépenses opérationnelles et/ou dépenses d'investissement jugées matérielles.

4.2.4.2.3 Cibles en matière d'éco-conception [E5-3]

Les méthodologies, les hypothèses clés, scénario sélectionné, sources de données et l'alignement de chacun des objectifs ci-dessous sur les objectifs politiques nationaux, européens ou internationaux sont décrits dans la note méthodologique (voir 4.2.6. *Note méthodologique – Informations environnementales*). La note méthodologique liste aussi tout changement dans les objectifs et les paramètres correspondants ou les méthodes de mesure sous-jacentes, les hypothèses importantes, les limites, les sources et les processus de collecte des données adoptés dans l'horizon temporel défini.

Les parties prenantes n'ont pas été systématiquement impliquées et consultées pour la détermination des objectifs ci-dessous.

4.2.4.3 Gestion des déchets

Politiques	Actions	Cibles à horizon 2030	Indicateurs suivis
Politique de réduction des déchets industriels	Réduction de la génération de déchets	- 10 %	Poids des déchets vs 2021 (indicateur absolu)
	Valorisation des déchets non dangereux	90 %	Taux de valorisation des déchets non dangereux (hors métaux) (indicateur relatif)
Politique d'éco-conception	Recyclabilité des produits	85 %	Recyclabilité moyenne des produits SDA (indicateur relatif)
	Éco-packaging	100 %	Sous-emballages sans plastique vierge (indicateur relatif)

L'objectif du Groupe SEB est de réduire les déchets générés par ses produits tout au long de leur cycle de vie. Dans le cadre de sa stratégie pour une économie circulaire, le Groupe met en œuvre différentes politiques et actions le long de sa chaîne de valeur, notamment :

- des pratiques d'achat de matières premières, composants ou sous-ensembles s'assurant d'une bonne gestion des déchets des usines qui les produisent ;
- une politique de réduction des déchets industriels et des actions pour limiter les pertes et valoriser les déchets lors de la fabrication des produits ;
- dans le cadre de sa politique d'éco-conception, un ensemble d'actions pour augmenter la recyclabilité de ses produits en fin de vie ainsi qu'une politique « éco-packaging » pour réduire l'empreinte environnementale de ses emballages ;
- un ensemble d'actions visant à favoriser le recyclage.

4.2.4.3.1 Description des politiques liées [E5-1]

Politique de réduction des déchets dans les opérations du Groupe

Le Groupe a adopté une politique de réduction des déchets industriels qui répond à l'impact négatif matériel résultant, dans le cadre de ses opérations propres, de la génération de déchets qui ne sont pas réutilisés dans le processus industriel.

Cette politique vise à réduire la quantité de déchets générés dans les usines et assurer le traitement approprié des déchets non évités, notamment en minimisant la part de déchets mis en décharge ou incinérés. Elle rejoint la démarche d'éco-production globale du Groupe, qui s'est fixé pour objectif d'atteindre et de maintenir un taux de certification conforme à la norme ISO 14001 « Management environnemental » de 100 % des sites industriels dans le monde inclus dans le périmètre de *reporting* (voir paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]*). Dans le cadre de son engagement auprès de l'initiative *Act4Nature International*, le Groupe s'était également fixé l'objectif de réduire de 15 % les déchets générés dans ses sites industriels entre 2019 et 2022, qu'il a dépassé en atteignant 22 % en 2022. En 2021, le Groupe a pris un nouvel engagement en se fixant un double objectif à horizon 2030 : réduire sa production de déchets industriels de 10 % et atteindre un taux de valorisation des déchets non dangereux (hors métaux) de 90 %. Cet objectif de 90 % n'est pas fondé sur des preuves scientifiques spécifiques mais sur la base de l'historique de réduction des déchets du Groupe.

Un processus de surveillance est établi conformément à la hiérarchie de la gestion des déchets, la priorité étant donnée à la prévention et à la réduction puis, pour les déchets non évités, au recyclage et à la valorisation.

Ce processus implique de :

- cartographier la génération et les flux de déchets et harmoniser les typologies de déchets sur l'ensemble des sites, en appliquant le cadre réglementaire le plus ambitieux pertinent aux opérations du Groupe (Union européenne) ;
- appliquer l'approche « 3R » ou « Réduction, Réutilisation et Recyclage » à la gestion des déchets, dès la phase de conception et d'industrialisation. Le Groupe mène des actions de Réduction en sensibilisant les équipes et en améliorant le partage des bonnes pratiques, de Réutilisation pour accentuer les efforts existants sur les boucles de réutilisation de déchets, et de Recyclage.

La politique s'applique à l'ensemble des sites de production certifiés 14001 du Groupe dans le monde sous la responsabilité du Directeur Industriel Groupe. Elle applique les normes ISO 14021 pour la définition de « Recyclable » et ISO 14001 pour les sites industriels.

Le Groupe SEB n'a pas consulté de parties prenantes pour la définition de cette politique.

Politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval

La politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe répond à l'impact négatif matériel lié à la génération de déchets en fin de vie des produits. Elle s'applique à l'ensemble des activités du Groupe incluses dans le périmètre de *reporting* (voir paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]*) avec des objectifs et des cibles différents selon les spécificités des différents segments de marché desservis par les *Business Units* (voir 4.2.4.3.3 *Cibles en matière de réduction des déchets*).

Cette politique sert l'objectif du Groupe SEB de réduire les déchets générés par ses produits tout au long de leur cycle de vie, et ce :

- via les politiques d'achat de matières premières, composants ou sous-ensembles en s'assurant d'une bonne gestion des déchets des usines qui les produisent ;
- au cours de leur fabrication ;
- dans le cadre de leur réception par les utilisateurs en leur permettant de recycler leurs emballages, conçus majoritairement en carton pour être réellement recyclé partout dans le monde ;
- tout au long de leur utilisation en retardant au plus tard leur fin de vie (voir section 4.2.4.2 *Éco-conception* 4.2.4.2.1 *Description des Politiques liées*) ;
- en fin de vie par le recyclage des produits.

Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs pour favoriser autant que possible le recyclage effectif de ses produits et ainsi participer à réduire la production de déchets non valorisables, qui portent sur deux axes.

Le premier consiste à, dès la conception, augmenter la recyclabilité de ses produits en fin de vie en augmentant le taux de matériaux potentiellement recyclables utilisés dans leur fabrication, c'est-à-dire de matériaux dont un retraitement est connu pour une remise en usage sous la forme de matières premières ou de produits, et en concevant des produits facilement démontables. À l'horizon 2030, le Groupe a fixé des standards exigeants en la matière avec un taux entre 80 et 90 % (voir section 4.2.4.3.3 *Cibles en matière de réduction des déchets*). Cette attention portée au début du cycle de vie des produits est complétée par un dispositif orienté sur la fin de vie, consistant à développer des processus et des programmes assurant la collecte et le retraitement des produits via des partenariats avec des organismes compétents ainsi que des actions de recyclages et/ou favorisant le recyclage. Dans le cadre de ces actions, le Groupe a établi des partenariats avec des grandes entreprises de distribution ainsi que différents éco-organismes.

Le deuxième concerne les emballages avec un engagement « éco-packaging » à l'échelle du Groupe. Celui-ci vise à concilier les fonctions de protection, stockage, transport, information et manipulation des emballages tout en réduisant son impact le plus possible sur l'environnement. Les objectifs prioritaires de la politique éco-packaging portent sur pourcentage de fibres recyclées, la suppression du polystyrène expansé (PSE) et la suppression des sous-emballages plastiques ou leur remplacement par du plastique recyclé (voir section 4.2.4.3.3 *Cibles en matière de réduction des déchets*).

La politique de réduction des déchets dans la chaîne de valeur aval du Groupe s'applique à l'ensemble de ses activités incluses dans le périmètre de *reporting* (voir paragraphe 4.1.1.1 *Base de préparation de l'état de durabilité [BP-1]*) au niveau mondial, avec des objectifs adaptés aux spécificités des différentes *Business Units*, leur localisation et leur segment de marché.

Dans son ensemble, la politique est sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation du Groupe SEB. Là où applicable, elle suit la norme ISO 14021 pour la définition de « Recyclable ».

Le Groupe SEB n'utilise pas de standard tiers pour la définition de cette politique.

Le Groupe SEB n'a pas consulté de parties prenantes pour la définition de cette politique.

4.2.4.3.2 Actions et ressources [E5-2]

Les actions mises en œuvre pour favoriser la limitation des déchets sont :

- l'augmentation de la recyclabilité de nos produits dès la fabrication ;
- l'augmentation de la durée de vie de nos produits par la réparabilité (voir *KPI réparabilité*) ; et
- un plan d'action en faveur du recyclage en fin de vie.

Ces actions sont décrites ci-après selon la localisation des impacts, risques et/ou opportunités matériels mentionnés plus haut dans la chaîne de valeur du Groupe.

Actions liées aux opérations propres

Les sites appliquent leur feuille de route de réduction des déchets et de valorisation des déchets inévitables selon les enjeux et les principaux générateurs de déchets et l'approche 3R :

- déchets non dangereux hors métaux (entre 40 et 50 % des déchets au total) : focus sur la réutilisation du packaging (palettes, cartons, plastiques) des composants représentant jusqu'à 80 % des déchets en volume des usines. La majorité des sites du Groupe a mis en place des boucles de réutilisation

avec les fournisseurs locaux de composants ou offrant une seconde vie aux emballages et palettes (exemple réutilisation des palettes composants en palettes produits finis) ;

- filières de traitement des déchets : *mapping* et identification des filières les plus favorables et identification de nouvelles filières ;
- déchets *process* : optimisation *process* pour réduire perte matière première (plastique métaux), *rework* des *scrap*.

Actions liées à la chaîne de valeur aval

- favoriser le recyclage et la recyclabilité des produits.

Partenariat avec des éco-organismes

Afin de développer ses opérations de collecte et de recyclage de produits, le Groupe SEB est entré en partenariat avec l'éco-organisme EcoSystem dont il est administrateur.

Ce partenariat s'inscrit dans le cadre des obligations légales liées à la filière REP (Responsabilité Élargie du Producteur).

Leader en France de la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques, EcoSystem est membre du WEEE Forum (*Waste Electrical and Electronic Equipment*), association internationale à but non lucratif de 51 *Electronic Waste Producer Responsibility Organisations*. EcoSystem a pour objectif de lutter contre l'épuisement des ressources fossiles et minérales en développant la collecte et en contribuant au développement de nouveaux procédés industriels pour produire des matières recyclées de qualité, conformes aux exigences d'une nouvelle fabrication.

D'ici à 2030, le Groupe vise à renforcer sa contribution à la progression des volumes de déchets recyclés en continuant d'organiser des opérations de recyclage dont les produits récupérés rejoindront ensuite les flux d'EcoSystem.

France & Europe – partenariats et opérations pour la collecte et le recyclage.

Depuis 2012, le Groupe mène des actions favorisant le recyclage des articles culinaires en partenariat avec des entreprises spécialisées dans le recyclage et des distributeurs.

- Marque Tefal : en Europe (France, Pays-Bas, Norvège...), ces initiatives permettent aux consommateurs de déposer leurs anciens produits en magasin en échange d'un bon de réduction pour l'achat d'un nouvel article. Depuis 2018, l'offre porte sur des articles culinaires en aluminium 100 % recyclé. Les produits usagés sont collectés avant d'être triés et broyés. Les principaux matériaux (aluminium, inox, plastique) sont séparés puis recyclés ou valorisés dans la fabrication de nouveaux produits.

- En 2023, en France, des opérations de collecte ont été mises en place avec les magasins Carrefour, Géant Casino, Auchan et le BHV. Au-delà de ces opérations de collecte ponctuelles, le Groupe, à travers sa marque Tefal, a rejoint en 2023 un partenariat avec TerraCyle, intégrant plusieurs marques et prévoyant la mise en place de kiosques de recyclage pour différents produits non éligibles à la poubelle de tri sur le parking de plusieurs magasins Carrefour en France. Ces kiosques permettent aux consommateurs de déposer leurs produits usagés, quels que soient l'état ou la marque, en échange de bons d'achats pour des produits de la marque Tefal.

Sur une période 10 ans, en France, l'ensemble des opérations de ce type ont permis de collecter et recycler plus de 1,7 tonne d'articles culinaires, soit l'équivalent de plus de 2,5 millions de produits. Ces opérations de collecte et recyclage de poêles et casseroles se sont développées dans plus de 12 pays, sur toutes les géographies, et dans de plus en plus d'enseignes.

Une filière mondiale de recyclage pour une boucle circulaire complète

Fin 2024, Tefal a franchi une nouvelle étape en lançant la première filière mondiale de recyclage d'ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues. Ce dispositif industriel inédit repose sur un réseau national de collecte à travers les enseignes de distribution (Auchan, Leclerc, Carrefour), les déchèteries et les magasins partenaires. L'objectif est de collecter jusqu'à 20 millions d'ustensiles en France d'ici à 2027 et de les recycler localement grâce à des procédés innovants, permettant d'économiser plus de 90 % d'énergie par rapport à la production d'aluminium vierge.

Actions en lien avec la politique éco-packaging

Un plan d'action a été élaboré avec les objectifs suivants :

- développer l'utilisation de fibres recyclées dans les cartons en intégrant l'utilisation de fibres certifiées FSC.

Les emballages utilisés sur les sites de production européens, asiatiques et sud-américains sont au-delà de 90 % de fibres recyclées et le Groupe continue à concentrer ses efforts en Amérique du Nord où l'offre est plus constituée de papier kraft (fibres vierges) et moins avancée sur l'offre de recyclé ;

- supprimer le polystyrène expansé (PSE) : le Groupe SEB a fait le maximum dans ses produits avec déjà 90 % des *packaging* sans PSE. Pour certains produits la suppression du PSE pose des problèmes techniques que le Groupe s'efforce de résoudre lorsque cela est possible ;
- limiter l'utilisation de plastique vierge dans les sous-emballages et les remplacer par des alternatives en papier ou en plastique recyclé (minimum 50 %) quand cela est possible.

4.2.4.3.3 Cibles en matière de réduction des déchets [E5-3]

Les méthodologies, les hypothèses clés, scénario sélectionné, sources de données et l'alignement de chacun des objectifs ci-dessous sur les objectifs politiques nationaux, européens ou internationaux sont décrits dans la note méthodologique (voir section 4.2.6. Note méthodologique – Informations environnementales). La note méthodologique liste aussi tout changement dans les objectifs et les paramètres correspondants ou les méthodes de mesure sous-jacentes, les hypothèses importantes, les limites, les sources et les processus de collecte des données adoptés dans l'horizon temporel défini.

Les parties prenantes n'ont pas été systématiquement impliquées et consultée pour la détermination des objectifs ci-dessous.

Objectifs relatifs aux opérations propres

Déchets dans les opérations propres

	2024	2023	2030
Réduction de la génération de déchets (réf. 2021)	12,9 %	15,8 %	10 %
Taux de valorisation des déchets non dangereux (hors métaux*)	85,8 %	82,0 %	90 %

* Mesures internes : le taux de recyclabilité potentielle est le pourcentage en poids des composants et matériaux qui sont potentiellement recyclables par rapport au poids total du produit.

Objectifs relatifs à la chaîne de valeur aval

Augmentation de la recyclabilité des produits

	2024	2023	2030
Taux de recyclabilité* des produits			
Taux de recyclabilité - Produits de Petit Électroménager	82 %	80 %	85 %

* Mesures internes : le taux de recyclabilité potentielle est le pourcentage en poids des composants et matériaux qui sont potentiellement recyclables par rapport au poids total du produit.

Concernant les machines à café professionnelles, le Groupe ne dispose pas à date de système de mesure systématique de la recyclabilité des machines professionnelles. Une étude de référence sur la recyclabilité d'une machine représentative de la flotte situe le taux de recyclabilité autour de 90 %.

Concernant les articles culinaires, le Groupe ne dispose pas à date de système de mesure systématique de la recyclabilité. Sur la base des produits qui ont fait l'objet d'une mesure de la recyclabilité, la recyclabilité moyenne est autour de 80 %.

Concernant les packagings, le taux de recyclabilité en 2024 s'élève à 96 %.

Recyclage des produits

À travers Ecosystem, le Groupe participe à des opérations de récupération des produits en fin de vie grâce aux points d'enlèvements mis à la disposition des consommateurs afin de participer à l'atteinte de différents objectifs réglementaires sur le périmètre France.

À la date de publication de l'état de durabilité, les données 2024 d'Ecosystem n'étaient pas disponibles. En dehors d'Ecosystem, le Groupe n'est pas en mesure de récupérer les données de recyclage effectif des éco-organismes (dans les géographies où de tels organismes existent).

	2023	2030
Recyclage des produits		
Points d'enlèvement actifs	12 607	
Matières collectées issues de DEEE ménagers (en tonnes)	641 030	
Équivalent nombre d'unités (en Europe)	137,7 millions	
Taux de collecte (en France)	47,4 %	65,0 %
Taux de recyclage (en France)	77,6 %	74,2 %
Taux de valorisation (combustible/matière de substitution) (en France)	90,5 %	82,5 %

Éco-packaging	2024	2023	2030
90 % de fibres recyclées dans le carton	95 %	94 %	> 90 %
0 polystyrène expansé dans les packagings *	96 %	90 %	> 95 %
Pourcentage des packs avec 0 sous-emballage plastique ou composés d'au moins 50 % de plastique recyclé *	65 %	47 %	100 %

* Périmètre : produits lancés après 2019 sauf marque Supor et segment Professionnel.

4.2.4.4 Indicateurs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-4], [E5-5], [E5-6]

Les méthodologies, les hypothèses clés, scénario sélectionné, sources de données et informations détaillées sur les indicateurs ci-dessous sont présentés dans la note méthodologique (voir section 4.2.6 Note méthodologique – Informations environnementales).

Les indicateurs présentés ci-dessous ne font l'objet d'aucune validation par un organisme externe, hors le(s) signataire(s) du rapport de durabilité.

Les terres rares ne font pas partie du processus de fabrication du Groupe.

Les opérations du Groupe comprennent 44 sites de production dans le monde.

À fin 2024, le taux de matières recyclées était de 48 %, en progression de 3 points par rapport à 2023, reflétant les efforts continus du Groupe et en ligne avec son objectif de 60 % à horizon 2030. La progression entre les deux exercices a surtout été marquée sur l'aluminium et le plastique.

4.2.4.4.1 Flux de ressources entrants [E5-4]

Les ressources entrantes importantes du Groupe entrant dans le cadre de la fabrication de ses produits sont principalement composées de métaux (aluminium, acier), de plastiques et d'emballages.

Matières premières (en tonnes)	2024	2023	2022	2021
Consommation totale de métaux	177 078	179 088	203 601	225 406
■ dont aluminium	88 996	90 297	116 799	122 781
■ dont aluminium recyclé	45 %	33 %	19 %	9 %
■ dont acier	86 509	81 708	78 674	93 939
■ dont acier recyclé	44 %	45 %	43 %	20 %
Consommation totale de plastiques	60 246	57 420	50 259	64 874
■ dont recyclés	9 %	6 %	6 %	4 %
Consommation totale de composants/ sous-parties plastique	31 200	32 840	30 698	33 696
Consommation totale d'emballages	119 391	126 120	157 883	162 644
■ dont carton	108 133	114 199	147 000	147 774
■ dont carton recyclé	95 %	94 %	89 %	90 %
TOTAL MATIÈRES 1^{RE} (EN TONNES)	387 915	395 467	442 441	486 620
MATIÈRES 1^{RE} RECYCLÉES (EN TONNES)	187 029	178 825	191 365	166 571
% RECYCLÉ	48 %	45 %	43 %	34 %

Concernant les produits finis, le poids des produits finis achetés par le Groupe en 2024 représentait 358 832 tonnes.

Concernant les matières biologiques utilisées pour fabriquer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages), elles concernent en grande majorité les fibres recyclées dans le carton. Le Groupe utilise plus de 90 % de fibres recyclées, ce taux augmentant encore progressivement d'ici à 2030. L'utilisation de matières recyclées contribue à la lutte contre l'épuisement des ressources et à un approvisionnement durable.

4.2.4.4.2 Flux de ressources sortants [E5-5]

La politique d'éco-conception du Groupe s'applique à toutes les familles de produits.

Produits et matières

Marché Grand Public – Petit électroménager

- appareils de cuisson électrique : friteuses avec ou sans huile, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, multicuiseurs, grills, appareils de repas, plaques à induction, gaufriers, grille-pain... ;

- appareils de préparation des aliments : blenders, robots cuiseurs, extracteurs de jus/lait de soja, robots pâtisseries, mixeurs, batteurs... ;
- appareils de préparation des boissons : machines expresso, cafetières filtre ou à dosettes, bouilloires et théières électriques, tireuses à bière... ;
- soin du linge : fers et générateurs vapeur, défroisseurs... ;
- entretien des sols : aspirateurs-traîneaux, versatiles ou robots, balais-vapeur... ;
- confort domestique : ventilateurs, appareils de chauffage, de traitement de l'air... ;
- soin de la personne : appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses, pèse-personnes...

La pérennité des produits fabriqués par le Groupe est mesurée via une norme de qualité interne qui détermine la modulation du niveau d'exigence qui s'applique à certains critères de qualité, de durabilité et de performance, en fonction principalement de la marque du produit et de son prix de vente.

Tous les produits du Groupe doivent se conformer à ces normes et répondre aux exigences de sécurité des consommateurs.

La réparabilité des produits est mesurée via une norme de qualité interne. Pour les pièces qui peuvent être facilement changées par le consommateur en toute sécurité, de nombreuses pièces sont disponibles directement dans plus de 60 boutiques en ligne sur les sites du Groupe dans divers pays.

Les produits du Groupe sont à plus de 90 % couverts par l'engagement de réparabilité de 15 ans (hors marque Supor) à prix équitable grâce au réseau de 6 200 réparateurs dans le monde du Groupe.

En 2024, la part moyenne de contenu recyclable dans les produits du segment des petits appareils électroménager se situe autour de 80 %. L'objectif du Groupe est d'atteindre 85 % en 2030 en traitant en priorité les plastiques et les métaux.

Marché Grand Public – Articles culinaires et ustensiles

- articles culinaires : poêles, casseroles, faitouts, woks, autocuiseurs, moules à pâtisserie et plats à four... ;
- ustensiles et accessoires : les couteaux de cuisine, gourdes et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments, spatules, maryses, louches, écumeurs...

La pérennité des produits fabriqués par le Groupe est mesurée via une norme de qualité interne qui détermine la modulation du niveau d'exigence qui s'applique à certains critères de qualité, de durabilité et de performance, en fonction principalement de la marque du produit et de son prix de vente.

Les produits de cette catégorie sont couverts par des garanties, notamment la garantie de réparabilité de 15 ans pour les autocuiseurs, et une garantie contre la casse de 10 ans pour les couteaux.

En 2024, la part moyenne de contenu recyclable dans les produits casseroles et poêles de ce segment se situe à environ 80 %.

Marché professionnel – Appareils de préparation de boissons

Les produits du segment des machines à café professionnelles sont conçus pour durer longtemps même en cas d'utilisation intensive.

Pour les produits de cette catégorie, le Groupe garantit la disponibilité des pièces détachées pendant huit ans après la dernière production en série. L'implication des équipes de service technique dès l'amont du développement des produits permet d'offrir un niveau de réparabilité optimal.

En 2024, la part moyenne de contenu recyclable dans les appareils de préparation de boissons froides ou chaudes se situe à environ 89 % pour le modèle WMF1500S+ selon l'estimation de partenaires associés aux opérations de recyclage en fin de vie en Allemagne. Ce produit peut être considéré comme représentatif de la gamme.

Déchets

Évolution de la quantité totale de déchets produite par le Groupe pendant la période sur le périmètre des entités certifiées ISO 14001.

	2024
Quantité totale de déchets produite (tonnes)	57 616
Quantité totale de déchets non dangereux (DND) non éliminés (tonnes)	45 068
Préparation en vue d'une réutilisation	426
Recyclage	42 670
Autres opérations de valorisation	1 972
Quantité totale de déchets dangereux (DD) non éliminés (en tonnes)	2 464
Préparation en vue d'une réutilisation	2
Recyclage	2 188
Autres opérations de valorisation	274
Quantité totale de déchets non dangereux éliminés (tonnes)	5 489
Incinération	2 259
Mise en décharge	3 229
Autres opérations	0
Quantité totale de déchets dangereux éliminés(en tonnes)	4 095
Incinération	2 798
Mise en décharge	1 297
Autres opérations	0
Quantité totale de déchets produite non recyclée (tonnes)	12 330
Pourcentage des déchets non recyclés %	21,40 %
Quantité totale des déchets radioactifs	0,00

En 2024, 85,8 % des déchets non dangereux (hors métaux) ont été traités en filière de valorisation matière ou énergétique.

Les déchets du Groupe SEB comprennent les matières suivantes :

- pour les déchets non dangereux : carton, bois, plastiques, autres, métaux ;
- pour les déchets dangereux : DEE, huiles, boues, autres.

Les indicateurs déchets sont collectés de façon centralisée et proviennent principalement :

- des registres déchets réglementaires des sites, répondant ainsi aux obligations de fiabilité et d'exhaustivité ;
- de pesées sur site lorsque nécessaire et par le prestataire de traitement.

4.2.5 Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB

Le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 établit un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088. Ce règlement a été complété de quatre actes délégués – (2021/2139) en date du 4 juin 2021, (2022/1214) du 9 mars 2022 et (2023/2485) et (2023/2486) du 27 juin 2023.

Cette taxonomie décrit les objectifs de Développement Durable définis par l'UE, ainsi que les critères et seuils précis qualifiant les activités éligibles au regard de la stratégie environnementale européenne.

Cette nomenclature technique liste six objectifs de Développement Durable :

1. l'atténuation du changement climatique ;
2. l'adaptation au changement climatique ;
3. l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines ;

4. la transition vers une économie circulaire ;
5. la prévention et la réduction de la pollution ; et
6. la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Les activités éligibles par la taxonomie sont de trois ordres : activités bas carbone, activités de transition, et activités habilitantes.

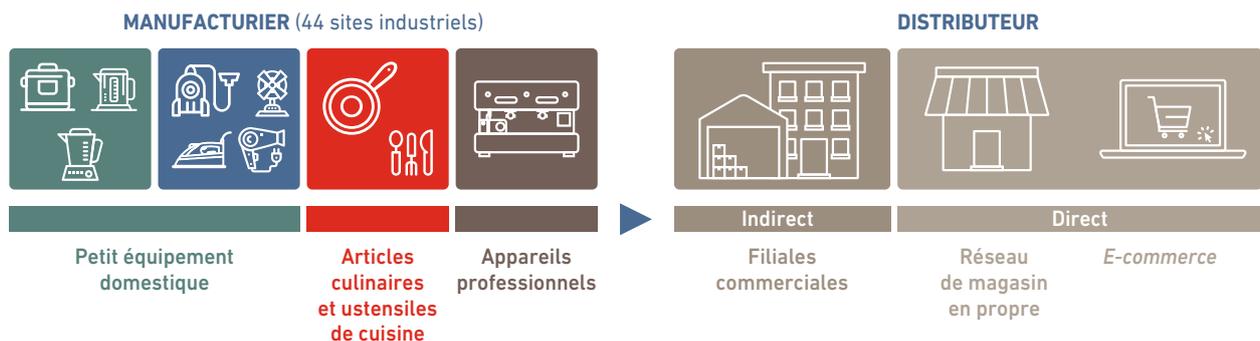
Sur ces six objectifs climatiques, le Groupe SEB a identifié en tant qu'activités économiques générant du chiffre d'affaires éligible au sens des activités définies et décrites par les actes délégués :

- son activité de production et de commercialisation de petit électroménager et d'appareils professionnels ;
- son activité de réparation/maintenance des appareils professionnels ; et
- son activité de vente de pièces détachées.

4.2.5.1 Méthodologie

Le *business model* du Groupe est structuré de la façon suivante :

- production d'articles culinaires/de petit électroménager/d'appareils professionnels dans une **quarantaine de sites de production dans le monde** ;
- commercialisation de ces produits, ainsi que d'autres produits sourcés, par des **filiales de commercialisation**.



Le Groupe a analysé l'ensemble de ses activités économiques au regard des activités décrites dans les actes délégués. Pour ce faire, l'ensemble des activités des entités juridiques a été analysé. Pour les entités européennes, le Groupe s'est notamment appuyé sur la description des activités des actes délégués en vigueur et sur la classification européenne économique des activités (codes NACE).

4.2.5.2 Indicateurs clés de performance

Code activité	Chiffre d'affaires (en millions €)	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)										
			Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes					
Activités économiques																			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Réparation, remise à neuf et reconditionnement	CE 5.1	87 466	1 %	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI						
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		87 466	1 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %										
Dont habitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %										
Dont transitoires		0	0 %	0 %															
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
Fabrication d'équipement électriques et électroniques	CE 1.2	3 171 817	38 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										38 %
Réparation, remise à neuf et reconditionnement	CE 5.1	172 432	2 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										3 %
Vente de pièces détachées	CE 5.2	42 580	1 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										1 %
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		3 386 829	41 %	0 %	0 %	0 %	40 %	0 %	0 %										42 %
Total (A.1 + A.2)		3 474 295	42 %	0 %	0 %	0 %	42 %	0 %	0 %										42 %
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie (B)		4 791 729	58 %																
TOTAL A + B		8 266 024	100 %																

CapEx	Code activité	Capex (en millions €)	Part des Capex	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)				Garanties minimales	Part des Capex alignée sur la taxinomie 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire				
Activités économiques																	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																	
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																	
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 CCA 7.2	4,3	1,3 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,4 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3 CCA 7.3	3,3	1 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI			OUI		2,8 %		
Capex des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		7,5	2,3 %	2,3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						3,2 %		
Dont habilitantes		0,0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								
Dont transitoires		0,0	0 %	0 %													
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																	
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	64,2	19,6 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL						18,8 %		
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7	81,9	25 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL						31,8 %		
Capex des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		146,0	44,6 %	32,4 %	0 %	0,0 %	22,3 %	0 %	0 %						50,6 %		
Total (A.1 + A.2)		153,6	46,9 %	34,7 %	0 %	0 %	22,3 %	0 %	0 %						53,8 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																	
Capex des activités non éligibles à la taxinomie (B)		173,9	53,1 %														
TOTAL A + B		327,5	100 %														

OpEx	Code activité	Opex (en millions €)	Part des Opex	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)						Garanties minimales	Part des Opex alignée sur la taxinomie 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes				

Activités économiques

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE

A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)

Opex des activités durables sur le plan environnemental (A.1)	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dont habilitantes	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dont transitoires	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)

Opex des activités éligibles à la taxinomie mais non durable sur le plan environnemental (A.2)	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Total (A.1 + A.2)	0	0 %														

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE

Opex des activités non éligibles à la taxinomie (B)	184	100 %														
TOTAL A + B	184	100 %														

	Part du chiffre d'affaires/ chiffre d'affaires total		Part des CapEx/ Total des CapEx		Part des OpEx/ Total des OpEx	
	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif
CCM (Atténuation du changement climatique)	0 %	0 %	2 %	27 %	0 %	0 %
CCA (Adaptation au changement climatique)	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %
WTR (Eau)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CE (Économie circulaire)	1 %	42 %	1 %	20 %	0 %	0 %
PPC (Pollution)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
BIO (Biodiversité)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

4.2.5.2.1 Chiffre d'affaires

(Voir également note 5 des comptes consolidés 2024)

Éligibilité

Sur les deux volets climatiques, le Groupe n'a identifié aucune activité économique concernée. Le Groupe rappelle que les produits de petit électroménager ne possèdent pas à ce stade d'étiquette énergétique définie dans le cadre du règlement (EU) 2017/1369.

Sur les quatre volets suivants, le Groupe a identifié dans le cadre de l'objectif « Transition vers une économie circulaire » trois activités économiques éligibles au sens des activités définies et décrites par les actes délégués :

- son activité de production et de commercialisation de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques) : conformément aux précisions fournies dans la FAQ de l'ESMA de novembre 2024 relative à la Directive *Taxonomy*, les produits de petit électroménager du Groupe répondent à la définition d'équipements électriques et électroniques (EEE), tels que définis par cette Directive.

En 2024, le chiffre d'affaires des activités de production du petit électroménager et d'appareils professionnels associés à l'activité 1.2 du règlement délégué taxonomie a été étendu à l'intégralité du chiffre d'affaires consolidé de cette activité avec l'intégration au-delà des activités de production, des activités de commercialisation de ces mêmes produits. Ce retraitement impacte significativement le chiffre d'affaires éligible 2023 ;

- son activité de réparation/maintenance des appareils professionnels (code d'activité 5.1. Réparation, remise en état et reconditionnement) ;
- son activité de vente de pièces détachées (code d'activité 5.2. Vente de pièces détachées).

À date, l'activité de ventes de produits de seconde main a été considérée comme non significative aux bornes du Groupe pour être intégrée en tant qu'activité éligible.

En 2024, le montant total de chiffre d'affaires éligible au sens des activités définies et décrites par les actes délégués s'élève à 3 474 millions d'euros soit 42 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Alignement

- Concernant son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques), le Groupe ne respecte pas les critères d'examen techniques mentionnés dans l'acte délégué. En particulier, le Groupe ne fournit pas une année de garantie commerciale supplémentaire gratuite aux consommateurs pour ses produits.

Ce critère technique, bien qu'inscrit dans l'acte délégué, ne reflète pas les politiques et engagements du Groupe SEB dans le cadre de son approche d'économie circulaire et d'éco-conception.

En effet, le Groupe privilégie une stratégie centrée sur la réparabilité de ses produits, en garantissant leur capacité à être réparés pendant au moins 15 ans grâce à un accès durable aux pièces détachées au juste prix. Cette démarche dépasse largement les standards de garantie additionnelle, en contribuant à la prolongation de la durée de vie des produits et à la réduction des déchets électroniques.

Les principes fondamentaux de la politique éco-responsable de SEB incluent l'innovation durable, qui vise à intégrer l'éco-conception dès les premières étapes du développement produit, et la promotion de l'économie circulaire. Ces efforts s'inscrivent dans les objectifs du Groupe, qui consistent à limiter l'impact environnemental de ses activités tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité :

- concernant son activité de réparation/maintenance des appareils professionnels (code d'activité 5.1. Réparation, remise en état et reconditionnement), le Groupe considère respecter les critères d'examen techniques mentionnés dans l'acte délégué. En particulier, cette activité consiste bien à prolonger la durée de vie des appareils soit par :
 - la réparation, dans le cas d'une défaillance,
 - la remise en état : on entend par « remise en état » dans le cadre des maintenances préventives les activités comprenant notamment :
 - la réalisation d'essais et, si nécessaire, la réparation,
 - le nettoyage de la machine,
 - l'entretien/remplacement de pièces d'usures.

Ces activités ont pour but de rétablir sa performance au plus proche de son état initial et maintenir ses performances techniques et sa conformité aux normes et exigences réglementaires applicables :

- concernant son activité de vente de pièces détachées (code d'activité 5.2. Vente de pièces détachées), le Groupe considère

respecter les critères d'examen techniques mentionnés dans l'acte délégué.

Des procédures spécifiques ont été mises en œuvre afin de s'assurer du respect des DNSH génériques (cf. section *DNSH* plus bas), et spécifiques. S'agissant du DNSH pollution, le Groupe n'a pu s'assurer de son respect que sur les activités n'impliquant pas la vente ou l'utilisation de ou de substances. Il s'agit uniquement d'activités de prestations de services en lien avec l'activité de maintenance et de réparation ;

- en 2024, le montant total de chiffre d'affaires aligné au sens des activités définies et décrites par les actes délégués s'élève à 88 millions d'euros soit 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

4.2.5.2.2 Capital Expenditures (CapEx)

Éligibilité

S'agissant des CapEx éligibles, le numérateur, ils sont composés :

- des investissements du Groupe liés à ses activités éligibles à la taxonomie et en particulier les dépenses liées à son activité de production de petit électroménager et d'appareils professionnels (code d'activité 1.2. Fabrication d'équipements électriques et électroniques). **Sur 2024, les investissements liés à cette activité se sont élevés à 64,2 millions d'euros ;**
- auxquels s'ajoutent les investissements mentionnés dans la catégorie (c) de la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, relatifs aux dépenses pour l'achat de produits provenant d'une activité alignée avec la taxonomie, et en particulier les dépenses liées aux activités ;
 - 7.2 : Rénovation de bâtiments existants,
 - 7.3 : Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique,
 - 7.7 : Acquisition et propriété des bâtiments.

Les mouvements liés à ces activités sont mentionnés dans le tableau de variation des immobilisations corporelles en note 12.1 des comptes consolidés, sur les colonnes « constructions », « terrains ».

En 2024, ils se sont élevés à 89,4 millions d'euros, dont 76 millions d'euros au titre de l'acquisition de droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16 (dont près de la moitié pour des locations de locaux commerciaux liés à notre activité de commerce de détail, le reste étant principalement composé de contrats de locations pour des bureaux ou des entrepôts).

Le Groupe n'a pas identifié, conformément à la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, de dépense entrant dans le cadre d'un plan visant à étendre les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de devenir alignées sur la taxonomie.

Au total, le montant des CapEx éligibles, le numérateur, s'élève à 146 millions d'euros.

Le montant total des CapEx, le dénominateur, s'élève à 328 millions d'euros et comprend :

- les augmentations des immobilisations corporelles pour 284 millions d'euros (note 12.1 des états financiers consolidés) ; celles-ci comprenant 111 millions d'euros au titre de l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16 (note 13.1 des états financiers consolidés) ;
- les augmentations des immobilisations incorporelles pour 43 millions d'euros (note 11.2 des états financiers consolidés).

Au total le ratio des CapEx éligibles s'élève à 47 % des CapEx du Groupe (par rapport à 54 % en 2023).

Alignement

Le Groupe a procédé à une analyse détaillée des investissements éligibles sur l'ensemble de ses sites industriels et tertiaires qui contribuent à favoriser l'efficacité énergétique. Il a considéré comme alignés par rapport à l'objectif d'atténuation du changement climatique les investissements respectant les critères d'examen techniques mentionnés dans l'acte délégué climat au titre des activités identifiées comme étant éligibles.

Des procédures spécifiques ont été mises en œuvre afin de s'assurer du respect des DNSH génériques (cf. section *DNSH* plus bas), et spécifiques. Ces CAPEX ont été considérés comme non concernées par le DNSH pollution décrit pour cette activité pour les composants, matériaux de construction et l'isolation thermique.

Au total, il a identifié pour 7,5 millions d'euros d'investissements alignés :

- 4,3 millions d'euros au titre de l'activité 7.2 « Rénovation de bâtiments existants » ;
- 3,3 millions d'euros au titre de l'activité 7.3 « Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ».

Les investissements les plus significatifs concernent :

- l'installation d'une chaudière biomasse à Pont-Évêque ;
- les remplacements de presses à injecter par des presses à haute performance sur les sites de Cajica, Mayenne, Pont-Évêque et Itatiaia.

Le solde des dépenses concerne notamment le remplacement d'éclairages par des ampoules LED, etc.

À date, le Groupe a considéré qu'aucune des dépenses liées à l'achat, la construction ou l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16 n'étaient pas alignées, au sens de la taxonomie.

DNSH – Do not significantly harm « ne pas causer de préjudice important »

Les critères *DNSH (Do Not Significantly Harm)* génériques ont été analysés afin de confirmer que cette contribution est réalisée sans porter atteinte aux autres objectifs environnementaux.

DNSH – Adaptation au changement climatique

En particulier les risques climatiques ou physiques qui pourraient influencer sur le déroulement de l'activité économique ont été analysés. Le Groupe considère qu'il remplit le critère DNSH à l'examen des dispositifs décrits au sein de l'ESRS E1 dans la section 4.2.1.2 *Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique*, en particulier :

- le risque climatique physique clé (stress hydrique) est projeté à horizons 2030, 2040, 2050 sur la base des scénarios RPC 8.5 et RCP 2.6 du GIEC ;
- le Groupe déploie des solutions d'adaptation spécifique à chaque site en fonction de l'importance des risques identifiés et de la localisation de l'actif.

DNSH – Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines

Pour protéger les ressources aquatiques et marines, le Groupe SEB adopte des processus de production visant à réduire la consommation d'eau et à recycler l'eau utilisée. L'entreprise s'assure que les substances chimiques employées ne contaminent pas les ressources aquatiques, en respectant strictement les réglementations.

Le Groupe considère qu'il remplit le critère DNSH à l'examen des dispositifs décrits au sein de l'ESRS E2 4.2.2 *Pollutions* et E3 4.2.3 *Ressources en eau*, en particulier :

- le Groupe SEB a recensé via une cartographie des risques liés à l'eau des sites industriels et logistiques et traite les risques environnementaux liés à l'eau ;
- le Groupe a élaboré un plan de gestion de l'eau avec des objectifs et plan d'action alignés avec le contexte local pour les sites à risques ;
- le Groupe œuvre pour le maintenir du bon état écologique des eaux.

Minimum Safeguards – « garanties minimales »

Les garanties minimales couvrent les quatre piliers suivants : Droits de l'Homme, corruption, droit de la concurrence et fiscalité. Le Groupe s'appuie notamment sur son application du Devoir de Vigilance et de la réglementation Sapin II pour estimer qu'il remplit les garanties minimales.

En outre, le Groupe met en œuvre des procédures pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme (y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des Droits de l'Homme).

Sur le volet des droits humains, le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe. Le Groupe n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour non-respect des Droits de l'Homme. Aucune saisine n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE, et aucune allégation n'a été retenue à l'égard du Groupe et publiée sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme (BHRR). Le respect des droits humains est détaillé dans son Plan de vigilance (voir chapitre 4.5 *Plan de Vigilance*), au sein de l'ESRS S2 4.3.2.2.2 *Politique d'achats responsables*.

En matière de lutte contre la corruption, l'entreprise dispose de nombreuses politiques et procédures. En complément du Code éthique, un Code de conduite spécifique anticorruption, validé en 2021, a été déployé sur l'année 2022. Le Groupe et ses dirigeants n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour corruption. La politique de lutte contre la corruption est détaillée au sein de l'ESRS G1 4.4.1 *Conduite des affaires*.

En matière de fiscalité, le Groupe précise les principes régissant sa politique fiscale dans son Code éthique. Il s'attache au respect et à la mise en œuvre de la réglementation fiscale dans tous les pays où il opère. Aucune condamnation de l'entreprise ou ses filiales pour avoir violé la législation fiscale n'a eu lieu sur l'exercice. Par ailleurs, le Groupe met à disposition sa politique fiscale sur son site internet : www.groupeseb.com/fr/documents-et-ressources-officielles-du-groupe-seb

Concernant le droit de la concurrence, le respect de la concurrence est partie intégrante du Code éthique du Groupe, dont l'extrait en lien avec le droit de la concurrence est mentionné ci-dessous :

- « Nous prohibons tout échange d'information confidentielle ainsi que toute entente – formelle ou informelle – ou tentative d'entente avec des concurrents visant à fixer des prix ou des conditions de vente, à se partager un marché ou à boycotter un acteur du marché, et ce, par exemple dans le cadre de réunions d'organisations ou d'associations professionnelles ;
- nous ne fixons en aucune manière les prix de revente de nos produits par nos distributeurs ;

- nous nous interdisons d'abuser d'une position dominante ou d'un monopole. Nous ne devons pas acquérir ou maintenir un pouvoir dominant autrement que par des moyens reconnus légitimes tels qu'un brevet, une compétence, un savoir-faire supérieur ou une situation géographique ».

Le Groupe met en outre en place des politiques et des procédures afin de s'assurer que l'entreprise respecte les lois et réglementations applicables, ainsi que des formations aux salariés particulièrement concernés par ces thématiques.

Aucune condamnation ne vient remettre en cause notre analyse des *Minimum Safeguards*.

La récente condamnation prononcée par l'Autorité de la concurrence contre le Groupe SEB le 19 décembre 2024 ne remet pas en cause l'évaluation des *Minimum Safeguards* dans le cadre de la taxonomie verte. Cette décision, basée sur des pratiques alléguées datant de la période 2008-2013, ne peut remettre en cause notre analyse qui repose sur la gouvernance et les pratiques responsables du Groupe dans ses opérations présentes.

En outre, le Groupe réfute catégoriquement la conclusion de l'Autorité de la concurrence retenue à son encontre et rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques n'auraient pas été conformes aux règles de la concurrence.

Le Groupe SEB réitère son engagement ferme à respecter strictement la loi et notamment le droit de la concurrence.

Le Groupe SEB est pleinement conscient des enjeux liés à l'épuisement des ressources naturelles et aux émissions de gaz à effet de serre (GES). Depuis 2016, il s'est engagé activement dans la lutte contre le réchauffement climatique, avec des actions concrètes tout au long du cycle de vie des produits : éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage et réemploi.

Son engagement en matière de climat est parmi les plus exigeants de son secteur, comme en témoigne la validation par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), à court et long terme. Le Groupe vise la neutralité carbone d'ici à 2050, avec des étapes intermédiaires ambitieuses, notamment une réduction de 42 % de ses émissions directes (scopes 1 et 2) et de 25 % des émissions liées à ses produits (scope 3) d'ici à 2030 (cf. ESRS E1 – 4.2.1 *Changement climatique*).

Il s'appuie sur des politiques rigoureuses et des engagements en matière de conformité, démontrant ainsi sa capacité à opérer dans le strict respect des réglementations en vigueur.

4.2.5.2.3 Operating Expenditures (OpEx)

Le Groupe considère que le pourcentage d'OpEx éligible est non significatif.

Pour rappel, les OpEx éligibles couvrent uniquement les coûts directs non capitalisés liés :

- à la recherche et au développement ;
- aux mesures de rénovation des bâtiments ;
- à la location à court terme, à l'entretien et à la réparation ; et
- à toutes les autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace des actifs éligibles.

Pour le Groupe SEB, l'essentiel des OpEx tels que définis par la taxonomie sont constitués des frais de recherche et de développement, dont le montant en 2024 s'élève à 184 millions d'euros. Ce montant est analysé comme non significatif au regard des seuils de matérialité du Groupe : le ratio des OpEx éligibles sur les OpEx totaux du Groupe étant autour de 2 % le Groupe utilise la dérogation prévue de ne pas calculer plus en détail l'indicateur OpEx Taxonomie.

Dans le cadre de sa politique d'éco-conception, SEB repense systématiquement la conception de ses produits pour en réduire l'empreinte environnementale, en intégrant des matériaux recyclés, en améliorant leur durabilité et leur réparabilité, et en optimisant leur consommation énergétique. Cette démarche inclut notamment l'utilisation accrue de plastiques et d'aluminium recyclés, ainsi que des emballages exempts de plastique vierge. SEB vise ainsi à proposer des produits plus responsables tout en maintenant des performances de qualité.

En parallèle, le Groupe s'inscrit depuis de nombreuses années dans un modèle économique circulaire, visant à économiser les ressources de la planète. Il active plusieurs leviers : prolongation de la durée de vie des produits, réparabilité garantie sur 15 ans pour la majorité des appareils, réemploi via des initiatives de reconditionnement, et recours croissant à des matériaux recyclés. Cette approche reflète l'engagement global de SEB pour une transition durable. (cf. ESRS E5 – 4.2.4 *Économie circulaire et utilisation des ressources*).

4.2.5.3 Tableaux réglementaires

ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE

Rang	Activités liées à l'énergie nucléaire	Inclusion (Oui/Non)
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène.	Non
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installation nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire.	Non

ACTIVITÉS LIÉES AU GAZ FOSSILE

Rang	Activités liées au gaz fossile	Inclusion (Oui/Non)
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non

4.2.6 Note méthodologique – Informations environnementales

4.2.6.1 Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux

La politique environnementale du Groupe SEB prend en compte, via le processus « Éco-production », la minimisation de l'impact environnemental de la production. Ce processus est intégré au système de management de l'environnement du Groupe certifié ISO 14001 et dans la stratégie RSE 2024-2030 du Groupe au sein des piliers suivants :

- Agir en *leader* de l'économie circulaire – Prévention et Gestion des déchets (ESRS E5) ;
- Agir pour la nature – Atténuation et adaptation Climat (ESRS E1) ;
- Agir pour la nature – Prévention et Réduction des Pollutions (ESRS E2) ;
- Agir pour la nature – Préservation de l'eau (ESRS E3).

Périmètre (environnement et émissions de gaz à effet de serre – scopes 1 et 2)

Le périmètre de la politique « Éco-production » englobe toutes les entités sur lesquelles le Groupe SEB exerce un contrôle opérationnel, c'est-à-dire l'ensemble des sites industriels, logistiques et tertiaires certifiés ISO 14001. Le périmètre inclut aussi 100 % des sites hors acquisitions récentes, tout en intégrant progressivement les sites acquis après obtention de la certification ISO 14001. En 2024, 50 sites sont inclus dans ce périmètre, avec l'intégration cette année des usines de Krampouz et Zummo. Certaines acquisitions récentes ne fournissent pas encore l'intégralité des indicateurs environnementaux, ce qui justifie la mise en place de plans d'action pour garantir la disponibilité et la fiabilité des données. Les données environnementales collectées couvrent chaque année la période du 1^{er} janvier au 31 décembre et les évolutions des indicateurs environnementaux sont mesurées à périmètre courant.

Gouvernance

Une structure de gouvernance a été mise en place pour assurer la mise en œuvre de la politique « Éco-production » et le suivi

des moyens alloués et résultats à chaque niveau de responsabilité. Cette structure inclut un Comité de pilotage présidé par le Directeur Général Adjoint en charge de l'Industrie du Groupe, un Réseau Environnement qui connecte les fonctions supports du siège aux référents des Activités, un Réseau des coordinateurs HSE et des référents énergies, ainsi que des Comités à l'échelle de chaque site, ajustés aux enjeux et aux interlocuteurs spécifiques. Conformément aux exigences de l'ISO 14001, une revue de Direction annuelle est réalisée à chaque niveau (Groupe, Activité, Site). Pour répondre aux nouveaux défis de la stratégie RSE 2024-2030, de nouvelles instances sont en cours de création afin de traiter de manière opérationnelle des sujets spécifiques (exemple : prévention des pollutions).

Politique

La politique « Éco-production » se concrétise également par des exigences minimales définies en interne sous la forme de standards, qui tiennent compte des attentes des parties prenantes. La conformité à ces standards internes, applicables au périmètre de l'Éco-production, est vérifiée à travers des audits internes et externes, ainsi que par des outils d'autoévaluation permettant à chaque site d'élaborer une feuille de route pour une amélioration continue. Ces standards internes sont régulièrement mis à jour pour refléter l'évolution du contexte et des enjeux. De nouveaux standards sont également en cours de rédaction pour être conformes aux cibles de la nouvelle stratégie RSE 2024-2030. La politique « Éco-production » prend en compte l'ensemble des exigences externes : réglementaires, normatives ou des parties intéressées pertinentes.

Objectifs

Les objectifs de performance fixés par la politique « Éco-production » prennent comme référence l'année 2021, avec une échéance prévue pour 2030. Lorsque l'échéance est plus proche, elle est explicitement indiquée.

4.2.6.2 Changement climatique

4.2.6.2.1 [E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique

Les données collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*.

4.2.6.2.2 [E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES

[E1-6 46]

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Catégories d'émissions	Périmètre	Méthodologie
Scope 1	Consommation de combustibles et fuites de fluides frigorigènes des sites du Groupe faisant partie du périmètre éco-production.	Les calculs sont réalisés sur la base des données primaires provenant des factures énergétiques des sites (<i>reporting</i> éco-production) et des facteurs d'émissions standardisés tels que les facteurs d'émissions de la base de données DEFRA.
Scope 2 – Location-based	Consommation d'électricité et de chaleur des sites du Groupe faisant partie du périmètre éco-production.	Les calculs sont réalisés sur la base des données primaires provenant des factures d'électricité des sites (<i>reporting</i> éco-production) et des facteurs d'émissions moyens du réseau national publiés par l'AIE : Agence Internationale de l'Énergie. Le Groupe a pris en compte les principes et les exigences du <i>GHG Protocol</i> concernant la comptabilisation des émissions scope 2.
Scope 2 – Market-based	Consommation d'électricité et de chaleur des sites du Groupe faisant partie du périmètre éco-production.	Les calculs sont réalisés sur base des contrats d'approvisionnement en électricité du Groupe. En l'absence d'information contractuelle, lorsque l'électricité vient du réseau pour tout ou partie des approvisionnements d'un site, un facteur d'émission correspondant au mix résiduel du pays est utilisé (facteurs d'émission publiés pour l'Europe par l'AIB (<i>Association of Issuing Bodies</i>), conformément aux bonnes pratiques. À défaut de données fiables concernant le mix résiduel, le facteur d'émissions du réseau est utilisé (facteurs publiés par l'IEA). Le Groupe a pris en compte les principes et les exigences du <i>GHG Protocol</i> concernant la comptabilisation des émissions scope 2.
Scope 3.1 – Achat de biens et services	Biens et services achetés à un tiers, correspondant à des dépenses d'exploitation.	Méthodologie hybride : <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>mass-based</i> : les émissions sont calculées à partir des volumes achetés de matières premières (<i>en kg</i>) multipliés par les facteurs d'émission fournis dans les bases de données de Ecoinvent et Plastics Europe ; ■ produits sourcés : les émissions sont calculées en multipliant le poids brut du produit (<i>en kg/pc</i>) par la quantité (<i>en pcs</i>), puis par un facteur d'émission défini pour chaque famille de produits ; ■ <i>spend-based</i> : les émissions sont calculées à partir des dépenses (<i>en euros</i>) multipliées par les facteurs d'émissions monétaires publiés dans la base de donnée de l'ADEME.
Scope 3.2 – Immobilisations	Biens et services achetés à un tiers, correspondant à des dépenses d'investissement.	Méthodologie <i>spend-based</i> : Les émissions sont calculées à partir des dépenses (<i>en euros</i>) multipliés par les facteurs d'émissions monétaires publiés dans la base de donnée de l'ADEME.
Scope 3.3 – Énergie (hors scopes 1 et 2)	Extraction, production et transport des carburants et de l'énergie achetés ou acquis au cours de l'année de <i>reporting</i> , non déjà pris en compte dans le scope 1 ou scope 2.	Les facteurs d'émission proviennent de l'ADEME pour les carburants fossiles et de DEFRA pour les pertes WTT et T&D de l'électricité.
Scope 3.4 – Transport amont et distribution	Le transport entre les fournisseurs de premier rang et les sites de fabrication appartenant au Groupe SEB, entre les fournisseurs de premier rang et les entrepôts des filiales du Groupe SEB, entre les sites de fabrication et les entrepôts des filiales, ainsi que la distribution depuis ces entrepôts jusqu'à l'adresse de livraison des clients. Tous les modes de transport sont pris en compte : routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien.	Le calcul est réalisé à l'aide du calculateur Fret21 de l'ADEME à partir des données fournies par les responsables logistiques (approvisionnements et livraison des produits finis aux filiales) et les transitaires (transport maritime, aérien et départs intérieurs de Chine). Lorsque la donnée n'est pas complète, le calcul est extrapolé à partir de la distance parcourue qui est multipliée par le poids, puis par le facteur d'émission associé au mode de transport, selon la Base Carbone de l'ADEME (cela concerne un nombre de sites limité).
Scope 3.5 – Déchets	Scope 1 et 2 des fournisseurs de gestion des déchets qui se produisent lors de l'élimination ou du traitement des déchets générés par le Groupe SEB.	Les calculs sont basés sur les facteurs ADEME pour les scénarios moyens de fin de vie.
Scope 3.6 – Déplacements professionnels	Transport aérien, ferroviaire, location de voitures, hôtels & restaurants et autres frais de voyage.	Méthodologie <i>spend-based</i> : Les émissions sont calculées à partir des dépenses liées aux déplacements professionnels (<i>en euros</i>) multipliés par les facteurs d'émissions monétaires publiés dans la base de donnée de l'ADEME
Scope 3.7 – Déplacements domicile-travail	Déplacements des employés du Groupe.	Calcul basé sur le nombre d'employés en fin d'année et sur un scénario de transport quotidien des employés.

Catégories d'émissions	Périmètre	Méthodologie
Scope 3.8 – Actif en leasing amont	Non applicable.	
Scope 3.9 – Transport et distribution aval	Transport et stockage des produits vendus sur l'année, lorsqu'il n'est pas opéré par le Groupe.	Le calcul est basé sur les facteurs ADEME et des hypothèses de transport et distribution des produits, y compris sur les distances et mode de transports, en aval des opérations du Groupe.
Scope 3.10 – Transformation des produits vendus	Non applicable.	
11 – Utilisation des produits vendus	Ventes de produits sur l'année entraînant une utilisation directe ou indirecte d'énergie pour leur utilisation.	Le calcul est basé sur les volumes de produits vendus pendant l'année, multipliés par leur consommation énergétique annuelle et le facteur d'émission de l'énergie du pays. La consommation d'énergie est mesurée en fonction des scénarios d'utilisation définis pour chaque famille de produits et mesurée sur les produits les plus représentatifs de chaque famille. La durée d'utilisation standard des produits appliquée pour le calcul est d'un an*.
12 – Fin de vie des produits vendus	Ventes de produits sur l'année.	Le calcul a été effectué sur la base de l'analyse du cycle de vie des produits (ACV), et conformément à l'outil Bilan Carbone de l'ADEME et à la méthodologie du <i>GHG Protocol</i> .
13 – Leasing aval	Non applicable.	
14 – Franchises	Non applicable.	
15 – Investissements	Non reporté.	Les émissions de cette catégorie ont été estimées à partir d'une méthodologie <i>average-based</i> et représentent moins de 1 % du scope 3. Cette catégorie a donc été considérée comme non pertinente.

* Concernant la durée d'utilisation des produits, le Groupe a opté pour une durée d'utilisation théorique moyenne d'un an pour l'ensemble des produits vendus pour le calcul de l'empreinte carbone liée à l'utilisation de ses produits. Cette durée théorique ne reflète pas la durée réelle d'utilisation, mais constitue une hypothèse permettant de fournir une base uniforme dans l'évaluation des émissions compte tenu l'impossibilité de pouvoir adopter une méthodologie d'estimation pertinente à date par manque de données harmonisées. La durée de vie des produits, qui correspond à la période totale pendant laquelle un produit reste fonctionnel, doit être distinguée de la durée d'utilisation, qui est la période durant laquelle le produit est effectivement utilisé. Bien qu'il existe dans la littérature des données déclaratives sur la durée de vie moyenne des produits, il n'existe pas d'information sur la durée d'utilisation réelle des produits. De plus, les comportements des consommateurs varient considérablement d'un marché à l'autre, ce qui rend également toute estimation complexe. Enfin, aucun standard international n'existe concernant la durée d'utilisation moyenne des produits du petit électroménager, ce qui rend l'adoption d'une estimation par Groupe SEB très difficile. Après avoir exploré différentes options, le Groupe a choisi d'utiliser une durée théorique d'un an pour quantifier les émissions liées à l'usage de ses produits de manière uniforme et indépendante des comportements des utilisateurs. Il convient également de noter que ce choix n'impacte en rien les actions concrètes menées par le Groupe pour réduire son empreinte carbone.

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont calculées conformément aux méthodologies du *GHG Protocol* pour toutes les catégories, à l'exception de l'hypothèse relative à la durée d'utilisation du Scope 3.11, pour laquelle le Groupe utilise une durée d'utilisation standard d'un an. Toutefois, les méthodes utilisées pour évaluer les émissions du scope 3 peuvent présenter certaines limites, notamment en raison des estimations nécessaires, de la représentativité des données disponibles et de la disponibilité parfois restreinte de celles-ci. Par conséquent, contrairement aux scopes 1 et 2, les variations des émissions du scope 3 d'une année à l'autre peuvent être davantage influencées par la qualité des données collectées et les méthodes de calcul appliquées, plutôt que par une mesure directe de l'évolution réelle de la performance.

Afin de montrer la sensibilité du calcul du bilan GES aux hypothèses prises dans le scope 3.11, nous avons calculé le bilan GES en prenant différentes hypothèses pour la durée d'utilisation, sachant que ces hypothèses ne reflètent pas la durée d'utilisation réelle de nos produits à ce stade compte tenu des difficultés méthodologiques évoquées précédemment. Par exemple :

- une durée de 2 ans conduirait à une contribution du scope 3.11 de 75 % du bilan GES contre 60 % dans le calcul actuel ;
- une durée de 3 ans conduirait à une contribution du scope 3.11 de 82 % du bilan GES contre 60 % dans le calcul actuel.

4.2.6.3 Eau

Les données environnementales collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*. Les données eau sont issues des facturations. Pour l'eau prélevée, la donnée est issue des relevés de compteurs des collectivités ou du Groupe. Ils sont étalonnés et vérifiés dans le cadre des prescriptions et suivis réglementaires.

Le scope 3 fait l'objet d'un processus d'amélioration continue, visant à affiner la qualité des données d'entrée, des méthodologies, des périmètres et des facteurs d'émission, afin d'en renforcer la précision et la fiabilité. Néanmoins, les estimations du scope 3 fournissent des informations précieuses sur les principales sources d'émissions du Groupe, permettant ainsi de guider efficacement ses stratégies de réduction de l'empreinte carbone. Dans ce cadre, le Groupe SEB va en 2025 poursuivre ses efforts sur le Scope 3.11 en :

- continuant en interne ses travaux d'amélioration continue afin de fiabiliser davantage l'estimation de la durée réelle d'utilisation de ses produits ;
- mettant en place un suivi rigoureux des meilleures pratiques sectorielles concernant les hypothèses liées à la durée d'utilisation des produits. Le Groupe sera également amené à étudier en parallèle les publications d'acteurs de secteurs autres afin d'assurer la pertinence de ses propres analyses. L'objectif est d'identifier si des pratiques plus pertinentes sont développées.

Le Groupe se fixe comme objectif de suivre l'évolution des standards du *GHG Protocol* sur le Scope 3.11 et de prendre en compte dès que possible les évolutions futures dans ce domaine.

4.2.6.4 Pollution & substances préoccupantes

Les données environnementales collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*.

Méthodologies d'identification des impacts sur les opérations propres et la chaîne de valeur :

- Une analyse des impacts du Groupe SEB sur la biodiversité a été réalisée en 2024 avec l'outil GBS (*Global Biodiversity Score*). Le Groupe a ainsi évalué quelles activités exerçaient les plus fortes pressions sur la biodiversité. L'étude a notamment fourni les résultats suivants au sujet des pollutions : les émissions associées à la production et à la transformation des métaux, notamment en amont de la chaîne de valeur sont les plus impactants. Les secteurs d'achats les plus impactants à ce titre ont pu être identifiés, il s'agit de :
 - le secteur de la fabrication de fer, d'acier, et d'alliages ferreux pour les matières premières,
 - la fabrication de produits en métal pour les pièces détachées,
 - la fabrication de machines et d'équipements pour les pièces détachées, les produits sourcés ou les équipements industriels.

Ces trois postes d'achats représentent 63 % des pressions liées aux émissions de substances ;

- Ces résultats sont issus de l'outil GBS dont la prise en compte de la pollution ne se fait que sur le prisme amont et opérations

directes, en lien avec l'écotoxicité organique (azote, phosphate, etc.), l'écotoxicité issue des métaux, l'eutrophisation de l'eau douce, et les retombées atmosphériques d'azote. Ces résultats sont par ailleurs issus de modélisations basées sur des réalités sectorielles et des données monétaires.

Méthodologie d'identification des risques

L'évaluation des risques et opportunités biodiversité s'est basée sur les recommandations de la TNFD, et s'est articulée autour des étapes suivantes :

- identification des principaux risques et opportunités par catégorie (réglementaires, de marché, etc.) ;
- évaluation de la probabilité d'occurrence des différents risques et opportunités sur la base de deux scénarios basés sur la publication « Transition(s) 2050 » de l'ADEME , d'un travail documentaire et de regards d'experts ;
- évaluation des impacts potentiels de chaque risque ou de la capacité de SEB à saisir chaque opportunité.

4.2.6.5 Économie circulaire

4.2.6.5.1 Réparabilité

Périmètre de consolidation

Bien que tous les produits électroménagers du Groupe puissent être réparés, le périmètre suivi concerne l'engagement de réparabilité 15 ans (hors marque Supor) du Groupe. Le périmètre concerne son activité de Petit électroménager dans le monde, à l'exception des activités de sa filiale Supor en Chine et en dehors des nouvelles acquisitions qui ne sont pas intégrées dans les systèmes.

Le Groupe est en mesure de collecter des informations fiables pour les produits vendus sous ses grandes marques/marques internationales dans le monde. Le périmètre couvert est supérieur à 90 % des volumes vendus dans le monde.

Précisions méthodologiques

La comptabilité avec les critères de l'engagement 15 ans réparable est renseignée à l'aide d'un outil interne, vérifiant notamment :

- la disponibilité des pièces détachées (15 ans après l'arrêt de la commercialisation des produits) ;
- le prix de celles-ci par rapport au prix du produit.

4.2.6.5.2 Recyclabilité

Périmètre de consolidation

Concernant la recyclabilité, le Groupe n'est pas en mesure à date de collecter des données fiables sur les deux périmètres suivants :

- articles culinaires : le Groupe possède un certain nombre de données sur la recyclabilité de ses articles culinaires (poêles et casseroles, boîtes de conservation, mugs) mais la donnée n'est pas collectée de façon systématique ;
- professionnel : le Groupe possède une étude de référence sur une machine représentative de ses gammes, qui situe le taux de recyclabilité autour de 90 %, mais ne possède pas d'étude sur les autres références.

Concernant le périmètre des activités de Petit électroménager, le Groupe collecte de façon systématique les données de recyclabilité de ses produits lors de la phase de conception, sur un périmètre monde en dehors des activités de sa filiale Supor en Chine et en dehors des nouvelles acquisitions qui ne sont pas intégrées dans les systèmes.

Précisions méthodologiques

Le taux de recyclabilité est calculé à l'aide d'un outil interne lors de la phase de développement. Chaque produit est décomposé en sous-composant/matière avec une masse correspondante. Une table du Groupe référençant le % de recyclabilité de chaque type de matière est appliquée afin d'obtenir le % de recyclabilité du produit.

4.2.6.5.3 Éco-packaging

Périmètre de consolidation

Petit électroménager

Le périmètre ne comprend pas l'activité de la filiale Supor en Chine ni les nouvelles acquisitions.

Les données concernant les volumes sans sac plastique vierge/ sans polystyrène expansé sont collectées au niveau de chaque responsable de gamme de produit. Les gammes de produits sur lesquelles le Groupe collecte les informations sont les gammes lancées après 2019, qui représentent environ 60 % des volumes vendus sur le périmètre défini.

Articles culinaires

Les données concernant les volumes sans sac plastique vierge/ sans polystyrène expansé ont été collectées au niveau de chaque usine. Le périmètre ne comprend pas l'activité de la filiale Supor en Chine ni les nouvelles acquisitions.

Précisions méthodologiques

La donnée « sans sac plastique vierge » peut correspondre :

- à la suppression totale du sac plastique ;
- l'utilisation de sac plastique composé d'au moins 50 % de matière recyclée.

4.2.6.5.4 Déchets

Les données environnementales collectées couvrent le périmètre « éco-production » décrit dans la section 4.2.6.1 - *Transverse à l'ensemble des ESRS Environnementaux*. Le périmètre couvert comprend les entités certifiées ISO 14001.

Les indicateurs déchets sont collectés de façon centralisée et proviennent principalement :

- des registres déchets réglementaires des sites, répondant ainsi aux obligations de fiabilité et d'exhaustivité ;
- de pesées sur site lorsque nécessaire et par le prestataire de traitement.

4.2.6.5.5 Flux entrants/Matériaux recyclés

Périmètre de consolidation

- S'agissant des flux entrants, est prise en compte l'intégralité des achats directs et achats de produits finis sur le périmètre Groupe, en dehors des nouvelles acquisitions qui ne sont pas intégrées dans les systèmes.

Le Groupe n'est pas en mesure pour cette première année de reporting de consolider la donnée de poids sur l'intégralité des familles d'achat directs.

Le périmètre des familles d'achats couverts par une donnée de masse correspond à environ 55 % du montant total des dépenses d'achats directs.

Parmi les familles non couvertes, on distingue deux catégories :

1. des familles non couvertes pour lesquelles des données de poids fiables sont complexes à récupérer. Ce périmètre représente environ 30 % des achats directs. Les familles les plus significatives concernent les composants électriques et électroniques (cartes électroniques). Ces composants ont une valeur financière élevée, cependant leur masse totale estimée comme faible et bien inférieure à leur proportionnalité dans les dépenses ;
 2. des familles non couvertes sur lesquelles le Groupe espère à court terme (1 ou 2 ans) consolider les données de poids. Cela concerne des familles dont la donnée de poids a été récupérée mais sur un périmètre incomplet. Ce périmètre qui vise à être intégré représente environ 15 % des achats directs ;
- s'agissant des matériaux recyclés, le périmètre couvert est le périmètre des achats directs cité ci-dessus.

Ce périmètre est considéré comme représentatif du % de matières recyclées dans nos produits :

- concernant les familles non couvertes de la catégorie A ci-dessus, elles concernent pour l'essentiel des familles dont la masse est faible (cartes électroniques), ou des familles qui ne peuvent par nature pas être intégrées dans notre ambition de % de matière recyclée car il n'existe pas de matière recyclée (produits chimiques, céramique...);
- concernant les familles non couvertes de la catégorie B ci-dessus, le Groupe espère à court terme (1 ou 2 ans) consolider les données de poids de matière recyclée.

Précisions méthodologiques

Les données de poids de matière première vierge/recyclée ont été consolidées par les responsables de catégorie d'achat. Les quantités de matières recyclées ont été récupérées auprès de nos fournisseurs sur la base de certificats ou de déclaration de nos fournisseurs.

4.3 Informations sociales

4.3.1 Personnel de l'entreprise [S1]

4.3.1.1 Présentation générale du personnel du Groupe SEB

Au 31 décembre 2024, le personnel du Groupe SEB est principalement composé de :

- 32 237 salariés majoritairement présents en Asie avec 10 950 salariés soit 34 % et dans la zone EMEA avec 16 714 salariés soit 52 % (dont 38 % en France) ;
- 4 931 ETP non-salariés assimilés au personnel du Groupe principalement en Asie avec 2 938 non-salariés, soit 60 %. Ces non-salariés sont essentiellement des intérimaires.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité menée pour identifier les impacts risques et opportunités matériels, le Groupe SEB a inclus ces deux catégories de travailleurs dans son analyse :

- les salariés du Groupe SEB qui intègrent les salariés en contrat à durée indéterminée « CDI » (les « salariés permanents »), contrat à durée déterminée « CDD » ou contrats assimilés ainsi que les alternants (les « salariés temporaires ») ; et
- les non-salariés assimilés au personnel du Groupe : les intérimaires.

(Se référer à la section 4.3.1.1.5 *Principaux indicateurs concernant le personnel du Groupe* ci-dessous pour plus de détails).

Des évaluations de risques sont faites régulièrement sur l'ensemble des postes et des activités. En fonction du niveau de risques qui découle de ces évaluations, des mesures adaptées (techniques, organisationnelles, protections individuelles, formations) sont mises en place pour maîtriser le risque.

4.3.1.1.1 Intérêts et points de vue du personnel du Groupe [SBM-2]

Les salariés du Groupe SEB constituent un groupe clé de parties prenantes identifiées par le Groupe qui adapte son dialogue à leurs spécificités et s'engage à respecter leurs droits fondamentaux. Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association et être à l'écoute du personnel au sein de ses filiales, tant au niveau individuel que collectif.

Au niveau individuel, le Groupe utilise des enquêtes mondiales telles que « Great Place To Work » (réalisées en moyenne tous les deux ans) pour recueillir les attentes et points de vue des collaborateurs et y répondre par des plans d'actions. Les équipes RH jouent un rôle clé en étant des relais de proximité pour écouter et répondre aux besoins collaborateurs sur divers sujets.

Au niveau collectif, le Groupe s'efforce de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent, comme réaffirmé dans son Code éthique, qui est applicable à toutes les parties prenantes du Groupe SEB. Les enjeux, défis, évolutions concurrentielles et sociétales sont abordés lors des différentes instances de représentation des collaborateurs, tant en France qu'au niveau européen et international. Les salariés sont informés des échanges entre leurs représentants et la Direction via des comptes rendus et des communications spécifiques.

La section 4.3.1.3.1 *Dialogue et couverture sociale* ci-dessous détaille les différentes formes de dialogue instaurées directement avec les employés ou leur représentant avec quelques exemples de décisions ayant été impactées par les points de vue du personnel.

La consultation des parties prenantes est détaillée dans la première partie ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.2 *Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2]*

4.3.1.1.2 Rappel des impacts et risques matériels

À l'issue de l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, trois impacts négatifs et deux risques ont été identifiés comme étant matériels.

Le tableau ci-dessous rappelle ces impacts risques et opportunités ventilés par enjeu. Les impacts négatifs matériels concernent trois enjeux : conditions de travail, diversité, égalité et l'inclusion et respect des droits fondamentaux, tandis que les risques matériels concernent les enjeux de la santé et la sécurité et la gestion et le développement des talents :

Impacts négatifs	Risques
CONDITIONS DE TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Forte présence dans des pays où le manque de réglementation concernant les conditions de travail représente un risque relativement élevé. <p>(voir section 4.3.1.3 <i>Conditions de travail du personnel</i>)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier rang de ses préoccupations. Cependant, il ne peut exclure les risques de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes. ■ Avec plus de 32 000 employés dans le monde, le risque d'accident du travail est permanent et concerne toutes les catégories d'employés (sur site, en magasin, au siège, etc.). Par ailleurs, avec 44 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émissions polluantes) qui peuvent affecter la santé de ses salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cas de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, le Groupe pourrait être impacté sur : <ul style="list-style-type: none"> ■ la continuité de l'activité : l'absentéisme, les accidents ou les pandémies peuvent affecter notre capacité de production, ■ l'aspect financier : indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production.
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET D'OPPORTUNITÉ	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Forte présence dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties. <p>(voir section 4.3.1.4.1 <i>Diversité, égalité et inclusion</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un environnement de marché en constante évolution nécessite une adaptation continue de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe. Nos marchés exigent une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée. Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement vrai dans certaines zones géographiques ou dans certains domaines d'expertise. <p>(voir section 4.3.1.4.2 <i>Développement des compétences</i>)</p>
RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Forte présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé. <p>(voir section 4.3.1.2.2 <i>Respect des droits fondamentaux partout et pour tous</i>)</p>	

La description de l'ensemble des IRO identifiés lors de l'analyse de double matérialité du Groupe est présentée en ESRS 2 4.1.3.3 *Informations Générales – Impacts, risques et opportunités matériels [SBM-3]* du présent chapitre.

4.3.1.1.3 Interactions avec la stratégie et le modèle économique du Groupe SEB

Le statut d'industriel du Groupe implique une forte présence dans des pays considérés à risque où :

- le manque de conditions de travail adéquates représente un risque relativement élevé ;

- l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties ;
- le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.

Ces impacts négatifs susceptibles d'affecter le personnel sont systémiques et sont suivis et analysés régulièrement par le Groupe afin de gérer les risques qui pourraient compromettre les droits et le bien-être du personnel.

Avec plus de 32 000 salariés dans le monde, le risque de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteintes à l'intégrité physique des personnes est permanent et concerne toutes les catégories de salariés (sur site, en magasin, au siège...). D'autre part, avec plus de 40 usines dans le monde, le Groupe est exposé à un risque industriel pouvant affecter le personnel (Incendie, accidents, pollution). Ces risques sont analysés et suivis régulièrement afin de réduire les impacts négatifs potentiels sur le personnel du Groupe. En cas de manquement sur un site de production ceci générerait des impacts directs et indirects, humains (absentéisme, accidentologie ou pandémie pouvant affecter la capacité de production) et financiers. Le Groupe suit de près et analyse régulièrement ce risque.

Le second risque matériel identifié par l'analyse de double matérialité concerne la dépendance du Groupe à l'égard de ressources qualifiées et spécialisées capable de faire face aux évolutions constantes de marché, et répondre au développement et à la production des produits du Groupe. Le risque de pénurie et/ou lié à la concurrence accrue de certains profils clés, peut entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents. Cela est particulièrement le cas dans certaines zones géographiques, ou dans certains domaines d'expertise.

Dans sa stratégie globale en vue de sa transition vers une économie à plus faible intensité de carbone, le Groupe travaille actuellement à l'évolution de son offre, notamment afin d'améliorer encore davantage l'efficacité énergétique, d'étudier de nouvelles technologies. À date, notre plan de transition ne fait pas peser de risques sur l'adéquation de nos ressources humaines à nos besoins. Conscient de ces enjeux SEB a mis en place depuis 2023 un parcours de formation en ligne sur le climat comprenant 12 modules pour une meilleure compréhension des enjeux environnementaux, en lien avec le modèle socio-économique, et de l'urgence de la transition écologique.

Le Groupe est présent dans des pays considérés à risque où le manque de conditions de travail adéquates représente un risque relativement élevé. Ces pays à risque sont identifiés comme tels par le *Labour Rights Index 2024, Amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021*.

Ventilation de l'effectif salarié par sexe

À fin 2024, 43 % de l'effectif total sont des femmes, 57 % des hommes.

Sexe	Nombre de salariés (effectif)
Masculin	17 785
Féminin	13 428
Autre	
Non déclaré	1 024
TOTAL SALARIÉS	32 237

PRÉSENTATION DE L'EFFECTIF SALARIÉ DANS LES PAYS OÙ L'ENTREPRISE COMPTE AU MOINS 50 SALARIÉS REPRÉSENTANT AU MOINS 10 % DE SON NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS

Pays (au moins 50 salariés, au moins 10 % de son nombre total de salariés)	Nombre de salariés (effectif)	% du nombre total de salariés du Groupe
France	6 296	20 %
Allemagne	4 349	13 %
Chine	10 746	33 %

4.3.1.1.4 Un pilotage des IRO réguliers avec l'ensemble des métiers impliqués

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe s'appuie sur des points d'avancement réguliers organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ». Ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents enjeux du Groupe avec tous les métiers concernés, de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs.

En impliquant tous les métiers, le Groupe s'assure que les impacts risques et opportunités sont identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives sont bien appliquées.

Les différents plans d'action sont présentés dans les paragraphes « actions liées » des différentes sections 4.3.1.3 *Conditions de travail du personnel*, 4.3.1.3.3 *Santé et sécurité*, 4.3.1.4 *Gestion des talents, diversité, égalité et inclusion* et 4.3.1.5 *Respect des droits fondamentaux, partout et pour tous*.

4.3.1.1.5 Principaux indicateurs concernant le personnel du Groupe

Caractéristiques des salariés du Groupe [S1-6]

Au 31 décembre 2024, le Groupe SEB compte 32 237 salariés sur le périmètre défini dans le tableau ci-dessous. L'augmentation de 3 % observée par rapport à 2023 s'explique en partie par l'acquisition de Sofilac, comptant 365 salariés.

En 2024, sur le périmètre Groupe SEB hors Supor et sociétés non consolidées, 2 453 salariés en CDI ont quitté l'entreprise, le taux de rotation (nombre de sorties de salariés en CDI/nombre de salariés en CDI au 31 décembre 2024) est de 13,2 % (en baisse de 1,5 % vs 2023).

Sur le périmètre Groupe SEB incluant Supor et hors sociétés non consolidées, 2 645 salariés en CDI ont quitté l'entreprise, le taux de rotation est de 11,8 %.

Les charges de personnel sont passées de 1 444 millions d'euros en 2023 à 1 522 millions d'euros en 2024, ce qui représente également une augmentation de 5,4% des charges de personnel (se référer à la note 6.2 *Frais du personnel* des états financiers consolidés du Groupe présentés au chapitre 5 *Comptes consolidés*).

Les 1 024 salariés catégorisés en « Non déclaré » correspondent au nombre total d'effectifs des sociétés non consolidées dans les systèmes RH. Ne disposant pas, à date, d'information précise sur le sexe, ils sont catégorisés en « Non déclaré ».

L'enjeu égalité de traitement et égalité des chances pour tous a été identifié comme étant matériel par le Groupe dans le cadre de son analyse de double matérialité. Se référer à la section 4.3.1.4.1 *Diversité, égalité et inclusion* pour plus d'informations concernant les politiques et actions du Groupe.

Ventilation de l'effectif salarié par nature de contrat

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.

Au 31 décembre 2024, hors sociétés non consolidées, 23 056 salariés disposent d'un CDI (les « salariés permanents »), soit 74 % de l'effectif du Groupe. 8 157 salariés sont sous CDD (les « salariés temporaires »), soit 26 % de l'effectif total.

31/12/2024	Femme	Homme	Autre	Non communiqué	Total
Nombre de salariés (<i>effectif</i>)	13 428	17 785		1 024 (sociétés non consolidées)	32 237
Nombre de salariés permanents (<i>effectif</i>) – hors sociétés non consolidées	8 535	10 229		4 292 (Supor)	23 056
Nombre de salariés temporaires (<i>effectif CDD/alternants</i>) – hors sociétés non consolidées	891	608		6 658 (Supor)	8 157
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (<i>effectif</i>)					

31/12/2024	France	Autres pays EMEA	Amériques	Asie	Total
Nombre de salariés (<i>effectif</i>)	6 296	10 418	2 786	12 737	32 237
Nombre de salariés permanents (<i>effectif</i>)	5 454	9 402	2 647	5 553	23 056
Nombre de salariés temporaires (<i>effectif CDD/alternants</i>)	407	891	73	6 786	8 157
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (<i>effectif</i>)					
Nombre de salariés à temps plein (<i>effectif</i>)	4 372	5 848	412	11 580	22 212
Nombre de salariés à temps partiel (<i>effectif</i>)	33	1 855			1 888

Caractéristique des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise [S1-7]

Au 31 décembre 2024, le Groupe SEB compte 4 931 non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise, il s'agit principalement d'intérimaires géographiquement répartis dans le tableau ci-contre.

Nombre de non-salariés (ETP)

France	621
Autres pays EMEA	897
Amériques	475
Asie	2 938
TOTAL NON-SALARIÉS	4 931

4.3.1.2 Respect des droits humains

Le Groupe SEB compte 32 237 collaborateurs dans le monde, dont environ les deux tiers hors d'Europe. Étant au centre d'un environnement humain large et complexe, il est confronté au risque lié au respect des Droits de l'Homme, qui par ailleurs sont intrinsèquement ancrés dans ses valeurs depuis sa fondation. Dans le cadre des opérations du Groupe, ce risque peut se matérialiser, sur ses propres sites comme sur ceux de ses fournisseurs et sous-traitants.

Le Groupe est présent dans des pays identifiés comme étant à risque sous l'angle des droits de l'homme, y compris sur les thématiques du travail forcé ou du travail des enfants, notamment le Brésil, la Chine, l'Égypte, l'Inde, le Mexique, la Russie et la Turquie. Le Groupe y est présent pour des activités de production ou de distribution.

De ce fait, le Groupe respecte les règles internationales édictées par l'ONU et adhère 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 depuis 2013 et du Code de conduite de l'APPLiA.

L'ensemble des politiques mises en œuvre sont alignées sur les normes internationales y compris les principes directeurs des

Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ainsi le Code éthique, la Charte des achats responsables, sont des politiques du Groupe qui déclinent les principes directeurs des Nations Unies en termes de respect des droits humains.

Code éthique

Afin de s'assurer du respect des exigences légales et de ses engagements en matière de droits humains, le Groupe a depuis 2012, structuré et formalisé sa politique dans un Code éthique. Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et est disponible sur l'intranet et sur le site web institutionnel.

Ce Code s'applique à l'ensemble des activités des sociétés contrôlées par le Groupe. Il définit les règles de conduites individuelles et collectives au travers de 18 thématiques clés du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts.

Il présente également la procédure d'alerte permettant de s'assurer que tout incident relatif aux droits humains soit remonté et traité de manière appropriée. Le mécanisme d'alerte est présenté en section 4.4.1.2 *Le Code éthique, socle commun [G1-1]*.

Le Code éthique est considéré comme une politique couvrant de manière transverse l'ensemble des impacts négatifs relatifs au personnel de l'entreprise identifiés dans le cadre de l'exercice de double matérialité. D'autres politiques et accords collectifs, telles que la politique de non-discrimination (cf. section 4.3.1.4.1 *Diversité, égalité et inclusion*), la politique de santé et sécurité (cf. section 4.3.1.3.3 *Santé et sécurité*), la politique de rémunération (cf. section 4.3.1.3.1 *Dialogue et couverture sociale*) sont complémentaires.

Un Comité de conformité a été mis en place par le Groupe SEB afin de suivre les sujets de Conformité et opérer les arbitrages nécessaires.

Ce Comité est composé des représentants suivants :

- Directeur/trice Général Finances, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général des Ressources Humaines, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Industrie, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Juridique ;
- Directeur/trice Audit et Contrôle Interne ;
- Directeur/trice du Développement Durable ;
- Directeur Juridique des Opérations ;
- Responsable Conformité Groupe, assurant également la fonction de Président/e du Comité.

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le souhaite, au minimum deux fois par an.

4.3.1.2.1 Travail forcé et travail des enfants

Dans son application, une vigilance particulière est portée à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, illustrée par les engagements détaillés dans le Code éthique (disponible sur le site institutionnel du Groupe SEB) à la rubrique « Conditions de travail » et qui s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

4.3.1.3 Conditions de travail du personnel

Le Groupe SEB s'engage à fournir à l'ensemble du personnel des conditions de travail adéquates partout dans le monde y compris dans les pays à risques. Cet enjeu se traduit dans le Code éthique et couvre les sujets suivants :

- **dialogue et couverture sociale** : liberté d'association, salaire décent et protection sociale, lutte contre la précarité de l'emploi, négociation collective, dialogue social ;
- **qualité de vie au travail** : équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

4.3.1.3.1 Dialogue et couverture sociale

Organisation du dialogue social chez SEB

Le Groupe SEB respecte la liberté d'associations partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelles et collectives, cet engagement étant réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

Dialogue direct avec les salariés

À l'échelle mondiale, des enquêtes telles que *Great Place to Work*®, sont mises en place (en moyenne tous les deux ans) afin de recueillir les attentes et points de vue des collaborateurs. Ces enquêtes permettent de mieux comprendre les besoins des salariés et de répondre par des plans d'actions concrets. Les équipes RH jouent également un rôle de relais de proximité, écoutant et répondant aux préoccupations des collaborateurs, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et de satisfaction au sein de l'entreprise.

- conventions fondamentales de l'OIT n° 29 (travail forcé), n° 105 (abolition du travail forcé), n° 138 (âge minimum) et n° 182 (pires formes de travail des enfants) ;
- principes 1, 2 et 5 du Code de conduite du CECED
- principes 1, 2, 4 et 5 du Pacte Mondial de l'ONU ;
- principe 5 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Ces engagements s'appliquent aux collaborateurs du Groupe mais aussi à ses fournisseurs et sont par ailleurs repris dans la Charte des achats responsables du Groupe, qui est alignée sur les Normes Internationales de Travail (*International Labour Standards*).

4.3.1.2.2 Respect des Droits de l'Homme partout et par tous (Processus et mécanismes de contrôle)

Le Groupe met en place un système de contrôle avec la réalisation d'audits externes sur sites tous les trois ans en moyenne à raison d'environ six sites par an et couvrant 100 % des sites dans les pays à risque. Ces audits sont préparés avec le support de la Direction des Ressources Humaines et sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles. Les résultats des audits sont partagés avec les Directions Industrie, Ressources Humaines, Conformité, Audit et Contrôle Interne, et une synthèse annuelle des résultats est communiquée au Comité exécutif.

Afin de se rapprocher le plus possible de situations réelles, une formation à la compréhension et l'appréhension de ce Code par les collaborateurs a été co-construite par plusieurs Directions du Groupe : Développement Durable, Formation, Ressources Humaines, Qualité Normes & Environnement, Audit et Contrôle Interne, Achats, Juridique, Santé et Sécurité, Conformité, IT.

Dans la dimension collective

Le Groupe s'efforce de créer des instances de représentation des salariés, que ce soit de façon formelle ou informelle, dans les pays où il est implanté.

Dans les pays disposant d'instance de représentation de salariés, les salariés sont informés des échanges et conclusions entre leurs représentants et la Direction de l'entreprise via leurs instances du personnel.

Ces structures de dialogue social favorisent un échange constructif et collaboratif, et jouent un rôle essentiel dans la prévention et l'atténuation des impacts négatifs réels et potentiels sur le personnel.

Elles permettent également de faire émerger et prendre en compte les points de vue des collaborateurs dans les processus décisionnels de l'entreprise.

À ce titre, et conformément aux principes énoncés dans son Code éthique, le Groupe encourage ses filiales à conduire des négociations volontaires de conventions et d'accords collectifs afin de construire un socle social solide.

Le dialogue social est centralisé au niveau Groupe France et Europe à travers des Comités Groupes France et Europe et est localisé pour les autres pays. Les remontées se font à travers des échanges entre les entités locales et la Direction Ressources Humaines Groupe.

Sur le périmètre local

L'ensemble des enjeux, défis, évolutions concurrentielles et sociétales auxquels le Groupe SEB est confronté sont abordés et présentés lors des différentes instances de représentation des collaborateurs qui rythment les relations sociales. Selon les entités, ces rencontres peuvent se tenir de manière hebdomadaire, mensuelle, bimensuelle ou de façon informelle.

Les salariés sont informés de ces échanges entre leurs représentants et la Direction de l'entreprise dans le cadre des comptes rendus qui sont mis à disposition à la suite des différentes réunions ou par le biais de communications spécifiques par thématiques.

■ Focus sur la France

Un Comité de Groupe France a été mis en place le 14 novembre 2002. Il est composé de vingt représentants du personnel auxquels s'ajoutent cinq représentants désignés par chaque organisation syndicale représentative au niveau du Groupe ayant une voix consultative.

Le Comité de Groupe France est une instance d'information et d'échanges destinée à développer le dialogue entre la Direction et les représentants du personnel sur la situation économique et les orientations stratégiques du Groupe notamment. Il se réunit au minimum deux fois par an, et permet également aux représentants du personnel de poser leurs questions directement aux membres de la Direction Générale présents.

Les entités françaises disposent, par ailleurs, de Comités sociaux et économiques d'entreprise, centraux ou d'établissement, qui se réunissent mensuellement ou semestriellement (pour les CSE centraux) pour des réunions ordinaires, et qui peuvent se réunir dans le cadre de réunions extraordinaires. Ces instances sont informées et consultées, conformément aux dispositions légales, tout au long de l'année.

Les trois grandes consultations annuelles portent sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière de l'entreprise, et la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi. Lors de ces consultations, les Comités peuvent être assistés par des experts externes pour analyser les documents et enrichir les débats, ce qui permet aux Comités de rendre des avis éclairés à la Direction.

Un des exemples de décisions prises suite au dialogue entre le Groupe et les employés, est une mesure de l'accord QVCT 2022 concernant l'assouplissement en matière de télétravail ; au-delà de la possibilité d'exercer deux jours de télétravail réguliers par semaine, le télétravail occasionnel passe de quatre jours à cinq jours par an et les stagiaires et alternants peuvent désormais également télétravailler. Cet accord est valable pour les années 2022-2024.

■ Focus sur l'Allemagne

La majorité des entités du Groupe situées en Allemagne sont dotées de Comités d'entreprise. Des réunions avec les représentants des salariés sont ainsi organisées à échéance mensuelle, voire hebdomadaire, ce qui permet d'avoir un dialogue social riche et proche des sujets du quotidien tout en anticipant les changements susceptibles d'affecter le personnel.

De plus, le dialogue social est enrichi par des enquêtes régulières menées sur divers sujets auprès du personnel.

Par ailleurs, des Comités et/ou réunions avec les salariés sont organisés au sein d'autres pays notamment en Argentine, en Belgique, au Chili, en Colombie, en Espagne, aux États-Unis, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal, en Turquie sur des sujets variés pouvant porter sur la santé, la sécurité et les conditions de travail mais aussi sur des sujets économiques et d'actualité du Groupe.

Sur le périmètre européen

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de Groupe Européen qui se réunit deux fois par an et dans lequel siègent des représentants des salariés de 14 pays de l'Union européenne.

Le Comité de Groupe Européen est informé sur les principaux événements et dossiers économiques et sociaux marquant la vie du Groupe SEB, en Europe mais aussi parfois dans un contexte international plus étendu. Des informations sur la structure du Groupe, sa situation économique, financière et industrielle, l'évolution de ses activités, la situation et l'évolution de l'emploi sont ainsi présentées à ses membres.

Un temps important de l'ordre du jour est, par ailleurs, consacré aux questions des représentants des salariés.

En cas de circonstances exceptionnelles et si la situation l'exige, des réunions extraordinaires peuvent être organisées.

Sur le périmètre mondial

Le Groupe prend en compte les points de vue de son personnel sur le périmètre mondial via des enquêtes régulières *Great Place To Work*®, et par la mise en place de plans d'actions parfois transversaux entre les différentes entités.

La responsabilité du dialogue social est portée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe. La mise en œuvre est sous la responsabilité des dirigeants de la filiale et de la Direction des Ressources Humaines du périmètre.

Accords collectifs

Le Groupe SEB n'est pas signataire d'accords collectifs sur un périmètre mondial, mais son Code éthique et sa politique de Développement Durable « Agir pour tous » couvrent un périmètre mondial.

Sur le périmètre européen, l'accord de mise en place du Comité de Groupe Européen a été conclu par des représentants de plusieurs pays européens.

Des accords collectifs sont, par ailleurs, conclus au niveau de l'établissement, de l'entreprise, de la Branche ou au niveau national. Des accords sont ainsi applicables à différentes entités du Groupe, c'est le cas notamment de certaines entités allemandes, américaines, belges, colombiennes, espagnoles, françaises, italiennes ; et renouvelés à des échéances parfois régulières (ex. : tous les cinq ans au sein de la société Andean SA, et tous les quatre ans au sein de la société All-Clad).

Plus spécifiquement, en France, le Groupe SEB conclut régulièrement des accords collectifs au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou du Groupe périmètre France (Qualité de vie au Travail, Handicap, Augmentations Salariales, Prévoyance, Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels, etc.). Il a notamment conclu dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires sociaux. Cet accord de Groupe sur l'exercice du droit syndical et le statut des représentants du personnel a été renouvelé en janvier 2019 et signé à l'unanimité des partenaires sociaux. Il renforce notamment les moyens mis à la disposition des salariés mandatés (moyens matériels, temps consacré au mandat, contribution financière du Groupe...) et les mesures de sécurisation et valorisation de leur carrière (bilan de compétences, entretien de carrière, étude de positionnement salarial...).

Socle social mondial

Depuis 2018, le Groupe déploie progressivement un socle mondial de protection sociale et conditions de travail, WeCare@Seb, en revoyant chacun des contrats négociés localement dans les pays. En 2024, un audit de la couverture santé a été effectué dans 43 pays (hors France) d'implantation du Groupe pour avoir une meilleure connaissance de nos couvertures médicales versus les pratiques locales. Cette analyse va permettre de proposer des plans d'actions adaptés aux besoins de chaque pays.

Ce socle mondial repose actuellement sur deux piliers :

- l'assurance-décès : 12 mois de salaire versés à la famille du salarié en cas de décès dans le cadre du travail ;
- la prise en charge médicale : couverture des hospitalisations à caractère accidentel (plafonnée à 70 % des frais réels).

Chaque salarié sous contrat permanent, quels que soient son pays et son niveau hiérarchique, bénéficie du minimum des garanties de ce socle mondial.

L'intégration des acquisitions à ce socle social mondial se fait progressivement.

Un audit réalisé en 2024 va permettre de faire évoluer les garanties médicales sur les 2 prochaines années (2025 et 2026). La mise en œuvre est sous responsabilité des dirigeants de la filiale et du DRH du périmètre, sous l'impulsion des équipes Rémunérations et Avantages Sociaux du Groupe.

Politique de rémunération

Le Groupe SEB s'attache également à mettre en œuvre une politique de rémunération équitable, 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.

La politique de rémunération du Groupe vise à garantir que tous les collaborateurs soient rémunérés de manière équitable (équité interne et externe) et proportionnée en fonction de leur poste, de leurs compétences et de leurs performances. Le Groupe vérifie tous les ans les éléments de la rémunération globale (salaire de base, primes individuelles et collectives, éléments spécifiques à certains métiers) en les comparant à des données de prestataires externes dans les principaux pays d'interventions du Groupe.

La responsabilité de la politique de rémunération est portée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe à travers la Direction Rémunérations et Avantages Sociaux. La mise en œuvre est sous responsabilité des dirigeants de la filiale et du DRH du périmètre.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de dialogue social et à la couverture sociale [S1-4]

Les actions du Groupe SEB visent à encourager l'ensemble des filiales dans le monde à conduire des négociations volontaires de conventions et d'accords collectifs afin de construire un socle social solide et favoriser la représentation collective des collaborateurs et la liberté syndicale partout dans le monde.

Formation au dialogue social

En 2019, une nouvelle formation au dialogue social a été déployée en France pour tous les managers de proximité ayant des élus dans leur équipe.

Enquêtes de satisfaction

Le Groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par la promotion d'outils de type enquête de satisfaction et la conduite dans tous les pays d'entretiens pour les managers.

Revue du socle mondial

Le Groupe veille à revoir régulièrement le contenu des contrats en matière de couverture sociale afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place dans chacun des contrats négociés localement au niveau de l'entité juridique et/ou du pays concerné. Des audits appropriés (internes ou externes) sont effectués de manière régulière en fonction des évolutions législatives ou pratiques de marchés de chaque pays. Au 1^{er} semestre 2024, un audit santé a été réalisé sur 43 pays du Groupe pour permettre d'actualiser le socle dont le lancement remonte à 2018.

Cibles liées au dialogue et la couverture sociale [S1-5]

Le socle mondial de protection sociale sur les piliers 1 et 2 est abordé pays par pays, soit dans le cadre des négociations de mise en œuvre, soit en termes de communication auprès des instances sociales et salariés si aucune négociation n'est obligatoire.

Dans son plan interne ACT FOR ALL, le Groupe a ciblé un taux de couverture supérieur à 42 % concernant le taux de salariés couverts par un accord collectif.

Indicateurs liés au dialogue et à la couverture sociale [S1-8], [S1-10], [S1-11]

La définition, la description claire et la méthodologie et les principales hypothèses sous-jacentes des indicateurs ci-dessous sont listées dans la section 4.3.4. *Note méthodologique – Informations sociales.*

Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8]

Au 31 décembre 2024, 39,95 % des salariés du Groupe SEB sont couverts par une convention collective.

Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 6,61 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles (il a dès lors été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de conventions collectives). Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à 39,95 %.

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives ⁽¹⁾		Dialogue social ⁽²⁾
	Salariés EEE	Salariés non EEE	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
0 – 19 %		EMEA (hors EEE) APAC (Chine incluse)	
20 % – 39 %			
40 % – 59 %		Amériques	
60 % – 79 %	Allemagne		
80 % – 100 %	France EEE (au global)		Allemagne/France

(1) Dans les colonnes dédiées à la couverture des salariés par des négociations collectives, les informations sont communiquées par pays pour ceux comptant plus de 50 salariés et représentant plus de 10 % des effectifs globaux du Groupe. À défaut, le taux de couverture est communiqué par zone géographique.

(2) Seuls les pays comptant plus de 50 salariés et représentant plus de 10 % des effectifs globaux du Groupe sont pris en compte concernant la couverture des salariés en matière de dialogue social.

Toutefois, compte tenu de l'existence du Comité européen du Groupe SEB, nous considérons que les salariés des pays représentés au sein du Comité sont à 100 % couverts par une

représentation sur le lieu de travail, à savoir : Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Suède.

Protection sociale [S1-11]

Dans le cadre de sa politique socle commun social (détaillé ci-dessus) initiée dès 2018, le Groupe SEB propose à ses collaborateurs, partout dans le monde une couverture de bon niveau par rapport au contexte local. À date, 100 % des collaborateurs sous contrat permanent sont couverts par le socle social WeCare@Seb.

Salaires décents [S1-10]

Le travail d'analyse sur les salaires en fonction des nouvelles directives européennes vient d'être initié au sein du Groupe. La référence prise en compte au sein de l'EEE est le respect du salaire minimum du pays quand il existe. Hors EEE une analyse a été faite d'une part en fonction des salaires minimum des pays et d'autre part pour aller plus loin une première approche sur le salaire décent. Cette approche a porté sur quelques pays ayant une présence industrielle.

Les données sur le salaire décent étant en cours de création, au niveau des pratiques externes, le Groupe a commencé par fixer des grands principes pour faire des premières mesures sur quelques pays.

Tous les salariés du Groupe SEB perçoivent un salaire minimum, conformément aux indices de références applicables. La méthodologie des calculs présentés ci-dessous est détaillée dans la section 4.3.4 *Note méthodologique – Informations sociales*.

100 % des salariés du Groupe SEB dans **les pays de l'EEE** perçoivent un salaire supérieur au salaire minimum fixé dans la directive 2022/2041.

100 % des salariés du Groupe SEB **en dehors de l'EEE** perçoivent un salaire supérieur au salaire minimum local.

Au delà de cette analyse légale, une première analyse a été faite sur un nombre réduit de pays concernant les salaires décents pour l'année 2024 sur les nouvelles législations internationales.

Un premier test de cohérence sur le salaire décent a été fait dans 4 pays (République Tchèque dans l'EEE et hors EEE : Vietnam, Colombie et Brésil). Ce travail a permis de définir les différentes hypothèses qui ne sont pas imposées par le législateur mais propre à chaque entreprise et les différents acteurs en mesure de proposer ce type de données. Le Groupe a prévu d'intégrer ce sujet dans sa politique globale de rémunération, déclinée dans chaque pays en 2025 et 2026.

Une mesure plus large ne peut être faite en cette première année.

4.3.1.3.2 Qualité de vie au travail

Description des politiques liées à la qualité de vie au travail [S1-1]

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de son personnel partout dans le monde et notamment dans les pays considérés comme à risque.

La qualité de vie au travail fait l'objet d'un accord collectif en France depuis 2016 et s'accompagne de plans d'actions dans chaque entité du Groupe. Cet accord a été renouvelé le 1^{er} juin 2022 pour trois ans, sous la nouvelle dénomination Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT).

Par ailleurs, un référent QVCT a été désigné dans la majorité des sites du Groupe SEB. Celui-ci veille à la bonne ergonomie des bureaux (matériel et postures de travail).

La mise en œuvre est sous responsabilité des dirigeants de la filiale et du DRH du périmètre, sous l'impulsion de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de qualité de vie au travail [S1-4]

SEB 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. Ce baromètre social est mis en œuvre tous les deux ans. Initialement lancé en France, il s'est progressivement étendu à tous les continents.

La dernière enquête en date de 2023 a été réalisée sur un périmètre beaucoup plus large que les éditions antérieures. Elle a couvert une soixantaine de pays, dont la Chine (Supor). Plus de 80 % des quelques 20 000 collaborateurs sollicités ont répondu à l'enquête qui a porté sur 93 questions autour de cinq thématiques - crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité :

- 70 % des salariés estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler (soit + 7 points vs *benchmark* industrie) ;
- le taux de satisfaction sur la moyenne de l'ensemble des questions (*Trust Index*) est de 69,5 % (+ 3,4 pts vs 2021) ;
- enfin, les scores progressent sur chacune des cinq thématiques de l'enquête, témoignant de l'efficacité des actions d'amélioration entreprises à la suite des enquêtes précédentes.

Avec un résultat final à 70 %, supérieur à la moyenne du secteur, le Groupe continue à progresser, avec en parallèle une augmentation très forte du nombre de pays couverts par l'enquête (de 18 pays en 2018 à 56 en 2023).

Les principaux éléments de satisfaction 2023 sont le haut niveau d'autonomie accordé par les managers, un environnement de travail solidaire et respectueux ou encore les pratiques éthiques de management dans le business. Les points d'amélioration portent notamment sur le niveau de reconnaissance et le partage par le management d'une vision collective porteuse de sens. Ces retours seront pris en compte dans les plans d'actions de chacun des pays et dans le plan d'action Groupe.

La prochaine enquête globale est prévue pour le premier trimestre 2026. Cependant des enquêtes plus courtes sont prévues dans l'intervalle pour mesurer les progrès, notamment dans les géographies ou sur les dimensions ayant enregistré un plus faible résultat.

Parmi les actions prises pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail (mise en place des jours de télétravail) et aussi de modalités d'accompagnement (journée enfant malade, dispositif d'aide aux aidants) : et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie (Rumilly, Écully).

Mesure du progrès

La qualité de vie au travail des salariés a été reconnue par la certification *Great Place to Work*® dans 48 entités du Groupe (contre 40 en 2021).

Cibles liées à la qualité de vie au travail [S1-5]

L'objectif du Groupe est de continuer à améliorer le taux de réponses positives à la question du baromètre *Great Place To Work*® : « Dans l'ensemble, je peux dire que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler. »

À la suite des résultats de l'enquête GPTW, chaque entité doit définir un plan d'action spécifique et adapté. Des directives très claires ont été communiquées aux VPRH et membres du COMEX sur la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes. Les entités sont accompagnées sur la définition des actions à mettre en place grâce (notamment à un modèle) et également sur le suivi des actions.

Indicateurs liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]

Le droit aux congés familiaux (maternité, paternité, aidant) est ouvert à 96,04 % ⁽¹⁾ des salariés du Groupe SEB.

4.3.1.3.3 Santé et sécurité

Description des politiques liées à la santé et sécurité [S1-1]

Le Groupe dispose d'une politique de santé et sécurité permettant de réduire les accidents du travail, les atteintes à l'intégrité physique des personnes, les maladies professionnelles, et le risque industriel pouvant affecter le personnel (incendie, accidents, pollution). La classification en accident du travail ou en maladie professionnelle repose sur les législations locales de chaque entité du Groupe.

La politique de santé et sécurité du Groupe est déployée mondialement et repose sur des standards rigoureux, rédigés en anglais, français et chinois, qui s'imposent à toutes les équipes.

Ces standards formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales et couvrent à la fois l'organisation et le management de la santé et sécurité ainsi que la prévention de risques spécifiques. Ils sont matérialisés par les programmes mondiaux « Safety in SEB » et « Health in SEB ».

Cette politique couvre l'ensemble des collaborateurs internes et externes, et est portée par le management au plus haut niveau au travers d'un Comité de pilotage Santé et Sécurité auquel participent plusieurs membres du Comité exécutif du Groupe. Le Directeur Santé-Sécurité Groupe est directement rattaché au Directeur Général Industrie.

La politique de santé et sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 40 Responsables Santé Sécurité Environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays. Depuis 2020, ils se réunissent sur une base mensuelle pour la France et trimestrielle pour les autres sites mondiaux.

Depuis 2023, la fréquence des ces réunions est bimestrielle pour l'ensemble des sites du Groupe.

En complément de ces réunions, un séminaire commun avec le réseau France et la Communauté OPS a été organisé afin de partager les enjeux communs Santé-Sécurité et Performance et de renforcer la dynamique du réseau.

En 2018, le Groupe SEB s'était fixé comme objectif d'avoir 100 % de ses sites industriels certifiés selon les normes Santé et Sécurité ISO 45001 d'ici fin 2024, objectif qui a été atteint, couvrant à la fois les entités industrielles et logistiques.

Ramené à l'effectif total du Groupe (en intégrant les sites tertiaires), 71 % de l'effectif est certifié (couvert par un système management de la santé-sécurité).

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière relatives à la santé et la sécurité [S1-4]

Le Groupe SEB mène en permanence des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail, limiter les maladies professionnelles (notamment les troubles musculosquelettiques) et réduire le risque industriel pouvant affecter le personnel (incendie, accidents, pollution).

En termes de moyens financiers le Groupe sur 2024 a dépensé 3 millions d'euros pour des actions de prévention (contrôles et veille réglementaire, équipements de protection collectifs ou individuels...), d'amélioration des conditions de travail et de formation du personnel. Les nouveaux projets intègrent également des améliorations de la sécurité et de l'ergonomie de l'environnement de travail.

Le Groupe a établi et déployé des standards en matière de Santé et Sécurité qui s'appliquent partout dans le monde. Ces standards formalisent les exigences minimales, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrés au système de management de la sécurité et de la santé, ils sont rédigés en anglais, français et chinois et s'imposent à toutes les équipes dans le monde.

Les enjeux et l'application des standards en matière de Santé et Sécurité sont couverts par les audits externes menés sur nos sites et chez nos fournisseurs ainsi que par les audits internes et le manuel de contrôle interne (ICM).

Depuis 2015 les audits sont effectués en moyenne tous les trois ans à raison d'environ six sites par an, et couvrent 100 % des sites dans les pays considérés à risques.

Mobilisation et partage de bonnes pratiques

L'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays se réunissent depuis 2020 sur une base mensuelle pour la France et bimestrielle pour les autres sites du monde. Ces rencontres régulières permettent de partager les pratiques et renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par une communauté active sur le réseau social interne d'entreprise.

Programme de formation

La formation est aussi un levier fort d'amélioration permettant de réduire le risque. En 2021, le Groupe a développé quatre modules d'*e-learning* dédiés à la sécurité et la santé : un module pour tous sur les fondamentaux de la Santé et de la Sécurité et trois modules spécifiques (Retail, Logistique, Industrie). Ils sont complétés par un cinquième module sur la responsabilité pénale en la matière, destiné aux collaborateurs français. En 2022, une formation intitulée « Développer votre posture d'influence » a été lancée pour l'ensemble des responsables SSE monde, et sera poursuivie dans les années à venir.

Parce que le Groupe est convaincu que la baisse continue de l'accidentologie dans les années à venir ne pourra se faire que grâce à un changement de culture, il a lancé un programme, nommé Vigilance Partagée en 2022. Ce programme s'est poursuivi sur 2023 et 2024 en France, en Allemagne en Suisse.

Fin 2024, l'ensemble des sites industriels et plateformes logistiques, ainsi que Campus, Retail et GSF ont suivi ce programme qui a également été déployé sur les cinq sites de production allemands (EMSA et WMF) et sur le site suisse de Zuchwil.

Le déploiement se poursuivra en 2025 sur d'autres sites européens et monde tels que le Brésil et la Colombie.

Programme mondial Safety in SEB

Le programme mondial Safety in SEB met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Les collaborateurs sont invités à signaler les éventuelles situations dangereuses identifiées sur le terrain soit à travers une application disponible sur l'intranet, soit sous un format non digital. Chaque mois, tous les accidents avec et sans arrêt survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une newsletter adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé-Sécurité.

Dans les usines, 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), à travers des réunions AIC (Animation à Intervalle Court).

(1) Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 6,19 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles. Il a donc été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de congés familiaux. Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à 96,04 %.

Plan d'action renforcé pour les sites ayant les plus forts taux d'accidents du travail

Le Groupe maintient un niveau d'animation et de support élevés pour les sites concernés à travers notamment un plan d'action renforcé et un point mensuel avec la Direction du site.

La Direction Santé et Sécurité fournit un accompagnement opérationnel sur l'ensemble des sites, notamment sur les lieux d'accidents pour supporter les plans d'action et les capitaliser sur les autres sites du Groupe.

Cette démarche Safety in SEB porte ses fruits : même si l'année 2024 s'est traduite par une hausse significative du nombre d'accidents, principalement sur la France, le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 56 % depuis 2019.

Cela s'illustre par la baisse du *Lost Time Injury Rate* (« LTIR ») qui est passé sous l'objectif de 1 dès 2022.

Retour d'expérience

Les bonnes pratiques et événements sont partagés au sein du Groupe pour inspirer les équipes sur des thèmes comme la formation, l'ergonomie et les améliorations techniques. Chaque accident fait l'objet d'une analyse et d'un plan d'actions pouvant faire l'objet d'un retour d'expérience. Celui-ci est alors communiqué aux managers et à la communauté Sécurité du Groupe SEB via le dispositif « Accident Newsflashes ». Les actions déployées après des accidents sérieux sont suivies spécifiquement entre les sites et la Direction Santé et Sécurité. Ces « Accident Newsflashes » et autres mesures de sécurité s'adressent à toutes les entités du Groupe, y compris les sites industriels, logistiques, tertiaires et commerciaux.

Lutte contre les troubles musculosquelettiques : sensibilisation et formation

En matière de santé, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, amplifié par notamment l'allongement de la durée d'activité.

La démarche du Groupe s'articule autour de la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des process, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques sur les sites.

Améliorer l'ergonomie des postes de travail

La dynamique d'amélioration ergonomique des postes de travail se poursuit dans le Groupe grâce à l'outil de cotation EvalErgo, déployé en France et à l'international. En 2024, tous les sites industriels et logistiques ont pour objectif d'améliorer l'ergonomie des postes de travail. L'objectif a été propre à chaque site, selon l'historique d'amélioration des cinq dernières années. En France, chaque site dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et de référents TMS pour gérer les risques liés à la conception des produits et à la modification des postes de travail.

Fin 2024, le Groupe comptait 38 référents TMS en France.

Depuis 2019, le Réseau Santé France regroupe les référents TMS, médecins du travail, infirmiers et ergonomes des différents sites ainsi que la Direction Santé et Sécurité. Ce réseau met en place diverses actions pour prévenir les TMS. De plus, plusieurs sites en France offrent des consultations chez un kinésithérapeute et proposent la permanence d'un ostéopathe.

Prévention des risques psychosociaux – Formation

Le Groupe a initié la conception d'un parcours de formation sur les risques psychosociaux fin 2023. Ce parcours est constitué de trois niveaux :

- une *e-learning* (un module à destination de l'ensemble des collaborateurs connectés et un module spécifique à destination des managers d'équipe) ;
- une formation complémentaire d'une journée en présentiel pour les managers d'équipe ;
- une sensibilisation sur une thématique définie en local.

Le *e-learning* a été lancé dans un premier temps en France sur le dernier trimestre 2024 pour les managers et les collaborateurs connectés, il sera progressivement déployé progressivement sur le périmètre monde.

La formation d'une journée pour les managers d'équipe a été conçue sur 2024 et trois sessions pilotes ont été organisées. Elle sera déployée dans un premier temps en France en 2025.

Toujours en lien avec les 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.

Cibles liées à la santé et sécurité [S1-5]

Depuis 2014, le Groupe SEB utilise le *Lost Time Injury Rate* (LTIR) comme indicateur de performance sécurité. Il comptabilise le nombre d'accidents en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées. Cette règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales, propres à chaque pays.

Le LTIR s'élevé à 0,81 en 2024 et l'objectif est d'atteindre un LTIR de 0,55 à l'horizon 2027.

En complément du LTIR, depuis 2023, le Groupe a mis en place un suivi du Taux de fréquence 2 (TF2) par site et entité. Il comptabilise le nombre d'accidents avec et sans arrêt en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées. Il est de 1,92 à fin 2024.

En 2025, le Groupe formalisera le suivi du Taux de fréquence 3 (prise en compte des 1^{er} soins) par site et entité. L'objectif est de s'assurer de la bonne dynamique de remontée, d'analyse et de traitement des premiers soins afin de réduire leur occurrence et d'anticiper des événements plus graves.

Les objectifs à trois ans et de l'année N+1 sont proposés aux membres du Comité stratégique H&S par la Direction Santé-Sécurité.

Une fois les objectifs Groupe validés, ils sont déclinés par site/BU/entité et sont partagés avec les VPI/GM et Directions de sites pour validation.

Une note de cadrage des objectifs niveau Groupe/BU/Sites/entités est ensuite adressée par la Direction H&S à l'ensemble des parties prenantes.

Les résultats sont suivis mensuellement en local et compilés au niveau Groupe dans le cadre des campagnes de *reporting* mensuelles. Tout écart/objectif fait l'objet de plan d'actions pour recadrer la situation. Ces plans d'actions sont pilotés en local et partagés avec la Direction H&S.

Indicateurs liés à la santé et sécurité [S1-14]

L'ensemble des sites industriels et logistiques du Groupe SEB sont certifiés sur les normes Santé et Sécurité ISO 45001 depuis la fin de l'année 2023. Ainsi, 100 % des membres du personnel

(salariés et non-salariés) travaillent dans un environnement certifié ISO 45001 sur l'ensemble du périmètre certifié. Ramené à l'effectif total du Groupe (incluant les sites tertiaires), cela représente 71%.

	2024	2023	2022	2021	2020
Nombre d'entités certifiables	53	47	46	46	44
Entités couvertes par un certificat*	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% Effectif Groupe couvert	71 %				

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

La certification des sites a été réalisée par le cabinet externe DNV.

Malgré les efforts déployés pour renforcer la sécurité au travail, le Groupe SEB a déploré un décès en 2023 dû à un accident au sein de ses effectifs employés.

Durant l'exercice 2024, aucun décès au sein des effectifs du Groupe ou de travailleurs de sa chaîne de valeur travaillant sur des sites du Groupe, aucun décès lié à des maladies professionnelles au sein de ses effectifs employés est à déplorer.

Le Groupe SEB distingue les décès résultants d'accidents du travail et les décès résultant de maladies professionnelles.

Le Groupe SEB a comptabilisé 62 accidents du travail avec arrêt de 85 accidents sans arrêt sur l'exercice écoulé.

Le taux d'accident du travail avec arrêt (LTIR) s'élève à 0,83 (50 accidents avec arrêt) pour les salariés du Groupe et à 0,75 (12 accidents avec arrêt) pour les intérimaires employés par le Groupe. - Le taux d'accident du travail avec arrêt (LTIR) pour les effectifs du Groupe au sens de la CSRD de 0,81.

Le taux d'accident du travail avec et sans arrêt (TF2) s'élève à 2,1 (dont 74 accidents sans arrêt) pour les salariés du Groupe et à 1,43 (dont 11 accidents sans arrêt). Le taux d'accident du travail avec et sans arrêt (TF2) pour les effectifs du Groupe au sens de la CSRD de 1,92.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 47 maladies professionnelles ont été reconnues en 2024 dans l'ensemble du Groupe, hors intérim.

	2024	2023	2022
France	39	41	31
Autres pays EMEA	1	0	0
Amériques	5	8	5
Asie	2	1	0
MONDE	47	50	36

Le nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail, de décès dus à des accidents du travail, de problèmes de santé liés au travail et de décès dus à des problèmes de santé s'élève à 2 170 jours aux bornes des salariés du Groupe SEB.

REPORTING SÉCURITÉ

Ce tableau est renseigné en tenant compte du personnel intérimaire, ce qui constitue un changement par rapport aux précédents rapports. (Périmètre Monde, personnel intérimaire inclus)

			2024	2023	2022
	Personnel Groupe SEB	Personnel Intérimaires	Total		
France					
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	30	10	40	27	29
Nombre d'heures travaillées	8 338 788	1 657 581	9 996 369		
LTIR	3,60	6,03	4,00	2,8	2,98
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0
Autres pays EMEA					
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	14	1	15	15	29
Nombre d'heures travaillées	15 322 513	1 639 650	16 962 163		
LTIR	0,91	0,61	0,88	0,89	1,76
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0
Amériques					
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	5	0	5	4	1
Nombre d'heures travaillées	5 169 184	2 726 650	7 895 834		
LTIR	0,97	0,00	0,63	0,54	0,13
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	0	0
Asie					
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	2	0	2	3	0
Nombre d'heures travaillées	31 471 212	10 031 293	41 502 505		
LTIR	0,06	0,00	0,06	0,1	0
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	1	0
Monde					
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	51	11	62	49	59
Nombre d'heures travaillées	60 301 696	16 055 174	76 356 871		
Nombre d'accidents du travail mortels [FAT]	0	0	0	1	0
LTIR MONDE	0,846	0,685	0,812	0,69	0,84

Définitions des indicateurs :

- nombre d'accidents du travail mortels = FAT (*Fatalities*) = Nombre d'accidents de travail provoquant le décès d'une personne, indépendamment du temps écoulé entre la blessure et le décès ;
- nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI – *Lost Time Injuries*) = Accident de travail entraînant une blessure physique ayant pour conséquence un nombre de jours d'arrêt de travail ;

KPIs :

- *Lost Time Injuries Rate* (LTIR) = Nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT)*1 000 000/Total d'heures travaillées ;
- *Frequency rate 2* (TF2) = Nombre d'accidents avec et sans arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT +WLI)*1,000,000/ Total d'heures travaillées ;

Les autres KPIs et PPIs (Ergonomie ou VCS par exemple) font l'objet d'une note explicative (Définition, objectif, mode de calcul) adressée chaque début d'année à l'ensemble de parties intéressées.

4.3.1.4 Gestion des talents, diversité, égalité et inclusion

4.3.1.4.1 Diversité, égalité et inclusion

Description des politiques liées à la diversité, égalité et inclusion [S1-1]

Politique de non-discrimination

Le Groupe SEB considère la diversité comme une source d'attractivité, de performance collective et d'innovation. Face à la forte présence du Groupe dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties, SEB déploie une politique de non-discrimination et de promotion de la diversité afin de créer un environnement de travail inclusif et diversifié dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Ces politiques couvrent notamment les sujets ethniques, d'orientation sexuelle, d'identité de genre, d'âge, de religion, d'opinion politique, d'origine sociale ou d'autres formes couvertes par la loi française et européenne.

Le Groupe a mis en place un plan international ambitieux autour de trois piliers majeurs en 2023 :

- renforcer le management inclusif ;
- favoriser un environnement de travail inclusif ;
- promouvoir la diversité.

La mise en œuvre est sous responsabilité des dirigeants de la filiale et du DRH du périmètre, sous l'impulsion des équipes Corporate Talents du Groupe.

Plan d'engagement mondial *Gender Diversity*

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe.

Le taux de femmes au COMEX est au 31 décembre 2024 de 20 %.

Dans son projet d'entreprise, le Groupe SEB a dédié un plan spécifique à l'égalité homme-femme : *Gender balance acceleration plan* qui doit réduire le plafond de verre en s'engageant sur un objectif chiffré : taux de femmes dans les postes clés supérieur à 32 %.

Ce plan d'action fera l'objet d'un suivi régulier avec les membres du COMEX.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de diversité, égalité et inclusion [S1-4]

Des plans d'actions ont été définis pour chaque thématique couverte par la politique de non-discrimination. Ces plans d'action sont déclinés ensuite dans chaque pays en s'adaptant au contexte et aux réglementations locales. L'avancement de ces plans d'actions fait l'objet d'un suivi régulier, notamment grâce à des tableaux de bord et échanges avec les responsables RH de chaque continent.

Formation au management inclusif

Formation et sensibilisation

Sponsorisée par la Direction Générale et la Direction Ressources Humaines, cette formation en ligne à destination des managers a pour objectif de les sensibiliser sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion, et leur partager les règles d'or établies par le Groupe pour un accompagnement équitable des salariés de tous horizons dans leur parcours professionnel (recrutement, accueil, promotion...). Elle a été suivie par 80 % des managers d'équipe dans le monde depuis 2023. Chaque nouveau manager rejoignant le Groupe SEB est invité à compléter ce module.

En complément, une dizaine d'ateliers animés par un coach externe et des facilitateurs du Groupe ont permis aux managers d'interagir autour de cas pratiques.

Campagnes de sensibilisation spécifiques

Des actions de sensibilisation spécifiques ont été déployées dans les Comités de direction de nombreuses régions. En Asie-Pacifique par exemple, l'ensemble des membres de la Direction a participé à un atelier pour déjouer les biais cognitifs qui peuvent impacter le raisonnement autour de la diversité.

Initiatives mondiales pour favoriser un environnement de travail inclusif

Toutes les filiales du Groupe ont été incitées à s'engager sur au moins cinq actions concrètes, parmi une dizaine proposée, pour favoriser un environnement de travail toujours plus ouvert à la diversité : actions de formation, annonces et processus de recrutement plus inclusifs, mise en réseau et témoignages de « rôle model » féminins...

Ce type d'initiatives et bien d'autres ont ainsi été mis en place par plus de 80 % des filiales à travers le monde.

En Colombie, Argentine et Chili par exemple, une académie de la Diversité et Inclusion a été créée afin d'améliorer la compréhension et l'appréhension de certains sujets, comme le mécanisme des stéréotypes ou la lutte contre le harcèlement, à travers la mise en place d'ateliers bi-hebdomadaires.

Aux États-Unis et au Canada une dizaine d'événements autour de l'inclusion ont été organisés dans l'année (lutte contre le racisme, journée internationale des droits de la femme...).

Promouvoir la diversité

Le Groupe intensifie ses efforts sur l'ensemble des volets de la diversité :

- la mixité et l'équité femme/homme traitée de façon globale au niveau des filiales qui doivent s'engager sur un taux de féminisation des managers en lien avec les objectifs du Groupe définis plus haut ;
- les autres volets sont abordés de façon plus décentralisée, avec notamment l'égalité des chances (diversité sociale et générationnelle), le handicap et la diversité culturelle.

Initiatives locales

Chaque Comité de direction, quel que soit le pays ou le type d'entité (site industriel, filiale commerciale...) s'est engagé sur six actions en termes de mixité parmi une dizaine d'actions proposées par le Groupe (formation contre la discrimination, programme de *mentoring*, présence d'au moins une femme sur la liste de candidats finaux lors d'un recrutement).

Parmi de nombreuses initiatives, la filiale du Groupe à Singapour a mis en place le principe du CV anonyme (absence de photo, de genre ou d'âge) afin de lutter contre certains biais liés au sexe.

La filiale turque du Groupe participe activement au programme « Lead Network Türkiye » qui organise des sessions de *mentoring* interentreprises pour accompagner les femmes managers dans leur développement (réseau, *leadership*, partages d'expériences).

La zone APAC a mis en place des ateliers dédiés pour repérer et supprimer les biais cognitifs pour favoriser un environnement de travail et de personnes inclusif. Une journée dédiée à la promotion de la diversité a été initiée par la zone en août 2024.

Événements internationaux

Conjointement à ces initiatives locales, des événements internationaux ont permis de sensibiliser les salariés sur la nécessité de poursuivre les efforts en matière de mixité : conférences, webinaires, groupes de travail.

Programme de *mentoring* et de développement

La dynamique pour renforcer davantage l'accès des femmes aux postes clés est encouragée avec des plans d'actions concrets dans les plans de successions et nécessite un effort continu et progressif sur l'ensemble des métiers.

Le programme de *mentoring* lancé en 2017 sur une base de stricte parité femmes/hommes contribue aussi à cet objectif de même que le programme de co-développement créé en 2018 à destination d'une cible féminine. L'objectif est de développer la confiance, d'échanger sur des situations de discrimination (notamment implicites) et de suggérer des pistes pour progresser.

Ces actions ont permis de poursuivre les avancées du Groupe en termes de mixité à travers le monde en 2024 (comparaison vs 2023) avec notamment l'augmentation de :

- la part des femmes dans les postes de Direction et dans la population Talents du Groupe ;
- l'écart de réponses positives à la question « les personnes sont traitées de manière équitable, quel que soit leur sexe » entre les résultats du Groupe SEB et le *benchmark Great Place To Work®* (85 % vs 80 %) ;
- le nombre de filières métiers du Groupe (Achats, Informatique, R&D...) ayant augmenté ou consolidé leur proportion de femmes managers.

Actions de sensibilisation concernant le recrutement et l'insertion des personnes en situation de handicap

Des actions de sensibilisation sont menées tout au long de l'année partout dans le monde à travers des campagnes internes diffusées sur tous les sites, des formations, des interventions auprès des référents handicap et équipes médicales et de témoignages de salariés en situation de handicap.

En matière de sensibilisation des collaborateurs, l'ensemble des sites français participe chaque année à la « Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées » (SEEPH) avec des actions concrètes.

Depuis 2020, les initiatives en matière de handicap se sont multipliées, notamment au travers de partenariats entre des sites du Groupe et des associations ou entreprises du secteur protégé.

Recrutement des personnes en situation de handicap

Pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap, le Groupe travaille en lien étroit avec des partenaires publics (Cap emploi), privés ou des associations.

Le Groupe se rapproche également d'acteurs locaux et participe à des manifestations lui permettant de rencontrer des talents en situation de handicap en partageant des expériences communes, notamment à travers des challenges sportifs tels que la Course de la Diversité ou Sport2Job.

Suivi et mesure du progrès

En France, le Groupe SEB a mis en place des instances de recours et de suivi de la politique de non-discrimination et encourage ce type d'initiatives dans l'ensemble des filiales.

En France, le Groupe est signataire de la Charte de la diversité en France, qui l'engage à une démarche volontariste, en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations.

En France, le Comité de direction de la filiale commerciale a pu mesurer l'impact de ses actions d'inclusion à travers une étude spécifique administrée à l'ensemble de ses salariés. L'étude a permis de connaître le niveau d'inclusion ressenti sur plusieurs thématiques de diversité pour ensuite identifier les axes d'amélioration prioritaires.

Cibles liées à la diversité, l'équité et l'inclusion [S1-5]

Les cibles présentées ci-après reflètent les objectifs du Groupe en matière de diversité, d'équité et d'inclusion ainsi que les contraintes législatives liées à l'identification de certaines populations, notamment celles exposées à différents risques.

Cibles relatives à l'emploi des femmes

Le Groupe SEB fait de la mixité et de l'équité femmes/hommes sa priorité en se fixant comme objectifs :

- d'atteindre 32 % de féminisation dans ses postes de direction (postes clés) à l'horizon 2030 ;
- d'atteindre la parité entre le % de femmes managers et le % de femmes dans le Groupe à horizon 2030.

Cibles relatives à la diversité et l'inclusion

Le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de former plus de 90 % des managers à la Diversité et Inclusion et ambitionne l'emploi de 3 % de salariés en situation de handicap dans le monde à l'horizon 2030.

La définition des cibles du Groupe fait l'objet d'échanges avec l'ensemble des membres du COMEX. Un suivi de la performance du Groupe est réalisé de manière annuelle avec les représentants du personnel.

Indicateurs liés à la diversité, l'équité et l'inclusion [S1-9], [S1-12], [S1-16]

Indicateurs de diversité [S1-9]

Les postes de direction tels que définis ci-après représentent 177 salariés répartis comme suit : 47 femmes soit plus de 26,5 % et 128 hommes soit 72,5 % et deux postes vacants. Le taux de femmes au COMEX est quant à lui de 20 % (soit 3 femmes et 12 hommes).

Les postes de direction désignent le plus haut niveau de décision et de responsabilité dans l'entreprise. Pour le Groupe SEB les postes clés sont représentés par :

- toutes les fonctions du COMEX, à l'exception du CEO ;
- tous les postes de *senior managers* des grades A, B, 1+ et 1 ;
- la majorité des postes de *senior managers* de grade 2 ;
- certains managers sélectionnés dans le grade 3 ;
- les postes de *General Manager* (GM) Marché des grades 3 et supérieurs (hors *country managers*) ;
- les postes de Directeurs de sites industriels des grades 3 et supérieurs ;
- tout autre poste potentiellement « critique » dans le grade 3.

Répartition des salariés du Groupe par tranche d'âge (hors sociétés non consolidées pour un effectif total de 1 024 salariés)

Genre/Tranche d'âge	< 25 ans	25 - 44 ans	> 44 ans	Total
Homme	1 439	9 822	6 524	17 785
Femme	1 094	7 725	4 609	13 428
Autre				
TOTAL	2 533	17 547	11 133	31 213

Indicateurs relatifs aux personnes en situation de handicap [S1-12]

Le taux de salariés en situation de handicap en comparaison avec l'effectif total (hors intérimaire et employés d'ESAT) est de 2,5 % sur le périmètre monde.

Afin d'obtenir une donnée cohérente et d'éviter un biais relatif à des définitions différentes de la notion de « personnes handicapées » en fonction des pays dans lesquels le Groupe SEB opère, la définition des Nations Unis du handicap (2006) a été utilisée par l'ensemble des filiales du Groupe dans la construction de cet indicateur.

Indicateurs de rémunération [S1-16]

Au titre de 2024, en termes d'analyse des écarts pour les deux principaux pays (écart négatif quand en défaveur des femmes, positif quand en faveur des femmes) :

- **France** : écart - 6,5 % avec selon les grades des écarts entre + 2,9 % et - 8,4 % ;
- **Chine-Supor** : écart de - 4,9 % avec selon les grades des écarts entre - 14,5 % à + 16 % ;
- une publication consolidée au niveau Groupe est actuellement non pertinente compte tenu de l'hétérogénéité des classifications et grades entre les différents pays.

Au titre de 2024, le ratio entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée et la rémunération annuelle médiane de tous les salariés tel que requis par la directive s'élève à près de 64 fois supérieure en Chine et estimé à 68 fois pour le périmètre français. Le Groupe précisera ces informations à compter de 2025 sur un périmètre progressif.

4.3.1.4.2 Développement des compétences

Description des politiques liées au développement des compétences [S1-1]

Dans l'environnement de travail actuel, marqué par des révolutions digitales, technologiques, l'émergence de nouveaux métiers et/ou l'évolution rapide des métiers actuels, l'inadéquation entre les ressources et les compétences requises représente un risque matériel pour le Groupe.

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)

En France, l'action du Groupe en faveur du développement des compétences est soutenue par un accord triennal sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels signé entre la Direction du Groupe SEB et ses partenaires sociaux. Cette approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences appliquées en France est également déployée progressivement dans les différents continents.

Cet accord vise à consolider et développer l'employabilité des salariés du Groupe en anticipant les évolutions des métiers et favorisant le développement des compétences en fonction des évolutions de l'environnement et des orientations stratégiques du Groupe SEB. Les principales mesures de cet accord sont :

- le renouvellement de l'objectif de recrutement en CDD ou CDI de 40 % des stagiaires et alternants ;
- l'élargissement de l'offre de formation permettant d'obtenir une certification sur les fondamentaux informatiques à tous les salariés opérateurs de production sans condition d'ancienneté ;
- l'engagement sur la formalisation des parcours métiers dans les filières suivantes : Industrie, Sales & Marketing ou la Finance permettant l'accompagnement des salariés souhaitant évoluer dans leur carrière vers un autre métier/poste ;
- des mesures d'encouragement à la réussite d'une VAE (valorisation des acquis de l'expérience) ou d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) ; et
- des mesures d'abondement du Compte Professionnel de Formation (CPF).

Les partenaires sociaux et la Direction se réunissent deux fois par an au sein des Observatoires des métiers pour faire le point sur l'avancement du plan d'actions, étudier l'évolution de la cartographie et de l'analyse des emplois, et suivre la mise en œuvre des différents outils et dispositifs (passerelles métiers, tutorat d'expertise, etc.).

La responsabilité de la mise en œuvre de cet accord est portée par la Directrice Générale Adjointe en charge des ressources humaines au sein du Groupe.

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de développement des compétences [S1-4]

L'action du Groupe pour atténuer et réduire le risque d'inadéquation entre les ressources et les compétences s'articule autour de deux leviers : le parcours de carrière et attractivité du Groupe et la formation et développement des compétences. L'avancement des plans d'actions fait l'objet d'un suivi régulier, notamment grâce aux différences processus RH : plans de formations, revues annuelles (RARH), avec construction du plan de développement individuel (PDI) et plan de gestion de carrière et plans de succession.

Parcours de carrière et attractivité du Groupe

Plans de développement individuel pour retenir et développer les collaborateurs

Le Groupe met en place une gestion des talents de proximité et un accompagnement et suivi tout au long de l'année. Il mise fortement sur les Plans de Développement Individuel pour renforcer les compétences de ses salariés, favoriser leur employabilité et améliorer leurs performances. Ces plans, basés sur les compétences de chaque salarié, formalisent des actions de développement individualisé composées de 70 % d'actions sur le poste (projets, expériences...), 20 % d'apprentissage par des interactions sociales (*feedback, mentoring, coaching...*) et 10 % de formations.

Des partenariats et programmes pour attirer les jeunes talents

En 2024, le Groupe a réalisé 8 % des embauches de jeunes diplômés (postes cadres) en puisant dans ce vivier stratégique, pour venir renforcer ses équipes et compétences et contribuer aux transformations de nos métiers.

Pour développer sa visibilité et élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe entretient des relations étroites avec des établissements d'enseignement ciblés, en lien avec ses enjeux de recrutement dans des filières clés comme l'industrie, le développement, le marketing, la vente et les systèmes d'information. Cela se traduit par environ 200 actions par an en France, telles que des forums écoles, conférences métiers, visites d'usines, études de cas et témoignages d'alumni.

Le Groupe renforce chaque année sa Stratégie Relations Écoles en développant de nouveaux partenariats et en innovant dans les actions menées.

En complément, Groupe SEB propose deux programmes Jeunes Talents phares : le « *Graduate Program* » (programme pour les jeunes diplômés) et le Volontariat International en Entreprise (VIE). En automne 2024, la septième promotion du *Graduate Program* a intégré le Groupe, offrant aux jeunes diplômés un parcours de deux ans avec des missions en France et à l'international. Le VIE propose désormais 40 missions par an, contre 25 en 2023, pour développer les jeunes talents sur une durée de 12 à 24 mois.

Formation et développement des compétences

Des programmes de formation en ligne avec la stratégie et le modèle économique du Groupe

Au niveau mondial, la Direction *Learning & Development* (L&D) pilote l'offre et les parcours de formation Groupe, en ligne avec les enjeux des métiers, la stratégie de l'entreprise et les objectifs de développement des salariés tant dans les expertises techniques que dans les compétences de savoir-être (« *soft skills* »). En parallèle, cette offre est largement complétée par des programmes de formation organisés au niveau local par les équipes RH et Formation pour satisfaire les besoins collectifs des entités et individuels des salariés, en particulier dans les sites industriels.

Depuis 2020, la Direction L&D a mis en place 16 Académies qui identifient les compétences prioritaires à développer pour répondre aux enjeux des métiers. Chaque Académie est constituée de trois blocs : acculturation au Groupe SEB (Code éthique, protection des données...), métier (fondamentaux, enjeux stratégiques, outils et technologie...), et compétences transversales (*soft skills*, apprentissage des langues...).

En 2024 un travail d'analyse des compétences prioritaires a été réalisé en s'appuyant sur les processus RH (Entretiens Annuels, Revues Annuelles des Ressources Humaines, *Strategic Workforce Planning*) afin d'identifier les formations à développer pour répondre aux besoins.

Programme de mentoring

Depuis 2017, le Groupe propose un programme de *mentoring* pour développer et retenir les talents. Un manager expérimenté accompagne un collaborateur « à potentiel » pendant un an pour l'aider à réussir son parcours dans le Groupe. Les binômes respectent la parité femmes/hommes. Ce programme, bénéfique pour les mentors et les mentorés, connaît un grand succès avec deux à trois cohortes de dix binômes lancées chaque année. En huit ans, plus de 290 participations issues de 27 pays ont été enregistrées, dont 102 ont abouti à une promotion ou une mobilité géographique.

Revue Annuelle Ressources Humaines mondiale

Le Groupe s'appuie sur des Revues Annuelles RH mondiales, qui lui permettent une excellente appréhension des compétences et de la répartition géographique de ses talents, avec in fine une vision plus analytique et donc précise de ses plans de succession. Il a continué de renforcer sa capacité de prévision pour les postes clés en 2024, avec un accompagnement accru sur le moyen terme des personnes identifiées.

Cibles liées au développement des compétences [S1-5]

Le Groupe s'est fixé pour objectif un nombre d'heures moyen de formation de 20 heures par salarié et par an partout dans le monde.

En France, par exemple, les instances de représentation du personnel sont consultées tous les ans sur la politique sociale, société par société, incluant le sujet du développement des compétences et de la formation. Par ailleurs un accord Groupe triennal est négocié avec les organisations syndicales sur le périmètre France sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et parcours professionnels à partir d'un bilan détaillé des actions menées. Une commission paritaire est mise en place annuellement afin de suivre les engagements conventionnels.

Indicateurs relatifs à la formation et au développement des compétences [S1-13]

Le tableau ci-contre indique le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et de l'évolution de leur carrière. L'évaluation régulière est définie comme un examen connu du salarié et de son supérieur entrepris avec la connaissance du salarié au moins une fois par an. L'objectif minimum demandé est de **95 %**.

Pourcentage de salariés ayant participé à un examen régulier de leurs performances et de l'évolution de leur carrière

Sexe	
Homme	94,8 %
Femme	95,6 %
Autre	
TOTAL	95,2 %

[Voir section 4.3.4 – Note méthodologique – Informations sociales]

Le tableau ci-dessous Indique le nombre moyen d'heures de formation par salariés et par sexe.

Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe

Sexe	
Homme	17,2
Femme	13,1
TOTAL	15,4

4.3.1.5 Respect des droits fondamentaux, partout et par tous

4.3.1.5.1 Description des politiques liées au respect des droits humains

Intégré au Code éthique, le respect des Droits de l'Homme est un engagement fort du Groupe, validé par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003. La politique du Groupe SEB relative au respect des droits humains est présentée dans la partie 4.3.1.2 *Respect des droits humains*, elle est en lien avec l'impact négatif matériel résultant de la présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.

Le Groupe réaffirme son engagement contre toute forme de harcèlement, sexuel ou moral au sein de son Code éthique.

4.3.1.5.2 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de droits humains

Au-delà de l'unique application des lois en vigueur dans chaque pays, le Groupe SEB a mis en place les actions suivantes afin d'assurer le respect de son Code éthique par tous et particulièrement dans les pays considérés à risque : programmes de formation, audits de sites, dispositif d'alerte.

Un programme de formation d'envergure internationale

Depuis 2018, un vaste programme de formation a été déployé pour s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les concepts clés du Code éthique et sache comment se comporter face à un dilemme éthique. Fin 2024, plus de 80 % des salariés connectés ont suivi ce programme de formation en ligne, disponible en 10

langues sur la plateforme digitale RH *iGrow@SEB*. Ce volet à destination de tous les collaborateurs a été complété en 2023 par une formation en présentiel et à distance, destinée aux populations les plus exposées.

Pour les collaborateurs non connectés, une formation en présentiel sur le Code éthique du Groupe a débuté en 2019. Animée par les responsables Ressources Humaines et les managers des sites, elle met l'accent sur les thématiques jugées prioritaires et sur des cas concrets adaptés au contexte local.

Afin de se rapprocher le plus possible de situations réelles, cette formation, co-construite par plusieurs Directions du Groupe (Développement Durable, Formation, Ressources Humaines, Qualité Normes & Environnement, Audit et Contrôle Interne, Achats, Juridique, Santé et Sécurité), fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur.

En 2023, un module de rappel a été développé et envoyé à tous les salariés connectés dans le cadre du programme *Digital Compliance refresher*.

Audits des sites du Groupe pour s'assurer du respect des droits de l'homme, partout et par tous

Depuis 2007, le Groupe évalue les pratiques de ses équipes en matière de Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes au travers d'audit des sites.

Contrôle et audit interne dans 100 % des entités

Chaque année le Groupe lance une campagne d'autoévaluation (HRCA et CBSSC⁷) afin de vérifier la mise en place de ces contrôles dans l'intégralité des entités du Groupe.

Audit externe dans les pays à risque

La conformité éthique, sociale et environnementale des sites fait partie des critères en matière de durabilité utilisés pour calculer les bonus des cadres de haut niveau. Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques le même système d'audits éthiques, sociaux et environnementaux que pour ses fournisseurs (WCA – *Workplace Condition Assessment*), avec l'aide du cabinet spécialisé Intertek.

Les audits, réalisés en moyenne tous les trois ans, couvrent 100 % des sites dans les pays à risques. Ils sont préparés avec le soutien de la Direction des Ressources Humaines et accompagnés de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles. Les sites présentant un score de conformité inférieur à 90/100 devant passer un audit de suivi.

Les résultats des audits sont partagés avec diverses Directions du Groupe et une synthèse annuelle est communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

En 2024, cinq sites ont été audités (Supor Hangzhou (Chine), Supor Wuhan (Chine), Cajica (Colombie) Rionegro (Colombie) et Montebello (USA)), et ont tous obtenu un score de conformité supérieur à 90/100.

Travail des enfants et travail forcé

Les grilles d'audit du référentiel WCA utilisé par le Groupe pour les audits de ses sites décrit ci-dessus, viennent contrôler le respect des règles et principes internationaux relatifs au travail des enfants et travail forcé :

- concernant le travail des enfants, les sites n'emploient que des salariés âgés de 15 ans ou plus, conformément à la législation locale. Les documents prouvant l'âge des salariés sont examinés et conservés, et des examens médicaux sont proposés aux salariés mineurs, les frais étant pris en charge par le site ; les salariés mineurs (le cas échéant) sont enregistrés auprès du bureau administratif local ; un examen médical est proposé aux salariés mineurs (le cas échéant). Une formation en santé et sécurité est dispensée, et des mesures spéciales de protection s'appliquent aux mineurs travaillant de nuit ou effectuant des tâches dangereuses. Les contrats d'apprentissage/temporaires ne sont pas utilisés de manière abusive ;
- concernant le travail forcé, aucun salarié emprisonné (en violation de la Convention n° 29 de l'OIT), lié par une dette ou engagé en vertu d'un contrat d'apprentissage n'est employé. Les salariés conservent leurs documents personnels (passeport, carte d'identification...), aucun dépôt financier n'est exigé que la loi locale le permette ou non, et tous les frais de recrutement sont pris en charge par l'employeur. Les salariés sont libres de refuser les heures supplémentaires, de quitter le lieu de travail sans surveillance, de se déplacer librement et de mettre fin à leur emploi sans sanctions. Ils ont également le droit d'utiliser ou non les installations fournies par le site, comme le logement, les repas et le transport.

Mise en place d'un dispositif d'alerte

Dans le cadre des moyens engagés 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 tout le personnel salarié et non salarié du Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Depuis la fin de l'exercice 2024, ce dispositif a évolué vers le dispositif *Speak'up*.

Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, le Code éthique est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et disponible sur l'intranet et sur le site web institutionnel.

L'approche générale suivie par le Groupe lorsqu'un impact négatif sur les personnes est constaté, la manière dont le Groupe surveille et suit les plaintes et les sujets soulevés sont décrits dans la politique *Speak'Up* disponible sur le site institutionnel du Groupe SEB.

Les informations relatives à la connaissance du processus par le personnel du Groupe, à la confiance de ces derniers dans le dispositif en place afin de faire part de ses préoccupations ainsi que les politiques de protection des lanceurs d'alerte sont présentées dans la section 4.4.1.2 *Le Code éthique, socle commun [G1-1]* du présent chapitre.

Actions relatives à la lutte contre le harcèlement

Engagé contre toutes formes de harcèlement, le Groupe accorde une vigilance particulière vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. Au-delà du respect des obligations légales, SEB organise régulièrement au sein de ses filiales des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel.

Le Groupe adopte des procédures volontaristes pour prévenir les comportements inappropriés, garantir une instruction rigoureuse des plaintes, protéger les victimes et sanctionner les responsables. En Inde, une commission dédiée au harcèlement sexuel, composée majoritairement de femmes et incluant une ONG spécialiste, a été mise en place. En France, la mise à jour des Règlements intérieurs de tous les sites permet de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives contre le harcèlement. Depuis 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés dispose d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

4.3.1.5.3 Cibles liées au respect des droits humains

Le Groupe traite l'ensemble des alertes remontées via le canal mis à disposition des collaborateurs. Les alertes en 2024 étaient centralisées et traitées par la Compliance, qui se rapprochait des référents locaux pour les analyser et le cas échéant, déployer le plan d'action approprié. A minima une fois par an, un rapport global sur les alertes est adressé au Comité conformité ainsi qu'à la Direction du Groupe, selon la criticité de l'alerte le Comité conformité peut se réunir en Comité extraordinaire.

L'objectif du Groupe est un taux de traitement de 100 % des alertes.

4.3.1.5.4 Indicateurs relatifs aux cas de plainte et impacts graves sur les droits de l'homme [S1-17]

En 2024, 13 alertes, avérées et non avérées ont été remontées via le dispositif d'alerte interne. Sur ces 13 alertes, 3 incidents de discrimination et de harcèlement ont été avérés constituant des cas de non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE. Des actions ont été mises en place, à savoir, des sanctions disciplinaires et une communication a été renforcée pour réaffirmer l'importance de la remontée des incidents, qui ne peuvent être tolérés.

Pas d'amende ou d'indemnité pour un incident de non-respect des droits de l'homme en 2024.

Les données contextuelles clés permettant de comprendre les indicateurs ci-dessus sont présentées en paragraphe 4.3.1.5.3 *Cibles liées au respect des droits humains*.

4.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur [S2]

4.3.2.1 Présentation générale des travailleurs de la chaîne de valeur [SBM-2], [SBM-3], [S2-2], [S2-3]

L'analyse de double matérialité réalisée par le Groupe SEB a établi que ses activités sont susceptibles d'avoir des impacts matériels sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et plus particulièrement les travailleurs salariés et/ou non-salariés assimilés au personnel de ses fournisseurs. Si la majorité des fournisseurs du Groupe sont en amont de sa chaîne de valeur, certains fournisseurs se situent également en aval (prestations de logistique par exemple).

Au 31 décembre 2024, le Groupe SEB est lié par des relations d'affaires à plus de 25 000 fournisseurs dans le monde en relation contractuelle directe (rang 1) répartis en trois grands domaines d'achats (Direct, Indirect et Produits Finis). Si ces trois catégories représentent des flux de dépenses relativement équilibrés, les fournisseurs concernés diffèrent nettement en nombre et dans le degré d'exposition des travailleurs de la chaîne de valeur concernés par impacts négatifs potentiels :

- **les achats de production ou achats directs**, qui couvrent les besoins en matières premières (dont métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages, etc.) et en composants (dont pièces, sous-ensembles, etc.) pour les produits fabriqués dans les sites du Groupe.

Cette catégorie regroupe plus de 4 000 fournisseurs. Du fait de leur localisation géographique (dans des pays à risques sur les plans éthiques et sociaux ⁽¹⁾) et des secteurs d'activité concernés (cartographie des achats), particulièrement ceux liés à l'aluminium, aux métaux ferreux, aux batteries, petits composants électroniques, aimants et produits chimiques, il s'agit d'une catégorie dont les travailleurs de la chaîne de valeur sont potentiellement exposés à des risques d'impacts matériels négatifs.

Le Groupe n'est pas directement exposé aux enjeux liés aux minerais de conflits ou, plus largement au *controversial sourcing* :

- Le Groupe ne travaille pas directement dans un pays ciblé par les réglementations sur les minerais de conflits ou le *controversial sourcing*,
- Le Groupe ne réalise aucun achat en direct de minerais concernés par le sujet de « *controversial sourcing* ».

Néanmoins pour les fournisseurs au-delà du rang 2 il est extrêmement compliqué de remonter la traçabilité jusqu'aux sites miniers pour les activités d'extraction de métaux et/ou de minerais ;

- **les achats indirects, hors production**, couvrent un spectre de dépenses très large qui englobe, entre autres, transports et logistique, énergie, investissements, prestations, systèmes d'information, voyages et déplacements, flotte automobile et frais généraux et un périmètre international de plus en plus vaste.

Cette catégorie regroupe plus de 20 000 fournisseurs. Pour ces fournisseurs, la localisation (pays à risque) représente le principal facteur de risque pour les travailleurs de la chaîne de valeur concernés ;

- **les achats de produits finis externalisés « sourcés ».**

Cette catégorie regroupe plus de 1 000 fournisseurs. Du fait de leur localisation géographique (dans des pays à risques sur les plans éthiques et sociaux) et des secteurs d'activité concernés (cartographie des achats), il s'agit d'une catégorie dont les travailleurs de la chaîne de valeur sont potentiellement exposés à des risques d'impacts matériels négatifs.

4.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des travailleurs de la chaîne de valeur

Les travailleurs de la chaîne de valeur constituent un groupe clé de parties prenantes affectées par les activités du Groupe SEB. Conscient de l'influence que peut avoir l'évolution de ses propres activités, via les Achats, sur celles de ses fournisseurs et par conséquent sur leurs travailleurs, le Groupe applique des exigences de qualité et des principes d'achats responsables afin que ses produits et services soient conçus, fabriqués et réalisés dans des conditions éthiques et responsables.

Le fil directeur de la politique d'Achats du Groupe met en avant ses engagements sociaux, environnement et éthiques qui s'appliquent dans les processus achats de l'appel d'offres jusqu'à la relation avec le fournisseur. Cela permet la prise en compte des intérêts, des points de vue et des droits des travailleurs de la chaîne de valeur, notamment leurs droits sociaux, leurs conditions de travail, leurs droits humains, ainsi que la prévention du travail forcé et du travail des enfants. L'approche du Groupe en ce sens repose sur plusieurs programmes opérationnels d'engagement continu de ses fournisseurs permettant d'évaluer leur performance éthique et sociale et environnementale, détaillés plus loin dans le présent chapitre.

Pour une prise en compte directe des points de vue et des intérêts des travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe met un mécanisme d'alerte à disposition de n'importe quelle partie prenante concernée. Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs, réalisés in situ par des tiers spécialisés, participent également à cette prise en compte.

La consultation des parties prenantes est détaillée dans la première partie *Informations Générales* en section 4.1.3.2 *Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)*.

4.3.2.1.2 Rappel des impacts matériels

À l'issue de l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, trois impacts négatifs potentiels ont été identifiés comme matériels. Le tableau ci-dessous rappelle ces impacts, ventilés par enjeux : les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances, et le respect des droits fondamentaux.

(1) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Enjeu	Description
Conditions de travail	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays ⁽¹⁾ où il existe un risque potentiel lié aux conditions de travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail, le salaire décent, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.
Égalité de traitement et égalité des chances	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié à l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Cela peut concerner les problématiques d'égalité de genre et d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, l'emploi et l'inclusion des personnes handicapées et la diversité.
Respect des droits fondamentaux	Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque potentiel lié aux droits fondamentaux. Cela peut concerner les problématiques de travail forcé et de travail des enfants.

(1) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

La description de l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels identifiés par l'analyse de double matérialité du Groupe est présentée en section ESRS 2 4.1.3.3 *Informations Générales – Impacts, risques et opportunités matériels [SBM-3]*.

Le programme d'audits sociaux des fournisseurs du Groupe SEB (voir 4.3.3.2.2 *Politique d'achats responsables*) intègre la notion de « pays à risque » (voir section 4.3.1.2), issue du référentiel amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification. Ce critère permet d'identifier les fournisseurs à auditer en priorité lorsqu'ils sont présents dans des pays identifiés comme tels et donc susceptibles de causer des impacts négatifs sur les travailleurs de leur propre entité ou bien de leur chaîne de valeur.

Les impacts négatifs potentiels décrits ci-dessus sont présents dans les contextes d'approvisionnement du Groupe où opèrent ses fournisseurs, du fait des pays et des secteurs concernés. Ils peuvent principalement concerner des potentielles atteintes aux droits fondamentaux et sociaux des travailleurs par les fournisseurs, à leur intégrité physique ou psychologique en cas d'incidents liés à leur santé et leur sécurité, ainsi que d'éventuelles entraves à la liberté syndicale susceptibles d'entraîner une détérioration de leur santé et de leurs conditions de vie. Le Groupe n'a pas identifié d'impact potentiel sur les travailleurs de la chaîne de valeur liés à la transition vers des opérations plus vertes et neutres sur le climat.

4.3.2.1.3 Interactions entre les impacts matériels, la stratégie et le modèle économique du Groupe

En tant qu'acteur industriel sur les marchés de l'équipement domestique et professionnel, les activités et le modèle économique du Groupe SEB impliquent des relations d'affaires avec des fournisseurs opérant dans des secteurs et des pays considérés comme « à risque » ⁽¹⁾.

Dans ce contexte, la stratégie d'Achats du Groupe SEB vise à conjuguer les exigences d'excellence opérationnelle et de performance (qualité, coûts, délais) avec la responsabilité qui incombe au Groupe. Pour identifier et prévenir les impacts négatifs potentiels décrits plus haut sur les travailleurs de sa chaîne de valeur, cette stratégie prend en compte la typologie des achats, des domaines d'activité, des modèles économiques, des tendances et évolutions du marché ainsi qu'une cartographie des enjeux éthiques et sociaux (pays à risques, risques spécifiques liés au domaine d'activité, etc.) liés à ses principales catégories d'achat sur une chaîne de valeur élargie au-delà des fournisseurs de rang 1.

Depuis 2022, la Direction des Achats a lancé un plan de transformation des Achats où l'accélération des pratiques RSE figure comme thématique prioritaire : les équipes Achats collaborent sur des initiatives pour déployer de meilleures pratiques et processus achats, dans une démarche de progrès continu. L'objectif est de favoriser le développement dans la durée d'une chaîne de valeur toujours plus responsable, et la montée en maturité interne des enjeux achats responsables. Dans ce cadre, la Direction des Achats organise régulièrement des sessions d'information et de formation sur les achats responsables à destination de sa communauté pour développer les compétences de ses équipes, notamment via des webinaires dédiés.

La stratégie des Achats du Groupe SEB, ses objectifs, ainsi que les politiques et les plans d'actions déployés pour sa mise en œuvre, forment une approche transversale dont la vocation est de traiter l'ensemble des impacts matériels et des enjeux de durabilité associés décrits plus haut. Elle est focalisée sur la collaboration avec ses fournisseurs, qui constitue le plus puissant levier dont dispose le Groupe à ce jour pour gérer les impacts sur les travailleurs de sa chaîne de valeur.

4.3.2.1.4 Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts

Le Groupe attache une grande importance à établir et entretenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes affectées par son activité, et ce à travers différents modes de communication. Pour les travailleurs de la chaîne de valeur, l'approche du Groupe repose actuellement sur un processus de dialogue étendu avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui inclut plusieurs dispositifs visant à identifier et gérer au mieux les impacts négatifs potentiels sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances ainsi que les droits fondamentaux :

- des échanges réguliers avec les équipes Achats au niveau du Groupe et au niveau local, y compris dans le cadre d'évaluations annuelles (*Supplier Performance Review, Supplier Strategic Review*) ;
- les évaluations RSE des fournisseurs, basées sur une cartographie des enjeux RSE par famille d'achat ;
- des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant.

(1) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

Le dispositif d'alerte du Groupe est mis à la disposition de n'importe quelle tierce partie souhaitant réagir face à une situation contraire aux principes du Code éthique (voir 4.3.2.1.5 *Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations*). Il inclut un canal de communication permettant d'établir un dialogue et traiter une alerte entre le Groupe via des « contacts éthiques » partout là où le Groupe est, et tout travailleur de la chaîne de valeur. Ce canal de communication a été mis à jour en 2024 pour améliorer la communication, sécuriser et faciliter le processus d'alerte et son traitement et protéger le lanceur d'alerte.

Le dialogue entre le Groupe et les fournisseurs repose sur des interactions tout au long de la relation d'affaires. Il inclut notamment l'évaluation en amont de la relation et de la contractualisation d'un accord, des évaluations périodiques de la communication réunissant les équipes Achats, le fournisseur et le prescripteur, un suivi des projets et un accompagnement dans le cadre de la conduite des audits éthiques et sociaux.

La responsabilité opérationnelle de veiller à ce que ce dialogue ait lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche du Groupe incombe au Directeur des Opérations Industrielles.

Le Groupe SEB n'est pas signataire d'accords collectifs sur un périmètre mondial, mais est adhérent et acteur engagé en France au travers de la Charte des relations fournisseur et achats responsables (RFAR).

De plus, son Code éthique et le pilier « Agir pour tous » de sa politique RSE couvrent un périmètre mondial. Tout fournisseur signataire de la Charte des achats responsables du Groupe SEB (voir section 4.3.2.2.2. *Politique d'achats responsables*) s'engage à respecter les principes du Pacte Mondial de l'ONU, du Code de conduite du CEDED, de la Charte internationale des Droits de l'Homme et des Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

L'efficacité du dialogue avec les fournisseurs est évaluée dans le cadre du processus de suivi de projet et des évaluations de performance, qui comprennent un suivi des plans d'actions tripartites entre les Achats, le fournisseur et le prescripteur.

Le Groupe ne met pas en œuvre, à date, de démarche spécifique concernant les travailleurs susceptibles d'être particulièrement exposés à des impacts et/ou marginalisés mais prévoit des actions en ce sens.

Pour les populations de travailleurs particulièrement exposés, le Groupe mène des audits sociaux sur un panel de fournisseurs identifiés comme à risque. Ces audits peuvent permettre également de recenser des alertes concernant des populations de travailleurs particulièrement exposés et/ou marginalisés. En l'occurrence, tous risques sociaux remontés dans les rapports d'audit, font l'objet d'action de mitigation de la part du fournisseur. Le Groupe dispose également d'un dispositif de contrôle de ses fournisseurs permettant de détecter des instances de couverture médiatique défavorable, ainsi que des sanctions prononcées à l'encontre de ces derniers.

4.3.2.2 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

4.3.2.2.1 Respect des droits fondamentaux

Le Groupe SEB a pris plusieurs engagements stratégiques en matière de droits humains et des droits du travail, notamment sur la lutte contre le travail forcé, le trafic d'êtres humains, le travail des enfants. Là où ces enjeux concernent les travailleurs de la chaîne de valeur, il applique la même politique en matière de gestion des impacts sur son propre personnel, fondée sur le Code éthique et le respect des droits de l'homme partout et par tous. Ces engagements et la politique afférente sont détaillés dans la section 4.3.1 [ESRS S1 Personnel de l'entreprise – 4.3.1.2

4.3.2.1.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables (voir 4.3.2.2 *Politique d'achats responsables*) le Groupe déploie différents dispositifs d'information et de contrôle pour s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs partout dans le monde. Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs sont un pilier de cette approche, avec une procédure formalisée en cas d'impact négatif matériel constaté sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité d'opportunité et/ou les droits fondamentaux des travailleurs de la chaîne de valeur. Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par exemple le non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement de plusieurs actions, décrites dans 4.3.2.2.2 *Politique d'Achats Responsables - C - Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs*.

Mécanisme d'alerte renforcé

Dans le cadre des moyens engagés 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 de réagir face à une situation contraire aux principes du Code éthique. Ce dispositif a d'abord pris la forme d'une adresse électronique dédiée, qui a été remplacée en 2024 par une plateforme externe, « Speak'up ». La procédure d'alerte, communiquée dans le Code éthique du Groupe et disponible sur son site web institutionnel précise les différentes étapes à suivre pour exercer son droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, 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.

Le Groupe traite de façon systématique et rigoureuse toutes les alertes reçues par l'intermédiaire du dispositif et diligente des investigations si nécessaire. Les alertes sont documentées dans l'outil d'alerte dédié, sous la responsabilité des contacts éthiques, du responsable de l'audit interne et du responsable de la conformité Groupe.

L'outil d'alerte dédié est mis à la disposition des fournisseurs, de leurs sous-traitants et de leurs employés sur le site web institutionnel du Groupe en plus d'être communiqué par le Code éthique et la Charte des achats responsables. En 2024, la migration du dispositif sur une plateforme externe dédiée a eu notamment pour effet (i) de renforcer la sécurisation des données collectées, (ii) de faciliter le traitement des signalements en toute indépendance et (iii) de garantir encore davantage l'anonymat et la confidentialité de leur contenu.

Le système d'alerte protège des représailles via la politique de protection des individus contre les risques de représailles présentée dans la section ESRS G1 - 4.4.1.3 *La protection des lanceurs d'alerte comme gage du respect des valeurs du Groupe*.

Respect des droits humains] ainsi que dans la section 4.3.1 [ESRS S1 Personnel de l'entreprise – 4.3.1.5 *Respect des droits fondamentaux*].

En outre, le Groupe met en œuvre des procédures pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme (y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des Droits de l'Homme).

4.3.2.2 Politique d'achats responsables

La politique d'Achats responsable du Groupe SEB est décrite dans 4.3.2.1.3 *Interactions entre les impacts matériels, la stratégie et le modèle économique du Groupe* et a pour objectif de gérer ses impacts matériels potentiels sur les travailleurs de la chaîne de valeur. Elle constitue une approche globale et transversale pour assurer le respect des exigences éthiques et sociales du Groupe dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et couvre le respect des droits humains, la lutte contre le travail forcé et les minerais de conflit, et la promotion de conditions de travail saines et sécurisées pour l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur amont du Groupe. Placée sous la responsabilité du Directeur de l'Industrie et des Achats, la politique s'applique à l'ensemble des fournisseurs de rang 1, directs et indirects, y compris les achats de matières premières et de produits finis. Sont exclus les fournisseurs avec activités jugées insignifiantes au regard des dépenses engagées à l'échelle mondiale. Pour couvrir ce vaste périmètre, la politique d'Achats responsables s'appuie sur trois principaux dispositifs.

A La Charte des achats responsables

Initiée en 2012, la Charte des achats responsables est un document qui rappelle de façon précise les exigences du Groupe sur le respect des droits humains et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux attendus de ses fournisseurs directs, indirects et de produits finis. Cette politique couvre tous les travailleurs de nos fournisseurs. Elle constitue un cadre de référence commun pour les équipes Achats du Groupe, les parties prenantes internes et pour les fournisseurs sur les impacts matériels qui pourraient affecter les travailleurs de la chaîne de valeur sur le plan de leurs conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances et leurs droits fondamentaux. Pour les Achats Direct et Produits Finis, sa signature est une condition sine qua non à l'affectation de business. Il est en est de même pour les achats indirects à l'exception de certains fournisseurs appartenant à des catégories d'achats jugées non matérielles en termes de risques RSE et au regard des dépenses engagées à l'échelle mondiale.

La Charte indique également aux fournisseurs la nécessité d'engager leurs fournisseurs de rangs 2 et 3 sur les enjeux RSE.

L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de signature de la Charte de 100 % pour les fournisseurs directs et les fournisseurs de produits finis d'ici à 2030.

La Charte des achats fait régulièrement l'objet de révisions pour intégrer les évolutions réglementaires comme la conformité avec la loi Sapin II (France) et le *Supply Chain Act* (Allemagne). Elle s'appuie également sur les standards amfori BSCI et SMETA.

En 2024, la Charte a notamment été révisée pour intégrer des critères traitants :

- du **controversial sourcing**, dans la continuité de l'engagement formalisé annoncé par le Groupe sur ce thème. Le Groupe n'est pas directement exposé aux enjeux liés aux minerais de conflits et au *controversial sourcing*. Il a renforcé ses procédures de contrôle en demandant notamment aux fournisseurs d'identifier, au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement, toute situation de laquelle pourrait découler un risque d'**utilisation de minerais de conflits**, d'abus humains, de commerce illicite et/ou de financement de situations de violence et de conditions de travail médiocres ;
- de la conformité aux indications de l'OCDE en matière de *due diligence* sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement vis-à-vis des minerais de conflits, y compris au-delà des fournisseurs de rang 1.

Au fur et à mesure des évolutions de son activité, le Groupe rend la Charte disponible dans de nouvelles langues pour en faciliter

l'accès au plus grand nombre. Elle est disponible en 13 langues au 31 décembre 2024 sur le site internet institutionnel du Groupe à l'adresse <https://www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables>.

Aucune atteinte aux droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur n'a été reportée en 2024.

B L'évaluation RSE des fournisseurs

Dans le cadre de la politique d'Achats responsables, les critères éthiques et sociaux font partie intégrante des processus de sélection des fournisseurs de rang 1 du Groupe, du suivi des projets et d'évaluation de leur performance. Différents outils standardisés encadrent ces processus au niveau mondial afin de contribuer à la prévention et à la gestion d'impacts négatifs matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur :

- la cartographie des enjeux sociaux et environnementaux liés aux différentes catégories d'achats du Groupe (voir 4.3.2.1.3 *Interactions entre les IRO matériels et la stratégie et le modèle économique du Groupe*) permet aux équipes Achats d'identifier les fournisseurs opérant dans des secteurs et/ou pays à risque où les travailleurs sont exposés aux impacts matériels identifiés ;
- la grille d'analyse intitulée **Supplier Evaluation Form** sert aux acheteurs directs et indirects à mieux connaître et évaluer leurs fournisseurs. Elle est utilisée dans 100 % des processus d'achats. Elle permet aux acheteurs de recenser les points à vérifier lors de la visite de site préliminaire à la qualification du fournisseur, ou lors des revues de performance périodiques. Elle intègre des éléments RSE, concentrés autour de trois piliers : environnement, santé & sécurité au travail et social & éthique ;
- au moment de la sélection des fournisseurs, une grille d'analyse formalisée (**Qualification matrix**) inclut les critères RSE ayant un impact direct sur la décision de référencement (avec des niveaux minima requis). Le poids de ces critères peut être significatif, en fonction des appels d'offres. Pour les aspects sociaux, ces critères portent principalement sur l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée, les conditions de travail, le respect du droit du travail (notamment âge et temps de travail), les règles de sécurité ainsi que la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB.

C Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs

Afin d'identifier, prévenir et/ou rectifier le cas échéant de potentiels impacts négatifs matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe mène des audits éthiques et sociaux auprès de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 au niveau mondial, toutes catégories confondues : matières premières, composants, produits finis, achats indirects. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de couverture d'audit de 100 % de ses fournisseurs identifiés comme « à risque » tous les quatre ans maximum.

Ces audits sont principalement réalisés par le même prestataire externe, Intertek, utilisé par le Groupe pour ses propres sites situés dans les zones à risques et appliquent le même référentiel **WCA** (*Workplace Condition Assessment*) qui intègre plus de 360 points de contrôle couvrant six thématiques : conditions de travail, salaires et horaires, santé et sécurité, système de management, environnement, intégrité.

Le Groupe privilégie le référentiel WCA mais il est également membre de amfori BSCI depuis 2017 et de SMETA depuis 2021 et à ce titre peut également accepter des Rapports d'audits BSCI ou SMETA 4 piliers, réalisés par un cabinet d'audit tiers, et transmis par un fournisseur, en tant que dérogation :

- les audits **amfori BSCI** évaluent 13 domaines de performance, notamment la participation et la protection des travailleurs, la liberté d'association et la négociation collective, la discrimination, la violence ou le harcèlement, la rémunération, les heures de travail et le travail des enfants ;

- les audits **SMETA** évaluent les normes de travail, la santé et la sécurité, l'environnement et l'éthique des affaires en général, couvrant des sujets tels que l'emploi librement choisi, les conditions de travail, le travail des enfants, ou les salaires et les heures.

Ces résultats sont ensuite convertis en critères WCA pour inclusion dans la procédure du Groupe de traitement de cas de non-conformité.

La conduite de ces audits sociaux auprès des fournisseurs vise à identifier et rapporter d'éventuels cas de non-conformité avec

les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE. En cas de non-conformité, des règles définies s'appliquent pour que le fournisseur concerné y remédie dans des délais imposés par Groupe SEB, sous réserve de décision de réorientation des activités si les situations problématiques ne sont pas résolues. Ces éléments sont traités de manière confidentielle avec les fournisseurs. En 2024, aucun cas de non-conformité majeur n'a été constaté.

4.3.2.3 Actions relatives aux impacts matériels concernant les travailleurs de la chaîne de valeur [S2-4]

Le Groupe pilote en continu le déploiement de sa Charte des achats responsable. Chaque année, des audits et des contrôles par la fonction Audit Interne du Groupe SEB sont réalisés, pour assurer l'efficacité, la pertinence et veiller à l'amélioration continue des plans d'actions. Les résultats font l'objet d'un *reporting* mensuel ou trimestriel selon leurs objectifs dans la *Business ScoreCard* utilisée par les équipes managériales Achats pour suivre la bonne mise en œuvre des procédures et actions de remédiation ainsi que leur réorientation si nécessaire, dans une optique d'amélioration de la gestion des impacts potentiels sur les travailleurs de la chaîne de valeur.

La stratégie d'Achats responsables, définie par la Direction des Achats en collaboration avec la Direction Développement Durable du Groupe, vise à gérer ces impacts matériels associés. Elle est mise en œuvre à deux niveaux :

- **au niveau Groupe**
 - l'équipe Performance et Développement Achats définit et renforce les processus achats, fournit des outils, accompagne les équipes et pilote l'évolution des résultats,
 - les responsables de catégorie intègrent les aspects RSE dans les stratégies achats,
 - le Comité de direction des achats impulse les actions transversales, prend des décisions et assure une communication fluide à l'ensemble de la communauté Achats.
- **sur le terrain**
 - les responsables Achats et acheteurs appliquent les bonnes pratiques au quotidien en sélectionnant les fournisseurs et en suivant les projets et la performance des fournisseurs pour s'assurer que les règles RSE sont respectées. Un plan de sensibilisation et de formations des équipes Achats est en cours d'élaboration avec deux premières actions mises en place en 2023 : la réalisation d'un webinaire à destination des équipes dans le monde entier, incluant une version en chinois. Diffusés en trois sessions entre juin et septembre 2023, ces webinaires ont marqué le point de départ des campagnes d'information et de formation des acheteurs, des ateliers dédiés par catégorie d'achats avec les *Category leaders* et managers.

Au 31 décembre 2024, aucun problème et/ou incident grave en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont et en aval n'a été signalé sur la période de *reporting*.

Le taux de dépenses achats couvert par la signature de la Charte est ventilé comme suit :

- 78 % de la catégorie Achats Directs (74 % en 2023) ;

- 93 % de la catégorie Produits Finis (97 % en 2023) ;
- 52 % de la catégorie Achats Indirects (56 % en 2023) ⁽¹⁾.

Le taux de couverture combiné des catégories Achats Directs et Produits Finis, au 31 décembre 2024, a atteint 82 % contre 80 % en 2023.

Les actions présentées ci-dessous sont les réponses que le Groupe apporte pour faire face aux impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur.

Réalisation d'audits fournisseurs

Les audits éthiques et sociaux sont un pilier du suivi des fournisseurs et de la gestion des impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe.

Sur les 25 000 fournisseurs du Groupe, plus d'un millier ont été identifiés comme à risque RSE (Critères géographique, catégorie d'achats, dépense) représentant entre 5 % et 8 % du total en nombre.

Le plan d'audit annuel 2024 a couvert 285 fournisseurs (275 de réalisés en 2023) dans les catégories achats Directs, Indirects et Produits finis, répartis comme suit :

- 100 audits selon les référentiels WCA/SMETA ;
- 185 audits selon le référentiel BSCI.

Ce plan annuel a porté sur un large périmètre géographique, l'Asie restant néanmoins prépondérante.

- Chine : 241 audits ;
- Amérique du Sud : 20 audits ;
- Autres régions et pays : 24 audits.

Les résultats du plan d'audit 2024 montrent des progrès tangibles :

- **90 % des fournisseurs audités** (255 sur 285) ont atteint les niveaux de performance requis, confirmant, ainsi, les résultats de 2023 ;
- **27 fournisseurs** avec une performance insuffisante ont fait l'objet de plans de mitigation clôt dans l'année ;
- **3 cas de non-conformités critiques (« zéro tolérance »)** ont été signalés.

Ils concernaient des enjeux de sécurité (comme les sorties de secours verrouillées pendant les heures ouvrables), le recours au travail des enfants ou les heures de travail hebdomadaires des employés.

- 2 cas ont fait l'objet de plans d'action correctifs avec envoi d'une lettre d'avertissement et résolution dans le délai requis de deux semaines ;
- 1 cas reste ouvert avec mise en œuvre en cours du plan d'action.

(1) À l'exclusion des fournisseurs dont l'activité est jugée insignifiante (représentant 17 % des dépenses d'achats indirects en 2024).

Au cours des cinq dernières années (2019-2024), les **audits menés ont été favorables pour environ 80% des fournisseurs audités**, qui remplissaient les conditions d'exigence du Groupe. À la suite des audits de suivi réalisés pour les cas concernés, ce sont plus de 90 % de ces fournisseurs qui ont atteint le niveau de performance exigé.

Pour valoriser les fournisseurs les plus avancés, le cabinet Intertek attribue un **label Achievement Award (AA)** aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85/100 sans aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». **En 2024, 34 fournisseurs** ont reçu ce Label.

En 2024, le Groupe a également introduit un nouvel audit spécifique destiné aux fournisseurs indirects

Réalisation des plans annuels d'audit

Afin de réaliser les plans annuels d'audits, le Groupe utilise un réseau mondial de 20 Social audit *leaders*, répartis sur tous les continents. Ces *leaders*, en collaboration avec le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats, construisent le plan annuel des audits et pilotent leur mise en œuvre. Ils sont également le point de contact en cas de blocage avec un fournisseur. Les situations de blocage, l'avancement du plan et les actions correctives sont discutés lors de réunions mensuelles.

Des délégations locales ont été mises en place pour être proches de l'organisation des achats et des fournisseurs, renforçant ainsi l'agilité d'intervention. Ce réseau est géré par le/la Responsable de la Conformité Sociale et le/la Coordinateur/trice Développement des Achats, qui publie un tableau de bord trimestriel sur l'avancement du plan, partagé avec les équipes Achats, Approvisionnement et Développement Durable.

Le plan annuel d'audit est défini selon la typologie des pays et des critères de priorisation :

- pays à risques : tous les fournisseurs sont concernés ;
- pays non à risques : les fournisseurs sont ciblés selon certains critères ou après signalement d'un acheteur ;
- critères de priorisation : risques spécifiques, problèmes connus des fournisseurs, importance de l'activité.

Une procédure d'audit *Workplace Condition Assessment (WCA)* structurée

Les audits sont réalisés au début de la relation avec un fournisseur, puis au moins tous les quatre ans, selon les résultats obtenus lors de l'audit précédent. Ces audits, qui durent d'un à trois jours selon la taille de l'entreprise, se déroulent sur place et couvrent plus de 360 points de contrôle de la grille d'audit WCA. Chaque point est évalué sur une échelle de conformité à quatre niveaux, allant de « zéro tolérance » (ex. : travail des enfants, travail forcé) à la non-conformité mineure, modérée et majeure (ex. : absence de fiches de paye).

Le score final du fournisseur, calculé sur une base de 100, est classé en quatre niveaux de performance : haute (85 à 100), moyenne (71 à 84), basse (51 à 70) et très basse (0 à 50). Si un fournisseur obtient un score inférieur à 51/100 sur l'un des six modules ou un score global inférieur à 51/100, le Responsable régional des Achats ou du *sourcing* envoie une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi dans les 12 mois. Les fournisseurs avec un score entre 51/100 et 71/100 sont audités tous les trois ans, et ceux avec un score supérieur à 71/100 tous les quatre ans.

Les audits WCA sont financés par le Groupe, sauf les audits de suivi, dont le coût est à la charge du fournisseur.

Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par ex. : non-respect de l'âge légal du travail) constatée par un audit entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre de mise

en demeure du Management Achats 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, en se focalisant sur les items non conformes. Dans le cas contraire, le Groupe décide de l'arrêt de la collaboration.

Programme de formation

L'approche du Groupe en matière d'audits comporte également une dimension préventive et vise à obtenir des impacts positifs sur les fournisseurs et leurs travailleurs. Pour aider les fournisseurs à progresser en matière de performance éthique et sociale, le Groupe communique en amont des audits un document qui explique les enjeux et détaille les points qui seront évalués et leur propose des formations. En 2024, ces séances de formations ont été réalisées à travers des webinaires et 292 fournisseurs notamment issus de Chine et de Colombie y ont participé. Elles se sont déroulées en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

Mise en place d'outils de gestion des risques anti-corruption et *due diligence* (réglementaire)

Dans le cadre de l'amélioration continue du processus de gestion des risques, le Groupe a déployé un outil de « *screening* » automatisé qui permet d'évaluer les risques réputationnels, de fraude et de présence sur les listes de sanctions. Cet outil a une capacité de surveillance avancée selon les lois et réglementations internationales, selon l'historique du fournisseur et selon les actualités négatives le concernant. Son déploiement depuis 2024 est global sur les achats Directs, Indirects et Produits Finis. En 2025, le processus d'intégration fournisseur rendra obligatoire la fourniture de ce Rapport de conformité du fournisseur.

Inclusion des objectifs de durabilité dans les évaluations des performances

Depuis 2023, le Groupe a initié l'intégration de critères de durabilité aux évaluations de performance des Acheteurs.

Le département Achats définit et revoit chaque année ses objectifs en matière d'achats responsables, qui sont intégrés dans la conduite des opérations. Pour exemple, depuis 2023, les acheteurs comptent parmi leurs objectifs de performance le taux d'adhésion de leurs fournisseurs à la Charte des achats responsables.

Programme d'engagement des 500 fournisseurs stratégiques

Fin 2024, le Groupe a annoncé un programme d'engagement de ses 500 fournisseurs stratégiques (représentant 80 % de l'empreinte carbone amont) visant à les accompagner vers des pratiques environnementales et sociales toujours plus exigeantes grâce au déploiement élargi de la Charte (voir section 4.2.1.3.3 *Actions et ressources en rapport avec les politiques de matière d'atténuation du changement climatique – ESRS E1*). Les principaux objectifs de ce programme sont :

- accompagner ces fournisseurs, notamment via des formations, et les sensibiliser aux enjeux de durabilité et développer leurs performances extra-financières garantissant au Groupe SEB de leurs capacités de prévention et de remédiation aux impacts RSE négatifs ;
- un suivi de leurs propres actions pour déployer les critères éthiques, sociaux et environnementaux du Groupe parmi leurs fournisseurs (rang 2 et rang 3) ;
- contribuer à l'ambition de décarbonation du Groupe SEB à 2030 sur les scopes 3 amont (- 25 % vs *baseline* 2021).

4.3.2.4 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels [S2-5]

Le Groupe a fixé les objectifs suivants dans le cadre des plans d'actions décrits ci-dessus visant à mettre en œuvre la politique d'Achats responsables du Groupe.

Plan d'action	Objectif	2023	2024	Cible et échéance
DÉPLOIEMENT DE LA CHARTE DES ACHATS RESPONSABLES				
Taux de signature de la Charte	Fournisseurs directs et produits finis	80 %	82 %	100 % en 2030
AUDITS ÉTHIQUES ET SOCIAUX DES FOURNISSEURS				
Couverture des fournisseurs à risque	100 % des fournisseurs en zones à risque audités tous les 3 à 4 ans	100 %	100 %	100 % en 2030

À date, les cibles mesurant les progrès du Groupe dans la gestion des impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur n'ont pas été fixées dans le cadre d'un dialogue direct avec les travailleurs.

4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux [S4]

4.3.3.1 Présentation générale des consommateurs et utilisateurs finaux et de leurs interactions avec le Groupe SEB [SBM-2], [SBM-3], [S4-2], [S4-3]

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs du monde entier des produits répondant aux plus hauts standards de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité et bien entendu conformes, dans chaque pays, aux normes et réglementations. Cette responsabilité est de fait la base même de son activité, tant Grand Public que Professionnelle, et la première thématique du Code éthique du Groupe.

4.3.3.1.1 Intérêts et points de vue des consommateurs et utilisateurs finaux [SBM-2]

L'innovation et le Développement Durable sont des éléments moteurs du développement des produits du Groupe SEB et ce depuis de longues années. En tant que parties prenantes clés, le Groupe s'assure de prendre en compte les intérêts et les points de vue des consommateurs et utilisateurs finaux de ses produits en s'appuyant sur la compréhension fine et régulière de leurs besoins afin de simplifier leur vie quotidienne, la rendre plus agréable, et contribuer au mieux-vivre, partout dans le monde. Son objectif est de créer des produits et des services à l'utilisation simple et sûre, qui inspirent des habitudes d'alimentation saine tout en limitant l'impact environnemental de leur utilisation.

La connaissance des consommateurs a toujours été au cœur de la démarche d'innovation du Groupe. Depuis 2021, le Groupe a renforcé son expertise et s'appuie sur un pôle mondial pluridisciplinaire d'innovation localisé à Écully (France) regroupant six centres d'excellence, dont l'un est dédié à la connaissance des consommateurs. Composé de spécialistes dans les domaines pertinents (anthropologues, designers UX, experts ethno-numériques, psychologues...). Ce centre se focalise sur l'évolution des grandes

tendances sociétales, des modes de vie et de consommation ainsi que les différences culturelles. Il est aussi doté de dispositifs dédiés à l'interaction avec les consommateurs, notamment le *Living Lab* (voir section 4.3.3.1.4 *Processus de dialogue [S4-2]*) et à l'expérimentation. Le *SEB Lab* joue un rôle central dans l'accélération de l'innovation du Groupe en contribuant aux projets de recherche, en participant à valider les enseignements générés par le Centre, et en pilotant une réévaluation des besoins des équipes de la Direction Innovation et des *Business Units* en 2023 qui a permis de déployer de nouvelles pratiques d'innovation au cours de l'année 2024 (voir le résumé des actions entreprises au cours de l'année 2024 dans les sections 4.3.3.2.2, 4.3.3.3.2 et 4.3.3.4.2 de la présente norme).

La consultation des parties prenantes est détaillée dans la section ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2].

La vie privée et la protection des données personnelles sont pris en compte la stratégie ainsi que le business model du groupe. Bien que considérés dans l'analyse de matérialité, ils ne sont pas ressortis comme étant matériels.

4.3.3.1.2 Rappel des impacts, risques et opportunités matériels

À l'issue de l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, un impact positif, un risque et deux opportunités ont été identifiés comme étant matériels.

Ces impacts, risques et opportunités couvrent trois enjeux : la qualité et la sécurité des produits, les pratiques de marketing responsables et l'inclusion sociale :

Impacts	Risques	Opportunités
QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS FABRIQUÉS ET/OU COMMERCIALISÉS PAR LE GROUPE		
Impact négatif potentiel lié à qualité des produits et la sécurité des consommateurs. Bien que ce soient des priorités pour le Groupe, il ne peut être exclu qu'un utilisateur soit blessé par un dysfonctionnement d'un produit ou une utilisation inappropriée.	La responsabilité du Groupe pourrait être engagée ou l'image de ses marques pourrait être ternie. Le Groupe s'expose aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de la part de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produit peut être nécessaire, avec un risque en termes d'image et de coûts. (voir section 4.3.3.2 Sécurité des produits et des utilisateurs finaux)	
PRATIQUES DE MARKETING RESPONSABLES CONTRIBUANT À DES HABITUDES SAINES ET DURABLES		
Impact positif lié au changement de comportement des consommateurs qui achètent des produits éco-conçus et adoptent des pratiques culinaires saines. (voir section 4.3.3.3 Pratiques de marketing responsables)		Un avantage concurrentiel pourrait être obtenu grâce à une stratégie de marketing durable, basée sur des produits répondant à des critères d'éco-conception (réparabilité, efficacité énergétique, matériaux recyclés...) et sur des solutions innovantes pour répondre aux attentes de nutrition saine. (voir section 4.3.3.3 Pratiques de marketing responsables)
INCLUSION SOCIALE DES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX		
		Opportunité commerciale pour les gammes de produits de conception inclusive. (voir section 4.3.3.4 Inclusion sociale des consommateurs et utilisateurs finaux)

La description de l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels identifiés par l'analyse de double matérialité du Groupe est présentée en section ERS 2 4.1.3.3 *Informations Générales – Impacts, risques et opportunités matériels [SBM-3]*.

4.3.3.1.3 Interaction entre les impacts, risques et opportunités matériels, la stratégie et le modèle économique du Groupe SEB [SBM-3]

En tant qu'acteur majeur sur les marchés de l'équipement domestique et professionnel, les activités et le modèle économique du Groupe SEB impliquent des risques liés à la conception et la fabrication de ses produits. Bien que la qualité des produits et la sécurité des utilisateurs soient des priorités pour le Groupe, qui porte une attention maximale à la sécurité et l'innocuité des matières premières, des composants et de ses produits finis, il ne peut exclure qu'un utilisateur soit blessé par le dysfonctionnement ou une utilisation inappropriée d'un produit, fabriqué en interne ou sourcé. La stratégie du Groupe, cependant, lui permet aussi de saisir des opportunités en lien avec son modèle économique en matière d'information des consommateurs quant à la conception inclusive et l'éco-conception de son offre de produits et de services.

Cette offre est par ailleurs une source d'impacts positifs potentiels sur l'ensemble des consommateurs et utilisateurs finaux des produits soin du linge, soin des sols, cuisson électrique, articles culinaires... du Groupe et des services associés en inspirant des habitudes saines et durables, notamment sur le plan de l'alimentation et de la consommation énergétique. Le Groupe s'assure également que l'ensemble de ses produits sont accompagnés de notices simples et accessibles pour prévenir des utilisations potentiellement dangereuses, notamment de ses produits électriques.

La stratégie du Groupe SEB et les politiques qu'il déploie afin de gérer ces impacts, risques et opportunités matériels sont centrées sur la connaissance des consommateurs et utilisateurs finaux, de leurs attentes et de leurs pratiques domestiques au quotidien. De fait, elles sont informées par un ensemble de dispositifs dédiés au dialogue et à la prise en compte des attentes de ces parties prenantes.

4.3.3.1.4 Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts [S4-2]

Le Groupe met un point d'honneur à maintenir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes affectées par son activité, en utilisant divers modes de communication qui permettent d'entretenir un dialogue continu. Pour les consommateurs et utilisateurs finaux, il utilise plusieurs canaux pour établir des dialogues directs et via des représentants, tels que les sites web du Groupe et de ses marques, les réseaux sociaux, les communications médias et hors médias, les études marketing, les magasins Home & Cook, ainsi que ses différents centres de contact consommateurs. Le dialogue avec les consommateurs est opéré de façon continue.

Deux de ces centres jouent un rôle clé :

1. **le Living Lab** au sein du Centre d'excellence « Connaissance des consommateurs » : cette maison d'essai accueille des panels d'environ 30 consommateurs de divers pays et régions, également suivis à domicile. Cet espace permet au Groupe d'observer et de documenter les comportements, usages et réactions des utilisateurs pour orienter sa stratégie en fonction des tendances identifiées ;

2. **les centres de contact et service après-vente** : le Groupe SEB dispose de centres de contact multi-canaux (téléphone, mail, sites de marques, réseaux sociaux...) dans plusieurs pays, y compris des centres multi-pays avec des équipes capables de répondre dans toutes les langues et fuseaux horaires concernés. Ces centres de contact ont enregistré plus de 1,3 million de contacts entrants en 2024. Le service après-vente veille à la bonne mise en œuvre de la politique de réparabilité décrite à la section ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1].

En 2024, le Groupe a préparé le lancement du projet « *Voice of the Consumer* », qui vise à rendre systématique l'écoute des consommateurs sur les différents points d'interaction (site web, réseaux sociaux, centres de contact), analyser ces données et les transformer en informations pertinentes pour l'organisation. Il s'agit notamment de prétraiter automatiquement les cas consommateurs dans les centres de contact (environ 500 000/pays) et de remonter les informations aux responsables qualité après-vente pour identifier rapidement les problèmes et mettre en place des actions correctives, ainsi qu'améliorer nos packagings et notices. Un premier test est prévu pour le premier trimestre 2025 sur ce sujet.

L'efficacité du dialogue avec les consommateurs est régulièrement évaluée, chaque contact avec le service client étant suivi d'un questionnaire de satisfaction afin de bien prendre en compte la voix du consommateur et se mettre dans une démarche d'amélioration continue. Ce dispositif ainsi que d'autres actions ont conduit, par exemple ces deux dernières années, à une hausse cumulée de + 7 points de la satisfaction consommateurs sur un périmètre mondial (score CSAT – Score de Satisfaction Consommateur).

Conformément à sa stratégie de conception et de marketing axée sur l'inclusion sociale, le Groupe prend en compte la diversité des profils de ses consommateurs, y compris les personnes marginalisées. Depuis 2020, sur des projets pertinents, il intègre des personnes en situation de handicap dans les processus de tests utilisateurs et panels de consommateurs, avec des tests formatés selon des standards internationaux. Ce processus inclut des partenariats avec des associations comme APF France handicap.

La bonne application de ce processus est placée sous la responsabilité conjointe du Directeur Général Produits & Innovation et du Directeur Satisfaction Consommateur.

4.3.3.2 Sécurité des produits et des utilisateurs finaux

4.3.3.2.1 Description de la Politique de qualité et de sécurité des produits du Groupe [S4-1]

Le Groupe dispose d'une politique de qualité et sécurité des produits dont l'objectif est de permettre le développement et la distribution des produits de qualité et sûrs à l'usage pour les consommateurs et utilisateurs finaux, et plus spécifiquement de s'assurer de la sécurité et de l'innocuité des matières premières, des composants et des produits finis :

- **sécurité des produits** : le Groupe vérifie rigoureusement la conformité et la qualité de ses produits afin de détecter d'éventuelles anomalies ;
- **innocuité des produits** : le Groupe choisit les matériaux avec soin, en appliquant des standards élevés, allant parfois au-delà de la réglementation. Il garantit l'absence de substances nocives comme les PFOA, le plomb et le cadmium, vérifiée par des laboratoires indépendants.

Pour plus d'information sur l'innocuité des produits, se référer à la section ESRS 2 4.2.2.3.3 détaille les engagements du Groupe relatifs à l'innocuité de ses produits.

4.3.3.1.5 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

En plus des canaux spécifiques décrits à la section 4.3.3.1.4 *Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux* au sujet des impacts, les consommateurs peuvent également se servir du dispositif d'alerte du Groupe SEB via la plateforme « *Speak'Up* » afin de réagir à une situation contraire aux principes du Code éthique. Le Code éthique et le dispositif d'alerte s'appliquent de façon uniforme à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et sont décrits dans la section ESRS S1 4.3.1.2. *Respect des droits humains* du présent rapport.

Les interactions avec les consommateurs font l'objet d'un suivi dans les fichiers de retours d'expériences (RETEX) du Groupe. Le projet « *Voice of the Consumer* » en cours de déploiement pendant l'année 2025 apportera une ressource supplémentaire pour faire entendre leurs préoccupations.

Le Groupe pourrait être amené à verser des compensations en cas de dommage causé à des consommateurs et/ou utilisateurs finaux. Dans ce cas, le consommateur peut appeler les *call centers* ou rapporter le produit là où il l'a acheté. Il est alors informé de la marche à suivre pour lancer une procédure de demande de compensation. Le consommateur doit, de son côté, déclarer le problème à son assurance. En parallèle, le Groupe partage également la situation auprès de son assurance afin de réaliser un constat pour définir la recevabilité de la demande du consommateur. Si la demande est recevable, elle sera alors traitée.

Toutes les filiales 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.

Le Groupe n'a pas évalué l'efficacité de ses processus existants pour remédier aux impacts négatifs.

Le Groupe communiquant de façon extensive sur les différents canaux de communication existants pour les consommateurs, il considère que ces derniers sont conscients de l'existence de ces différents canaux.

Cette politique, qui s'applique à l'ensemble des produits, est placée sous la responsabilité conjointe de deux membres du COMEX, le Directeur Général de l'Industrie et du Directeur Général Produits & Innovation.

En lien avec cette politique, le Groupe a mis en place un système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de tous ses sites industriels dès 2000, appliqué à toutes les entités industrielles et logistiques.

La responsabilité en termes de produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de la priorité donnée au respect du consommateur, ainsi les engagements stratégiques pris par le Groupe en matière de respect des droits humains décrits dans la section ESRS S1 4.3.1.2. *Respect des droits humains* du présent rapport. s'appliquent également aux consommateurs et aux utilisateurs finaux.

4.3.3.2 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de sécurité des produits [S4-4]

Le Groupe SEB met en œuvre sa politique de qualité et sécurité des produits au moyen de plans d'actions afin qu'aucun produit du Groupe SEB ne fasse l'objet d'un rappel remonté dans les systèmes européens (RAPEX – *rapid alert system for non food consumer products*, RASFF – *rapid alert system for food and feed*, ou via CPSC – *consumer product safety commission*).

Toutes les actions, qu'elles soient préventives ou curatives, font partie du système de management de la qualité et de la sécurité des produits. Ce système inclut toutes les procédures, outils et méthodes nécessaires au bon fonctionnement du Groupe, afin de satisfaire nos clients et de garantir leur sécurité lors de l'utilisation des produits.

Essais et tests à tous niveaux

La qualité et la sécurité des produits sont assurées par des processus rigoureux à chaque étape de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet inclut une vérification formelle de la conformité du produit via des validations répertoriées dans le document de référence EMQS.

Le Groupe contrôle la qualité de ses produits à chaque étape de la conception et de la fabrication, y compris chez ses sous-traitants. Les premiers essais qualité concernent 100 % des produits dès la conception (hors variantes esthétiques) et sont réalisés dans des salles d'essais proches des bureaux d'études pour les produits issus des préséries.

Des tests d'endurance sont effectués au cours desquels, les produits subissent des cycles intensifs de fonctionnement en conditions standard sur plusieurs semaines, sans interruption.

En phase de production, de nombreux tests sont effectués sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité, etc.) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accélérés qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf.

Un cadre systématique d'évaluation et d'amélioration des processus

Le Groupe a recours à des outils et méthodes garantissant la fiabilité des processus de test et de validation décrits précédemment :

- audits réguliers du système de management de la qualité (SMQ) et des revues qualité produits (PQR) ;
- renforcement de l'analyse des risques en phase de conception ;
- analyse préventive *Safety Robust Design*, qui permet de vérifier de manière formelle l'absence de risque lors de l'usage final des produits ;
- analyse des causes de défauts et leur capitalisation dans nos outils de retour d'expérience (RETEX).

Aucun problème ou incident grave en matière de droits de l'homme liés aux consommateurs et utilisateurs finaux du Groupe SEB n'a été signalé pendant l'année 2024.

Les ressources CAPEX et OPEX nécessaires à garantir la qualité et la sécurité des produits sont totalement intégrées dans les activités de conception.

4.3.3.2.3 Cibles et indicateurs [S4-5]

En matière de sécurité des produits, le Groupe s'est fixé la cible de ne comptabiliser aucun rappel produit par an.

Le « rappel produit » fait référence au système RAPEX (et équivalent hors Union européenne) permettant d'envoyer des informations relatives au type de produits, aux risques qu'ils posent et aux mesures prises au niveau national par les États membres de l'Union européenne. Si l'autorité nationale ou européenne décide qu'un produit doit être rappelé, ce produit est enregistré dans le fichier RAPEX et une procédure de rappel des produits présents entre les mains des consommateurs doit être lancée, afin de récupérer un maximum de produits vendus.

En 2024, 0 rappel produits a été enregistré dans RAPEX ou autre système équivalent hors Union européenne.

Afin de piloter l'atteinte de cette cible, le Groupe suit spécifiquement un indicateur **relatif au management de la qualité dans sa globalité** : le pourcentage des entités certifiables du Groupe couvertes par la norme ISO 9001, avec une cible de maintien de celui-ci à 100 % à l'échelle du Groupe. En 2024 100 % des entités certifiables étaient couvertes.

Cibles et indicateurs	2024	2023	% 2024/2023
Rappels produits	0	2	N/A
Taux d'entités certifiées ISO 9001	100 %	100 %	N/A

Ces cibles ont été fixées de façon interne par le Groupe, sans processus impliquant les consommateurs et/ou utilisateurs finaux.

4.3.3.3 Pratiques de marketing responsables

Pour un impact toujours plus significatif auprès de ses consommateurs, le Groupe SEB continue d'encourager et de faciliter l'adoption d'habitudes alimentaires saines et durables, et des usages vertueux pour la planète. Il s'appuie sur sa capacité d'innovation continue pour proposer des solutions et des produits adaptés à l'évolution des besoins partout dans le monde.

4.3.3.3.1 Description des politiques de marketing responsables [S4-1]

Le Groupe déploie une politique visant à encourager les consommateurs à adopter des comportements et des modes de consommation durables :

- contribuer à des modes de vie plus sains grâce à une offre de produits et services (ex. : réparation) adaptés ;
- engager et aider les consommateurs à faire des choix et à adopter des comportements plus responsables.

Cette politique s'inscrit dans une volonté globale de limiter l'impact environnemental et de préserver la santé des consommateurs. Elle s'articule autour de deux stratégies distinctes :

- stratégie de marketing durable couverte par la politique éco-conception détaillée en ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1] ;
- stratégie de marketing et communication responsables.

Stratégie de marketing durable

La stratégie de marketing durable pilotée au travers de la politique éco-conception a pour objectif de sensibiliser et encourager une alimentation et une consommation à moindre impact environnemental.

La politique éco-conception est présentée en section ESRS E5 4.2.4.2.1 *Description des politiques liées* [E5-1]

Stratégie de marketing et communication responsables

La stratégie déployée couvre l'ensemble des activités de marketing liées à la communication et l'activation vers les consommateurs et utilisateurs finaux :

- contribuer à des pratiques culinaires plus saines et favoriser le fait-maison pour les consommateurs et utilisateurs finaux des petits électroménagers de l'univers FOOD et d'articles culinaires ;
- guider et accompagner les consommateurs vers des comportements plus durables. Cet enjeu concerne les consommateurs et utilisateurs finaux de l'ensemble des produits de petit électroménager et articles culinaires.

Cette politique est placée sous la responsabilité conjointe du Directeur Général Produits & Innovation et de la Directrice Générale Marketing.

Dans le cadre de cette politique, le Groupe s'associe à des programmes collaboratifs de recherche dans lesquels des partenaires publics et privés mutualisent leurs compétences pour atteindre un objectif commun.

4.3.3.3.2 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de marketing responsable [S4-4]

Le Groupe déploie différentes actions visant à contribuer à des pratiques culinaires plus saines et à favoriser le fait-maison grâce à la sensibilisation des consommateurs et à une offre de produits et service de qualité.

A Offre de produit

La qualité de l'alimentation et la facilité de la préparation font depuis toujours partie intégrante de l'offre des marques du Groupe. Depuis le lancement de sa première Cocotte-Minute®, le Groupe SEB a toujours su innover pour proposer des articles culinaires et des produits de petit électroménager performants qui facilitent la vie des consommateurs et qui favorisent le fait-maison.

En 2024, afin de faciliter le fait-maison, le Groupe a continué à :

- enrichir ses gammes de produits ;
- diversifier son offre dans les géographies où il est présent.

Pour illustration, sur deux catégories incarnant spécifiquement le fait-maison et sain au quotidien :

Cookeo

Cookeo facilite le fait-maison en permettant de concocter rapidement des plats, avec des centaines de recettes décrites pas à pas et réalisables en moins de 15 à 20 minutes. La gamme n'a cessé de se renouveler ces 10 dernières années et atteint plus de 5 millions de produits vendus dans le monde.

En 2024, le lancement de deux nouvelles références a complété la gamme : Cookeo 9 in 1 et 10 in 1 qui proposent 9 à 10 modes de cuisson préprogrammés afin de favoriser le fait-maison tout en gagnant du temps. 100 recettes sont disponibles et réalisables en moins de 15 minutes.

Gamme de boîtes de conservation des aliments

Cette catégorie connaît un succès grandissant auprès des consommateurs qui les utilisent pour emporter leur repas hors du domicile, permettant de manger ce que le consommateur a lui-même cuisiné et limiter les emballages à usage unique. Ces boîtes permettent par ailleurs de conserver plus longtemps les qualités nutritionnelles des ingrédients conservés.

B Offre de service

La création continue de recettes facilitant le fait-maison

Depuis 2019, le Groupe élabore et développe une Charte des recettes salées saines et durables qui préconise une alimentation riche en légumes, céréales et légumineuses et la réduction de la viande, des quantités limitées de matières grasses et sel et l'absence d'ingrédients ultra-transformés. Élaborée par les équipes Technologies de l'Alimentation et Développement Durable du Groupe, elle s'appuie notamment sur les recommandations du Programme national nutrition santé (PNNS – France) et sur l'expertise d'une nutritionniste et d'un chef engagés sur cette thématique.

En 2024, le Groupe a fait appel à trois chefs culinaires multiculturels qui ont réalisé de A à Z les recettes avec le Pôle Recettes (« Recipe Hub »), en respectant les bons principes nutritionnels et le principe clé de nos recettes : 98 % des ingrédients de nos recettes se basent sur des produits frais, non transformés pour favoriser le fait maison, avec des ingrédients accessibles partout et également accessibles financièrement.

Ainsi, ce sont plus de 1 400 recettes créées par le Hub Recettes de la *Content Factory* en 2024. Et 100 % des recettes créées sont mises à disposition sur nos applications mobiles et sur nos sites web de marque, gratuitement.

Déploiement d'applications mobiles

Les applications des marques Tefal, Moulinex, Krups ainsi qu'All-Clad, WMF, Imusa, Arno, SEB et OBH facilitent le fait maison en proposant des recettes adaptées aux différents produits du Groupe. La plupart proposent également des services de recommandations personnalisées en fonction des habitudes culinaires de l'utilisateur ou encore une fonctionnalité « Dans mon frigo » destinée à la prévention du gaspillage alimentaire. Ces applications permettent aussi d'afficher les NutriScore associés pour une information toujours plus transparente et qualitative (pour les recettes Cookeo et Companion en France).

En 2024, le Groupe a réalisé des travaux sur le moteur de recherche et sur les filtres pour trouver encore plus facilement et rapidement les recettes maison à cuisiner (recettes de saison, Nutriscore, ingrédients à exclure...). Il a également optimisé l'algorithme de recommandation de recettes (basé sur l'Intelligence Artificielle), pour proposer de l'inspiration personnalisée qui donne toujours plus envie de cuisiner maison.

Ainsi, en 2024, plus de 20 catégories de produits activées proposant des recettes dans nos applications localisées (le nombre de catégories disponibles dépend de la marque et du marché). 64 % des recettes Cookeo et Companion (publiées par le Groupe sur l'app Moulinex France) sont Nutri-score A ou B, favorisant ainsi des repas fait-maison sains.

Pour aller plus loin, en 2025, le Groupe va déployer plus largement sur ses catégories produits et/ou marchés clés les informations nutritionnelles sur les recettes et le Nutri-Score (aujourd'hui présentes en France et en Allemagne). Le Groupe étudie également le fait d'intégrer l'Éco-score des recettes proposées dans nos applications mobiles. L'Éco-score est un indicateur représentant l'impact environnemental des produits alimentaires. L'objectif sera d'amener le consommateur à opérer des choix plus écologiques lors de ses choix de recettes à réaliser.

C Sensibiliser le consommateur

Le Groupe SEB entreprend des actions de sensibilisation, afin de guider les consommateurs vers des comportements plus durables et favoriser de bonnes conditions d'utilisation des produits.

Des innovations produits favorisant un régime alimentaire plus durable

Le Groupe guide et accompagne les consommateurs vers des usages innovants. Par exemple, les fonctions *Dynamic Milk* de WMF et *Best Foam milk* de Schaerer permettent d'utiliser des laits d'origine végétale.

Pour répondre à ces attentes des consommateurs souhaitant des alternatives végétales, le Groupe SEB lancera en 2025 son premier préparateur de lait végétal, qui leur permettra de préparer eux-mêmes leur lait végétal tout en contrôlant les ingrédients et en personnalisant leur recette.

Une communication sur des usages plus vertueux

Des gestes éco-responsables

Le Groupe aide les consommateurs à réduire leur impact énergétique et à prolonger la durée de vie de leurs appareils grâce à des conseils disponibles sur les sites internet des marques.

SEB a identifié et recensé 14 thématiques de gestes éco-responsables et créé pour chaque thématique des conseils, en fonction de la catégorie de produit.

En 2024, deux films sur les gestes éco-responsables ont été réalisés et diffusés sur les réseaux sociaux.

Des opérations de recyclage

Depuis 2012, le Groupe SEB multiplie les initiatives en faveur du recyclage des articles culinaires, en particulier (en Europe) avec la marque Tefal (France, Pays-Bas, Norvège...), dans plus de 12 pays. Les opérations reposent sur un partenariat entre le Groupe, des entreprises spécialisées dans le recyclage et des distributeurs partenaires. 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.

En 2024, des opérations de recyclage ont été menées avec cinq partenaires distributeurs en France, couvrant 1 270 magasins. Au-delà de ces opérations de collecte ponctuelles, le Groupe, à travers sa marque Tefal, a rejoint en 2023 un partenariat avec TerraCycle prévoyant la mise en place de kiosques de recyclage permettant aux consommateurs de déposer leurs produits de cuisson usagés, quels que soient l'état ou la marque.

Environ 2 millions de produits usagés ont été collectés depuis 2014 via les opérations de recyclage en France. Pour l'année 2024, nous comptabilisons 80 000 produits collectés.

Pour aller plus loin, le Groupe lance la première filière mondiale de collecte et de recyclage des ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues. Cette initiative ambitieuse vise à collecter jusqu'à 20 millions de poêles en France d'ici à 2027.

Des alternatives énergétiques

Depuis plusieurs années, le Groupe déploie des repères visuels sous forme de pictogrammes ainsi que des explications sur différents supports, notamment les emballages et pages web des produits. Ces moyens d'informations visent à guider les consommateurs et utilisateurs finaux vers des alternatives à plus faible intensité énergétique, tout en les sensibilisant aux enjeux liés à l'efficacité énergétique. Ils permettent également de mettre en valeur les avancées du Groupe en matière d'amélioration de l'efficacité énergétique de ses produits depuis

plusieurs années. Par exemple, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement (moteur Effitech) intégrés dans ses ventilateurs permettant jusqu'à 65 % d'économie d'énergie pour les mêmes performances ou encore dans certains aspirateurs traîneaux. Il a par ailleurs développé des solutions de cuissons alternatives dont certaines permettent une économie d'énergie pour le consommateur : c'est le cas des friteuses sans huile dont l'utilisation permet de dépenser jusqu'à 65 % d'énergie en moins qu'un four traditionnel de classe énergétique A (tests internes réalisés en 2022 sur des frites surgelées).

En 2024, le Groupe a poursuivi son travail sur différents leviers d'action pour aider les consommateurs à développer des « réflexes » d'efficacité énergétique, tels que l'indicateur « une tasse » sur ses bouilloires, permettant au consommateur de ne chauffer que la quantité d'eau nécessaire à la préparation de son thé par exemple et ainsi consommer moins d'énergie.

D'autres concernent la mise en avant des « modes éco » de certains produits du Groupe, notamment un travail d'explication de leur fonctionnement et des indications sur les meilleurs cas dans lesquels les utiliser dans les notices de produits. Ces actions continueront en 2025.

Modes de cuisson alternatifs

Dans certaines régions, notamment l'Afrique, l'Asie et l'Amérique du Sud, des modes de cuisson traditionnels utilisant la biomasse sont sources d'impacts négatifs à la fois sur le plan climatique du fait des émissions de GES associées et sur la santé des consommateurs et utilisateurs. Afin de réduire ces deux types d'impacts, le Groupe SEB participe depuis 2022 au plan *Clean Cooking Access for all by 2030* porté par l'ONU et plusieurs ONG. Ce projet porte sur le développement d'un produit spécifique (*Electrical Pressure Cooker* ultra-simplifié et financièrement accessible) et la mise en place d'une nouvelle approche de distribution qui aboutiront dans le futur au développement d'un nouveau modèle d'affaires pour le Groupe.

En 2024, le projet pilote initié au Kenya en 2023 s'est développé pour inclure des partenariats locaux avec de nouvelles organisations œuvrant à la promotion du « *Clean Cooking* ». Les actions liées à ce projet ont inclus la création de *Clean cooking hubs* ainsi que des actions de communication digitale notamment sur les réseaux sociaux et le déploiement d'une personne dédiée sur le terrain. Forts de ces premiers succès, le projet pilote a été étendu à l'Ouganda. 9 000 pièces ont été vendues sur la période, soit une augmentation de 100 % par rapport à 2023.

Pour l'année 2025, le Groupe prévoit d'étendre la portée du projet pilote encore davantage pour inclure la Tanzanie, le Ghana et le Nigeria, ainsi que d'introduire une plaque à induction à son portefeuille de produits concernés.

Les ressources CAPEX et OPEX liées à nos pratiques de marketing responsables ne sont pas considérées comme significatives.

4.3.3.3 Cibles et indicateurs [S4-5]

Concernant les opérations de recyclage des articles culinaires, le Groupe vise à collecter jusqu'à 20 millions de poêles en France d'ici à 2027.

Dans le cas des politiques et actions de marketing responsable qui n'ont pas encore de cibles fixées, le Groupe utilise des processus spécifiques pour assurer le suivi et définir un niveau d'ambition pour accomplir chaque politique et action. Nous considérons que nos mesures sont efficaces pour aborder les impacts et opportunités liés à nos actions de marketing responsable.

4.3.3.4 Inclusion sociale des consommateurs et utilisateurs finaux

Le design inclusif est un enjeu important pris en compte dans le processus de développement produits du Groupe SEB, qui vise à garantir que les produits soient accessibles au plus grand nombre possible de personnes.

4.3.3.4.1 Démarche de design inclusif [S4-1]

L'approche de design inclusive, centrée sur le consommateur et l'utilisateur final, permet au Groupe de développer des produits efficaces, faciles et agréables à utiliser pour un large éventail de personnes à toutes les étapes de la vie, tout en saisissant les opportunités commerciales pour les gammes de produits inclusifs.

Au-delà du handicap permanent, chacun, à un moment de sa vie, peut se retrouver avec une capacité sensorielle, physique ou cognitive limitée : blessure, maladie, âge avancé... Certaines situations peuvent aussi être limitantes, comme le fait de tenir un enfant en bas âge dans les bras. Qu'il soit permanent, temporaire ou situationnel, le handicap peut affecter la mobilité ou la limitation de ses moyens moteurs, le toucher, la vision, l'audition ou la parole. Innover pour offrir des solutions qui reconnaissent les besoins de tous fait partie intégrante de la Responsabilité sociale du Groupe SEB et devient de plus en plus important à mesure que la population mondiale vieillit.

Cette démarche s'applique à tous les consommateurs et utilisateurs finaux de nos produits, et en particulier à toute personne qui, à un moment de sa vie, peut temporairement éprouver des limitations sensorielles, physiques ou cognitives : blessure, maladie ou, plus progressivement, en vieillissant, etc. Elle est placée sous la responsabilité du Directeur Général Produits & Innovation.

4.3.3.4.2 Actions et ressources relatives à la démarche de design inclusif [S4-4]

Afin répertorier les bonnes pratiques en matière de design inclusif et faciliter les usages du quotidien pour tous les utilisateurs, le Groupe a élaboré en 2020 un guide de bonnes pratiques de conception, le *Good Design Playbook*, en partenariat avec APF France Handicap et avec le soutien de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie.

Formalisation du processus de design inclusif

En 2021, la démarche de design inclusif a été expérimentée sur une première phase d'analyse par les équipes Innovation (Recherche, Marketing, Design, Développement) sur six familles de produits afin d'améliorer l'accessibilité des prochaines gammes. Dans le même temps, le Groupe a mis au point une méthodologie inclusive qui est devenue partie intégrante du processus de conception des produits en 2022. Elle a fait l'objet d'une formation spécifique pour accompagner sa mise en œuvre.

Cette nouvelle étape renforce la prise en compte de la diversité des profils des consommateurs.

4.3.4 Note méthodologique – Informations sociales

Périmètre de consolidation : principes généraux

Les données sociales sont consolidées pour toutes les filiales du Groupe SEB dans le monde.

Les sociétés nouvellement intégrées sont prises en considération via un *reporting* spécifique ad hoc dans d'autres systèmes et

Un guide du *Good design en open source*

En 2019, le Groupe a décidé de créer un guide de bonnes pratiques de conception, en partenariat avec APF France Handicap et avec le soutien de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, afin de rendre ses produits et services accessibles au plus grand nombre. Ce guide, appelé *Good Design Playbook*, a été finalisé en 2020 et est accessible gratuitement pour tous ceux qui souhaitent s'engager dans une démarche de design inclusif. Il regroupe des bonnes pratiques de design visant à faciliter les usages quotidiens pour tous les utilisateurs, en mettant l'accent sur la lisibilité, la prise en main, la manipulation, le poids et les matériaux.

Une première gamme de design inclusif – Includeo

Le Groupe SEB a lancé en 2021 une première gamme emblématique de sa démarche de design inclusif. Le grille-pain, la cafetière et la bouilloire du set de petit-déjeuner Includeo ont été conçus pour mieux répondre aux besoins de tous les publics, y compris les personnes en situation de handicap, gauchères, âgées, etc. tout en affichant un esthétisme soigné. Ce sont aujourd'hui plus de 500 000 produits Includeo vendus dans le monde, depuis le lancement de la gamme.

Les actions menées par le Groupe en 2024

- S'assurer que les panels de testeurs incluent la diversité des consommateurs ;
- Maintenir les liens avec les parties prenantes en participant à des événements clés tels que l'Observatoire de l'Innovation Inclusive et « Innovation Inclusive : de la théorie à la pratique » ;
- Développer la gamme Includeo avec un nouveau produit : en raison des bonnes performances de la gamme Includeo, il a été décidé de l'enrichir avec un presse-agrumes automatique. Il est actuellement à l'étude avec l'équipe de design et le lancement est prévu pour 2026.

En 2025, le Groupe prévoit plusieurs actions dont :

- la mise en place de tests ergonomiques par un expert lors de la phase de conception du produit. Le périmètre des critères et des produits sera défini début 2025 ;
- la définition d'un système d'autoévaluation pour l'accessibilité de nos interfaces intégrées. La définition de la méthodologie est en cours ;
- le développement du nouveau produit dans la gamme Includeo, en fonction des premiers tests utilisateurs menés fin 2024.

Les ressources CAPEX et OPEX liées à nos actions liées à l'inclusion sociale ne sont pas considérées comme significatives.

4.3.3.4.3 Cibles et indicateurs [S4-5]

Le Groupe n'a pas encore défini de cibles relatives à la gestion de cette opportunité matérielle pour l'année 2024 et 2025. Ce point fait actuellement l'objet de discussions en interne avec pour objectif de mettre en place des cibles précises pendant le premier trimestre 2025.

sont intégrées progressivement dans les systèmes Corporate sous une certaine temporalité (en moyenne deux ans).

Sauf mention contraire dans la note méthodologique ci-dessous, ces principes généraux s'appliqueront.

4.3.4.1 Indicateurs concernant le personnel

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation représente 96,8 % du total des effectifs.

Précisions méthodologiques

Les données consolidées sont saisies par les équipes RH locales dans le système SAP P97, puis contrôlées par le service SIRH au niveau corporate afin de garantir leur qualité. Une interface entre SAP P97 et Qlik Sense permet d'exporter ces données en fin de mois pour les besoins de *reporting* mensuels, trimestriels et annuels.

Concernant Supor China et Supor Vietnam, en raison de la législation chinoise (loi PIPL), qui interdit la transmission de données nominatives pour les sociétés cotées en Chine, les données consolidées sont transmises chaque mois par les équipes RH locales.

Pour les sociétés non consolidées, représentant un effectif total de 1 024 personnes, seules les données globales d'effectifs sont communiquées par les filiales. Cela concerne Coffee Techno, GS Maroc, STOREBOUND, WMF Heshan, SEB Professional (Shanghai), EMSA Taicang, Groupe SEB Innovation Center, Forge Adour et Sofilac.

Les effectifs salariés, ayant un contrat de travail (CDI, CDD, alternants) avec une société du Groupe au dernier jour calendaire de l'année, sont reportés en nombre de personnes (*headcount*). Les effectifs Intérimaires sont reportés en nombre d'ETP.

Les embauches et les sorties de l'entreprise excluent tous les mouvements inter-sociétés ou inter-sites du Groupe.

Dans le calcul du taux de rotation du personnel, les chiffres relatifs aux effectifs et aux sorties ne couvrent que les salariés en contrat permanent (CDI), à l'exclusion des sociétés non consolidées. Les départs comprennent ceux dont le dernier jour de travail tombe le 31 décembre.

La formule de calcul du taux de rotation du personnel retenue en 2023 et celle retenue en 2024 conformément à la CSRD ne sont pas comparables : en 2023, seules les démissions de salariés en CDI étaient prises en compte, alors qu'en 2024, toutes les sorties de salariés en CDI (démission, retraite, ruptures conventionnelles, licenciement...) sont prises en compte. De la même manière les dénominateurs différents : en 2023 il s'agissait de la moyenne des salariés en CDI sur l'année, en 2024, il s'agit du nombre total de salariés en CDI au dernier jour calendaire de l'année N-1. Le Groupe a choisi de ne retenir uniquement les salariés en CDI (contrats permanents) car cela permet d'obtenir une mesure plus fidèle de la stabilité et de la rétention de ses employés permanents, ce qui est crucial pour évaluer la santé organisationnelle et la satisfaction au travail.

4.3.4.2 Indicateurs liés au dialogue et à la couverture sociale

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du taux de couverture par des conventions collectives est mondial.

Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 6,61 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles (il a dès lors été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de conventions collectives). Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à celui communiqué.

Précisions méthodologiques

La définition retenue de la convention collective est celle de l'Organisation internationale du travail qui a été communiquée à chaque filiale hors France, à savoir :

« tous les accords écrits concernant les conditions de travail et les conditions d'emploi conclus entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations représentatives des travailleurs, ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs dûment élus et autorisés par eux conformément aux lois et règlements nationaux, d'autre part. »

Un *reporting* a été diffusé aux responsables RH de l'ensemble des zones géographiques du Groupe afin de recueillir la donnée par entité. La consolidation a ensuite été effectuée au niveau central.

4.3.4.3 Indicateurs liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée [S1-15]

4.3.4.3.1 Congé familial

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du taux de couverture par des conventions collectives est mondial.

Le pourcentage communiqué représente une estimation minimale, car les données relatives à 6,19 % des effectifs totaux du Groupe ne sont pas disponibles (il a dès lors été considéré que ces effectifs ne bénéficient pas de congés familiaux). Le pourcentage réel pourrait donc s'avérer supérieur à celui communiqué.

Précisions méthodologiques

Les explications données par l'Annexe 1 complétant la Directive européenne 2013/34/UE ont été communiquées à chaque filiale hors France, à savoir :

« Les congés liés à la famille comprennent le congé de maternité, le congé de paternité, le congé parental et le congé pour aidants familiaux disponibles en vertu de la législation nationale ou des accords collectifs.

Aux fins de cette norme, ces concepts sont définis comme suit :

- a) congé de maternité (également appelé congé de grossesse) : congé protégé par l'emploi pour les femmes employées autour du moment de l'accouchement (ou, dans certains pays, de l'adoption) ;
- b) congé de paternité : congé de travail pour les pères ou, lorsque et dans la mesure où cela est reconnu par la législation nationale, pour les seconds parents équivalents, à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant afin de fournir des soins ;
- c) congé parental : congé de travail pour les parents en raison de la naissance ou de l'adoption d'un enfant pour s'occuper de cet enfant, tel que défini par chaque État membre ;
- d) congé pour aidants familiaux : congé de travail pour les travailleurs afin de fournir des soins personnels ou un soutien à un parent, ou à une personne vivant dans le même foyer, ayant besoin de soins ou de soutien importants pour une raison médicale grave, tel que défini par chaque État membre.

En ce qui concerne le paragraphe 93 (a), les employés ayant droit à un congé lié à la famille sont ceux qui sont couverts par des règlements, des politiques organisationnelles, des accords, des contrats ou des accords collectifs de négociation qui contiennent des droits à des congés liés à la famille et qui ont

déclaré leur droit à l'entreprise ou dont l'entreprise est consciente du droit (Exigence de divulgation S1-15 – AR 98 et 99). »

Dans le même temps, a été diffusée une demande aux responsables des ressources humaines de l'ensemble des zones géographiques du Groupe afin de recueillir la donnée par entité. La consolidation a ensuite été effectuée au niveau central.

4.3.4.4 Indicateurs liés à la santé et sécurité [S1-14]

Périmètre de consolidation

En dehors des dernières acquisitions (Forge Adour, Lacanche et Charvet), l'ensemble des sites est inclus dans le périmètre de reporting (sites industriels, sites logistiques, sites tertiaires). Le périmètre couvert est supérieur à 95 % des salariés.

Le Groupe dispose d'un programme sur la mise en œuvre ISO 45000, 14001 et 9001 lorsque les entités ne sont pas certifiées. L'intégration des données santé-sécurité au sein du reporting global du Groupe ne se fait que lorsque les entités ont obtenu leur certification ISO 45001.

Les données reportées prennent également en compte les intérimaires à l'exception du taux de couverture des effectifs par un système de management de la santé sécurité qui bénéficie d'une disposition transitoire.

Les accidents de trajet sont exclus du reporting (par différence aux accidents de missions).

Précisions méthodologiques

Définitions des indicateurs

- Nombre d'accidents du travail mortels = FAT (*Fatalities*) = Nombre d'accidents de travail provoquant le décès d'une personne, indépendamment du temps écoulé entre la blessure et le décès ;

- Nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI – *Lost Time Injuries*) = Accident de travail entraînant une blessure physique ayant pour conséquence un nombre de jours d'arrêt de travail ;

KPIs

- *Lost Time Injury Rate* (LTIR) = Nombre d'accidents avec arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT)*1 000 000/Total d'heures travaillées ;
- *Frequency rate 2* (TF2) = Nombre d'accidents avec et sans arrêt en lien direct avec le travail (LTI+FAT+WLI)*1 000 000/Total d'heures travaillées ;

Les autres KPIs et PPIs (Ergonomie ou VCS par exemple) font l'objet d'une note explicative (Définition, objectif, mode de calcul) adressée chaque début d'année à l'ensemble de parties intéressées.

Maladies professionnelles

Concernant les **maladies professionnelles**, une limite a été identifiée dans la comptabilisation 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.

4.3.4.5 Indicateurs liés à la diversité, l'équité et l'inclusion et indicateurs liés aux écarts de rémunération [S1-9], [S1-12], [S1-13], [S1-16]

4.3.4.5.1 Postes clés

Périmètre de consolidation

Le nombre de femmes aux postes clés se base sur un périmètre Groupe définissant les postes clés, incluant :

- toutes les fonctions du COMEX, à l'exception du CEO ;
- tous les postes de *senior managers* des grades A, B, 1+ et 1 ;
- la majorité des postes de *senior managers* de grade 2 ;
- certains managers sélectionnés dans le grade 3 ;
- les postes de *General Manager* (GM) Marché des grades 3 et supérieurs (hors *country managers*) ;
- les postes de Directeurs de sites industriels des grades 3 et supérieurs ;
- tout autre poste potentiellement « critique » dans le grade 3.

Uniquement les données de salaires fixes ont été retenues. Ce choix est motivé par le fait que, pour les cadres éligibles aux bonus, les règles de taux de bonus sont les mêmes par grade et par pays. Quant aux populations sans bonus (notamment en production), certaines primes de postes ou d'équipes sont liées aux contraintes (travail de nuit, travaux plus pénibles). Ce choix permet de garantir une meilleure comparabilité des informations.

Les données non significatives statistiquement (panel inférieur à cinq titulaires par genre Homme et Femme) ont été exclues de l'analyse. Les analyses reposent donc sur un minimum de 10 personnes pour mesurer les écarts de rémunération par grade sur le salaire de base.

4.3.4.5.3 Ratio entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée et la rémunération annuelle médiane de tous les salariés

Périmètre de consolidation

Si l'analyse a été initiée sur plusieurs pays, le Groupe communiquera pour cette première année sur les deux principaux pays en terme d'effectifs et d'écarts que sont la France et la Chine (pays où le Groupe est présent en terme de cotation boursière locale : SEB SA, et SUPOR)

Précisions méthodologiques

Les données ont été analysées par pays.

Pour chaque pays, un ratio entre le plus haut salaire et le salaire médian a été calculé. Tous les pays du périmètre analysé ont été traités de la même manière.

4.3.4.5.2 Écart de rémunération entre femmes et hommes

Périmètre de consolidation

Si l'analyse a été initiée sur plusieurs pays, le Groupe s'est focalisé pour cette première année sur les deux principaux pays en terme d'effectifs que sont la France et la Chine.

Précisions méthodologiques

Les données ont été analysées par grade (classification interne construite sur la méthodologie de Mercer) et ont donné lieu à la comparaison de la moyenne des salaires des hommes vs. la moyenne des salaires des femmes pour un niveau donné.

Pour les plus hauts salaires, les données de salaires fixes, variables et valorisations des plans de LTI ont été retenues. Les salaires médians ont été calculés sur les données de salaires bruts intégrant fixes et variables.

4.3.4.6 Indicateurs relatifs à la formation et au développement des compétences [S1-13]

4.3.4.6.1 Pourcentage de salariés ayant participé à un examen régulier de leurs performances et de l'évolution de leur carrière

Périmètre de consolidation

Le Groupe SEB publie le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et du développement de leur carrière.

Les collaborateurs inclus dans cette revue répondent aux critères suivants :

- CDI ou équivalent (équivalent : contrat pérenne dans le cas ou certain pays n'ont l'usage que de contrat à durée déterminée renouvelé) ;
- salariés connectés : qui ont accès à un ordinateur pour permettre la préparation et revue puis conclusion ;
- arrivée après le 15 octobre de l'année passée : l'entretien annuel démarrant le 15 janvier, ne sont pas revue les nouveaux arrivants. Ces derniers ont à disposition un formulaire de fixation d'objectifs pour leur revue future ;
- actif : il faut que le collaborateur soit présent pour sa revue. En cas de d'absence (ex. : maladie de longue durée, congé maternité), un formulaire « hors campagne » est mis à disposition pour permettre leur revue à leur retour pendant l'année.

Les collaborateurs non inclus dans ce chiffre sont :

- les collaborateurs n'ayant pas facilement accès à un ordinateur (ex. : sur les sites de production, ouvrier) ;
- les collaborateurs étant en cours d'intégration dans l'organisation (arrivée après le 15/10/N-1) ;
- les collaborateurs dont la société de rattachement est en cours d'intégration dans l'organisation (nouvelles acquisitions, ex. : Forge Adour) ;
- les collaborateurs dont la société de rattachement est en cours d'intégration dans le système SAP & processus RH (sociétés intégrées récemment après le processus d'acquisition, ex. : SEB Pro NA, Wilbur Curtis) ;
- les collaborateurs dont la société est en cours d'intégration longue compte tenu d'un processus plus long, de sa taille, etc. (ex. : WMF) ;
- les collaborateurs dont les données ne peuvent être accessibles en termes de partage des informations (ex. : Supor) ;
- les collaborateurs en contrat temporaire (hors CDI ou équivalent).

Les collaborateurs non inclus dans ce chiffre et n'ayant pas facilement accès à un ordinateur sont :

- suivis avec la mise à disposition d'un formulaire papier servant de support à leur entretien. Cette donnée n'est pas traçable à ce jour.

Les collaborateurs faisant partie de la société Supor sont :

- suivis et revus lors d'un processus interne à Supor. Ces données ne sont pas transmises à ce jour.

Les collaborateurs dont la société est en cours d'intégration longue sont :

- suivis et revus lors d'un processus interne, ces données ne sont pas transmises à ce jour. Toutefois leur intégration dans nos processus interne Groupe SEB et leur inclusion dans ces chiffres est prévue pour 2026.

Les collaborateurs en contrat temporaire :

- ne sont pas suivis.

Précisions méthodologiques

Ce chiffre comprend les collaborateurs ayant complété en ligne le formulaire prévu à cet effet et permettant l'extraction de ces chiffres (ayant a minima conclu leur EAA suite à leur revue avec leur N+1).

4.3.4.6.2 Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation concerne l'ensemble des filiales dans le monde ayant accès à l'outil Igrow. Les données de la filiale Supor sont récupérées à côté car non consolidées dans Igrow.

La consolidation de deux périmètres représente > 95 % des salariés du Groupe.

Précisions méthodologiques

Somme des heures de formation des salariés actifs/effectifs RH au 31/12.

4.3.4.6.3 Indicateurs liés aux salaires décents

Salaires décents [S1-10]

Périmètre de consolidation

Les trois pays majeurs en termes d'effectifs salariés (France, Allemagne, Chine) ainsi que les principaux pays industriels pour lesquels la question du respect des droits humains se pose (Vietnam, Colombie, Brésil, République tchèque), ont été retenus pour cette première année.

Ces sept pays permettent de couvrir 80 % des effectifs du Groupe.

Précisions méthodologiques

Les données sont extraites des rapports de FairWage© Network sur 200 pays et 3 500 villes à travers le monde. La version de leurs données datée d'octobre 2024 est celle qui est utilisée.

Les éléments retenus pour la comparaison sont les données moyennes analysées au plus près de la réalité géographique lorsque la donnée est disponible (par ville, à défaut sur la région ou province en Chine, à défaut sur la moyenne du pays).

Uniquement les données de salaires fixes ont été retenues.

Les données non significatives statistiquement (panel inférieur à 20 titulaires) ont été exclues de l'analyse.

4.4 Informations en matière de gouvernance

4.4.1 Conduite des affaires [G1]

4.4.1.1 Rappel des risques matériels

L'analyse de double matérialité menée par le Groupe SEB a permis d'identifier deux risques matériels liés et un impact négatif potentiel à deux enjeux de durabilité relatifs à la conduite des affaires : la protection des lanceurs d'alerte d'une part et la corruption et le versement de pots-de-vin d'autre part. Concernant le droit de la concurrence en lien avec l'éthique des affaires, qui n'a pas été identifié comme un enjeu matériel, et plus particulièrement le litige en cours, se référer à la note 21 des états financiers consolidés.

Les critères retenus pour déterminer les impacts matériels, risques et opportunités en lien avec la conduite des affaires, tels que la localisation géographique, les secteurs d'activité concernés et la nature des transactions effectuées sont décrits à dans la section ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.3 *Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires [SBM-3]*.

Impacts négatifs

PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

Risques

Risque de non-conformité et/ou risque d'insuffisance de sa politique de protection des lanceurs d'alerte.

[voir 4.4.1.3 *Protection des lanceurs d'alerte*]

CORRUPTION ET VERSEMENT DE POTS-DE-VIN

Impact négatif potentiel entraîné par d'éventuels cas de corruption liés notamment à l'empreinte géographique des fournisseurs du Groupe.

Risques d'infractions aux lois antitrust et/ou de corruption qui pourraient entraîner des amendes potentielles pour non-conformité et des actions en justice significatives.

[voir 4.4.1.4 *Risques de corruption*]

La présente section du Rapport de durabilité concerne la gestion de ces deux risques par le Groupe. Pour la description de l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels identifiés par l'analyse de double matérialité, se référer à la section ESRS 2 Informations générales – 4.1.3.3 *Impacts, risques*

et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires [SBM-3].

Le rôle des organes administratifs du Groupe sur les sujets de durabilité est décrite à la section ESRS 2 Informations Générales – 4.1.2.1 *Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV-1]*.

4.4.1.2 Le Code éthique, socle commun [G1-1]

Animé par les valeurs humanistes léguées par ses fondateurs, le Groupe SEB est depuis toujours attaché à des valeurs comme le sens de la responsabilité, la solidarité et l'engagement. Persuadé que le Développement Durable représente un levier de création de valeur pour ses collaborateurs, ses consommateurs, ses clients, ses actionnaires et les territoires où il est implanté, le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche à la fois éthique et responsable.

Au cours de la dernière décennie, le Groupe SEB a plus que doublé de taille, acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais plus de 32 000 salariés dans le monde, dont plus de la moitié hors d'Europe. Dans un contexte d'évolution aussi rapide, une culture commune et le partage d'un même socle de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique. À cette fin, le Groupe SEB a depuis 2012 structuré et formalisé sa politique et ses valeurs dans un Code éthique.

Le Code éthique constitue le cadre de référence des valeurs du Groupe SEB. Il 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 et le mécanisme d'alerte. Il définit les règles de conduite, individuelles et collectives, qui doivent guider les actes et inspirer les choix de chaque collaborateur et facilite une approche transversale des grands enjeux de durabilité.

Les principes énoncés par le Code éthique sont valables pour l'ensemble des activités du Groupe à l'échelle mondiale ainsi qu'aux différents groupes-clés de parties prenantes affectées. La relation avec ces dernières ainsi que les normes internationales applicables en la matière sont décrites dans les sections pertinentes du présent état de durabilité :

- personnel de l'entreprise : 4.3.1.2 *Respect des droits humains* (ESRS S1) ;
- travailleurs de la chaîne de valeur et fournisseurs : 4.3.2.2. *Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur* (ESRS S2) ;
- consommateurs et utilisateurs finaux : 4.3.4.1 *Présentation générale* (ESRS S4).

Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, le Code éthique est diffusé à l'ensemble du personnel dans le monde ainsi qu'aux parties prenantes concernées notamment sur l'intranet des entités et via le site web institutionnel.

La Direction du Développement Durable a la charge du contenu du Code éthique du Groupe et s'assure de sa bonne diffusion et compréhension dans l'ensemble des entités. Ses principes sont inclus dans le Manuel de contrôle interne dans le cadre de la vérification de la conformité éthique des filiales par les équipes de l'audit interne.

4.4.1.3 La protection des lanceurs d'alerte comme gage du respect des valeurs du Groupe [G1-1]

Dans le cadre des moyens engagés pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique et du Code de conduite anticorruption (voir section 4.4.1.4.1), le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte et une procédure d'alerte. Ce dispositif d'alerte respecte les obligations légales de loi Sapin II (article 17) et de la loi Wasserman, qui garantissent la protection de l'identité des lanceurs d'alerte et interdisent les représailles. L'objectif est de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir et d'être protégée face à une situation contraire aux principes desdits Codes.

Le dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte vise à recevoir les signalements et assurer leur traitement. Toute alerte est traitée systématiquement avec rigueur et donne lieu à des investigations si nécessaire. La protection des lanceurs d'alerte est notamment assurée par la possibilité de faire des signalements de façon anonyme.

En 2024, le Groupe a remplacé l'adresse électronique dédiée au dispositif par une plateforme en ligne externe, « *Speak'up* », communiquée notamment dans les supports de formation internes, l'intranet du Groupe et de ses entités, et le site web institutionnel.

Au-delà de cette démarche Groupe, certaines entités ont mis en place des lignes complémentaires d'alerte dédiées à leur zone, c'est notamment le cas pour le Brésil ou la Chine.

Le Groupe traite de façon systématique et avec rigueur toutes les alertes internes, qui sont analysées et font l'objet d'un suivi, et diligente des audits si nécessaire.

La procédure d'alerte

La procédure d'alerte précise quant à elle les différentes étapes à suivre pour exercer le droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, 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. Elle est disponible sur la plateforme ainsi que sur l'intranet.

Formation

Un programme de formation consacré à la procédure d'alerte a été délivré à l'ensemble des contacts éthiques, qui sont amenés à traiter les alertes rattachées à leur périmètre. Chaque contact éthique n'a accès qu'aux alertes de son périmètre d'activité. Seuls le responsable conformité Groupe et le Directeur Audit ont une vision centralisée des alertes.

4.4.1.4 Une vigilance constante à l'égard des risques de corruption et de pots-de-vin

Les activités du Groupe dans près de 150 pays incluent des opérations de production, de distribution et de vente. Elles impliquent des contacts avec de nombreux fournisseurs et clients et une exposition auprès d'agents publics et privés. Tout fait de corruption avérée pourrait entraîner des conséquences significatives sur le Groupe sur le plan financier (condamnations ou amendes) et réputationnel.

4.4.1.4.1 Politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption [G1-1]

Depuis 2013, la thématique de la corruption est intégrée dans le Code éthique mondial. 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. La politique de lutte contre la corruption du Groupe vise à prévenir et à détecter les incidences de corruption dans ses activités.

Cette politique est placée sous la responsabilité de la Conformité Groupe.

Code de conduite anticorruption

En complément du Code éthique, la politique est formalisée par l'adoption d'un Code de conduite anticorruption établi sur la base de la cartographie des risques de corruption du Groupe et destiné à guider les décisions et comportements de :

- l'ensemble du personnel dans l'exercice de ses fonctions en cas de situation qui paraît présenter un risque lié à la corruption ou au trafic d'influence ; et
- tous les tiers avec lesquels le Groupe SEB entretient ou engage des relations.

Ce code de conduite est disponible sur l'intranet et le site web institutionnel du Groupe.

Conformément à la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, le risque de corruption fait l'objet d'un traitement particulier. Le Code de

conduite anti-corruption s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

- la Convention civile sur la corruption du Conseil de l'Europe, adoptée le 4 novembre 1999 ;
- le principe 10 du Pacte Mondial de l'ONU ;
- le principe 7 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Les fonctions à risque ont été identifiées à travers la cartographie des risques de corruption, il s'agit essentiellement des fonctions entretenant des contacts réguliers avec des tiers, des membres des Comités de direction et populations les plus exposées telles que les membres du COMEX, équipes de Directions locales, les Directeurs et managers des fonctions, Achats, Commerce, Finance, Marketing et Communication...).

4.4.1.4.2 Prévention et détection de la corruption et les pots-de-vin [G1-3]

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.

La diffusion du Code de conduite anticorruption s'accompagne de différentes procédures de prévention et de détection, notamment une politique cadeau, une politique conflit d'intérêts, un processus d'audit, et des campagnes de formation et de sensibilisation.

Ces procédures mises en place par le Groupe en matière de lutte contre la fraude et la corruption sont examinées chaque année par le Comité d'audit. Depuis 2021, une réunion supplémentaire sur les résultats du contrôle interne comprenant le sujet de la lutte contre la corruption est ajoutée dans le calendrier annuel des réunions de ce Comité.

Cartographie des risques de corruption

Le Code a été établi sur la base d'une cartographie des risques de corruption du Groupe permettant de faire ressortir les scénarios de risques majeurs et de procéder à une analyse de risques de ces derniers.

En 2022, un programme de refonte globale de la cartographie des risques de corruption Groupe a été initié. Cette refonte intègre une analyse des processus via des entretiens permettant de faire ressortir les scénarios de risques ainsi qu'une évaluation détaillée des risques bruts et nets et des plans d'actions associés. Finalisée et déployée en 2023, cette cartographie des risques bénéficie d'une mise à jour annuelle.

Procédures anti-corruption

En 2023, le contrôle des risques de corruption a été renforcé en collaboration avec la Responsable Conformité Groupe conformément aux exigences de la loi Sapin II (2016).

En complément des contrôles réalisés sur les fournisseurs, le dispositif a été consolidé en 2024 par l'acquisition d'un nouvel outil dédié.

Des audits pour détecter et traiter les cas de corruption

La conformité éthique des sites du Groupe est mesurée à travers des audits.

Le Groupe SEB interagit avec ses clients et fournisseurs de manière directe, sans intermédiaire. 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 processus et des contrôles spécifiques dont le respect est vérifié par l'audit.

L'audit interne du Groupe SEB est une fonction indépendante des entités auditées, ce qui garantit une impartialité dans l'évaluation des risques de corruption.

Programmes de formation dédiés à la prévention et à la détection des cas de corruption

Une campagne de sensibilisation de l'ensemble du personnel aux risques de corruption et conflit d'intérêts a été lancée en octobre 2022. Ce programme de formation en ligne illustre de manière concrète les risques auxquels tout salarié peut être exposé et indique les premiers réflexes à avoir en cas de soupçon ou de cas avéré d'acte de corruption ou de non-respect aux règles à appliquer en cas de conflit d'intérêts.

Disponible en 11 langues, il a également été déployé pour les salariés non connectés pendant le premier semestre de 2023.

Les risques de corruption font également partie du programme de formation Conformité adressé à tous les nouveaux entrants connectés au cours des six premiers mois dans l'organisation à travers un dispositif d'intégration digital. Ce programme est constitué de six modules : Code éthique, protection des données personnelles, sécurité informatique, anticorruption, antitrust, et contrôle interne. Tous les trois ans, un module « *Refresher* » est adressé aux salariés pour s'assurer d'une mise à niveau régulière de la maîtrise des sujets en lien avec la conformité.

Depuis octobre 2023, le Groupe étend encore ses actions de formation autour de la lutte contre la corruption avec le lancement d'un parcours de formation avancé à destination des populations les plus exposées à ce risque. Mis en œuvre à travers le monde, soit en présentiel, soit à distance, mais toujours en présence d'un formateur, ce parcours approfondi vise les cadres dirigeants du Groupe, dont son Comité exécutif dont les membres ont été les premiers bénéficiaires. Cette formation se déroule en trois ans sur la période 2023-2025 pour les managers de grade 1 à 4 et sera suivie par 300 à 400 salariés chaque année.

Le taux d'atteinte de formation des fonctions les plus exposées sera communiqué à l'issue de la finalisation de la campagne (se déroulant sur trois ans) en 2025. Une revue de la définition des personnes les plus exposées selon l'article 17.6° la loi Sapin 2 est en cours d'analyse dans le cadre de la préparation de la formation prévue pour 2025.

4.4.1.4.3 Cas de corruption ou de versements de pots-de-vin [G1-4]

En 2024, aucune condamnation ni versement d'amende constatée pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption.

L'entreprise inclut dans sa publication toute action entreprise pour remédier au non-respect de procédures et de normes en matière de lutte contre la corruption et les actes de corruption. À noter qu'aucun écart n'a été constaté sur l'année 2024, d'où l'absence de communication spécifique sur d'éventuels plans de remédiation.

4.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de la société SEB S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'assemblée générale de la société SEB S.A.,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de la société SEB S.A. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 incluses dans le rapport de gestion du groupe et présentées dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre « 4. Rapport de durabilité » figurant dans le document d'enregistrement universel (ci-après « l'État de durabilité »)

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, la société SEB S.A. (« l'entité ») est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité de la société SEB S.A. sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « European Sustainability Reporting Standards ») du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations publiées ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par la société SEB S.A. dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de la société SEB S.A., notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par la société SEB S.A. en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives. Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L225-102-1 du code de commerce, présentées dans la section 4.6 « Plan de vigilance » du rapport de durabilité.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations publiées

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par la société SEB S.A. lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'Etat de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section 4.1.3.2 « Intérêts et points de vue des parties prenantes » de l'Etat de durabilité.

Nous avons apprécié la méthodologie retenue par le groupe pour identifier ses parties prenantes affectées et les principaux utilisateurs de l'Etat de durabilité et nous avons pris connaissance, notamment sur la base d'entretiens et d'inspection de la documentation disponible, des modalités d'interactions avec ces dernières.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section 4.1.4.1 « Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels » de l'Etat de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1.

Nous avons notamment :

- vérifié l'implication des fonctions, directions listées dans la section IRO-1 dans les différents ateliers de travail et nous avons contrôlé que les différentes phases du processus d'élaboration de la double matérialité ont fait l'objet d'approbation au niveau hiérarchique approprié ;
- apprécié la manière dont l'entité a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié comment l'entité a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans la section 4.1.4.1 « Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels » de l'Etat de durabilité

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section 4.1.4.1 « Description de la procédure d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels » de l'Etat de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par la société SEB S.A., et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par la société SEB S.A. relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- les informations figurant au paragraphe « Première application des ESRS » de la section 4.1.1 « Base de préparation » de l'état de durabilité. Cette note précise les limitations et incertitudes inhérentes à la première année d'application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, notamment en ce qui concerne notamment certains points de données requis par les ESRS qui ne sont pas publiés dans l'Etat de durabilité, publiés sur un périmètre partiel ou estimés ;
- les informations présentées au paragraphe « [E1-6] Emissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES » de la section 4.2.1.3.5 « Indicateurs liés à l'atténuation du changement climatique », ainsi que dans la section 4.2.6.2.2 « [E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1,2,3 et émissions totales de GES », qui expliquent les raisons pour lesquelles le Groupe SEB retient une durée d'utilisation théorique moyenne d'un an théorique pour l'ensemble des produits vendus pour le calcul de l'empreinte carbone liée à l'utilisation de ses produits dans le scope 3.11.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes environnementales - ESRS E1 à E5

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées respectivement dans la section 4.2.1 « changement climatique » de l'Etat de durabilité et celles au titre de la pollution dans la section 4.2.2 « Pollutions » de l'Etat de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre de ESRS E1, nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction ou les personnes responsables concernées, en particulier la Direction du Développement Durable, pour s'enquérir du processus adopté par l'entité pour produire cette information et apprécier l'information présentée, en particulier la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note « 4.2.1 changement climatique » de l'Etat de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques adaptées, sur la base de cette information et de notre connaissance de l'entité ;

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan des émissions de gaz à effet de serre :

- prendre connaissance de la procédure d'évaluation des émissions de GES utilisée par l'entité, en particulier :
 - apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation des émissions de GES avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
 - prendre connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations utilisées dans l'élaboration des estimations que nous avons jugées structurantes, auxquelles l'entité a eu recours pour l'élaboration de son bilan d'émissions de GES ;
- apprécier, sur la base d'une sélection, le caractère appropriés des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- rapprocher, pour les données directement mesurables, telles que la consommation d'énergie liée aux scopes 1 et 2, sur une sélection, les données sous-jacentes servant à l'évaluation des émissions de GES avec les pièces justificatives.

- concernant les émissions relatives au scope 3, apprécier :
 - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - Le processus de collecte d'informations,
 - La pertinence des estimations retenues
 - Le respect des critères du GHG Protocol

En ce qui concerne les informations publiées au titre de l'ESRS E2, nos diligences ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société SEB S.A. visant à la conformité des informations publiées ;
- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'identification de la liste des polluants/substances très préoccupantes sur lesquels la société SEB S.A. doit publier de l'information avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- prendre connaissance, par entretien avec la Direction Développement Durable de la méthodologie d'acquisition des données et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces données ;
- apprécier la cohérence des méthodes et la fiabilité des sources d'informations utilisées ;
- apprécier les informations qualitatives fournies en application des normes ESRS environnementales, entre autres, au regard des polluants émergents (PFAS).

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par la société SEB S.A. pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant le caractère éligible des activités

Une information sur les activités éligibles figure dans la section 4.2.5 « Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB » de l'Etat de durabilité.

Nous avons apprécié, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse de l'entité sur le caractère non éligible de l'ensemble de ses activités au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

Paris La Défense, le 3 avril 2025

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Patrice Choquet

KPMG

Sara Righenzi De Villers

4.6 Plan de vigilance

Le Groupe SEB répond pour la septième année consécutive à la loi n° 2017-399 du 28 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre par la rédaction de ce présent plan. La responsabilité sociale et sociétale étant une composante incontournable de la stratégie du Groupe depuis de longues années.

Ce plan présente les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, qui pourraient être liés à ses activités ainsi qu'à celles de ses sous-traitants et fournisseurs. Il reprend les actions déjà ancrées dans les politiques du Groupe : Code éthique, politique santé et sécurité, objectifs, Charte des achats responsables...

Afin de permettre aux collaborateurs et parties prenantes externes de signaler, notamment, des atteintes graves aux personnes et à l'environnement, le Groupe dispose d'un mécanisme d'alerte.

Enfin, le plan fait l'objet d'un suivi dédié. En 2024, son suivi et son actualisation ont été coordonnés par la Direction du Développement Durable et la Direction Conformité. Cette coordination s'est faite avec les différents métiers de l'entreprise et chaque Direction a contribué à compléter et actualiser le plan.

Le Groupe SEB définit sa chaîne de valeur dans le Rapport de durabilité, section 4.1.3 *Stratégie et modèle d'affaires*.

4.6.1 Gestion des risques d'atteintes graves aux personnes et à l'environnement

Prévenir et gérer les risques liés à l'éthique et aux droits humains

Risques

Egalité de traitement et d'opportunité

Forte présence dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garantis.

Un environnement de marché en constante évolution nécessite une adaptation continue de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe. Nos marchés exigent une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée. Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peuvent entraîner des difficultés à attirer et à retenir les talents.

Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque lié à l'égalité de traitement et l'égalité des chances.

Respect des droits fondamentaux

Forte présence dans des pays où le risque d'atteinte aux droits fondamentaux est élevé.

Les fournisseurs du Groupe SEB sont implantés dans des pays où il existe un risque lié aux droits fondamentaux.

Code 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 depuis 2003 et du Code de conduite de l'APPLiA⁽¹⁾.

Le Code éthique est traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et disponible sur l'intranet et sur le site web institutionnel⁽²⁾. Il présente la procédure d'alerte permettant aux acteurs de la chaîne de valeur du Groupe de déclarer tous comportements, faits ou actions non éthiques.

Au-delà de l'unique application des lois en vigueur dans chaque pays, le Groupe SEB a mis en place les actions suivantes afin d'assurer le respect de son Code éthique par tous :

- programmes de formation ;
- audits de sites ;
- et dispositif d'alerte.

Pour s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les concepts clés du Code éthique et sache comment se comporter face à un dilemme éthique, une formation est déployée depuis 2018. Elle fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur.

Tous les trois ans, un *Compliance Refresher* est dispensé à l'ensemble des salariés connectés du Groupe.

Le Code Éthique est considéré comme une politique couvrant de manière transverse l'ensemble des impacts négatifs relatifs au personnel de l'entreprise. D'autres politiques et accords collectifs, telles que la politique de non-discrimination, la politique de santé et sécurité ou la politique de rémunération sont complémentaires.

(1) Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers (anciennement CECED : Comité européen des constructeurs d'équipement domestique).
(2) www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique.

Respect des Droits de l'Homme, partout et par tous

Intégré au Code éthique, mais aussi à la Charte des achats responsables, le respect des Droits de l'Homme est un engagement fort du Groupe, validé par la signature du Pacte Mondial des Nations Unies 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. Il s'appuie des outils d'autoévaluation (HRCA et CBSSC) qui couvre 100% des entités du Groupe.

Le Groupe est présent dans des pays identifiés comme étant à risque sous l'angle des droits de l'homme, y compris sur les thématiques du travail forcé ou du travail des enfants.

Le Groupe SEB a pris plusieurs engagements stratégiques en matière de droits humains et des droits du travail, notamment sur la lutte contre le travail forcé, le trafic d'êtres humains, le travail des enfants. Le Groupe demande à sa chaîne de valeur les mêmes règles qu'il s'impose via le Code Éthique en matière de droits humains et libertés fondamentales.

Travail forcé et travail des enfants

Dans son application, une vigilance particulière est portée à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, illustrée par les engagements détaillés dans le Code éthique à la rubrique « Conditions de travail » et qui s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

- Conventions fondamentales de l'OIT n° 29 (travail forcé), n° 105 (abolition du travail forcé), n° 138 (âge minimum) et n° 182 (pires formes de travail des enfants) ;
- Principes 1, 2 et 5 du Code de Conduite du CECED ;
- Principes 1, 2, 4 et 5 du Pacte Mondial de l'ONU ;
- Principe 5 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Ces engagements s'appliquent aux collaborateurs du Groupe mais aussi à ses fournisseurs et sont par ailleurs repris dans la Charte des achats responsables du Groupe, qui est alignée sur les Normes Internationales de Travail.

Condition de travail du personnel

Le Groupe SEB s'engage à fournir à l'ensemble du personnel des conditions de travail adéquates partout dans le monde. Cet enjeu se traduit dans le Code Éthique et couvre les sujets suivants :

- **dialogue et couverture sociale** : liberté d'association, salaire décent et protection sociale, lutte contre la précarité de l'emploi, négociation collective, dialogue social ;
- **qualité de vie au travail** : équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Dialogue social

Le dialogue social est centralisé au niveau Groupe France et Europe à travers des Comités groupes France et Europe et est localisé pour les autres pays. Les remontées se font à travers des échanges entre les entités locales et la Direction Ressources Humaines Groupe.

Le Groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par la promotion d'outils de type enquête de satisfaction et la conduite dans tous les pays d'entretiens pour les managers.

Le Groupe veille à revoir régulièrement le contenu des contrats en matière de couverture sociale afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place dans chacun des contrats négociés localement au niveau de l'entité juridique et/ou du pays concerné. Des audits appropriés (internes ou externes) sont effectués de manière régulière en fonction des évolutions législatives ou pratiques marchés de chaque pays. Au 1^{er} semestre 2024, un audit santé a été réalisé sur 43 pays du Groupe pour permettre d'actualiser le socle dont le lancement remonte à 2018.

Couverture sociale

Dans le cadre de sa politique socle commun social initiée dès 2018, le Groupe SEB propose à ses collaborateurs, partout dans le monde une couverture de bon niveau par rapport au contexte local. À date, 100% des collaborateurs sont couverts par le socle social *Wecare@Seb*.

Pour les travailleurs de la chaîne de valeur, l'approche du Groupe repose actuellement sur un processus de dialogue étendu avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui inclut plusieurs dispositifs sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité des chances ainsi que les droits fondamentaux :

- des échanges réguliers avec les équipes Achats au niveau du Groupe et au niveau local, y compris dans le cadre d'évaluations annuelles (*Supplier Performance Review, Supplier Strategic Review*) ;
- les évaluations RSE des fournisseurs, basées sur une cartographie des enjeux RSE par famille d'achat. Des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant.

Le dialogue entre le Groupe et les fournisseurs repose sur des interactions tout au long de la relation d'affaires. Il inclut notamment l'évaluation en amont de la relation et de la contractualisation d'un accord, des évaluations périodiques de performance réunissant les équipes Achats, le fournisseur et le prescripteur, un suivi des projets et un accompagnement dans le cadre de la conduite des audits éthiques et sociaux.

Pour les populations de travailleurs particulièrement exposés, le Groupe mène des audits sociaux sur un panel de fournisseurs identifiés comme potentiellement à risque. Ces audits peuvent permettre également de recenser des alertes concernant des populations de travailleurs particulièrement exposées et/ou marginalisées. En l'occurrence, tous risques sociaux identifiés dans les Rapports d'audit, font l'objet d'action de d'atténuation de la part du fournisseur. Le Groupe dispose également d'un dispositif de contrôle de ses fournisseurs permettant de détecter des instances de couverture médiatique défavorable, ainsi que des sanctions prononcées à l'encontre de ces derniers.

Salaires décents

Le travail d'analyse sur les salaires en fonction des nouvelles directives européennes vient d'être initié au sein du Groupe. La référence prise en compte au sein de l'EEE est le respect du salaire minimum du pays quand il existe. Hors EEE une analyse a été faite d'une part en fonction des salaires minimum des pays et d'autre part pour aller plus loin une première approche sur le salaire décent. Cette approche a porté sur quelques pays ayant une présence industrielle.

Les données sur le salaire décent étant en cours de création, au niveau des pratiques externes, le Groupe a commencé par fixer des grands principes pour faire des premières mesures sur quelques pays. Tous les salariés du Groupe SEB perçoivent un salaire minimum conformément aux indices de références applicables.

Qualité de vie au travail

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de son personnel partout dans le monde et notamment dans les pays considérés comme à risque (défini dans le Rapport Universel 2025)

La qualité de vie au travail fait l'objet d'un accord collectif en France depuis 2016 et s'accompagne de plans d'actions dans chaque entité du Groupe. Cet accord a été renouvelé le 1^{er} juin 2022 pour trois ans, sous la nouvelle dénomination Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT).

Par ailleurs, un référent QVCT a été désigné dans la majorité des sites du Groupe SEB. Celui-ci veille à la bonne ergonomie des bureaux (matériel et postures de travail).

SEB 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. Ce baromètre social est mis en œuvre tous les deux ans. Initialement lancé en France, il s'est progressivement étendu à tous les continents.

La dernière enquête en date de 2023 a été réalisée sur un périmètre beaucoup plus large que les éditions antérieures. Elle a couvert une soixantaine de pays. Plus de 80 % des quelques 20 000 collaborateurs sollicités ont répondu à l'enquête qui a porté sur 93 questions autour de cinq thématiques : crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité.

Diversité, égalité et inclusion

Le Groupe SEB considère la diversité comme une source d'attractivité, de performance collective et d'innovation. Face à la forte présence du Groupe dans des pays où l'égalité et l'équité de traitement et d'opportunités ne sont pas toujours garanties, SEB déploie une politique de non-discrimination et de promotion de la diversité afin de créer un environnement de travail inclusif et diversifié dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Ces politiques couvrent notamment les sujets ethniques, d'orientation sexuelle, d'identité de genre, d'âge, de religion, d'opinion politique, d'origine sociale.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe.

Dans son projet d'entreprise, le Groupe SEB a dédié un plan spécifique à l'égalité homme-femme : « Gender balance acceleration plan » qui doit réduire le plafond de verre en s'engageant sur un objectif chiffré : taux de femmes dans les postes clés supérieur à 32 %.

Des plans d'actions ont été définis pour chaque thématique couverte par la politique de non-discrimination et sont déclinés dans chaque pays en s'adaptant aux réglementations locales. L'avancement de ces plans d'actions fait l'objet d'un suivi régulier, notamment grâce à des tableaux de bord et échanges avec les responsables RH de chaque continent.

Inclusion sociale des consommateurs et utilisateurs finaux

Le design inclusif est un enjeu important pris en compte dans le processus de développement produits du Groupe SEB, qui vise à garantir que les produits soient accessibles au plus grand nombre possible de personnes.

Afin répertorier les bonnes pratiques en matière de design inclusif et faciliter les usages du quotidien pour tous les utilisateurs, le Groupe a élaboré en 2020 un guide de bonnes pratiques de conception, le *Good Design Playbook*, en partenariat avec APF France Handicap et avec le soutien de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie.

En 2021, la démarche de design inclusif a été expérimentée sur une première phase d'analyse par les équipes Innovation (Recherche, Marketing, Design, Développement) sur six familles de produits afin d'améliorer l'accessibilité des prochaines gammes. Dans le même temps, le Groupe a mis au point une méthodologie inclusive qui est devenue partie intégrante du processus de conception des produits en 2022. Elle a fait l'objet d'une formation spécifique pour accompagner sa mise en œuvre.

En 2024, le Groupe a mené les actions suivantes :

- s'assurer que les panels de testeurs incluent la diversité des consommateurs ;
- maintenir les liens avec les parties prenantes en participant à des événements clés tels que l'Observatoire de l'Innovation Inclusive et « Innovation Inclusive : de la théorie à la pratique » ;
- développer la gamme « Includeo » avec un nouveau produit, un presse-agrumes automatique.

Audits éthiques et sociaux

Chaîne de valeur : Amont

Afin d'identifier, prévenir et/ou rectifier le cas échéant de potentiels impacts négatifs matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, le Groupe mène des audits éthiques et sociaux auprès de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 au niveau mondial, toutes catégories confondues : matières premières, composants, produits finis, achats indirects. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de couverture d'audit de 100 % de ses fournisseurs identifiés comme « potentiellement à risque » tous les 4 ans maximum.

Le programme d'audits sociaux des fournisseurs du Groupe SEB intègre la notion de « pays à risque », issue du référentiel *amfori/ Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification*. Ce critère permet d'identifier les fournisseurs à auditer en priorité lorsqu'ils sont présents dans des pays identifiés comme tels et donc susceptibles de causer des impacts négatifs sur les travailleurs de leur propre entité ou bien de leur chaîne de valeur.

Les audits éthiques et sociaux des fournisseurs sont un pilier de cette approche, avec une procédure formalisée en cas d'impact négatif matériel constaté sur les conditions de travail, l'égalité de traitement et l'égalité d'opportunité et/ou les droits fondamentaux des travailleurs de la chaîne de valeur.

Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par exemple le non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement de plusieurs actions.

L'approche du Groupe en matière d'audits comporte également une dimension préventive et vise à obtenir des impacts positifs sur les fournisseurs et leurs travailleurs. Pour aider les fournisseurs à progresser en matière de performance éthique et sociale, le Groupe communique en amont des audits un document qui en explique les enjeux et détaille les points qui seront évalués et leur propose des formations.

En 2024, ces séances de formation ont été réalisées à travers des webinaires et 312 fournisseurs notamment issus de Chine et de Colombie y ont participé. Elles se sont déroulées en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

En 2024, aucun cas de non-conformité majeur n'a été constaté.

Sites industriels du Groupe

Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques le même système d'audits éthiques, sociaux et environnementaux que pour ses fournisseurs, avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek.

Les audits sont effectués en moyenne tous les trois ans, à raison d'environ six sites par an, et couvrent 100 % des sites dans les pays considérés à risques. Ils sont préparés avec le support de la Direction des Ressources Humaines et sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles. Les résultats des audits sont partagés avec la Direction Industrie (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Conformité, la Direction du Développement Durable et la Direction Audit et Contrôle Interne. Les plans d'actions sont soumis à la Direction des Ressources Humaines. Une synthèse annuelle des résultats d'audit est par ailleurs communiquée au Comité Exécutif du Groupe. Ce système de contrôle, commun avec les fournisseurs du Groupe, permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables notamment aux clients.

Achats responsables

Le Groupe SEB s'est fixé comme responsabilité fondamentale la fabrication de ses produits dans des conditions éthiques. Il conduit une stratégie 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 partout dans le monde.

Cette stratégie inclut :

- une Charte des achats responsables ⁽¹⁾ ;
- une évaluation RSE des fournisseurs ;
- des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant ;
- une cartographie des enjeux RSE par famille d'achats.

Depuis 2012, cette stratégie ne cesse de se renforcer. Elle fait l'objet d'une feuille de route partagée entre les Directions des Achats et du Développement Durable. Depuis 2022, la Direction des Achats a lancé un plan de transformation des Achats où l'accélération des pratiques RSE figure comme thématique prioritaire. L'objectif est de favoriser le développement dans la durée d'une chaîne de valeur toujours plus responsable. Dans ce cadre, la Direction des Achats organise régulièrement des sessions d'information et de formation sur les achats responsables à destination de sa communauté pour développer les compétences de ses équipes, notamment via des webinaires dédiés.

4.6.2 Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé, sécurité et sûreté des personnes

Risques

Conditions de travail

Forte présence dans des pays où un manque de conditions de travail adéquates représente un risque relativement élevé.

Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier rang de ses préoccupations. Cependant, il ne peut exclure les risques de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes.

En cas de maladies professionnelles, d'accidents du travail ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes, le Groupe pourrait être impacté sur :

Continuité de l'activité : l'absentéisme, les accidents ou les pandémies peuvent affecter notre capacité de production.

Impact financier : indemnités et compensations en cas d'accident sur un site de production.

Les fournisseurs de la chaîne de valeur amont sont implantés dans des pays où il existe un risque lié aux conditions de travail, notamment en ce qui concerne le temps de travail, le salaire décent, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.

Assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs

Sécurité

Le Groupe dispose d'une politique de santé et sécurité permettant de réduire les accidents du travail, les atteintes à l'intégrité physique des personnes, les maladies professionnelles, et le risque industriel pouvant affecter le personnel (Incendie, accidents, pollution).

La politique de santé et sécurité du Groupe est déployée mondialement et repose sur des standards rigoureux, rédigés en anglais, français et chinois, qui s'imposent à toutes les équipes.

Ces standards formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales et couvrent à la fois l'organisation et le management de la santé et sécurité ainsi que la prévention de risques spécifiques. Ils sont matérialisés par les programmes mondiaux « Safety in SEB » et « Health in Seb ».

En termes de moyens financiers le Groupe sur 2024 a dépensé 3 M€ pour des actions de prévention (contrôles et veille réglementaire, équipements de protection collectifs ou individuels...), d'amélioration des conditions de travail et de formation du personnel. Les nouveaux projets intègrent également des améliorations de la sécurité et de l'ergonomie de l'environnement de travail.

(1) www.groupeseb.com/fr/des-achats-responsables.

Afin de réduire les risques en matière de sécurité et sûreté, le Groupe a mis en place :

■ **Actions de mobilisation et partage des bonnes pratiques**

L'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays se réunissent depuis 2020. Ces rencontres régulières permettent de partager les pratiques et renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par une communauté active sur le réseau social interne d'entreprise ;

■ **Programme de formation**

La formation est aussi un levier fort d'amélioration permettant de réduire le risque. En 2021, le Groupe a développé quatre modules d'*e-learning* dédiés à la sécurité et la sûreté.

Parce que le Groupe est convaincu que la baisse continue de l'accidentologie dans les années à venir ne pourra se faire que grâce à un changement de culture, il a lancé un programme, nommé Vigilance Partagée en 2022. Ce programme s'est poursuivi sur 2023 et 2024 en France, en Allemagne en Suisse.

Fin 2024, l'ensemble des sites industriels et plateformes logistiques en France, ainsi que Campus, Retail France et Groupe SEB France ont suivi ce programme qui a également été déployé sur les 5 sites de production allemands (EMSA et WMF) et sur le site suisse de Zuchwil.

Le déploiement se poursuivra en 2025 sur d'autres sites européens et monde tels que le Brésil et la Colombie ;

■ **Programme mondial Safety in SEB**

Le programme mondial Safety in SEB met l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Les collaborateurs sont invités à signaler les éventuelles situations dangereuses identifiées sur le terrain soit à travers une application disponible sur l'intranet, soit sous un format non digital.

Dans les usines, 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), à travers des réunions AIC (Animation à Intervalle Court).

Le LTIR s'élève à 0,81 en 2024 et l'objectif est d'atteindre un LTIR de 0,55 à l'horizon 2027.

100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité ISO 45001. La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 40 Responsables Santé Sécurité Environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays.

Santé

Le plan santé international du Groupe, Health in Seb a été initié en 2016. Il a débuté par un diagnostic sur tous les sites industriels 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. C'est notamment le cas en matière d'ergonomie où l'indicateur mesure les améliorations jugées significatives à partir de méthodes d'analyse spécifiques, de grilles de cotation, d'un outil d'aide à la décision élaboré par les ergonomes et du ressenti de la personne. Tous les sites industriels et logistiques dans le monde ont pour objectif d'améliorer chaque année 25 % des postes de travail du point de vue de l'ergonomie ;

Lutte contre les troubles musculosquelettiques : en tant que groupe industriel, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. La démarche du Groupe s'articule autour de la sensibilisation et

la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des *process*, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques sur les sites.

La dynamique d'amélioration ergonomique des postes de travail se poursuit dans le Groupe grâce à l'outil de cotation EvalErgo, déployé en France et à l'international. En 2024, tous les sites industriels et logistiques ont pour objectif d'améliorer l'ergonomie des postes de travail. L'objectif a été propre à chaque site, selon l'historique d'amélioration des 5 dernières années. En France, chaque site dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et de référents TMS pour gérer les risques liés à la conception des produits et à la modification des postes de travail.

Fin 2024, le Groupe comptait 38 référents TMS en France. Depuis 2019, le Réseau Santé France regroupe les référents TMS, médecins du travail, infirmiers et ergonomes des différents sites ainsi que la Direction Santé et Sécurité.

Lutte contre les risques psychosociaux : Le Groupe a initié la conception d'un parcours de formation sur les risques psychosociaux fin 2023. Ce parcours est constitué de trois niveaux :

- une *e-learning* (un module à destination de l'ensemble des collaborateurs connectés et un module spécifique à destination des managers d'équipe) ;
- une formation complémentaire d'une journée en présentiel pour les managers d'équipe ;
- une sensibilisation sur une thématique définie en local.

Le *e-learning* a été lancé dans un premier temps en France sur le dernier trimestre 2024 pour les managers et les collaborateurs connectés, il sera progressivement déployé sur le périmètre monde. En parallèle, une formation d'une journée pour les managers d'équipe en industrie, logistique et tertiaire a été conçue sur 2024 et 3 sessions pilotes ont été organisées. Elle sera déployée dans un premier temps en France en 2025.

Toujours en lien avec les 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.

La couverture sociale est présentée dans la partie section 4.5.1 de ce plan de vigilance.

Lutte contre le harcèlement

Engagé contre toutes formes de harcèlement, le Groupe accorde une vigilance particulière vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. Au-delà du respect des obligations légales, SEB organise régulièrement au sein de ses filiales des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel.

Le Groupe adopte des procédures volontaristes pour prévenir les comportements inappropriés, garantir une instruction rigoureuse des plaintes, protéger les victimes et sanctionner les responsables. En Inde, une commission dédiée au harcèlement sexuel, composée majoritairement de femmes et incluant une ONG spécialiste, a été mise en place. En France, la mise à jour des Règlements intérieurs de tous les sites permet de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives contre le harcèlement. Depuis 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés dispose d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

4.6.3 Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement

Amont	Opérations	Aval
Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols sur les sites de fabrication des fournisseurs, notamment en lien avec la production et de la transformation des métaux.	Potentiels rejets de polluants dans l'eau, l'air ou les sols liés aux opérations du Groupe.	
Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes.	Potentiels rejets dans les écosystèmes de substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes liés aux opérations du Groupe.	
Perturbation de la ressource en eau résultant des prélèvements des fournisseurs industriels dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, notamment ceux situés en zones de stress hydrique.	Perturbation de la ressource en eau sur les sites industriels du Groupe résultant des prélèvements dans les milieux et des potentiels rejets dans l'eau, y compris ceux situés en zone de stress hydrique	
Pollution eau – Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus d'extraction des matériaux et de production des fournisseurs	Pollution eau – Rejets potentiels dans l'environnement d'eaux polluées ou de substances toxiques issus des processus de production	
Matériaux – Utilisation de matériaux vierges dans les opérations : contribution à l'épuisement des ressources et à la pression sur les ressources par l'utilisation de matières premières pour produire des produits.	Déchets – Déchets générés lors des opérations : Génération de déchets durant la production, qui ne seront pas réutilisés dans un processus industriel.	Déchets – Génération de déchets en fin de vie des produits : contribution à la génération de déchets, y compris de déchets dangereux.
Risque de transition : augmentation du prix des matières premières, du coût de l'énergie et du prix du carbone sur le transport et les matières premières.	Risque physique : arrêt potentiel des sites de production en lien avec les aléas climatiques, principalement pour les sites situés dans des zones à fort stress hydrique.	
Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels des fournisseurs du Groupe et des sites amont à ceux-ci situés dans des zones de stress hydrique.	Perturbation de la continuité des opérations des sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones de stress hydrique.	
Matériaux – Coûts/disponibilité des matériaux et composants : l'épuisement des ressources peut entraîner des pénuries ou une augmentation des prix des matières premières		
Risque réglementaire associé à l'interdiction de l'utilisation de certaines substances (préoccupantes, très préoccupantes), dans la chaîne de valeur comme sur le périmètre direct .		

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Changement climatique

Le Groupe SEB vend en moyenne 400 millions de produits par an. À chaque étape de leur cycle de vie, ces produits consomment des ressources naturelles et émettent des gaz à effet de serre (GES), ce qui contribue au changement climatique, à l'épuisement des ressources planétaires et a un impact sur la biodiversité. Conscient de cette responsabilité, le Groupe a réalisé un bilan carbone de ses activités dès 2016. Cela a permis d'avoir une image précise de la répartition des émissions de carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie) et de mettre en place des actions concrètes afin de réduire les impacts environnementaux liés à son activité. De plus, le Groupe a réalisé en 2024 un Rapport de durabilité présentant un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique ainsi qu'un plan d'adaptation au changement climatique.

En 2024, les émissions totales de GES du Groupe SEB ont représenté 14 millions de tonnes équivalent CO₂.

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux :

- à l'horizon 2030, le Groupe SEB s'est fixé comme objectif de réduire de 42 % ses émissions de GES des scopes 1 et 2 par rapport à 2021 et de 25 % ses émissions de GES du scope 3, incluant les catégories des biens et services achetés (catégorie 1), le transport et la distribution en amont (catégorie 4), ainsi que l'utilisation des produits vendus (comprenant la consommation directe d'énergie) (catégorie 11) ;
- à l'horizon 2050, le Groupe s'engage à atteindre la neutralité carbone en réduisant de 90 % ses émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2021, et en neutralisant les émissions résiduelles restantes.

Atténuation du changement climatique

Les impacts, risques et opportunités matériels relatifs à l'atténuation du changement climatique sont couverts par les quatre politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production, éco-conception, éco-logistique et achats responsables.

Ces politiques couvrent la chaîne de valeur en amont avec la Charte des achats responsables visant à engager ses fournisseurs dans leurs propres programmes d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de GES en les incitant à fixer des objectifs basés sur la science à horizon 2030 et en les soutenant pour améliorer leurs normes environnementales. Elles couvrent aussi la chaîne de valeur en aval en contribuant à la réduction des émissions de GES liées au transport.

Des actions ont été mise en place par le Groupe pour la réduction des émissions de GES

Sur les sites de production :

- encourager la sobriété énergétique des sites de production ;
- investir dans l'efficacité énergétique des sites et équipements industriels ;
- investir dans les énergies renouvelables ;
- neutraliser les émissions de GES résiduelles.

Sur les achats de matières et composants :

- augmenter le taux de matériaux recyclés dans les produits et emballages ;
- accompagner la décarbonation des fournisseurs stratégiques du Groupe ;
- gestion optimisée des volumes dans les unités de transport ;
- développement de modes de transport alternatifs et optimisation des circuits logistiques ;
- améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe ;
- encourager la sobriété énergétique dans l'utilisation des produits.

Adaptation au changement climatique

Les risques et opportunités matériels relatifs à l'adaptation au changement climatique sont couverts par deux politiques transverses aux thématiques environnementales : les politiques éco-production et éco-conception.

La politique éco-production et la gestion du risque physique matériel lié aux ressources en eau : C'est un risque physique matériel pour la continuité d'exploitation du Groupe lié au stress hydrique pour certains sites de production.

La politique éco-conception et la gestion des risques et opportunités de transition. La politique éco-conception, en encourageant l'utilisation de matériaux recyclés, participe au contrôle des coûts d'achat du Groupe, qui pourraient être affectés par la volatilité des prix de l'énergie et des matières premières, ainsi que par l'effet de mécanismes réglementaires sur le prix du carbone. La politique éco-conception encourage l'innovation afin de réduire l'empreinte environnementale des produits et de réduire leur consommation énergétique permettant donc au Groupe SEB de saisir les potentielles opportunités commerciales liées à l'adaptation au changement climatique.

Sur l'amont de sa chaîne de valeur, fin 2024, le Groupe a annoncé un programme d'engagement de ses 500 fournisseurs stratégiques (représentant 80 % de l'empreinte carbone amont), visant à les accompagner vers des pratiques environnementales

et sociales toujours plus exigeantes grâce au déploiement élargi de la Charte des achats responsables. Les principaux objectifs de ce programme sont :

- accompagner ces fournisseurs, notamment via des formations, et les sensibiliser aux enjeux de durabilité et développer leurs performances extra-financières garantissant au Groupe SEB de leurs capacités de prévention et de remédiation aux impacts RSE négatifs ;
- un suivi de leurs propres actions pour déployer les critères éthiques, sociaux et environnementaux du Groupe parmi leurs fournisseurs (rang 2 et rang 3) ;
- contribuer à l'ambition de décarbonation du Groupe SEB à 2030 sur les scopes 3 amont (- 25 % vs 2021).

Sur l'aval de sa chaîne de valeur, le Groupe déploie une politique visant à encourager les consommateurs à adopter des comportements et des modes de consommation durables :

- contribuer à des modes de vie plus sains grâce à une offre de produits et services (Ex : réparation) adaptés ;
- engager et aider les consommateurs à faire des choix et à adopter des comportements plus responsables.

Cette politique s'inscrit dans une volonté globale de limiter l'impact négatif sur l'environnement et de préserver la santé des consommateurs. Elle s'articule autour de deux stratégies distinctes :

- stratégie de marketing durable couverte par la politique éco-conception du Rapport de durabilité ;
- stratégie de marketing et communication responsables : Sensibiliser les consommateurs sur la durabilité, sur les gestes éco-responsables, les recettes fait-maison, les opérations de recyclage, les alternatives énergétiques et les modes de cuisson alternatifs.

Prévenir les pollutions

La prévention de la pollution de l'air, des sols et de l'eau est le premier pilier de la politique environnementale du Groupe, afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites.

L'utilisation des substances ou l'émission de pollutions dans l'air, l'eau et les sols peuvent avoir lieu à différents niveaux de la chaîne de valeur.

Dans cette optique, l'application de la norme ISO 14001 et des standards internes assurent une homogénéité et un cadre de contrôle des moyens techniques organisationnels et humains en place sur nos usines. Elle se traduit en interne par une méthodologie d'analyse des risques environnementaux commune à tous les sites du Groupe ainsi qu'un standard commun sur la réponse aux situations d'urgence.

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie sur :

- la Charte des achats responsables, qui intègre les enjeux liés aux polluants. Le Groupe exige de ses fournisseurs d'identifier, de surveiller, de contrôler et de traiter les rejets dans l'air, l'eau ou le sol qui pourraient présenter un risque environnemental, en se conformant aux réglementations en vigueur ;
- sur la politique d'éco-conception du Groupe notamment via l'utilisation de plastiques et métaux recyclés, qui contribuent à la réduction des pollutions en limitant l'extraction des ressources naturelles, en réduisant les émissions de CO₂, et en diminuant les déchets plastiques.

La réduction des impacts sur les opérations propres du Groupe s'appuie sur la politique « Eco-production » du Groupe SEB qui inclut un pilier Prévention & Réduction des Pollutions inscrit dans la Stratégie RSE 2024-2030 'Agir pour la nature' visant l'absence d'accident environnemental majeur et la poursuite de la réduction des émissions de polluants suivis par les autorités ou les DREAL.

Les principaux procédés concernés par la prévention des pollutions sont le traitement de surface, le traitement thermique, le moulage et le formage. Pour l'ensemble de ces procédés, les polluants suivis par les autorités ou les DREAL (COV, DCO/DBO, métaux lourds, nitrates, phosphates) et émergents (PFAS) sont gérés à travers :

- l'évaluation des risques environnementaux et leur maîtrise ;
- la prévention des accidents environnementaux et de la pollution des sols, de l'eau ou de l'air ;
- la préparation et réponse aux situations d'urgence environnementale ;
- la conformité aux réglementations environnementales locales ;

Les polluants suivis par les autorités ou les DREAL sont suivis sur tous les sites du Groupe présentant des rejets dans l'air ou l'eau. Concernant les polluants émergents tels que les PFAS, les rejets issus des sites impliqués dans les procédés de traitement de surface et de revêtement sont soumis à un contrôle strict. La dégradation potentielle des intrants dans les rejets aqueux fait l'objet d'un contrôle et d'une surveillance dans le cadre réglementaire.

Les actions menées sur les opérations propres, les sites industriels du Groupe établissent un plan de surveillance et d'actions sur la prévention des pollutions, afin de :

- maintenir le haut niveau de maîtrise des rejets et des installations associées ;
- améliorer les installations en anticipation des évolutions réglementaires ;
- étudier et le cas échéant appliquer les meilleures techniques disponibles de traitement des rejets air et eau.

Le plan de surveillance et d'actions est spécifiquement mis en œuvre pour maîtriser les rejets de polluants suivis par les autorités ou les DREAL issus des procédés utilisés dans nos usines. Cette approche est particulièrement pertinente pour les polluants émergents, en particulier les PFAS, dont le suivi nécessite une surveillance continue des meilleures techniques de traitement disponibles et une veille réglementaire constante.

Gestion des substances préoccupantes

La réduction des impacts sur la chaîne de valeur amont s'appuie sur la Charte des achats responsables, qui intègre les enjeux liés aux substances préoccupantes. Le Groupe exige auprès de ses fournisseurs :

- de respecter les réglementations ainsi que les restrictions imposées par le Groupe SEB concernant l'utilisation de substances dangereuses ;

- de mettre en place un processus de veille réglementaire pour s'assurer que leurs produits ne contiennent pas de matières restreintes ou interdites ;
- d'informer le Groupe SEB sans délai en cas de changement dans la composition ou la fabrication des produits ;
- d'identifier, étiqueter et gérer correctement les produits chimiques ou matières dangereuses pour s'assurer que leur manipulation, utilisation, stockage, transport, recyclage, réutilisation et élimination sont réalisés en toute sécurité et conformément à la réglementation ;
- de former et équiper les travailleurs amenés à manipuler ces matières pour garantir leur sécurité.

De plus, les fournisseurs sont tenus de s'engager à respecter les réglementations sur les substances chimiques par le biais du processus d'éco-déclaration. Cela inclut des exigences telles que celles de REACH, du Règlement POP et de la Directive RoHS, en fonction du type de produit acheté.

Pour la gestion des substances préoccupantes, le Groupe s'est doté de politiques environnementales et substances et sont intégrées au système de management de l'environnement du Groupe certifié ISO 14001. Ces politiques prennent en compte la réduction de l'utilisation des substances préoccupantes.

Au sein de sa stratégie RSE, le Groupe SEB a identifié plusieurs leviers d'action visant les substances :

- levier : « Réduction de l'utilisation des substances prioritaires », impliquant :
 - la définition d'une liste de substances prioritaires pour le Groupe de manière à anticiper la réglementation,
 - la cartographie des usages de substances au sein des produits, des alternatives existantes, le suivi et la réduction de leur utilisation ;
- levier : « Développer et déployer les processus et les outils, y compris pour les fournisseurs », impliquant :
 - le développement de l'utilisation des outils IT pour une meilleure traçabilité, évaluation d'impact, synergie et réponses aux parties prenantes et aux attentes réglementaires concernant les substances. Tous les ans, une campagne de collecte d'informations est ainsi lancée auprès d'un pool de fournisseurs sélectionné en fonction des risques et des enjeux pour mettre à jour les connaissances du Groupe sur la présence de substances. Une base de données a été créée en 2024 pour faciliter l'exploitation des données par les équipes développement produits,
 - la systématisation de la prise en compte des risques associés aux substances dans le processus d'achat et de développement de produits, via le développement d'une notation « risque substances » des fournisseurs à partir de 2025,
 - la sélection des fournisseurs livrant des composants et matériaux conformes aux exigences substances de SEB, préalablement définies,
 - le suivi dans le temps du niveau de conformité des fournisseurs ;
- veille réglementaire constante.

Ressources en eau

Utilisation de la ressource en eau, y compris en zone de stress hydrique

La gestion de la ressource en eau sur la partie amont de la chaîne de valeur est prise en compte à la fois dans la politique d'éco-conception du Groupe SEB et dans la Charte des achats responsables du Groupe. La politique « Eco-production » détaille l'ensemble des mesures mises en place pour réduire les consommations d'eau sur les sites industriels, logistiques et tertiaires du Groupe et est, à ce titre, garante de l'engagement « Préserver la ressource eau, en intensifiant l'effort sur les sites à risques », intégrée à la stratégie RSE 2024 « Agir pour la Nature ».

Les principaux usages de l'eau sur les sites du Groupe sont liés aux procédés de traitement de surface et de traitement thermique, ainsi qu'aux utilités associées (chauffage, refroidissement, nettoyage) représentant environ 90 % des consommations. Environ 10 % de l'eau consommée est prélevée dans le milieu naturel (nappes et cours d'eau).

Sur l'amont de sa chaîne de valeur, le Groupe a mis en place des actions présentées dans les matériaux recyclés dans le Rapport de durabilité (Charte des achats responsables, audits RSE ...).

Le Groupe a mis en place des mesures de réduction, de réutilisation et de recyclage (3R) des ressources en eau au sein de ses sites.

Sur l'aval de sa chaîne de valeur, le Groupe a développé des produits permettant aux consommateurs de réduire leur consommation d'eau, tant lors de l'utilisation que lors du nettoyage.

Utilisations des ressources et économie circulaire

Le Groupe SEB poursuit une stratégie d'économie circulaire en vue d'atteindre un Développement Durable et de se positionner comme un *leader* en la matière. Cette stratégie s'appuie sur différentes mesures pour réduire l'impact environnemental de ses produits et son taux d'utilisation des ressources. Pour intégrer les principes des « 3R » (Réduire, Réutiliser, Recycler) à l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe applique une politique d'éco-conception et éco-emballage sur l'ensemble du cycle de vie de ses produits. En parallèle, il développe de nouveaux modèles d'affaires axés sur le reconditionnement et la revente pour le marché de la seconde main.

Ces politiques permettent de :

- fabriquer des produits pérennes grâce à des critères de qualité exigeants tels que le système de management de la qualité (SMQ) certifié ISO 9001 qui participe à la qualité des produits et qui intègre leur réparabilité dès leur conception, tout en en développant une offre de services complète pour favoriser la réparation sur le long terme ;
- améliorer la recyclabilité des produits et des emballages en fin de vie ;

- réduire la pression sur les ressources et contrôler les coûts d'approvisionnement en matières premières en introduisant et/ou en augmentant le taux de matériaux recyclés et/ou de faible impact dans les produits et emballages fabriqués par le Groupe, avec l'objectif global d'atteindre un taux de 60 % de matières premières recyclées (métaux, composants, plastique et carton, en masse) d'ici à 2030 ;
- appliquer des critères d'éco-emballage (« éco-packaging ») pour réduire l'impact du Groupe dans sa chaîne de valeur aval et favoriser le recyclage ;
- améliorer l'efficacité énergétique des produits du Groupe.

La politique d'éco-conception est mise en œuvre dès la première étape de l'approvisionnement, y compris auprès des fournisseurs du Groupe et partagée avec toutes les parties prenantes le long de sa chaîne de valeur (fournisseurs, détaillants, consommateurs).

Les actions mise en place dans l'éco-conception sont détaillées dans le Rapport de durabilité.

De plus, dans le cadre de sa politique d'éco-conception et de sa stratégie portant sur l'économie circulaire et l'utilisation des ressources, le Groupe SEB met en œuvre différents plans d'action en amont de sa chaîne de valeur pour atténuer l'impact négatif lié à l'utilisation de matériaux vierges et le risque lié au coût et/ou à la disponibilité des matériaux et composants.

Gestion des déchets

L'objectif du Groupe SEB est de réduire les déchets générés par ses produits tout au long de leur cycle de vie. Dans le cadre de sa stratégie pour une économie circulaire, le Groupe met en œuvre différentes politiques et actions le long de sa chaîne de valeur, notamment :

- des pratiques d'achat de matières premières, composants ou sous-ensembles s'assurant d'une bonne gestion des déchets des usines qui les produisent ;
- une politique de réduction des déchets industriels et des actions pour limiter les pertes et valoriser les déchets lors de la fabrication des produits ;
- dans le cadre de sa politique d'éco-conception, un ensemble d'actions pour augmenter la recyclabilité de ses produits en fin de vie ainsi qu'une politique « éco-packaging » pour réduire l'empreinte environnementale de ses emballages ;
- un ensemble d'actions visant à favoriser le recyclage.

Actions mises en œuvre pour favoriser la limitation des déchets sur la chaîne de valeur :

- l'augmentation de la recyclabilité de nos produits dès la fabrication ;
- l'augmentation de la durée de vie de nos produits par la réparabilité ; et
- un plan d'action en faveur du recyclage en fin de vie.

4.6.4 Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Dans le cadre des moyens engagés 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. Depuis la fin de l'exercice 2024, ce dispositif d'alerte a évolué avec une plateforme externe baptisée « Speak Up ».

Les informations relatives à la connaissance du processus par le personnel du Groupe, à la confiance de ces derniers dans le dispositif en place afin de faire part de leurs préoccupations ainsi que les politiques de protection des lanceurs d'alerte sont présentées dans le Rapport de Durabilité.

Une procédure d'alerte précise les modalités pour déclarer une alerte dans la plateforme « Speak Up » ou par un canal local spécifique.

Elle est mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe et sur son site internet : www.groupeseb.com/fr/documents-speakup. Elle est également communiquée aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables.

En 2024, 13 alertes, avérées et non avérées ont été déclarées via le dispositif d'alerte interne. Sur ces 13 alertes, 3 incidents de discrimination et de harcèlement ont été avérés constituant des cas de non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des principes directeurs de l'OCDE. Des actions sont intervenues, à savoir, des sanctions disciplinaires et une communication dans l'ensemble du Groupe a été renforcée pour réaffirmer l'importance de la remontée des incidents, qui ne peuvent être tolérés.

Le Groupe SEB n'a pas fait l'objet d'amende ou de paiement d'indemnité pour un incident lié à un non-respect des droits de l'homme en 2024.

Les alertes en 2024 étaient centralisées et traitées par la Direction de la Conformité, qui se rapprochait des référents locaux pour les analyser et le cas échéant, s'assurer de la mise en œuvre du plan d'action approprié. A minima une fois par an, un rapport global sur les alertes est adressé au Comité conformité ainsi qu'à la Direction du Groupe, selon la criticité de l'alerte le Comité conformité peut se réunir en Comité extraordinaire.

Le Groupe traite l'ensemble des alertes déclarées via le dispositif mis à disposition des collaborateurs.

4.6.5 Pilotage, gouvernance et suivi du déploiement du plan

Processus de validation du plan

Les principaux risques ainsi que les dispositifs de maîtrise ont été validés par le Comité exécutif en décembre 2021 et partagés avec le Comité d'audit et de conformité en janvier 2022.

Le Comité conformité

Afin de faire face aux risques et aléas internes ou externes, le Groupe SEB a mis en place un Comité conformité dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques.

Ce Comité est composé des représentants suivants :

- Directeur/trice Général Finances, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général des Ressources Humaines, DG Adjoint/e Groupe ;
- Directeur/trice Général Industrie, DG Adjoint/e Groupe ;

- Directeur/trice Général Juridique ;
- Directeur/trice Audit et Contrôle Interne ;
- Directeur/trice du Développement Durable ;
- Directeur/trice Juridique des Opérations ;
- Responsable Conformité Groupe, assurant également la fonction de Président/e du Comité.

Le Comité se réunit aussi souvent qu'il le souhaite, mais au moins deux fois par an.

Un pilotage régulier avec l'ensemble des métiers impliqués

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe s'appuie sur des points d'avancement réguliers organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ». Ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents risques du Groupe avec tous les métiers concernés,

de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs. En impliquant tous les métiers, le Groupe s'assure que les risques sont identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives sont bien appliquées.

4.6.6 Table de renvoi du plan de vigilance

Le tableau ci-dessous permet d'obtenir des détails et informations complémentaires du plan de vigilance (risques, impacts, actions, données chiffrées) présentés dans le Rapport de durabilité.

Partie du plan de vigilance	Page	Renvoi au Rapport de durabilité
Définition de la chaîne de valeur du Groupe SEB	135 212	4.3.2. <i>Travailleurs de la chaîne de valeur</i>
4.5.1 Prévenir et gérer les risques liés à l'éthique et aux droits humains	195	4.3.1. <i>Personnel de l'entreprise</i>
	212	4.3.2. <i>Travailleurs de la chaîne de valeur</i>
Dialogue social	199	4.3.1.3.1 <i>Dialogue et couverture sociale</i>
Couverture sociale	199	4.3.1.3.1 <i>Dialogue et couverture sociale</i>
Salaires décents	202	4.3.1.3.1 <i>Dialogue et couverture sociale</i>
Qualité de vie au travail	202	4.3.1.3.1 <i>Dialogue et couverture sociale</i>
Diversité, égalité et inclusion	206	4.3.1.4.1 <i>Diversité, égalité et inclusion</i>
Audits éthiques et sociaux	210	4.3.1.5 <i>Respect des droits fondamentaux partout et par tous</i>
	213	4.3.2.3 <i>Travailleurs de la chaîne de valeur</i>
Achats responsables	212	4.3.2. <i>Travailleurs de la chaîne de valeur</i>
4.5.2 Prévenir et gérer les risques sociaux et sociétaux liés à la santé-sécurité-sûreté des personnes	218	4.3.3 <i>Consommateurs et utilisateurs finaux</i>
	195	4.3.1. <i>Personnel de l'entreprise</i>
Assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs	218	4.3.3.1 <i>Consommateurs et utilisateurs finaux et leur interaction avec le Groupe SEB</i>
	220	4.3.3.2 <i>Sécurité des produits et utilisateurs finaux</i>
Assurer la santé et la sécurité des employés	203	4.3.1.3.3 <i>Santé & Sécurité</i>
4.5.3 Prévenir et gérer les risques liés à l'environnement	218	4.3.3 <i>Consommateurs et utilisateurs finaux</i>
	212	4.3.2. <i>Travailleurs de la chaîne de valeur</i>
	151	4.2. <i>Informations environnementales</i>
Changement climatique	151	4.2.1.1 <i>Rappel des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique</i>
	151	4.2.1.2 <i>Stratégie - Analyse de résilience du Groupe face au changement climatique</i>
	153	4.2.1.3 <i>Atténuation du changement climatique</i>
	164	4.2.1.4 <i>Adaptation au changement climatique</i>
Prévenir les pollutions	165	4.2.2.1 <i>Rappel des impacts, risques et opportunités liés aux pollutions</i>
	166	4.2.2.2 <i>Gestion et réduction des émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols et contrôle et réduction des incidents</i>
	167	4.2.2.3 <i>Gestion et réduction des substances préoccupantes</i>
Gestion des substances préoccupantes	194 167	4.2.6.4 <i>Pollution & substances préoccupantes</i> & 4.2.2.3 <i>Gestion et réduction des substances préoccupantes</i>
	169	4.2.2.4 <i>Indicateurs relatifs aux émissions de polluants et à l'utilisation de substances Préoccupantes</i>
	171	4.2.3 <i>Ressources en eau</i>
Ressources en eau	174	4.2.3.4 <i>Indicateurs relatifs aux ressources en eau</i>
	175	4.2.4.1 <i>Rappel des impacts, risques et opportunités</i>
Utilisation des ressources en économie circulaire	175	4.2.4.1 <i>Rappel des impacts, risques et opportunités</i>
Gestion des déchets	179	4.2.4.3 <i>Gestion des déchets</i>

5

Commentaires sur l'exercice **RFA**

5.1	Faits marquants	248	5.3	Commentaires sur les résultats consolidés	253
–	Évolutions dans la composition du Conseil d'administration	248	–	Compte de résultat	253
–	Renforcement dans l'activité Professionnelle	248	–	Bilan et <i>cash flow</i>	254
–	Partenariat stratégique en Arabie saoudite	248	–	Investissements	254
–	Investissement dans KUANTOM via SEB Alliance	248	5.4	Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	254
–	Construction d'un hub de café Professionnel en Chine	249	–	Présentation des résultats de SEB S.A.	254
–	Engagement responsable	249	–	Prises de participation	255
–	Renforcement de la structure financière du Groupe	249	–	Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux	255
5.2	Commentaires sur les ventes consolidées	250	–	Analyse par échéance des créances clients	255
–	Performances par activité – Grand Public	250	–	Analyse par échéance des dettes fournisseurs	255
–	Évolution des ventes par zone géographique	251	–	Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement	256
–	Performances par activité – Professionnel	253	5.5	Événements postérieurs à la clôture	256
			–	Acquisition de la Brigade de Buyer	256
			5.6	Principaux litiges	256
			–	Enquête de l'Autorité de la concurrence française	256

5.1 Faits marquants

Évolutions dans la composition du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 23 mai 2024 a renouvelé, pour une durée de 4 ans, les mandats d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, du Fonds Stratégique de Participations représenté par Mme Catherine Pourre et de Venelle Investissement représenté par Mme Damarys Braida.

Elle a également procédé à la nomination de M. François Mirallié en qualité d'administrateur en remplacement de M. Jérôme Lescure.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a renouvelé M. Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. En outre, Mme Adeline Lemaire a été désignée représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT en remplacement de M. Guillaume Mortelier.

Au 31 décembre 2024, 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 :

- le Président ;
- six administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
 - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRATION ;
- quatre administrateurs indépendants ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- deux administrateurs représentant les salariés.

Renforcement dans l'activité Professionnelle

En avril 2024, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition du groupe Sofilac. À travers cette opération, il renforce son expertise sur le segment de la cuisson haut de gamme, et poursuit ainsi sa croissance dans les marchés professionnels et semi-professionnels.

Sofilac a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires d'environ 60 millions d'euros. Le Groupe conçoit, fabrique, et distribue des équipements de cuisson haut de gamme semi-professionnels (marque Lacanche) et professionnels (notamment avec la marque Charvet).

Cette acquisition permet au Groupe SEB de renforcer sa présence dans le segment de la cuisson en complétant son dispositif constitué de ses marques premium (Krampouz, Forge Adour, WMF, All-Clad, et Lagostina). Elle soutient également l'ambition du Groupe SEB de devenir un acteur de référence des marchés de l'équipement professionnel et semi-professionnel, rentables et en croissance, avec des marques, produits et canaux de distribution complémentaires.

Partenariat stratégique en Arabie saoudite

Le Groupe SEB a annoncé en avril 2024 le renforcement de sa présence en Arabie saoudite avec la prise de participation à 55 % dans son distributeur saoudien – Alesayi Household Appliances Co. LLC – une filiale du Groupe Alesayi Holding qui commercialise de manière exclusive les produits Grand Public du Groupe localement depuis 2009.

Ce partenariat vise à développer de futures opportunités de croissance sur le marché saoudien grâce à l'expertise locale d'Alesayi Holding.

Basé à Jeddah, Alesayi Holding détient un large portefeuille d'activités qui lui a permis de se forger une solide réputation sur le marché et d'acquérir une connaissance approfondie des produits, en faisant un partenaire naturel pour le Groupe SEB. De plus, le vaste réseau de distribution d'Alesayi Holding englobant les hypermarchés, la distribution traditionnelle, le négoce et le *e-commerce*, assurera ainsi une forte visibilité aux produits du Groupe dans toute l'Arabie saoudite.

Cette nouvelle filiale du Groupe SEB lui permet d'accélérer le développement de ses ventes en Arabie saoudite et d'exploiter au mieux le fort potentiel de croissance de ce marché.

Investissement dans KUANTOM via SEB Alliance

En janvier 2025, le Groupe SEB a annoncé un investissement minoritaire dans KUANTOM lors d'une levée de fonds, à travers son véhicule d'investissements SEB Alliance.

KUANTOM propose une machine compacte et connectée capable de préparer des cocktails en 30 secondes, avec ou sans alcool, sans nécessiter de compétences particulières. Conçue pour offrir une expérience optimale aux professionnels des collectivités, hôtels et restaurants, cette technologie unique garantit un dosage parfait et une large gamme de recettes élaborées par des mixologues français. Les machines sont conçues à Paris et

assemblées en France dans un établissement favorisant l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Cette collaboration s'inscrit pleinement dans la stratégie de diversification du portefeuille des marques professionnelles du Groupe SEB tout en soutenant le savoir-faire industriel français. Au travers de cet investissement, le Groupe SEB va accompagner KUANTOM dans l'intensification de ses efforts dans la fabrication, la commercialisation et l'amélioration continue de ses machines connectées.

Construction d'un hub de café Professionnel en Chine

En janvier 2024, le Groupe SEB a annoncé le projet de construction de son premier Hub de Café Professionnel à Shaoxing, en Chine. Ce projet a pour but de renforcer le *leadership* mondial du Groupe dans le secteur du café professionnel et prépare son expansion vers de nouvelles catégories de produits.

Le Hub sera opérationnel début 2026 et comprendra un centre de R&D, les achats, ainsi qu'un site de production.

La Chine est aujourd'hui le premier marché de l'industrie des machines à café professionnelles automatiques, celui qui connaît la croissance la plus rapide, constituant un environnement favorable à l'innovation. Dans un contexte de concurrence accrue,

la stratégie du Groupe se concentre sur l'innovation de pointe et la collaboration avec des acteurs majeurs afin de répondre aux besoins spécifiques des marchés locaux.

Avec un investissement de 60 millions d'euros, ce nouveau Hub ultramoderne traduit l'engagement du Groupe en faveur d'une croissance durable en Asie et permettra une expansion significative dans de nouvelles catégories. Le choix de Shaoxing dans la province du Zhejiang, à seulement 65 kilomètres de Hangzhou, permet au Groupe SEB de tirer parti de son implantation historique pour accélérer la montée en puissance de ses opérations.

Engagement responsable

Nouvelle ambition RSE à horizon 2030 et validation par le SBTi

En décembre 2024, lors de sa journée investisseurs, le Groupe SEB a dévoilé sa nouvelle feuille de route RSE pour la période 2024-2030. Elle repose sur quatre piliers qui reflètent les valeurs du Groupe : Agir pour la nature, Agir en tant que *leader* de l'économie circulaire, Agir pour tous et Agir de manière éthique et responsable.

De plus, la nouvelle trajectoire du Groupe *net-zero* d'ici à 2050, a été validée en décembre 2024 par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi). Elle est alignée avec l'objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C.

Voir section 1.4. *Nouvelle ambition RSE à horizon 2030* pour plus d'information.

Nouveau plan d'actionnariat salarié

Le Groupe SEB a lancé en 2024 son nouveau plan d'actionnariat salarié baptisé « Horizon 2024 ». Il a été proposé dans 37 pays auprès de 19 000 collaborateurs et a connu un véritable succès avec un taux de souscription supérieur à 28 %. Ce résultat traduit l'engagement et la confiance des collaborateurs dans l'équipe dirigeante et la stratégie du Groupe SEB.

Le montant total du plan s'est élevé à plus de 19 millions d'euros, représentant près de 264 000 actions, abondement de l'entreprise inclus. Cette opération a été servie par des actions autodétenues et n'a pas donné lieu à la création d'actions nouvelles.

À l'issue de l'opération, la participation des salariés au capital s'est renforcée pour atteindre 3,36 %.

Renforcement de la structure financière du Groupe

Le Groupe SEB a réalisé avec succès un placement privé de 150 millions d'euros, d'une maturité de 12 ans, auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang. Ce placement, sans *covenant* financier, constitue le premier financement d'une maturité supérieure à 10 ans pour le Groupe et lui permet d'allonger la maturité moyenne de sa dette.

Son succès témoigne de la confiance des investisseurs dans la stratégie et les perspectives de long terme du Groupe, après le financement sursouscrit, sous forme de *Schuldschein*, de 650 millions d'euros en décembre 2023 et un financement

Lancement de la première filière mondiale de recyclage de poêles

Tefal a annoncé, en janvier 2025, le lancement de la première filière mondiale de collecte et recyclage d'ustensiles de cuisine usagés, toutes marques confondues. Cette initiative ambitieuse vise à collecter jusqu'à 20 millions de poêles en France d'ici à 2027 pour les transformer en nouveaux produits grâce à un processus de recyclage innovant et responsable.

En constatant que 60 % des poêles usagées étaient jetées dans les ordures ménagères, Tefal a été le pionnier des opérations de recyclage en magasin, avec plus de 2 millions de poêles récupérées depuis 10 ans.

Début 2025, Tefal déploiera des partenariats à grande échelle avec les principales enseignes de distribution en France pour collecter les ustensiles usagés. Après un tri effectué selon des standards stricts de qualité et sécurité, les matériaux, notamment l'aluminium, seront revalorisés permettant d'économiser plus de 90 % d'énergie par rapport à la production d'aluminium vierge.

Cette initiative s'inscrit pleinement dans la nouvelle ambition ESG avec un objectif d'atteindre 60 % de matériaux recyclés dans les produits et emballages d'ici à 2030.

5.2 Commentaires sur les ventes consolidées

Détail de l'activité par zone géographique – année 2024

Ventes (en millions €)	2023	2024	Variation 2024/2023	
			Données publiées	tcpc
EMEA	3 475	3 733	+ 7,4 %	+ 10,2 %
Europe occidentale	2 401	2 531	+ 5,4 %	+ 4,8 %
Autres pays	1 074	1 202	+ 12,0 %	+ 22,5 %
AMÉRIQUES	1 113	1 170	+ 5,1 %	+ 9,4 %
Amérique du Nord	767	815	+ 6,3 %	+ 7,5 %
Amérique du Sud	345	354	+ 2,6 %	+ 13,5 %
ASIE	2 457	2 388	- 2,8 %	- 0,7 %
Chine	1 966	1 906	-3,1 %	- 1,4 %
Autres pays	492	483	- 1,8 %	+ 2,0 %
TOTAL GRAND PUBLIC	7 045	7 291	+ 3,5 %	+ 6,3 %
Professionnel	962	975	+ 1,4 %	- 4,5 %
GROUPE SEB	8 006	8 266	+ 3,2 %	+ 5,0 %

Sur l'ensemble de l'année 2024, le Groupe SEB a réalisé un **chiffre d'affaires de 8 266 millions d'euros**, en **croissance organique de 5,0 %** (+ 3,2 % en données publiées).

Cette performance intègre un effet périmètre de 0,8 % lié aux acquisitions de La San Marco, Pacojet, Forge Adour et Sofilac. L'effet devises, bien que toujours visible avec une incidence négative de - 2,6 points sur 12 mois (- 205 M€), s'est progressivement atténué en fin d'année. Il s'avère par ailleurs deux fois moins marqué qu'en 2023.

En 2024, l'activité **Grand Public** a ainsi connu une progression robuste avec des ventes en **hausse organique de 6,3 %**, atteignant 7 291 millions d'euros. Cette performance a été régulière tout au long de l'année et repose sur une **croissance organique supérieure à 5 % pour chacun des trimestres**. Dans un environnement géopolitique et macroéconomique complexe, les marchés du Petit Équipement Domestique ont été globalement porteurs, soutenus par les innovations. Sur l'année, le Groupe a confirmé son retour à une **croissance solide en Europe occidentale et en Amérique du Nord**, tout en poursuivant une progression à 2 chiffres en Europe de l'Est et en Amérique du Sud.

Performances par activité – Grand Public

Les ventes **Grand Public** ont atteint **7 291 millions d'euros cette année, en hausse de 6,3 % à tcpc** ⁽¹⁾ par rapport à 2023. Cette performance a été régulière tout au long de l'année et repose sur une croissance organique supérieure à 5 % pour chacun des trimestres. Les marchés du Petit Équipement Domestique ont été globalement porteurs, malgré un environnement macroéconomique et géopolitique complexe.

Cette performance a été nourrie par la **poursuite d'une stratégie de croissance** fondée sur une innovation produits constante, l'enrichissement de l'offre et des gammes, le déploiement des produits phares dans tous les marchés et une exécution commerciale efficace.

En Chine, **Supor a poursuivi ses gains de parts de marché**, en dépit d'un léger repli de ses ventes annuelles dans un marché encore faible. Supor confirme ainsi son *leadership* dans ses catégories clés en culinaire. En Asie hors Chine, la zone affiche une légère hausse sur l'année.

Globalement, le Groupe enregistre donc une croissance multi-géographie, avec une **forte progression organique de 9 % hors Chine**. Cette dynamique positive se reflète sur l'ensemble des catégories de produits, toutes en croissance en 2024. Cela s'explique particulièrement par la bonne progression des articles culinaires et le **succès des innovations déployées**, comme les aspirateurs versatiles, les friteuses sans huile, les défroisseurs ou encore les machines à café automatiques.

Pour la division **Professionnelle**, les ventes s'établissent à 975 millions d'euros, soit **une hausse de 1,4 % en données publiées et une baisse de 4,5 % en organique**, sur une base de comparaison exceptionnellement élevée en 2023 (+ 27 % à tcpc). 2024 reste la deuxième meilleure année historique en termes de chiffre d'affaires pour le Café Professionnel, malgré des livraisons plus faibles au titre des grands contrats. La bonne tenue de l'activité courante, en hausse d'environ 7 %, s'appuie sur une dynamique commerciale soutenue, notamment avec de nouveaux clients au Mexique et en Chine.

En termes de produits, la croissance a été notamment tirée par :

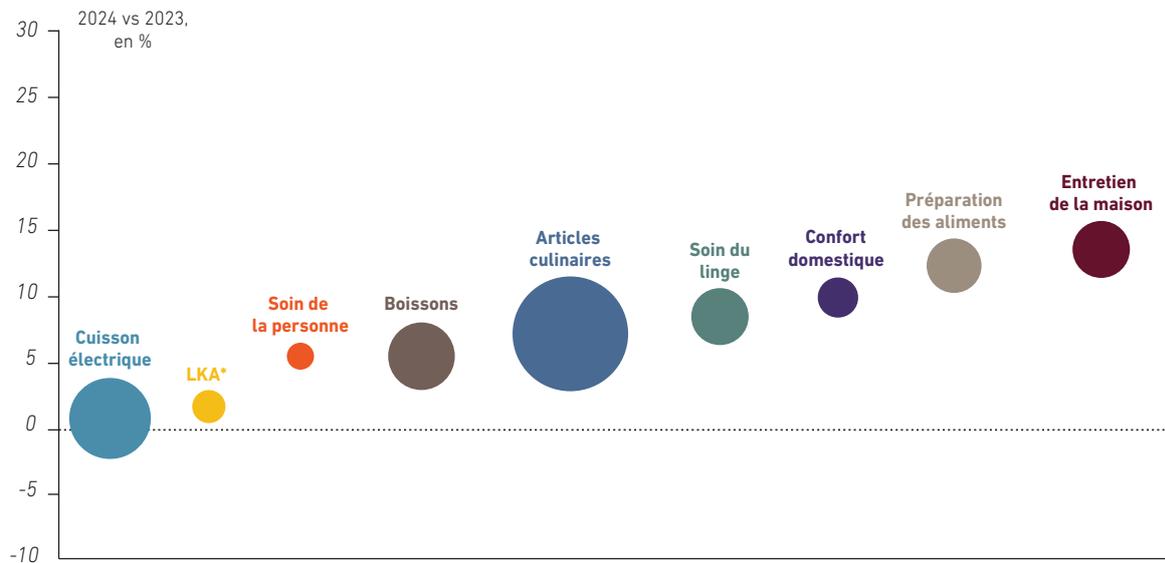
- les aspirateurs versatiles, en entretien des sols, s'appuyant sur une gamme très large entièrement renouvelée, déployée dans de multiples marchés ;
- la préparation des aliments notamment les *blenders* avec une offre complète accompagnant les nouveaux usages consommateurs et la montée en gamme par l'innovation ;
- les ventilateurs, dont la croissance a été très forte au 1^{er} semestre, notamment dans certains marchés comme l'Amérique latine du fait du phénomène climatique *El Niño* ;
- le soin du linge, tiré par le succès des défroisseurs comme second équipement, mais également le succès des renouvellements des gammes à succès (fers et générateurs vapeur) ;

(1) Tcpc : taux de change et périmètre constants.

- les articles culinaires, portés le succès de gammes multi-matériaux et la *premiumisation* de l'offre, mais également l'accélération de l'expansion géographique d'Ingenio ;
- et les machines à café automatiques portées par les nouvelles habitudes de consommation.

La moindre performance en cuisson électrique s'explique notamment par le ralentissement des cuiseurs à riz en Chine. Elle est en partie compensée par le succès des friteuses sans huile, notamment en Europe, avec une gamme de produits complète et attractive, où l'innovation nourrit une offre de plus en plus différenciée afin de répondre aux nouveaux usages des consommateurs.

ÉVOLUTION DES VENTES PAR LIGNE DE PRODUITS



* Large Kitchen Appliances (équipement fixe de cuisine)

Évolution des ventes par zone géographique

Ventes (en millions €)	2023	2024	Variation 2024/2023	
			Données publiées	tcpc
EMEA	3 475	3 733	+ 7,4 %	+ 10,2 %
Europe occidentale	2 401	2 531	+ 5,4 %	+ 4,8 %
Autres pays	1 074	1 202	+ 12,0 %	+ 22,5 %

Europe occidentale

Sur l'ensemble de l'année, les ventes ont été en progression organique de 4,8 % (+ 5,4 % en données publiées) dans des marchés globalement porteurs. Ce retour à une croissance dynamique dans la région a notamment été soutenu par la bonne progression des ventes d'articles culinaires ainsi que par le déploiement efficace des innovations du Groupe en petit électroménager (cuisson électrique, entretien des sols, machines à café *full autos*...).

La croissance des ventes a été généralisée dans l'ensemble des pays de la zone, et a connu une montée en puissance au cours de l'année. Le second semestre a également bénéficié de l'impact positif du succès des programmes de fidélisation. La dynamique a été particulièrement positive en Europe du Sud, au Benelux et dans les pays nordiques.

Les ventes en France ont affiché une croissance d'environ 7 % en 2024. La bonne dynamique commerciale s'est maintenue tout au long de l'année, tirée par certaines catégories comme les articles culinaires (hors programme de fidélisation), les friteuses sans huiles et les aspirateurs versatiles.

L'Allemagne a connu une année de progression de ses ventes, dans un contexte marqué au début de l'exercice par la réorganisation des équipes commerciales SEB et WMF. Les synergies commerciales ont commencé à porter leurs fruits, se traduisant notamment par de nouveaux référencements et des gains de parts de marché sur des catégories comme les articles culinaires, l'entretien des sols et les machines à café *full autos*.

Enfin, au Royaume-Uni, la tendance des ventes s'est nettement améliorée au second semestre sur un effet de base plus favorable, en dépit d'un marché toujours négatif.

Autres pays EMEA

Les ventes du Groupe dans les autres pays de la zone EMEA s'inscrivent dans une dynamique de croissance organique solide à + 22,5 % sur l'ensemble de l'année (+ 12 % en données publiées). Le différentiel de croissance entre les données à tcpc et publiées s'explique en particulier par les dépréciations de la livre turque, du rouble et la livre égyptienne par rapport à l'euro.

En 2024, la performance du Groupe en Europe de l'Est est restée excellente dans des marchés porteurs, en particulier en Pologne et en Roumanie. Le Groupe a poursuivi le lancement de ses innovations dans des catégories très dynamiques (aspirateurs versatiles, friteuses sans huile, défroisseurs, machines à café

full autos et articles culinaires) et a continué à consolider ses solides positions concurrentielles.

La croissance organique a été également forte en Turquie dans un marché resté bien orienté malgré un environnement macroéconomique complexe et marqué par une devise locale toujours très volatile.

Le Groupe a par ailleurs renforcé sa présence au Moyen-Orient avec la signature au premier semestre d'un partenariat stratégique avec le Groupe Alesayi en Arabie saoudite, assurant ainsi une forte visibilité de ses produits dans tout le pays (voir section 5.1 *Faits marquants*).

Ventes (en millions €)	2023	2024	Variation 2024/2023	
			Données publiées	tcpc
AMÉRIQUES	1 113	1 170	+ 5,1 %	+ 9,4 %
Amérique du Nord	767	815	+ 6,3 %	+ 7,5 %
Amérique du Sud	345	354	+ 2,6 %	+ 13,5 %

Amérique du Nord

En 2024, l'activité a été solide avec une croissance organique de 7,5 % et de 6,3 % en données publiées, nourries par une tendance favorable aux États-Unis et une expansion continue au Mexique.

Aux États-Unis, dans un contexte de consommation toujours volatil et un marché peu porteur, le Groupe a renforcé sa position de *leader* en articles culinaires grâce à ses trois marques phares : T-fal, All-Clad et Imusa. Les ventes en soin du linge se sont progressivement redressées au fil des mois. Cette dynamique est le fruit des innovations produits apportées par le Groupe, favorisant la montée en gamme, de nouveaux référencements ainsi que l'extension de ses gammes.

Au Mexique, les ventes ont à nouveau été en progression à deux chiffres sur l'ensemble de l'année, dans un marché toujours dynamique malgré un environnement monétaire moins favorable sur la 2nde partie de l'année. Le Groupe y renforce sa présence sur plusieurs segments, notamment les articles culinaires, les machines à café *full autos* et les ventilateurs. En parallèle, l'extension des gammes se poursuit, avec des lancements réussis dans la cuisson électrique et l'entretien des sols.

Enfin, au Canada, le chiffre d'affaires a renoué avec la croissance en 2024, soutenu par de solides performances en articles culinaires et en soin du linge, sur un effet de base plus favorable.

Amérique du Sud

Les ventes annuelles ont progressé de 13,5 % à tcpc (+ 2,6 % en données publiées) avec une dynamique différente entre le 1^{er} et le 2nd semestre, marquée notamment par un effet de base exigeant (phénomène *el niño*), mais également par les dépréciations des principales devises en fin d'année.

En Colombie, le Groupe connaît un momentum toujours très positif et a affirmé sa position de *leader* du marché en 2024. Hors ventilation, la croissance de ses ventes à deux chiffres est à la fois alimentée par le renforcement de ses positions

concurrentielles dans les catégories les plus importantes (articles culinaires, cuisson électrique, préparation culinaire), mais aussi par de nouveaux lancements (machines à café *full autos*, aspirateurs versatiles).

Les ventes sont restées en hausse sur l'année au Brésil. La demande pour les ventilateurs a largement contribué à la forte dynamique au 1^{er} semestre. Le 2nd semestre a en revanche été plus difficile avec une dépréciation du réal dans un contexte concurrentiel intense.

Ventes (en millions €)	2023	2024	Variation 2024/2023	
			Données publiées	tcpc
ASIE	2 457	2 388	- 2,8 %	- 0,7 %
Chine	1 966	1 906	- 3,1 %	- 1,4 %
Autres pays	492	483	- 1,8 %	+ 2,0 %

Chine

Cette année, les ventes affichent une légère baisse de 1,4 % à tcpc, soit - 3,1 % en données publiées, après prise en compte de la dépréciation du yuan face à l'euro sur la période.

Le Groupe a renforcé ses positions en continuant de gagner des parts de marché dans ses principales catégories clés en culinaire, dans un environnement de consommation toujours difficile et un marché faible marqué par une pression promotionnelle soutenue.

Supor a poursuivi avec succès le déploiement de ses innovations produits, illustré notamment par de bonnes réalisations en woks, mugs isothermes, cuiseurs vapeur ou défroisseurs et a ainsi confirmé et consolidé son *leadership* sur ses catégories clés en culinaire, tant dans la distribution en ligne que dans les magasins physiques.

Autres pays d'Asie

Sur l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires a affiché une hausse organique de 2,0 %, mais une baisse de 1,8 % en données publiées, principalement en raison de la dépréciation du yen et du won face à l'euro. La situation est restée contrastée dans la région.

D'une part, de très bonnes performances ont été enregistrées en Australie, au Vietnam ou en Malaisie, portées par une dynamique positive des parts de marché. Cette croissance repose notamment sur l'élargissement du portefeuille produits (friteuses sans huile, cuiseurs à riz, articles culinaires) et

l'expansion des réseaux de distribution, tant en ligne qu'en magasins physiques. À noter également une belle progression sur l'année des ventilateurs au Vietnam.

En revanche, le Japon et la Corée du Sud ont connu une conjoncture moins favorable, marquée par la faiblesse des devises et un niveau de confiance des consommateurs en retrait. Malgré ce contexte, des gains de parts de marché ont été observés dans les articles et ustensiles culinaires, en croissance dans ces deux pays. En Corée du Sud, les aspirateurs versatiles ont également connu une belle performance.

Performances par activité – Professionnel

Ventes (en millions €)	2023	2024	Variation 2024/2023	
			Données publiées	tcpc
Professionnel	962	975	+ 1,3 %	- 4,5 %

L'activité Professionnelle affiche des ventes annuelles de 975 millions d'euros, soit un recul de 4,5 % en organique, sur une base de comparaison exceptionnellement élevée en 2023 (+ 27 %), liée à des forts volumes de livraisons de grands contrats à la fois en Chine et aux États-Unis.

En données publiées, les ventes sont en croissance de 1,4 % du fait de l'effet périmètre lié aux acquisitions de La San Marco et Pacojet en 2023 et Sofilac en 2024.

2024 est la deuxième meilleure année historique en termes de chiffre d'affaires pour le Café Professionnel.

Hors grands contrats, l'activité courante a affiché une hausse d'environ 7 %, conservant sa bonne dynamique, en particulier en Allemagne. L'activité commerciale est restée soutenue sur l'année,

notamment grâce à l'acquisition de nouveaux clients au Mexique (*convenience stores*) et en Chine (chaînes de thé), ainsi qu'au développement de nouveaux marchés en Malaisie, à Taiwan et en Europe de l'Est.

L'année 2024 a également été marquée par la poursuite du renforcement stratégique dans le culinaire professionnel avec l'acquisition du Groupe Sofilac en avril, spécialisé dans les équipements de cuisson haut de gamme sous les marques Charvet et Lacanche (voir section 5.1 *Faits marquants*). Cette stratégie active se poursuit début 2025 avec l'annonce du projet d'acquisition de La Brigade de Buyer, qui regroupe les marques De Buyer et Lion Sabatier, symboles d'excellence en articles culinaires et coutellerie (voir section 5.5 *Événements postérieurs à la clôture*).

5.3 Commentaires sur les résultats consolidés

Compte de résultat

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

En 2024, le Groupe a réalisé un **ROPA de 802 millions d'euros**, en hausse de 10,5 % par rapport à 2023 (726 millions d'euros). **La marge opérationnelle s'établit ainsi à 9,7 %** des ventes, contre 9,1 % l'année précédente. La progression du ROPA à tcpc par rapport à 2023 s'explique en particulier par les facteurs suivants :

- un effet volume positif de 169 millions d'euros, dû à la bonne dynamique des volumes dans l'activité Grand Public ;
- une baisse du coût des ventes de 135 millions d'euros : effet des baisses de coûts en 2023, avec de nouveaux gains en 2024 et une meilleure absorption industrielle ;
- un effet prix-mix défavorable de - 20 millions d'euros reflétant l'enrichissement du mix produits, soutenu par l'innovation, mais également les réinvestissements prix destinés à soutenir la dynamique commerciale rendus possibles par la baisse du coût des ventes ;
- une progression de 62 millions d'euros des investissements en moyens moteurs, pour nourrir la croissance, grâce à une innovation et une activation renforcées ;

- une légère hausse de 34 millions d'euros des frais commerciaux et administratifs, combinant un développement des actions commerciales et une stabilité des frais administratifs.

À ces évolutions s'ajoutent des effets devises négatifs de - 120 millions d'euros, concentrés sur les devises longues, et en grande partie compensés par des effets prix.

Résultat d'exploitation et Résultat net

Le Résultat d'Exploitation est de 540 millions d'euros contre 667 millions d'euros en 2023. Il intègre une charge d'intéressement et de participation de - 33 millions d'euros (contre - 24 millions d'euros en 2023), ainsi que d'autres produits et charges en augmentation, atteignant - 229 millions d'euros. Ce dernier montant inclut principalement une provision pour risque de la totalité du montant de l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence en France (- 189,5 millions d'euros). Le Groupe a déposé un recours devant la Cour d'appel de Paris afin d'obtenir l'annulation de la décision de l'Autorité.

Le Résultat financier s'établit à - 120 millions d'euros, en hausse par rapport à 2023 (- 81 millions d'euros), du fait d'une augmentation de la charge financière liée aux refinancements opérés par le Groupe en 2024.

La charge d'impôts est de 138 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt qui passe de 25,1 % en 2023 à 32,7 % en 2024 (22,6 % corrigé de l'impact de la provision au titre de l'amende). La charge liée aux intérêts des minoritaires (essentiellement Supor) est en légère baisse à - 51 millions d'euros (vs. - 53 millions d'euros en 2023).

Bilan et cash flow

Au 31 décembre 2024, les capitaux propres s'élevaient à 3 540 millions d'euros, en hausse par rapport à fin 2023 (3 461 millions d'euros).

L'endettement net au 31 décembre 2024 ressort à 1 926 millions d'euros en hausse de 157 millions d'euros (dont 311 millions d'euros de dette IFRS 16). Cette évolution s'explique par :

- une génération de cash flow libre de 260 millions d'euros en 2024, moindre que le niveau exceptionnel de 2023 (805 millions d'euros), intégrant principalement :
 - une hausse du BFR d'exploitation de 234 millions d'euros. Après avoir atteint un point bas fin 2023 à 14,6 % des ventes, celui-ci s'est établi à 16,8 % des ventes fin 2024 du

Le Résultat net part du Groupe s'élève à 232 millions d'euros, contre 386 millions d'euros en 2023. Au même titre que le Résultat d'Exploitation, la provision relative à l'amende prononcée par l'Autorité de la concurrence explique cette diminution. Hors impact de cette provision, le Résultat net part du Groupe retraité s'établit à 422 millions d'euros, en progression annuelle de 9,3 %.

fait d'une hausse des stocks en raison de la persistance des perturbations en Mer Rouge (impact d'environ + 1 point sur le BFR en pourcentage des ventes), et d'effets de phasing et de mix géographique sur les créances clients,

- une hausse du coût de l'endettement net financier ;
- la prise en compte des acquisitions pour 139 millions d'euros (dont Sofilac et les prises de participation de SEB Alliance), des dividendes versés et rachats d'actions.

Avec un EBITDA ajusté en hausse de 5,8 % en 2024 à 1 042 millions d'euros, le ratio dette financière nette/EBITDA ajusté est ainsi stable à 1,8x (1,6x hors IFRS 16 et M&A).

Investissements

En 2024, les CAPEX ⁽¹⁾ se sont élevés à 217 millions d'euros, soit 2,6 % du chiffre d'affaires contre 176 millions d'euros en 2023. Cette hausse s'explique notamment par :

- Le réaménagement et la construction de certains sites, notamment à Til-Châtel et Shaoxing ;
- le développement de nouveaux produits qui nécessitent des moules et de l'outillage ;
- la poursuite de nos efforts de décarbonation dans nos sites industriels ;

- le renouvellement de logiciels informatiques.

À l'instar des années précédentes, s'y sont ajoutés des frais de développement capitalisés et des réaménagements de magasins en propre du Groupe.

En intégrant les effets issus d'IFRS 16 (57 millions d'euros en 2024), le montant total des investissements nets des cessions d'actifs s'élève à 269 millions d'euros contre 247 millions d'euros en 2023.

5.4 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 également 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 2024 se caractérisent par les montants et opérations suivants :

Les produits et charges d'exploitation dégagent une perte de 24,7 millions d'euros en 2024, contre une perte de 25,4 millions d'euros en 2023.

Le résultat financier est en hausse et s'élève à 187,8 millions d'euros en 2024, contre 185,9 millions d'euros en 2023.

Ce résultat financier est composé essentiellement :

- des dividendes reçus, pour un montant total de 231,6 millions d'euros contre 354,3 millions d'euros en 2023 ;
- des dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers pour un montant net de 46,1 millions d'euros

(dont 40,0 millions d'euros nets de dotations et reprises de provisions sur titres de participation et 6,1 millions d'euros de dotations aux provisions sur prêts et comptes courants) comparé à 192,4 millions d'euros en 2023 ;

- des effets de change défavorables en 2024 à hauteur de 44,7 millions d'euros contre une charge de 45,5 millions d'euros en 2023.

Le résultat courant avant impôts ressort donc à 163,1 millions d'euros en 2024 contre 160,5 millions d'euros en 2023. Le résultat exceptionnel est une perte de 194,8 millions d'euros comparée à une perte de 2,0 millions d'euros en 2023.

SEB S.A. étant la société tête de groupe de l'intégration fiscale, elle comptabilise un produit d'impôt de 21,0 millions d'euros en 2024 (contre 20,3 millions d'euros en 2023), correspondant principalement à l'économie d'impôt liée à l'imputation des déficits des filiales en perte sur le résultat fiscal d'ensemble, pour un montant de 21,6 millions d'euros en 2024.

Le résultat net de l'exercice 2024 de SEB S.A. est une perte de 10,7 millions d'euros contre un bénéfice de 178,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2023.

(1) Flux de décaissements pour les investissements corporel et incorporels.

Au 31 décembre 2024, le total du bilan s'élève à 5 127,2 millions d'euros contre 5 144,1 millions d'euros à fin 2023, soit une baisse de 16,9 millions d'euros.

L'actif immobilisé net s'élève à 4 551,6 millions d'euros, en hausse de 276,7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. Il est constitué principalement des titres de participation qui totalisent un montant net de 1 540,7 millions d'euros contre 1 580,7 millions d'euros en 2023, et des prêts à longs et moyens termes nets octroyés pour 3 010,8 millions d'euros contre 2 694,1 millions d'euros en 2023.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 1 268,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 426,9 millions d'euros en 2023. Le total des emprunts et dettes financières de la société SEB S.A. s'élève à 3 365,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 3 442,9 millions d'euros en 2023.

Prises de participation

La société n'a procédé directement à aucune prise de participation significative au cours de l'exercice.

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux

	Dividendes	Primes
2022	134 984 771	4 998 691
2023	134 893 725	5 034 451
2024	142 520 182	5 342 180

Analyse par échéance des créances clients

Article D. 441 I.- 2° : Factures émises 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						4
Montant total des factures concernées TTC		0,0	0,0		0,0	0,0
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %		0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						0
Montant total des factures exclues						0
(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 : pour les clients français, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 60 jours.					
	Délais contractuels : pour les clients étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 180 jours.					

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						23
Montant total des factures concernées TTC		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						0
Montant total des factures exclues						0
(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 : pour les fournisseurs français, les délais de paiements s'échelonnent de 15 jours à 60 jours.					
	Délais contractuels : pour les fournisseurs étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 120 jours.					

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 22 711 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.

5.5 Événements postérieurs à la clôture

Acquisition de la Brigade de Buyer

En janvier 2025, le Groupe a annoncé l'acquisition de la Brigade de Buyer. Cette acquisition renforce le *leadership* du Groupe sur les segments Professionnel et premium, tout en préservant et valorisant un savoir-faire unique.

Avec un chiffre d'affaires de plus de 65 millions d'euros en 2024, dont la moitié à l'international (présent dans 95 pays), un effectif de 290 collaborateurs et trois sites de production en France, la Brigade de Buyer rassemble notamment les marques :

- de Buyer, entreprise du patrimoine vivant, fondée en 1830, qui propose des articles culinaires premium destinés aux professionnels et amateurs de cuisine ;
- Rousselon Dumas-Sabatier, marque offrant des couteaux de cuisine à destination des professionnels et consommateurs exigeants ;
- Scaritech, fabricant de petit matériel à destination des boulangeries-pâtisseries et N2J, créateur d'ustensiles écoresponsables sous la marque Pebbly.

5.6 Principaux litiges

Enquête de l'Autorité de la concurrence française

L'Autorité de la concurrence a diligenté en octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement auprès de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing sur la période 2008 à 2013. La notification des griefs reçue le 23 février 2023 mentionnait des suspicions de pratiques de prix de vente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager. L'audience devant le Collège de l'Autorité s'est déroulée les 5 et 6 mars 2024. La décision du collège a été publiée le 19 décembre 2024. Dans cette décision, l'Autorité de la concurrence a prononcé une sanction pécuniaire à l'encontre de SEB d'un montant de 189,5 millions d'euros au titre du grief d'entente verticale sur les prix de vente entre fabricants et distributeurs, mais a prononcé un non-lieu pour le grief relatif à des échanges de données (entente horizontale).

Le Groupe considère qu'il n'a commis aucune infraction. Il a toujours agi dans l'intérêt de ses clients et au bénéfice des consommateurs français, dans le strict respect des réglementations en vigueur. Il réfute donc catégoriquement la conclusion de l'Autorité de la concurrence retenue à son encontre et rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques n'auraient pas été conformes aux règles de la concurrence.

Le Groupe a déposé un recours devant la Cour d'appel de Paris afin d'obtenir l'annulation de la décision de l'Autorité.

Une provision pour risque de la totalité du montant de l'amende a été comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2024 (voir section 6.2 *Notes sur les comptes consolidés, note 21.2*).

6



Comptes consolidés RFA

6.1 États financiers	258	6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	319
– Compte de résultat consolidé	258		
– État du résultat global consolidé	258		
– Bilan consolidé	259		
– Tableau des flux de trésorerie consolidés	260		
– Évolution des capitaux propres consolidés	261		
6.2 Notes sur les comptes consolidés	262	6.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	323

6.1 États financiers

Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

(en M€)	2024	2023
Produits des activités ordinaires (5)	8 266,0	8 006,0
Frais opérationnels (6.1)	(7 464,3)	(7 280,4)
Résultat opérationnel d'activité	801,7	725,6
Intéressement et participation (6.2)	(32,9)	(23,8)
Résultat opérationnel courant	768,8	701,8
Autres produits et charges d'exploitation (7.1)	(228,8)	(34,3)
Résultat d'exploitation	540,0	667,5
Coût de l'endettement financier (8)	(81,7)	(42,9)
Autres produits et charges financiers (8)	(38,1)	(37,6)
Résultat avant impôt	420,2	587,0
Impôt sur les résultats (9)	(137,5)	(147,6)
Résultat net	282,7	439,4
Part des minoritaires (20)	(50,7)	(53,2)
Résultat net revenant à SEB S.A.	232,0	386,2
Résultat net revenant à SEB S.A. par action (en unités)		
Résultat net de base par action (10)	4,26	7,01
Résultat net dilué par action (10)	4,23	6,97

Les notes 1 à 34 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

État du résultat global consolidé

(en M€)	2024	2023
Résultat net avant part des minoritaires	282,7	439,4
Écarts de conversion	40,4	(102,9)
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(16,4)	(33,2)
Variation de juste valeur des actifs financiers *	(10,9)	(30,9)
Réévaluation des avantages au personnel *	6,8	(15,2)
Effet d'impôt	(1,7)	16,8
Autres éléments du résultat global	18,2	(165,4)
Total des gains et pertes	300,9	274,0
Part des minoritaires	(49,0)	(38,2)
TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE	251,9	235,8

* Éléments non recyclables en résultat.

Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF <i>(en M€)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill (11)	1 965,6	1 868,4
Autres immobilisations incorporelles (11)	1 401,4	1 347,5
Immobilisations corporelles (12)	1 263,2	1 292,2
Autres participations (14.1)	225,1	210,6
Autres actifs financiers non courants (14.2)	17,2	16,6
Impôts différés (9)	140,1	151,6
Autres créances non courantes (17)	48,5	65,5
Instruments dérivés actifs non courants (24)	18,7	17,9
Actifs non courants	5 079,8	4 970,3
Stocks et en-cours (15)	1 645,6	1 474,8
Clients (16)	1 141,9	1 018,0
Autres créances courantes (17)	221,7	185,0
Impôt courant (9)	25,8	36,8
Instruments dérivés actifs courants (24)	64,8	40,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants (14)	126,8	94,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie (18)	1 017,0	1 432,1
Actifs courants	4 243,6	4 282,2
TOTAL ACTIF	9 323,4	9 252,5

PASSIF <i>(en M€)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Capital (19.1)	55,3	55,3
Réserves consolidées (19.3)	3 292,7	3 170,8
Actions propres (19.4)	(71,9)	(27,7)
Capitaux propres Groupe	3 276,1	3 198,4
Intérêts minoritaires (20)	264,2	262,3
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	3 540,3	3 460,7
Impôts différés (9)	173,2	198,6
Avantages au personnel et autres provisions non courantes (21 et 22)	396,3	210,4
Dettes financières non courantes (23)	1 619,1	1 890,4
Autres passifs non courants (26)	78,2	58,9
Instruments dérivés passifs non courants (24)	20,4	13,9
Passifs non courants	2 287,2	2 372,2
Avantages au personnel et autres provisions courantes (21 et 22)	114,0	125,3
Fournisseurs (26)	1 211,1	1 160,6
Autres passifs courants (26)	631,2	609,8
Impôt exigible	47,8	58,8
Instruments dérivés passifs courants (24)	58,5	65,0
Dettes financières courantes (23)	1 433,3	1 400,1
Passifs courants	3 495,9	3 419,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	9 323,4	9 252,5

Les notes 1 à 34 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net revenant à SEB S.A.	232,0	386,2
Amortissements et dotations aux provisions sur immobilisations	294,9	294,0
Variation des provisions	172,7	(26,9)
Pertes et gains latents sur instruments financiers	(6,3)	18,4
Charges et produits liés aux stock-options et actions gratuites	27,6	25,4
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	4,0	2,6
Autres éléments	0,0	0,0
Résultat part des minoritaires	50,7	53,2
Charge d'impôt (exigible et différé)	137,5	147,6
Coût de l'endettement financier net	81,7	42,9
Capacité d'autofinancement ^{(1) (2)}	994,8	943,4
Variation des stocks et en-cours	(152,6)	193,3
Variation des clients	(98,9)	(161,2)
Variation des fournisseurs	17,9	185,8
Variation autres dettes et autres créances	18,4	50,5
Impôts versés	(165,4)	(147,9)
Intérêts versés	(81,7)	(42,9)
Trésorerie provenant de l'exploitation	532,5	1 021,0
Encaissements sur cessions d'actifs	5,0	5,1
Investissements corporels ⁽²⁾	(173,5)	(143,2)
Investissements logiciels et incorporels ⁽²⁾	(43,1)	(32,5)
Autres investissements financiers ⁽³⁾	(56,5)	(21,5)
Variation de périmètre (net de la trésorerie des sociétés acquises)	(93,0)	(163,3)
Trésorerie affectée à des opérations d'investissement	(361,1)	(355,4)
Augmentation de la dette financière ⁽²⁾	931,8	1 118,8
Diminution de la dette financière	(1 256,9)	(1 263,6)
Augmentation de capital	0,0	0,0
Transactions entre actionnaires ⁽⁴⁾	0,1	(62,8)
Mouvements sur actions propres	(73,4)	(17,8)
Dividendes versés (y compris minoritaires)	(193,9)	(195,4)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(592,3)	(420,8)
Incidence des variations de taux de change	5,8	(49,7)
Variation de la trésorerie nette	(415,1)	195,1
Trésorerie en début d'exercice	1 432,1	1 237,0
Trésorerie en fin d'exercice (plus)	1 017,0	1 432,1

(1) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

(2) Hors IFRS 16 dont les effets sont présentés en note 13.

(3) Cf. note 14. Participations et autres actifs financiers.

(4) Dont rachats d'actions Supor pour 62,8 millions d'euros en 2023.

Évolution des capitaux propres consolidés

(en M€)	Capital	Primes ⁽¹⁾	Réserves consolidées ⁽¹⁾	Écarts de conversion ⁽¹⁾	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Au 31 décembre 2022	55,3	103,7	2 990,8	52,3	(33,3)	3 168,8	280,1	3 448,9
Résultat net de la période	0,0	0,0	386,2	0,0	0,0	386,2	53,2	439,4
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	0,0	0,0	(61,2)	(89,2)	0,0	(150,4)	(15,0)	(165,4)
Total des gains et pertes	0,0	0,0	325,0	(89,2)	0,0	235,8	38,2	274,0
Distribution de dividendes	0,0	0,0	(139,8)	0,0	0,0	(139,8)	(56,1)	(195,9)
Augmentation de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Diminution de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mouvements actions propres	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	5,6	0,0	5,6
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres	0,0	0,0	(23,7)	0,0	0,0	(23,7)	0,0	(23,7)
Option de souscription ou d'achat d'actions	0,0	0,0	24,3	0,0	0,0	24,3	1,1	25,4
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires	0,0	0,0	(8,6)	0,0	0,0	(8,6)	0,0	(8,6)
Autres mouvements ⁽²⁾	0,0	0,0	(64,6)	0,6	0,0	(64,0)	(1,0)	(65,0)
Au 31 décembre 2023	55,3	103,7	3 103,4	(36,3)	(27,7)	3 198,4	262,3	3 460,7
Résultat net de la période	0,0	0,0	232,0	0,0	0,0	232,0	50,7	282,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	0,0	0,0	(17,7)	37,6	0,0	19,9	(1,7)	18,2
Total des gains et pertes	0,0	0,0	214,3	37,6	0,0	251,9	49,0	300,9
Distribution de dividendes	0,0	0,0	(148,0)	0,0	0,0	(148,0)	(46,6)	(194,6)
Augmentation de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Diminution de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mouvements actions propres	0,0	0,0	0,0	0,0	(44,2)	(44,2)	0,0	(44,2)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres	0,0	0,0	(28,4)	0,0	0,0	(28,4)	0,0	(28,4)
Option de souscription ou d'achat d'actions	0,0	0,0	27,1	0,0	0,0	27,1	0,4	27,5
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires	0,0	0,0	12,5	0,0	0,0	12,5	0,0	12,5
Autres mouvements	0,0	0,0	5,4	1,4	0,0	6,8	(0,9)	5,9
Au 31 décembre 2024	55,3	103,7	3 186,3	2,7	(71,9)	3 276,1	264,2	3 540,3
Dividendes proposés au titre de 2024 ⁽³⁾			(159,4)			(159,4)		(159,4)
Solde après affectation au 31 décembre 2024	55,3	103,7	3 026,9	2,7	(71,9)	3 116,7	264,2	3 380,9

(1) Réserves consolidées au bilan.

(2) Dont rachats d'actions Supor pour (62,8) millions d'euros en 2023.

(3) Dividendes par action 2,80 euros.

6.2 Notes sur les comptes consolidés

SOMMAIRE DES NOTES

Principes généraux	263		
Note 1 Principes comptables	263	Note 17 Autres créances courantes et non courantes	286
Faits marquants et événements postérieurs à la clôture	265	Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie	287
Note 2 Évolution du périmètre de consolidation	265	Note 19 Capitaux propres	287
Note 3 Faits marquants et litiges significatifs	267	Note 20 Intérêts minoritaires	290
Note 4 Événements postérieurs	268	Note 21 Provisions et passifs éventuels	291
Compte de résultat	268	Note 22 Avantages au personnel	293
Note 5 Produits des activités ordinaires	268	Note 23 Dettes financières	297
Note 6 Résultat Opérationnel d'Activité et résultat opérationnel courant	270	Note 24 Juste valeur des instruments financiers	300
Note 7 Résultat d'exploitation	271	Note 25 Gestion des risques financiers	305
Note 8 Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	272	Note 26 Fournisseurs et autres passifs	309
Note 9 Impôts sur les résultats	272	Note 27 Engagements hors bilan	310
Note 10 Résultat net par action	274	Note 28 Transactions avec des parties liées	310
Bilan	275	Note 29 Information sectorielle	311
Note 11 Immobilisations incorporelles	275	Note 30 Honoraires des Commissaires aux comptes	313
Note 12 Immobilisations corporelles	280	Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2024	314
Note 13 Contrats de location	282	Note 31 Critères de consolidation	314
Note 14 Participations et autres actifs financiers	284	Note 32 Sociétés consolidées par intégration globale	314
Note 15 Stocks et en-cours nets	286	Note 33 Entreprises associées	318
Note 16 Clients	286	Note 34 Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 %	318

Le Groupe SEB, composé de SEB S.A., société française, et de ses filiales, est présent historiquement sur le marché Grand Public, où il occupe une position de *leadership*. Il est par ailleurs présent sur le marché Professionnel depuis 2016, étant *leader* mondial en café professionnel (hors distributeurs automatiques). Depuis 2024, le Groupe a également étendu sa présence dans le culinaire professionnel.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Moulin-Carron – Campus Seb à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR000121709 SK).

Principes généraux

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.

Note 1 PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1 Principes comptables applicables

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 26 février 2025 et seront approuvés par l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

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 2024 et les comptes comparatifs au titre de l'exercice 2023 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2024.

Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne. 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 amendements suivants applicables au 1^{er} janvier 2024. Cette date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- amendement à IAS 1 traitant du classement des passifs en passifs courants ou non courants ;

- amendement à IAS 7 et IFRS 7 traitant des accords de financement avec les fournisseurs ;
- amendement à IFRS 16 traitant des passifs de location dans le cadre d'une cession-bail.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe. À noter toutefois un complément d'information relatif aux accords de financement avec les fournisseurs en note 26 Fournisseurs et autres passifs.

Par ailleurs, le Groupe avait décidé d'appliquer par anticipation l'amendement à IAS 12 relatif à la réforme fiscale internationale « Pilier 2 ». Les effets de cette réforme sur la charge d'impôt sur les résultats au 31 décembre 2024 sont présentés en note 9.

Nouveaux textes applicables par anticipation

Les normes et interprétations suivantes d'application facultative au 31 décembre 2024 n'ont pas été appliquées par anticipation :

- amendement IAS 21 traitant de l'absence de convertibilité.

Le Groupe n'anticipe toutefois pas d'impact significatif lié à l'application de ce nouveau texte.

Note 1.2 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. Le Groupe a notamment pris en compte les enjeux

liés au contexte de changement climatique mais n'a pas identifié, à date, de risque spécifique impactant de manière significative ses estimations. Le Groupe a également tenu compte du contexte économique volatile lors de ses estimations portant sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22), des impôts différés (note 9), de la valorisation des actifs corporels (note 12) et incorporels (notes 11), de la valorisation des titres de participation (note 14), des dépréciations de l'actif courant (notes 15 et 16), des provisions courantes et non courantes (note 21), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 24).

Les comptes consolidés de l'exercice sont 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 sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe. Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, présenté dans la note 11.4 « modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice » les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations. Ces 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.

Conflit Russie Ukraine

Rappel du contexte

Depuis le 24 février 2022, l'environnement géopolitique s'est considérablement détérioré avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Pour rappel, ces deux pays représentent un peu moins de 5 % du chiffre d'affaires consolidé et environ 2 % des actifs totaux du Groupe à fin décembre 2024. Le Groupe se conforme strictement aux sanctions imposées par les autorités françaises et européennes.

Note 1.3 Conversion des états financiers et des transactions en devises

1.3.1 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 représentative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise de présentation du Groupe est l'euro.

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 dépréciations concernant des actifs non monétaires ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice. À l'exception des écarts de change liés à des éléments comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis en euros selon la méthode du taux de clôture.

Impact sur les comptes 2024

Ce conflit génère des facteurs d'incertitudes : volatilité des devises, des chaînes d'approvisionnement, du prix des matières premières et de l'énergie notamment. Le Groupe est en veille permanente pour évaluer l'évolution de la situation ainsi que ses effets potentiels, directs et/ou indirects, sur son activité et sa situation financière.

Dans un contexte de forte volatilité des devises, le Groupe a pris la décision de qualifier le financement intra-Groupe de ces filiales d'investissement net au sens de la norme IAS 21. Les écarts de change sur le financement intra-Groupe sont donc enregistrés au sein des autres éléments du résultat global.

Le risque de crédit de ces filiales fait l'objet d'un suivi en temps réel mais n'a à ce jour pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Les filiales ukrainienne et russe font partie intégrante de l'UGT Grand Public EMEA. Le risque lié à la situation de ces pays a été apprécié via la réalisation de tests de sensibilité spécifiques du test de dépréciation de l'UGT Grand Public EMEA (note 11.4). Le Groupe considère qu'en application de IFRS 10, il n'existe pas de situation de perte de contrôle avérée de ses filiales russe et ukrainienne.

1.3.2 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 la monnaie de fonctionnement sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés dans une monnaie autre que la monnaie de fonctionnement 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 (note 24).

Faits marquants et événements postérieurs à la clôture

Note 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Note 2.1 Opérations de l'année 2024

SOFILAC

Le Groupe SEB a finalisé en date du 4 avril 2024 l'acquisition de Sofilac, groupe français spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation d'équipements de cuisson haut de gamme semi-professionnels et professionnels (notamment avec les marques

Lacanche et Charvet). Cette acquisition soutient l'ambition du Groupe SEB de devenir un acteur de référence des marchés de l'équipement professionnel et renforce sa présence dans le segment de la cuisson premium.

La juste valeur nette provisoire des actifs acquis et passifs repris en date du 4 avril 2024 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	04/04/2024
Actifs immobilisés *	40,7
Stocks	16,0
Clients	8,0
Trésorerie nette	6,5
Fournisseurs	(6,4)
Autres passifs nets	(17,3)
Actif net total	47,5
Pourcentage de détention	100 %
Actif net total acquis	47,5
Intérêts minoritaires	0,0
Prix d'acquisition	118,3
Goodwill provisoire	70,8

* Dont marques Lacanche et Charvet estimées par un évaluateur indépendant respectivement à 15,1 et 8,6 millions d'euros.

Groupe SEB Arabia

Le Groupe SEB a également finalisé le 22 mai 2024 une prise de participation à hauteur de 55 % dans son distributeur saoudien – Alesayi Household Appliances Co. LLC – une filiale du Groupe Alesayi Holding qui commercialise de manière exclusive les produits Grand Public du Groupe en Arabie saoudite depuis 2009. Cette opération a généré la constatation d'un *goodwill* provisoire de 11,9 millions d'euros.

Autres opérations de 2024

Le Groupe a procédé à une réorganisation juridique au Brésil, fusionnant ainsi sa société de distribution Seb Comercial dans la société de production Seb do Brasil. Cette fusion est sans impact sur les comptes consolidés.

Le Groupe a également créé début 2024 une nouvelle entité juridique en Chine, Seb Professional Shaoxing, destinée à héberger le premier Hub d'équipements professionnels du Groupe. Ce Hub, qui devrait à terme représenter un investissement de l'ordre de 60 millions d'euros permettra de développer de nouveaux produits pour différents segments professionnels et semi-professionnels.

Note 2.2 Suivi des opérations significatives de 2023

La San Marco

Le 16 février 2023, le Groupe SEB a acquis La San Marco, appartenant au Groupe Massimo Zanetti Beverage (MZBG). La San Marco, entreprise familiale italienne fondée en 1920, est spécialisée dans la production et la distribution de machines à

café et de broyeurs professionnels. Leader reconnu dans le segment des machines expresso avec le système traditionnel à levier, l'entreprise offre une gamme de produits très diversifiée, majoritairement fabriquée en Italie, à Gradisca d'Isonzo (Gorizia).

La juste valeur nette définitive des actifs acquis et passifs repris en date du 16 février 2023 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	16/02/2023
Actifs immobilisés *	19,0
Stocks	9,1
Clients	3,6
Trésorerie nette	7,7
Fournisseurs	(3,6)
Autres passifs nets	(4,6)
Actif net total	31,2
Pourcentage de détention	100 %
Actif net total acquis	31,2
Intérêts minoritaires	0,0
Prix d'acquisition	54,9
Goodwill définitif	23,7

* Dont marque La San Marco estimée par un évaluateur indépendant à 9,3 millions d'euros.

Pacojet

Le 28 avril 2023, le Groupe SEB a acquis Pacojet, entreprise familiale spécialisée dans le développement et la commercialisation d'un appareil culinaire révolutionnaire, plébiscité par les chefs depuis trente ans. Entreprise suisse fondée en 1992, Pacojet a conçu un émulsionneur unique permettant de réaliser des glaces, des sorbets, des sauces, des mousses, farces, purées et bien plus encore, en moins de 90 secondes. Le succès de Pacojet auprès des chefs du monde entier a donné naissance au néologisme

« pacosser » ou pacossage®, qui est aujourd'hui une marque déposée faisant référence au processus unique associé à l'utilisation de Pacojet pour transformer les aliments surgelés en textures lisses et onctueuses, afin d'obtenir des plats d'une qualité exceptionnelle.

Au cours de l'année 2024, les différentes entités localisées en Suisse ont été fusionnées.

La juste valeur nette définitive des actifs acquis et passifs repris en date du 28 avril 2023 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	28/04/2023
Actifs immobilisés *	49,8
Stocks	5,6
Clients	2,9
Dettes nettes	(13,5)
Fournisseurs	(3,3)
Autres passifs nets	(3,7)
Actif net total	37,8
Pourcentage de détention	100 %
Actif net total acquis	37,8
Intérêts minoritaires	0,0
Prix d'acquisition	126,6
Goodwill définitif	88,8

* Dont marque Pacojet estimée par un évaluateur indépendant à 39,9 millions d'euros.

Forge Adour

Le 29 juin 2023, le Groupe SEB a acquis **Forge Adour** un groupe familial français spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation de planchas, d'accessoires et de cuisines d'extérieur à destination du marché Grand Public.

Dès cette acquisition, le Groupe a lancé un projet de rationalisation des entités juridiques en France qui a donné lieu à diverses opérations de Transmissions Universelles du Patrimoine en date du 30 décembre 2023. Le Groupe est désormais constitué d'une entité légale en France et d'un site industriel en Espagne.

La juste valeur nette définitive des actifs acquis et passifs repris en date du 29 juin 2023 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	29/06/2023
Actifs immobilisés *	10,8
Stocks	7,2
Clients	2,0
Dette nette	(8,6)
Fournisseurs	(2,2)
Autres passifs nets	(0,1)
Actif net total	9,1
Pourcentage de détention	100 %
Actif net total acquis	9,1
Intérêts minoritaires	0,0
Prix d'acquisition	22,8
Goodwill définitif	13,7

* Dont marque Forge Adour estimée par un évaluateur indépendant à 6,3 millions d'euros.

Autres opérations de 2023

Par ailleurs, la structuration juridique des activités en Italie a été revue entraînant l'absorption de l'entité légale Casa Lagostina par l'entité Groupe SEB Italie. Cette réorganisation ainsi que des opérations de simplification de l'organigramme juridique au Brésil et en Espagne ont été sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Note 3 FAITS MARQUANTS ET LITIGES SIGNIFICATIFS

Enquête de l'Autorité de la concurrence française

L'Autorité de la Concurrence a diligenté en octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement auprès de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing sur la période 2008 à 2013. La notification des griefs reçue le 23 février 2023 mentionnait des suspicions de pratiques de prix de vente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager. L'audience devant le Collège de l'Autorité s'est déroulée les 5 et 6 mars 2024. La décision du collège a été publiée le 19 décembre 2024. Dans cette décision, l'Autorité de la concurrence a prononcé une sanction pécuniaire à l'encontre de SEB d'un montant de 189,5 millions d'euros au titre du grief d'entente verticale sur les prix de vente entre fabricants et distributeurs mais a prononcé un non-lieu pour le grief relatif à des échanges de données (entente horizontale).

Le Groupe considère néanmoins qu'il n'a commis aucune infraction. Il a toujours agi dans l'intérêt de ses clients et au bénéfice des consommateurs français, dans le strict respect des réglementations en vigueur. Il réfute donc catégoriquement la conclusion de l'Autorité de la concurrence retenue à son encontre et rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques n'auraient pas été conformes aux règles de la concurrence. Le Groupe a déposé un recours devant la Cour d'appel de Paris afin d'obtenir l'annulation de la décision de l'Autorité. Une provision pour risque de la totalité du montant de l'amende a été comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2024 (voir note 21.2).

Consolidation des activités dans la région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse)

Pour favoriser la croissance dans cette région, le Groupe SEB a pris la décision en 2022 d'y regrouper et de réaligner ses structures existantes. Cette consolidation pouvant impacter 180 emplois (sur environ 5 000) est en cours de mise en œuvre depuis janvier 2024. Le coût de cette réorganisation a été estimé à environ 35 millions d'euros dont 21,4 millions d'euros provisionnés au 31 décembre 2022. La provision était restée inchangée au 31 décembre 2023. Au cours de l'année 2024, la provision a été partiellement utilisée. Le solde au 31 décembre 2024 s'élève à 9 millions d'euros (voir note 21.2).

Enquête de l'Autorité de la concurrence au Brésil

L'Autorité de Concurrence locale (CADE) a communiqué en août 2024 l'ouverture d'une enquête concernant une suspicion d'échanges d'informations sensibles en matière de ressources humaines au sein d'une association professionnelle (GECON). 51 sociétés ont été notifiées dont Seb do Brasil.

À ce jour, l'enquête est toujours en cours et aucune notification de grief n'a été reçue. Par conséquent, aucune provision n'a été comptabilisée.

Nouveau financement de 150 millions d'euros

Le Groupe SEB a émis avec succès un nouveau placement privé de 150 millions d'euros d'une maturité de 12 ans, auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang le 3 avril 2024. Ce placement, sans covenant financier, constitue le premier financement d'une maturité supérieure à 10 ans pour le Groupe, lui permettant d'allonger la maturité moyenne de sa dette.

Horizon 2024

Le Groupe Seb a lancé avec succès un nouveau plan d'actionnariat salariés dénommé « Horizon 2024 ». Ce plan lancé dans 37 pays, auprès d'environ 19 000 salariés éligibles a rencontré un vrai succès avec un taux de souscription de plus de 28 % (le taux de souscription du précédent plan d'actionnariat salarié Horizon 2019 était de 22 %). Le montant de la souscription, abondamment compris, s'est ainsi élevé à plus de

19,5 millions d'euros, soit 263 974 actions. Cette opération a été servie par des actions autodétenues et n'a pas donné lieu à la création d'actions nouvelles. À l'issue de l'opération, la participation des salariés au capital s'est renforcée de 0,48 % pour atteindre 3,36 %. Ce plan a donné lieu à la comptabilisation d'une charge de 6,1 millions d'euros (voir note 19.2.3.).

Angell Bike

La société Zebra qui commercialisait les vélos Angell Bike a initié une campagne de rappel de ses vélos de 1^{re} génération fin 2024 et a assigné en France le 27 janvier 2025 la société Kickmaker (bureau d'études concepteur des vélos) et la société SAS SEB (sous-traitant industriel) pour sollicitation d'expertise sur une recherche de responsabilité dans la défaillance des vélos Angell Bike de 1^{re} génération.

Le Groupe SEB considère s'être conformé aux modalités d'assemblage des vélos édictés par les parties prenantes et

collaborera à toute expertise requise. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée en lien avec cette assignation.

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 4

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

En date du 22 janvier 2025, le Groupe SEB a acquis La Brigade de Buyer, groupe international possédant notamment les marques de Buyer, Sabatier et 32 Dumas, symboles d'excellence et de savoir-faire dans les secteurs des articles culinaires, de la pâtisserie et de la coutellerie. Cette acquisition permet au

Groupe de poursuivre son expansion dans les marchés professionnel et premium.

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 26 février 2025, aucun autre événement postérieur significatif n'est intervenu.

Compte de résultat

Note 5

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 consolidées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Activité « Grand Public »

Cette activité regroupe la commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager. Le Groupe s'appuie sur un réseau de distributeurs large et diversifié : des enseignes de la grande distribution alimentaire, des spécialistes, des magasins traditionnels/de proximité ou groupements d'indépendants, le *e-commerce* (*pure players* – en direct ou via les *marketplaces* – plateformes de vente en ligne des clients « physiques », *Click & Mortar*...).

Le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre, sous franchise ou en distribution exclusive et s'engage dans une démarche de vente directe au consommateur en ligne (« *online DTC* »), couplant sites internet de marque en propre et *marketplaces*.

Le chiffre d'affaires de cette activité est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et correspond au prix de transaction obtenu en échange des produits et services rendus, c'est-à-dire après prise en compte des conditions du contrat et des pratiques commerciales habituelles telles que remises ou rabais commerciaux.

Le Groupe évalue donc ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture. Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et tickets fidélités octroyés par les distributeurs et certains revenus divers sont également 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.

Activité « Professionnel »

Cette activité regroupe la conception, la fabrication et la commercialisation de machines à café automatiques et manuelles professionnelles, d'équipement hôtelier *premium* ainsi que des crêpières, gaufriers, planchas, grills, machines automatiques d'extraction de jus de fruits et des équipements de cuisson professionnels.

Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation des machines est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et est

évalué au prix de transaction obtenu en échange des produits et services rendus, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

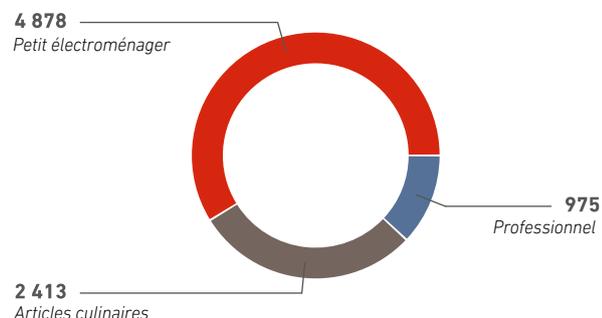
Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation de contrats de maintenance annuels ou pluriannuels est comptabilisé lors de la réalisation progressive du service.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

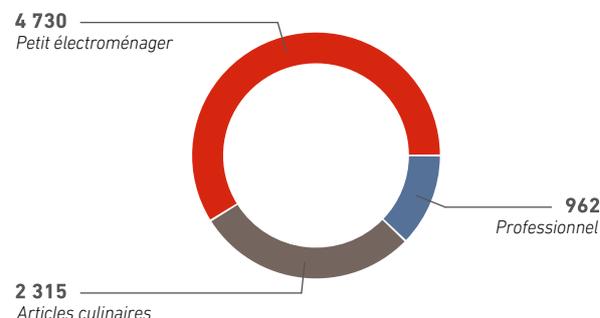
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONES DE COMMERCIALISATION ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

(en M€)	2024	2023
Europe Occidentale	2 531,1	2 401,0
Autres pays	1 202,3	1 073,7
Total EMEA	3 733,4	3 474,7
Amérique du Nord	815,4	767,2
Amérique du Sud	354,4	345,4
Total Amériques	1 169,8	1 112,6
Chine	1 905,6	1 965,7
Autres pays	482,6	491,5
Total Asie	2 388,2	2 457,2
Total Grand Public	7 291,4	7 044,5
Total Professionnel	974,6	961,5
TOTAL	8 266,0	8 006,0

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ – ANNÉE 2024



PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ – ANNÉE 2023



Note 6 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en M€)	2024	2023
Produits des activités ordinaires (5)	8 266,0	8 006,0
Frais opérationnels (6.1)	(7 464,3)	(7 280,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	801,7	725,6
Intéressement et participation (6.2)	(32,9)	(23,8)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	768,8	701,8

Le Groupe utilise le Résultat Opérationnel d'Activité comme principal indicateur de performance.

Le Résultat Opérationnel d'Activité correspond aux produits des activités ordinaires diminués des frais opérationnels.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont enregistrés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Le Résultat Opérationnel Courant correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation.

Note 6.1 Frais opérationnels

Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement (pour la part non capitalisée), 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.

(en M€)	2024	2023
Coût des ventes	(4 908,1)	(4 806,4)
Frais de recherche et développement (11)	(183,7)	(175,1)
Publicité	(155,4)	(148,7)
Frais commerciaux et administratifs	(2 217,1)	(2 150,2)
FRAIS OPÉRATIONNELS	(7 464,3)	(7 280,4)

Note 6.2 Frais de personnel

(en M€)	2024	2023
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(1 154,5)	(1 096,7)
Charges sociales	(213,1)	(207,4)
Charges de retraite	(84,9)	(76,9)
Services rendus pour la période	(19,2)	(13,6)
Actions de performance	(17,7)	(25,4)
Frais de personnel inclus dans les frais opérationnels	(1 489,4)	(1 420,0)
Intéressement et participation des salariés	(32,9)	(23,8)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(1 522,3)	(1 443,8)

Répartition par zone géographique 2024	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(1 032,7)	(158,8)	(330,8)	(1 522,3)
Effectif moyen inscrit (en unités)	16 647	2 764	12 737	32 148

Répartition par zone géographique 2023	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(981,9)	(146,5)	(315,4)	(1 443,8)
Effectif moyen inscrit (en unités)	16 263	2 744	12 444	31 451

Note 7 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.

Note 7.1 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants :

- 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 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, etc., pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

(en M€)	2024	2023
Charges de restructuration et d'adaptation	(18,9)	(16,8)
Dépréciation d'actifs	(21,1)	(12,2)
Divers et réalisation d'actifs	(188,8)	(5,3)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(228,8)	(34,3)

Note 7.2 Charges de restructuration et d'adaptation

2024

Les charges de restructuration en 2024 s'élèvent à 18,9 millions d'euros et sont essentiellement liées à la réorganisation de nos activités au Brésil pour 6,4 millions d'euros avec notamment le transfert de certaines productions en Colombie, à la poursuite de la restructuration en Allemagne pour 3,8 millions d'euros et au regroupement de certaines activités administratives de la zone Amérique pour 2,8 millions d'euros.

2023

Les charges de restructuration en 2023 se sont élevées à 16,8 millions d'euros et étaient essentiellement liées à la restructuration de nos activités en Allemagne pour 11,5 millions d'euros, ainsi qu'à des fermetures de magasins en Chine pour 1,1 million d'euros.

Note 7.3 Dépréciation d'actifs

Conformément au principe énoncé en note 11.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles font l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs recouvrables.

Ainsi, les dépréciations d'actifs enregistrées en 2024 correspondent principalement à la poursuite des restructurations de nos activités en Allemagne pour 15,5 millions d'euros et à l'arrêt de la production au Brésil de machines à laver.

En 2023, des dépréciations d'actif avaient été enregistrées dans le cadre de la réorganisation du dispositif industriel de production de machines à café automatiques et à l'arrêt de l'activité de iontophorèse.

Note 7.4 Divers et réalisation d'actifs

2024

La rubrique Divers et réalisation d'actifs comprends essentiellement le provisionnement du montant de l'amende l'autorité de la concurrence en France pour 189,5 millions d'euros (cf. note 3).

2023

Les principaux éléments de la rubrique Divers et réalisation d'actifs portaient sur :

- la reprise partielle d'une provision pour un *class action* aux États-Unis à hauteur de 5,2 millions d'euros ;
- des frais d'honoraires liés aux acquisitions de l'année pour 7,4 millions d'euros ; et
- des coûts liés aux enquêtes des autorités de la concurrence en France et en République Tchèque pour 4,8 millions d'euros.

Note 8

COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Coût de l'endettement financier net

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les produits et charges d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en coût de l'endettement financier.

Autres produits et charges financiers

SEB S.A. est la source principale de financement de ses filiales. Les ressources (comptes courants et prêts à long terme) étant consenties dans la devise de fonctionnement des filiales, SEB S.A. est exposée aux risques de change sur ce financement. Les écarts de change liés à ce financement intra-Groupe ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés dans les autres produits et charges financiers.

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme présentés ci-après 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.

(en M€)	2024	2023
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	(81,7)	(42,9)
Pertes, gains de change et instruments financiers	(19,7)	(19,4)
Frais financiers/avantages au personnel long terme	(7,2)	(7,0)
Option de vente sur actions propres	(0,2)	5,5
Autres frais financiers divers	(11,0)	(16,7)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(38,1)	(37,6)

Les autres frais financiers divers comprennent principalement des retenues à la source sur factures d'intérêts, des taxes sur frais financiers et *management fees*.

Note 9

IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La ligne « Impôts sur les résultats » du compte de résultat comprend l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;
- soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une 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.

Le Groupe a également décidé d'appliquer par anticipation l'amendement à IAS 12 relatif à la réforme fiscale internationale « Pilier 2 ». Les effets de cette réforme sur la charge d'impôt sur les résultats au 31 décembre 2024 est présentée en note 9.2.

Note 9.1 Charge d'impôt

Le résultat avant impôt s'élève à 420,2 millions d'euros contre 587,0 millions d'euros en 2023.

(en M€)	2024	2023
Impôts courants	164,7	181,4
Impôts différés nets	(27,2)	(33,8)
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	137,5	147,6

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 et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

Note 9.2 Analyse de la charge d'impôt

La différence entre le taux effectif d'imposition de 32,7 % (25,1 % en 2023) et le taux normal en France au titre de 2024 de 25,8 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2024	2023
Taux normal d'impôt	25,8	25,8
Effet des différences de taux ⁽¹⁾	(11,3)	(6,1)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	2,7	3,9
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	0,1	(0,4)
Top up tax	0,3	0,0
Autres ⁽²⁾	15,1	1,9
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	32,7	25,1

(1) La ligne « Effet des différences de taux » correspond à la répartition du résultat au sein des géographies.

(2) La ligne « Autres » comprend principalement l'impact de la non-déductibilité de l'amende de l'ADLC pour 11,6 % et des retenues à la source pour 4,1 %. En 2023, cette ligne comprenait essentiellement des retenues à la source pour 1,7 %.

Note 9.3 Impôts différés au bilan

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Actifs incorporels (dont marques et fonds commerciaux)	(296,8)	(305,7)
Capitalisation des frais de développement	(10,9)	(13,4)
Immobilisations corporelles	(21,7)	(25,5)
Sur pertes reportables nettes	108,2	118,8
Intérêts financiers reportables en Allemagne	10,0	0,0
Engagements de retraite et autres passifs sociaux	30,2	32,5
Élimination des profits intra-Groupe	49,0	48,3
Sur IFRS16	3,7	3,4
Sur autres différences temporaires	95,2	94,6
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(33,1)	(47,0)
Dont :		
Impôts Différés Actifs	140,1	151,6
Impôts Différés Passifs	(173,2)	(198,6)

Les « autres passifs sociaux » correspondent majoritairement à la dette de participation pour une valeur d'environ 2,6 millions d'euros.

Les impôts différés sur les « autres différences temporaires » sont essentiellement constitués d'impôts différés sur des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

(en M€)

Impôts différés nets au 31/12/2023	(47,0)
Impôts différés de la période constatés en résultat	27,2
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	(2,5)
Effet des variations de taux de change	(4,1)
Effet des variations de périmètre	(8,3)
Autres	1,6
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2024	(33,1)

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.

Les effets de variation de périmètre correspondent aux impôts différés de la société Sofilac nouvellement intégrée.

Note 9.4 Autres informations

Au 31 décembre 2024, 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 :

(en M€)	Différences temporaires déductibles	Pertes fiscales	Total
2025	0,0	1,5	1,5
2026	0,0	0,6	0,6
2027	0,0	1,1	1,1
2028	0,0	0,5	0,5
2029 et au-delà	0,0	6,4	6,4
Sans limite	12,5	61,1	73,6
TOTAL	12,5	71,2	83,7

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 111,9 millions en 2023 à 71,2 millions en 2024. Il concerne essentiellement le Brésil pour 32,0 millions d'euros en 2024 (75,3 millions d'euros en 2023) à la suite de la fusion des entités brésiliennes,

l'Allemagne pour 23,1 millions d'euros en 2024 (19,9 millions d'euros en 2023) et l'Inde pour 6,0 millions d'euros en 2024 (5,0 millions d'euros en 2023).

Note 10 RÉSULTAT NET 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.

(en M€)	2024	2023
NUMÉRATEUR		
Résultat net revenant à SEB S.A.	232,0	386,2
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives	0,0	0,0
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	232,0	386,2
DÉNOMINATEUR		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	54 517 799	55 050 519
Effets des actions ordinaires dilutives	349 919	327 336
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	54 867 717	55 377 855
Résultat par action de base (en €)	4,26	7,01
Résultat par action dilué (en €)	4,23	6,97

L'impact dilutif est essentiellement lié aux plans d'octroi d'actions de performance (voir note 19.2).

Bilan

Note 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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 acquis et passifs repris 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 participations ne donnant pas le contrôle (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 acquis et passifs repris 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 la réalisation de ces tests, les *goodwill* sont alloués à des unités génératrices de trésorerie (UGT). Ces 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.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 11.3.

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. Cette perte de valeur est allouée en priorité au *goodwill*. 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.

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.

Les marques commerciales considérées dans leur intégralité 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.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques ne faisant pas l'objet d'une inscription à l'actif du bilan, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou Seb et Calor à vocation régionale.

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 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 (trois à cinq ans).

Note 11.1 Dépenses de recherche et développement

(En M€)	2024	2023
Dépenses brutes de recherche et développement de la période	(199,7)	(189,9)
Crédit impôt recherche	6,1	6,5
Dépenses nettes de recherche et développement de la période	(193,6)	(183,4)
en % du chiffre d'affaires	2,3 %	2,3 %
Frais de développement capitalisés	9,9	8,3
en % des dépenses de R&D	5,1 %	4,5 %
Amortissements comptabilisés dans le coût des ventes	(6,9)	(6,4)
Frais opérationnels de recherche et développement (6.1)	(183,7)	(175,1)
TOTAL CONSTATÉS EN RÉSULTAT	(190,6)	(181,5)
En % du chiffre d'affaires	2,3 %	2,3 %

Note 11.2 Tableau de mouvement des immobilisations incorporelles

31/12/2024 (en M€)	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	43,5	1 173,8	1 943,6	156,9	48,3	192,8	3 558,9
Acquisitions/augmentations	0,1	0,0	0,2	10,5	9,9	22,4	43,1
Cessions	0,0	0,0	0,0	(2,5)	(4,0)	(1,3)	(7,8)
Autres mouvements *	0,9	27,7	78,9	12,9	8,9	(13,4)	115,9
Écart de conversion	(0,4)	12,4	22,3	(0,9)	(0,4)	3,9	36,9
À la clôture de l'exercice	44,1	1 213,9	2 045,0	176,9	62,7	204,4	3 747,0
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR							
À l'ouverture de l'exercice	41,8	10,1	75,2	105,4	24,2	86,3	343,0
Écart de conversion	(0,3)	0,3	4,0	(1,2)	(0,4)	1,7	4,1
Dotations d'amortissement	1,4	0,0	0,0	17,5	6,9	10,5	36,3
Pertes de valeur nettes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sorties	0,0	0,0	0,0	(2,5)	(3,1)	0,0	(5,6)
Autres mouvements *	(0,3)	(0,1)	0,2	0,8	1,6	0,0	2,2
À la clôture de l'exercice	42,6	10,3	79,4	120,0	29,2	98,5	380,0
VALEUR NETTE À L'OUVERTURE	1,7	1 163,7	1 868,4	51,5	24,1	106,5	3 215,9
Valeur nette à la clôture	1,5	1 203,6	1 965,6	56,9	33,5	105,9	3 367,0

* Mouvements de périmètre inclus.

31/12/2023 (en M€)	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	43,7	1 133,1	1 845,2	133,8	40,4	192,7	3 388,9
Acquisitions/augmentations	0,1	0,0	0,1	17,8	8,3	6,2	32,5
Cessions	0,0	0,0	0,0	(5,0)	(2,3)	(2,4)	(9,7)
Autres mouvements *	0,0	51,6	128,2	16,3	1,0	(3,7)	193,4
Écart de conversion	(0,3)	(10,9)	(29,9)	(0,8)	0,9	(5,2)	(46,2)
À la clôture de l'exercice	43,5	1 173,8	1 943,6	162,1	48,3	187,6	3 558,9
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR							
À l'ouverture de l'exercice	40,1	10,3	77,3	93,4	16,8	78,0	315,9
Écart de conversion	(0,3)	(0,2)	(2,8)	(0,3)	0,4	(1,6)	(4,8)
Dotations d'amortissement	1,4	0,0	0,0	17,3	6,4	11,0	36,1
Pertes de valeur nettes	0,0	0,0	0,7	0,0	3,3	0,0	4,0
Sorties	(0,1)	0,0	0,0	(4,8)	(2,1)	0,0	(7,0)
Autres mouvements *	0,7	0,0	0,0	(0,2)	(0,6)	(1,1)	(1,2)
À la clôture de l'exercice	41,8	10,1	75,2	105,4	24,2	86,3	343,0
Valeur nette à l'ouverture	3,6	1 122,8	1 767,9	40,4	23,6	114,7	3 073,0
Valeur nette à la clôture	1,7	1 163,7	1 868,4	56,7	24,1	101,3	3 215,9

* Mouvements de périmètre inclus.

Note 11.3 Règles de dépréciation des actifs immobilisés et définition des UGT

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 pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations aux amortissements sont comptabilisées en Résultat Opérationnel d'Activité.

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles, à durée de vie définie ou indéfinie, est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. 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 ainsi que pour les immobilisations incorporelles en-cours. Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leur valeur comptable est mise en doute.

Pour la réalisation de ces tests, 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'unité testée. La valeur recouvrable d'une unité 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 incorporels et corporels.

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. 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.

Les actifs long terme du Groupe sont alloués au sein des UGT suivantes :

- une UGT dénommée « Professionnel » regroupant les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à l'activité professionnelle à laquelle une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF avait été allouée en 2017. Depuis lors, tous les *goodwill* issus des acquisitions réalisées dans le secteur professionnel y sont affectés (Krampouz, Zummo, La San Marco, Pacojet) ;
- une UGT dénommée « Grand Public EMEA » regroupant toutes les activités Grand Public de la zone EMEA. Cette UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Grand Public » dans la zone EMEA auxquelles une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée. Le *goodwill* de Forge Adour groupe acquis en 2023 a été alloué à cette UGT ;
- une UGT dénommée « Grand Public North America » regroupant toutes les activités Grand Public de la zone North America. Cette UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Grand Public » y compris les actifs incorporels (marques et *goodwill*) issus de l'acquisition de StoreBound ;
- des UGT indépendantes pour les filiales du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale et dont les entrées de trésorerie restent fortement indépendantes.

Note 11.4 Modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice

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 ci-avant, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité.

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 2024 s'établit à 4,60 % (contre 5,00 % en 2023). Une prime de risque spécifique comprise entre 0,58 % et 4,40 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

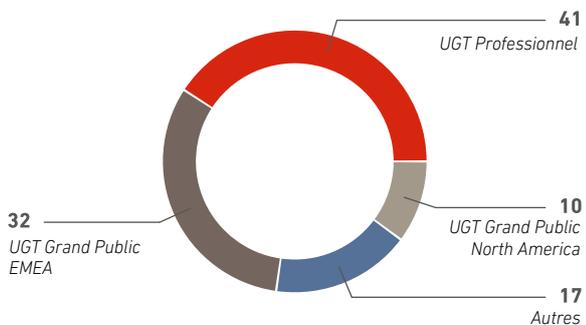
Les tests 2024 ont été réalisés sur la base d'une prévision à moyen terme de ventes et de ROPA dont la première année est l'ambition du Groupe pour 2025.

Les actifs long terme alloués à chacune des UGT comprennent les actifs des sociétés de distribution et de production situés dans la zone géographique de l'UGT ainsi qu'une quote-part des actifs des sites situés hors de cette zone géographique mais ayant manufacturés des produits commercialisés sur cette zone. Cette quote-part est déterminée sur la base d'une clé d'allocation en fonction du coût des ventes.

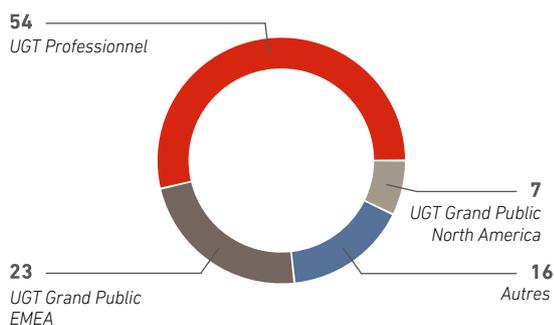
Ainsi une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels localisés en Chine est allouée aux UGT « Grand Public EMEA » et « Grand Public North America ». Cette allocation conduit à tester deux fois une partie des actifs de Supor. S'agissant d'un groupe côté, les actifs Supor sont testés sur la base de leur valorisation boursière.

Répartition des actifs long terme dans les différentes UGT du Groupe

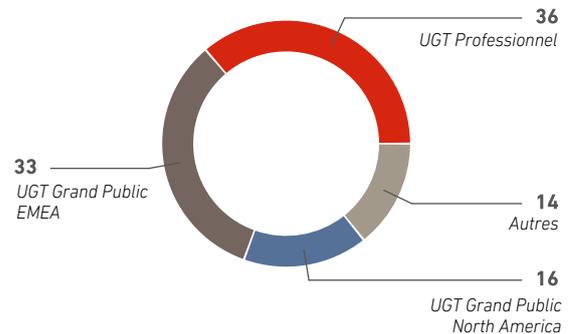
RÉPARTITION DES ACTIFS LONG-TERME AU 31/12/2024



RÉPARTITION DES GOODWILL AU 31/12/2024



RÉPARTITION DES MARQUES AU 31/12/2024



UGT « Professionnel »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 436,1 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 1 066,3 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF, de Wilbur Curtis, de Krampouz, de Zummo, de La San Marco et de Pacojet) 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 cinq 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 7,79 % contre 8,14 % en 2023 ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2024 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- la diminution d'un point du taux de croissance aurait ramené la marge du test à 56 % contre 60 % en 2023 ;
- l'augmentation de 4,21 points du taux de WACC aurait ramené la marge du test à 0 (en 2023, l'augmentation du taux de WACC de 4,5 points aurait ramené la marge du test à 2 %) ;
- par ailleurs, si la valeur terminale avait été calculée sur la base d'une hypothèse d'un compte de résultat stable entre 2024 et 2029, la marge de ce test aurait été de 4 %.

UGT « Grand Public EMEA »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 398,5 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 446,8 millions d'euros (dont respectivement 307 millions d'euros et 240 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. Les principales marques allouées à cette UGT sont Rowenta, Lagostina, EMSA, OBH Nordica et Forge Adour.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend également une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités Grand Public en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporée en 2024 dans cette UGT s'élève à 121,1 millions d'euros (contre 106,2 millions d'euros en 2023). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 20 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part du *goodwill* de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue lors de l'acquisition de cette société en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq 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 9,09 % contre 9,03 % en 2023 ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation d'un point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme, de même que des changements significatifs d'hypothèses du *business plan* tant en matière de chiffre d'affaires que de rentabilité, ne remettraient pas en cause la valorisation de cette UGT. Par ailleurs, l'exclusion des flux liés aux marchés ukrainiens et russes serait également sans impact sur la valorisation de cette UGT.

UGT « Grand Public North America »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 195,0 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 142,0 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition d'All-Clad et de StoreBound) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend notamment une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités Grand Public en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporé en 2024 dans cette UGT s'élève à 46,9 millions d'euros (contre 36,4 millions d'euros en 2023). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 33,3 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part des *goodwill* de StoreBound et de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue lors de l'acquisition de ces sociétés en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq 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 9,69 % contre 7,98 % en 2023. L'augmentation de ce taux d'actualisation est liée notamment à la répartition géographique des ventes au sein de l'UGT ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2024 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- la diminution d'un point du taux de croissance aurait ramené la marge du test à 85 % ;
- l'utilisation d'un taux de WACC de 15 % aurait ramené la marge du test à 14 % ;
- par ailleurs, si la valeur terminale avait été calculée sur la base d'une hypothèse d'un compte de résultat stable entre 2024 et 2029, la marge du test aurait été ramenée à 40 %.

Autres UGT testées de manières distinctes

Groupe SEB Andean

Le test de cette UGT anciennement dénommée Imusa (incluant une valeur nette de marque et de *goodwill* respectivement de 11,6 et 18,2 millions d'euros au 31 décembre 2024) 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 cinq 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 10,8 % contre 12,52 % en 2023 ; 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 2024 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 15 % (soit plus 5 points) ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait pas la comptabilisation d'une charge de dépréciation complémentaire ;
- l'utilisation d'une marge opérationnelle stable ou prenant pour hypothèse une stagnation du taux de marge opérationnelle sur toutes les années du *business plan* n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire.

Supor

Au 31 décembre 2024, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 112,1 et 378,1 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 2024 est de 53,21 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 18,83 CNY par action.

À noter qu'une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de Supor est également intégrée au sein des actifs long terme des UGT Grand Public EMEA et Grand Public North America comme présenté ci-avant.

Note 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût d'acquisition 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 et composants : 10 à 40 ans ;
- matériels, installations et équipements industriels : 10 ans ;

- matériels et équipements de bureau : 3 à 10 ans ;
- matériels 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 corporelles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Note 12.1 Tableau de mouvement des immobilisations corporelles

31/12/2024 (en M€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE						
À l'ouverture de l'exercice	94,4	1 443,7	1 428,3	481,9	61,9	3 510,2
Acquisitions/augmentations	0,2	89,2	65,3	40,2	89,5	284,4
Cessions	(3,3)	(74,5)	(72,8)	(21,8)	0,0	(172,4)
Autres mouvements ⁽¹⁾	1,9	34,3	76,9	(13,0)	(49,0)	51,1
Écart de conversion	(0,4)	(6,4)	4,3	(5,1)	(1,2)	(8,8)
À la clôture de l'exercice	92,8	1 486,3	1 502,0	482,2	101,2	3 664,5
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
À l'ouverture de l'exercice	11,1	709,9	1 148,8	348,2	0,0	2 218,0
Écart de conversion	(0,1)	(2,7)	5,6	(2,4)	0,0	0,4
Dotations d'amortissement	1,0	106,0	87,2	43,3	0,0	237,5
Pertes de valeur nettes	0,0	15,6	4,1	1,4	0,0	21,1
Sorties	(1,7)	(25,1)	(69,3)	(17,7)	0,0	(113,8)
Autres mouvements ⁽¹⁾	0,1	14,7	32,6	(9,3)	0,0	38,1
À la clôture de l'exercice	10,4	818,4	1 209,0	363,5	0,0	2 401,3
VALEUR NETTE À L'OUVERTURE	83,3	733,8	279,5	133,7	61,9	1 292,2
Valeur nette à la clôture ⁽²⁾	82,4	667,9	293,0	118,7	101,2	1 263,2

(1) Mouvements de périmètre inclus.

(2) Dont 295,9 millions d'euros liés à IFRS16 (note 13).

Décomposition des acquisitions/augmentations

(en M€)	2024	2023
Nouveaux contrats IFRS 16 (13)	36,8	46,2
Modification de contrats à la hausse (13)	74,1	66,0
Autres investissements corporels selon TFT	173,5	143,2
TOTAL	284,4	255,4

31/12/2023 (en M€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
VALEUR BRUTE						
À l'ouverture de l'exercice	89,3	1 399,3	1 390,6	449,5	79,8	3 408,5
Acquisitions/augmentations ⁽¹⁾	2,8	97,9	58,3	48,0	48,4	255,4
Cessions	(0,2)	(59,4)	(61,2)	(28,3)	(0,6)	(149,7)
Autres mouvements ⁽²⁾	2,0	24,6	53,8	16,2	(65,4)	31,2
Écart de conversion	0,5	(18,7)	(13,2)	(3,5)	(0,3)	(35,2)
À la clôture de l'exercice	94,4	1 443,7	1 428,3	481,9	61,9	3 510,2
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR						
À l'ouverture de l'exercice	10,1	633,9	1 103,1	322,6	0,0	2 069,7
Écart de conversion	0,1	(4,2)	(9,3)	(2,6)	0,0	(16,0)
Dotations d'amortissement	1,0	108,2	91,9	46,5	0,0	247,6
Pertes de valeur nettes	0,0	0,0	6,3	0,0	0,0	6,3
Sorties	(0,1)	(28,5)	(59,3)	(20,5)	0,0	(108,4)
Autres mouvements ⁽²⁾	0,0	0,5	16,1	2,2	0,0	18,8
À la clôture de l'exercice	11,1	709,9	1 148,8	348,2	0,0	2 218,0
VALEUR NETTE À L'OUVERTURE	79,2	765,4	287,5	126,9	79,8	1 338,8
Valeur nette à la clôture	83,3	733,8	279,5	133,7	61,9	1 292,2

(1) Mouvements de périmètre inclus.

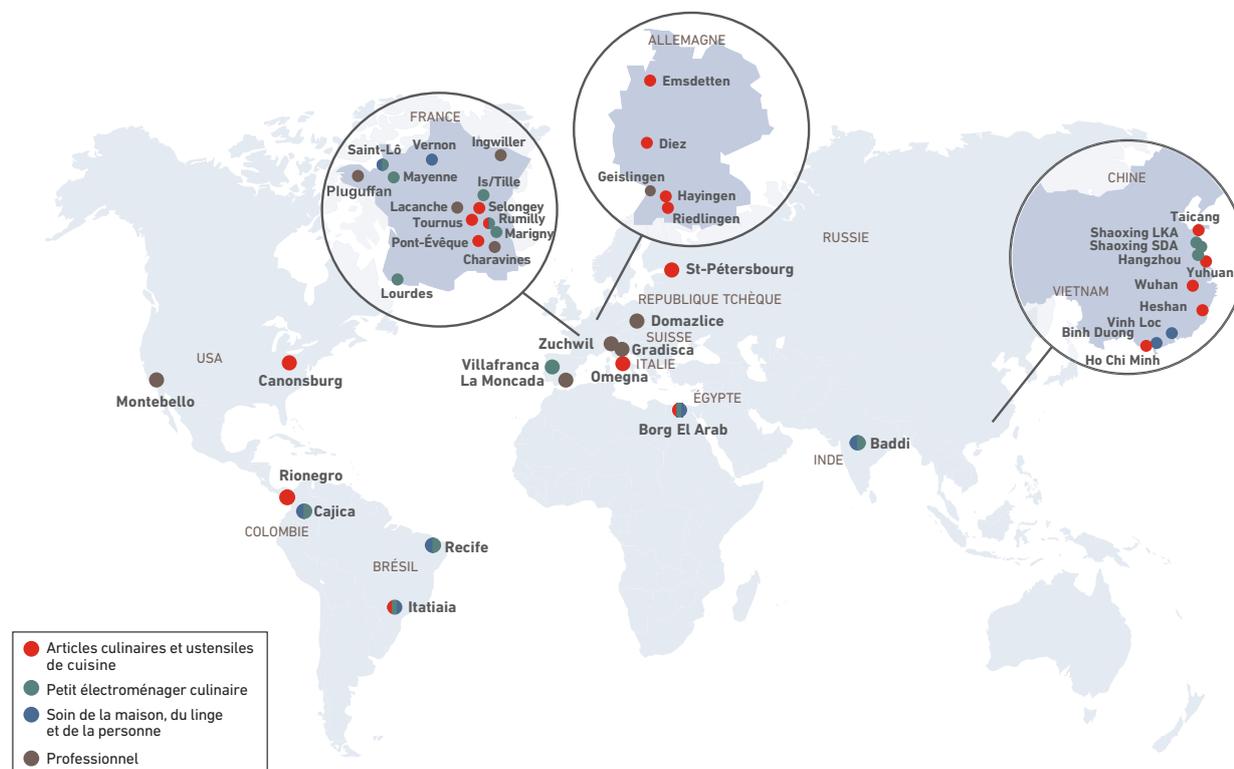
(2) Dont 341,7 millions d'euros liés à IFRS16 (note 13).

Le Groupe est majoritairement propriétaire de ses usines et est généralement locataire de ses entrepôts logistiques, des locaux commerciaux et administratifs à l'exception de son siège social à Écully et de sa nouvelle plateforme sur le site de Bully. Tous les

contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché. Les investissements réalisés par le Groupe ne font pas l'objet de financements dédiés.

Note 12.2 Répartition des principaux sites industriels du Groupe

La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :



Note 13 CONTRATS DE LOCATION

Selon la norme IFRS 16 « contrats de location » tous les contrats de location (sauf cas d'exemption prévus par la norme) doivent donner lieu à la comptabilisation au bilan d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers).

À la date de prise d'effet du contrat, le droit d'utilisation est évalué à son coût comprenant le montant initial de la dette, les paiements d'avance faits au bailleur et les coûts directs initiaux encourus pour la conclusion du contrat. Cet actif comprend également, le cas échéant, une estimation des coûts de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

À la prise d'effet du contrat, la dette de loyers correspond à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat. Cette actualisation des loyers est effectuée au taux d'endettement marginal du preneur.

Les loyers pris en compte pour l'évaluation de la dette comprennent les loyers fixes (y compris les loyers considérés comme fixes en substance), les loyers variables basés sur un taux ou un index (en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat), les garanties de valeur résiduelle, le prix d'exercice des options d'achat, les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement de contrats. La durée du contrat correspond à la période non résiliable durant laquelle le Groupe a le droit

d'utiliser l'actif ainsi que les périodes couvertes par des options de renouvellement du contrat dont l'exercice est considéré comme raisonnablement certain et les périodes couvertes par des options de résiliations que le Groupe n'anticipe pas d'exercer.

L'analyse des contrats existants a mis en évidence :

- une absence de contrat de location complexe et une typologie de contrats assez homogène au sein du Groupe concernant principalement des locations de bureaux, de magasins, entrepôts, de véhicules et de quelques actifs industriels ;
- des durées de location relativement courtes à l'exception de certains magasins ;
- des loyers fixes dans leur grande majorité.

La durée moyenne des contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 en date du 31 décembre 2024 s'élève à 3,1 ans, contre 3,4 ans au 31 décembre 2023. Le taux d'emprunt marginal moyen au 31 décembre 2024 est de 4,3 % contre 3,9 % au 31 décembre 2023.

La charge de location résiduelle liée à la part variable des contrats et autres exemptions (contrats de courte durée et portant sur des actifs de faible valeur) s'élève au 31 décembre 2024 à 50,5 millions d'euros contre 50,2 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 13.1 Tableau de mouvement du droit d'utilisation et répartition par typologie de biens

TABLEAU DE MOUVEMENT POUR L'ANNÉE 2024

31/12/2024 (en M€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE					
À l'ouverture de l'exercice	4,0	551,0	20,6	65,1	640,7
Acquisitions/modifications à la hausse	0,0	76,1	9,9	24,9	110,9
Fin de contrats et modifications à la baisse	(3,2)	(71,7)	(4,7)	(9,6)	(89,2)
Autres mouvements	0,0	4,4	0,0	4,9	9,3
Écart de conversion	(0,2)	(8,7)	(0,3)	(1,0)	(10,2)
À la clôture de l'exercice	0,6	551,1	25,5	84,3	661,5
AMORTISSEMENTS					
À l'ouverture de l'exercice	1,4	244,3	8,9	44,4	299,0
Écart de conversion	(0,1)	(4,3)	(0,1)	(0,3)	(4,8)
Dotations d'amortissement	0,4	74,7	4,0	13,5	92,6
Pertes de valeur nettes	0,0	10,8	0,0	0,0	10,8
Fin de contrats	(1,5)	(23,9)	(3,4)	(6,4)	(35,2)
Autres mouvements	0,0	0,3	0,0	2,9	3,2
À la clôture de l'exercice	0,2	301,9	9,4	54,1	365,6
VALEUR NETTE À L'OUVERTURE	2,6	306,7	11,7	20,7	341,7
Valeur nette à la clôture	0,4	249,2	16,1	30,2	295,9

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

TABLEAU DE MOUVEMENT POUR L'ANNÉE 2023

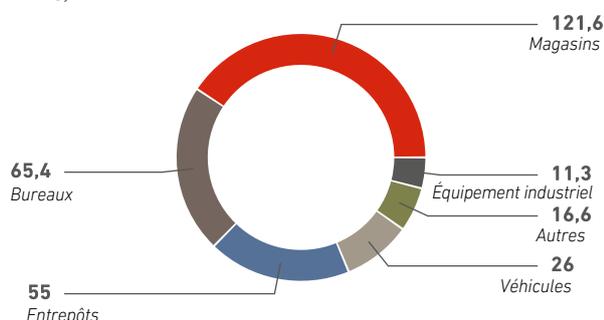
31/12/2023 (en M€)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
VALEUR BRUTE					
À l'ouverture de l'exercice	2,0	533,7	16,6	51,8	604,1
Acquisitions/modifications à la hausse	2,0	83,8	5,8	20,6	112,2
Fin de contrats et modifications à la baisse	(0,2)	(57,1)	(1,8)	(7,3)	(66,4)
Autres mouvements	0,0	(0,4)	(0,2)	(0,3)	(0,9)
Écart de conversion	0,2	(9,0)	0,2	0,3	(8,3)
À la clôture de l'exercice	4,0	551,0	20,6	65,1	640,7
AMORTISSEMENTS					
À l'ouverture de l'exercice	1,0	202,8	6,8	34,2	244,8
Écart de conversion	0,1	(3,5)	0,1	0,1	(3,2)
Dotations d'amortissement	0,4	73,8	3,5	12,5	90,2
Fin de contrats	(0,1)	(26,8)	(1,3)	(1,9)	(30,1)
Autres mouvements	0,0	(2,0)	(0,2)	(0,5)	(2,7)
À la clôture de l'exercice	1,4	244,3	8,9	44,4	299,0
VALEUR NETTE À L'OUVERTURE	1,0	330,9	9,8	17,6	359,3
Valeur nette à la clôture	2,6	306,7	11,7	20,7	341,7

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

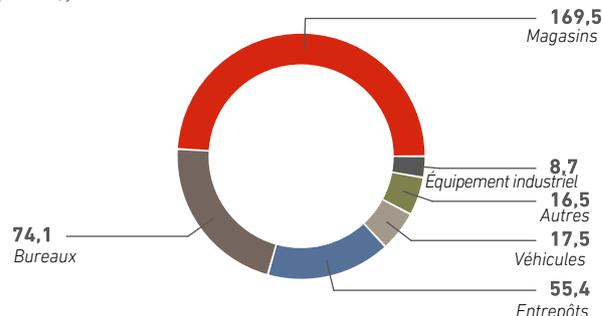
La valeur de ces droits d'utilisation fait partie intégrante des valeurs d'immobilisations corporelles présentées dans la note 12.1.

Répartition par typologie de biens

RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE DE BIENS AU 31/12/2024
(EN M€)



RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE DE BIENS AU 31/12/2023
(EN M€)



Note 13.2 Évolution de la dette de location

ÉVOLUTION DE LA DETTE DE LOCATION SUR LA PÉRIODE 2024

(en M€)	01/01/2024	Mouvement de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Ecarts de conversion	31/12/2024
Dettes de location	357,7	0,4	49,5	(104,5)	13,8	(5,6)	311,3

ÉVOLUTION DE LA DETTE DE LOCATION SUR LA PÉRIODE 2023

(en M€)	01/01/2023	Mouvement de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Ecarts de conversion	31/12/2023
Dettes de location	371,5	1,7	75,1	(99,4)	14,2	(5,4)	357,7

La part court terme de la dette de location s'élève à 81,7 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 82,7 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 13.3 Charge résiduelle de location et engagements hors bilan

La charge de location résiduelle après application de IFRS 16 se décompose de la manière suivante :

(en M€)	Avant application de IFRS 16	Retraitement IFRS 16	Charge de location résiduelle	Loyers de courte durée	Loyers portant sur des biens de faible valeur	Part variable des loyers
Charge de location	(155,0)	104,5	(50,5)	(9,0)	(2,9)	(38,6)

ENGAGEMENTS HORS BILAN RELATIFS À LA CHARGE DE LOCATION RÉSIDUELLE

(En M€)	À moins d'un an	À plus d'un an mais moins de cinq ans	À plus de cinq ans	Total des engagements
Loyers de courte durée	7,7	0	0	7,7
Loyers portant sur des biens de faible valeur	2,6	3,1	0,2	5,9
Part variable des loyers	19,8	20,2	3,6	43,6
TOTAL DES ENGAGEMENTS	30,1	23,3	3,8	57,2

Note 14 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les actifs 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 de l'actif financier sont inclus dans son évaluation initiale. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

La classification des actifs financiers dans chaque catégorie définie par la norme IFRS 9 (coût amorti, juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global, juste valeur par résultat), est fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels.

Instruments de capitaux propres détenus

Ces actifs sont évalués à la juste valeur par résultat ou, sur option, pour ceux qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (sans possibilité de recyclage par le résultat). Cette classification fait alors l'objet d'un choix irrévocable.

Ces actifs sont présentés sur la ligne du bilan « Autres participations » et sont principalement ceux pris par SEB Alliance.

Actifs financiers comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances présentés dans les rubriques du bilan « Autres actifs financiers non courants » et « Placements financiers et autres actifs financiers courants ».

Ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Placements financiers court terme

Le Groupe a recours à des placements financiers court terme, sans risque de changement de valeur significatif, mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois. Ces actifs financiers comptabilisés selon la méthode du coût amorti ne répondent pas à la définition des équivalents de trésorerie. Ils sont classés dans la rubrique du bilan dénommée « Placements financiers et autres actifs financiers courants » et font partie intégrante de la définition de l'endettement financier net du Groupe.

Bank Acceptance Drafts

Le Groupe reçoit dans ses filiales chinoises des *Bank Acceptance Drafts* (billets à ordre) émis par des banques locales de premier rang au titre du paiement de créances commerciales. Ces instruments financiers, sans risque de perte de valeur et dont le seul risque de contrepartie est celui de la banque, ont des échéances inférieures à un an.

Ils sont classés dans la rubrique du bilan dénommée « Placements financiers et autres actifs financiers courants » et font partie intégrante de la définition de l'endettement financier net du Groupe.

À noter que lorsque les filiales chinoises du Groupe demandent également à leurs banques locales d'émettre des *Bank Acceptance Drafts* à destination de leurs fournisseurs ceux-ci sont classés dans la rubrique du bilan « Dettes financières » (voir note 23).

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Autres participations	225,1	210,6
Autres actifs financiers non courants	17,2	16,6
Placements financiers	75,6	44,9
Bank Acceptance Draft en Chine (note 14.3.2)	48,3	46,3
Autres actifs financiers courants	2,9	3,5
Placements financiers et autres actifs financiers courants	126,8	94,7
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	369,1	321,9

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Total Participations, placements financiers et autres actifs financiers au 1^{er} janvier	321,9	338,5
Variation de juste valeur en autres éléments du résultat global	(10,9)	(30,9)
Variation de juste valeur en résultat	0,0	0,0
Encaissements/décaissements (cf tableau de flux de trésorerie)	56,5	21,5
Effet change	2,2	(6,2)
Autres dont variations de périmètre	(0,6)	(1,0)
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE	369,1	321,9

Note 14.1 Participations

14.1.1 Participations dans les entreprises associées

Depuis 2017, le Groupe ne détient plus de participation dans des entreprises associées.

14.1.2 Autres participations

La ligne « Autres participations » s'élève au 31 décembre 2024 à 225,1 millions d'euros contre 210,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités.

Conformément à IFRS 9, les titres de participation non consolidés sont enregistrés à leur juste valeur. Le Groupe a opté pour la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession. La variation de juste valeur de ces participations s'est élevée sur 2024 à (10,9) millions d'euros contre (30,9) millions d'euros en 2023.

Note 14.2 Autres actifs financiers non courants

La ligne « Autres actifs financiers non courants » s'élève au 31 décembre 2024 à 17,2 millions d'euros contre 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

Note 14.3 Placements financiers et autres actifs financiers courants

14.3.1 Placements financiers

Ces placements financiers court terme mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois s'élèvent au 31 décembre 2024 à 75,6 millions d'euros (dont 36,8 millions d'euros en Chine) contre 44,9 millions d'euros (dont 44,5 millions d'euros en Chine) au 31 décembre 2023.

14.3.2 Bank Acceptance Drafts

Les *Bank Acceptance Drafts* émis par des banques chinoises de premier rang et reçus au titre du règlement de créances commerciales s'élèvent à 48,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 46,3 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 15 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.

(en M€)	31/12/2024			31/12/2023		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	424,1	(34,1)	390,0	421,0	(40,9)	380,1
En-cours de production	14,2	(1,8)	12,4	29,3	(1,8)	27,5
Produits finis et marchandises	1 273,6	(30,4)	1 243,2	1 095,5	(28,3)	1 067,2
TOTAL	1 711,9	(66,3)	1 645,6	1 545,8	(71,0)	1 474,8

Note 16 CLIENTS

Les créances clients sont initialement reconnues à leur prix de transaction (défini selon IFRS 15). Les montants estimés de ristournes différées (voir note 5) accordées aux clients et non encore réglés à la clôture sont comptabilisés en diminution des

créances clients. Ces créances sont dépréciées, en fonction des pertes de crédit attendues à maturité conformément au modèle de dépréciation des actifs introduit par IFRS 9.

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients (y compris effets escomptés non échus)	1 168,4	1 045,4
Dépréciation créances douteuses	(26,5)	(27,4)
TOTAL	1 141,9	1 018,0

Le Groupe procède à la cession de créances commerciales et adhère aux programmes d'affacturage inversé de certains de ses clients. Ces cessions de créances étant sans recours, elles sont déconsolidées. Le montant cédé au 31 décembre 2023

s'élevait à 145 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, le montant de créances commerciales cédées et déconsolidées s'élève à 165 millions d'euros.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 25.

Note 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

(en M€)	2024	2023
Charges constatées d'avance non courantes	2,7	2,1
Créances fiscales et autres créances non courantes ⁽¹⁾	45,8	63,4
Autres créances non courantes	48,5	65,5
Charges constatées d'avance courantes	20,5	16,7
Avances et acomptes versés ⁽²⁾	67,5	60,8
Créances fiscales et autres créances courantes ⁽¹⁾	133,7	107,5
Autres créances courantes	221,7	185,0

(1) Dont créances de TVA à hauteur de 139,5 millions d'euros au 31 décembre 2024 (143,9 millions d'euros au 31 décembre 2023).

(2) Dont 54,6 millions d'euros provenant de Supor au 31 décembre 2024 (47,2 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Les créances fiscales non courantes concernent principalement les créances fiscales au Brésil : ICMS, PIS et COFINS.

Les modalités de calcul des taxes PIS et COFINS ont été clarifiées le 15 mars 2017, lorsque la Cour suprême fédérale

brésilienne a précisé que l'ICMS devait être exclue de leur base de calcul. Ces modalités de calcul ont de nouveau été confirmées par la Cour Suprême le 13 mai 2021.

Dans le cadre de ces décisions de justice, notre filiale industrielle Seb do Brasil a enregistré une créance fiscale en 2018 de 213 millions de réals brésiliens (intérêts moratoires compris) au titre du surplus de taxe payée depuis 2004. Cette créance est en attente de remboursement auprès de l'État de Rio de Janeiro. Notre filiale commerciale Seb Commercial a, quant à elle, enregistré en 2019 une créance fiscale de 51 millions de réals brésiliens au titre du surplus de taxe payé depuis 2013.

En juillet 2023, une notification a été reçue du Gouvernement Fédéral demandant à Seb Commercial de stopper la consommation de ces crédits de taxes à compter de cette date et remettant potentiellement en cause leur consommation depuis mars 2020. En 2024 la fusion de Seb Commercial avec SEB do Brasil a permis une compensation des créances (2,6 millions d'euros) au 31 décembre 2024.

Note 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des soldes bancaires, des fonds de caisse ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire.

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.

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Disponibilités en banque	1 000,5	1 130,4
Valeurs mobilières de placement	16,5	301,7
TOTAL	1 017,0	1 432,1

La variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie sur l'exercice de (415,1) millions d'euros s'explique par une génération de trésorerie provenant de l'exploitation de 532,5 millions d'euros, affectée à des opérations d'investissement à hauteur de (361,1) millions d'euros et de financement à hauteur de (592,3) millions d'euros.

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 à la suite de 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.

Note 19 CAPITAUX PROPRES

Note 19.1 Composition du capital social

Au 31 décembre 2024, le capital se composait de 55 337 770 actions d'un montant nominal de 1 euro (similaire au capital en date du 31 décembre 2023).

Certaines actions bénéficient d'un droit de vote double (article 35 des statuts) et d'un dividende majoré (article 46 des statuts). Le 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. Le complément de dividende de 10 % du montant unitaire du dividende de référence est accordé aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue au nominatif

pendant les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour de détachement du coupon. Cette majoration ne pourra porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital pour un seul et même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2024 est de 54 517 799 (55 050 519 pour 2023).

Au 31 décembre 2024, le Concert familial détient 34,61 % du capital, ces actions représentent 41,66 % des droits de vote AGE théoriques.

Note 19.2 Paiements fondés sur des 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 en date d'attribution. Les attributions de *stock-options* et d'actions gratuites 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 de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits et le cas échéant d'une prime d'incessibilité.

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.

19.2.1 Options d'achats ou de souscription

Il n'y a plus de plan d'option de souscription et d'achat, le dernier plan de juin 2012 étant arrivé à échéance en juin 2020.

19.2.2 Actions de performance

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'attribution d'actions de performance au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Depuis 2017, les plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de trois ans, sans période d'incessibilité. 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.

Types	Dates		Nombre d'actions			Cours à la date d'attribution		
	Au 31/12/2024	d'attribution ⁽¹⁾	d'acquisition définitive	attribuées	acquises		annulées	Solde
Actions de performance		20/05/2021	20/05/2024	200 000	182 375	17 625	0	151,3
Actions de performance		19/05/2022	19/05/2025	218 360		19 870	198 490	100,4
Actions de performance		17/05/2023	18/05/2026	218 085		8 500	209 585	101,6
Actions de performance		23/05/2024	24/05/2027	253 235			253 235	111,8
TOTAL				889 680	182 375	45 995	661 310	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

Les actions attribuées pour les plans 2021, 2022, 2023 et 2024 n'étant assorties d'aucune clause d'incessibilité, la juste valeur tient uniquement compte de l'absence de dividende 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 2024	Plan 2023	Plan 2022	Plan 2021
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	111,8	101,6	100,4	151,3
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans)	3,13 %	3,19 %	1,18 %	0 %
Taux moyen actualisé de dividendes non perçus	2,87 %	2,7 %	2,8 %	2,45 %
VALORISATION INITIALE (EN M€)	26,1	20,4	20,1	28,8
Charge de l'exercice 2024 (en m€)	5,4	7,0	4,2	2,7

Des plans d'actions de performances et/ou de souscription et d'achats d'actions Supor sont octroyés chaque année depuis 2021 par Supor. Ces plans ont une durée d'acquisition de deux ans et les actions acquises sont incessibles pendant une année suivant leur acquisition. La charge 2024 au titre des plans 2021, 2022, 2023 et 2024 s'élève à 2,2 millions d'euros (contre 6,3 millions d'euros en 2023).

19.2.3 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.

Le Groupe SEB a offert à ses salariés la possibilité de devenir actionnaires grâce à une opération, intitulée « Horizon 2024 » qui permettait aux salariés d'environ 37 pays où le Groupe est implanté de souscrire des actions auto-détenues de la Société, par l'intermédiaire d'un FCPE ou directement – selon la législation en vigueur dans les différents pays.

Le prix d'achat a été fixé à 73,71 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action SEB des 20 derniers jours précédant l'ouverture de la période de souscription par les salariés.

Ce plan a rencontré un vrai succès avec un taux de souscription de plus de 28 % (le taux de souscription du précédent plan d'actionnariat salarié Horizon 2019 était de 22 %).

Le montant de la souscription, abondement compris, s'est ainsi élevé à plus de 19,5 millions d'euros, soit 263 974 actions.

À l'issue de l'opération, la participation des salariés au capital s'est renforcée de 0,48% pour atteindre 3,36 %.

Les actions acquises dans le cadre de ce plan d'actionnariat salarié sont bloquées cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé prévu par la loi.

La charge IFRS 2 liée à ce plan qui s'élève à 6,1 millions d'euros a été déterminée sur la base des hypothèses suivantes.

Hypothèses	Plan 2024
Prix de référence (en euros)	92,13
Maturité du plan	5 ans
Taux d'intérêt sans risque à 5 ans	2,4 %
Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés	3,52 %
Taux de dividende	3,16 %
Coût de l'incessibilité (en % du prix de référence)	6,67 %
Charge de l'exercice 2024 (en M€)	6,1

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 1 189,8 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2024 contre 1 348,4 millions au 31 décembre 2023), 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.

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. La contrepartie versée ou reçue est comptabilisée directement en capitaux propres.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalizations	
	2024	2023
Détentions à l'ouverture	276 407	287 766
Achats d'actions	1 163 526	464 077
Contrats de rachat	846 762	192 884
Contrats de liquidité	316 764	271 193
Ventes d'actions	(763 153)	(475 436)
Cessions	(316 764)	(272 293)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(446 389)	(203 143)
Annulation d'actions	0,0	0,0
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	676 780	276 407

Le Groupe a également mis en place des *collars* sur actions propres destinés à couvrir ses obligations liées aux plans d'attribution d'actions de performance. Les options d'achat sont qualifiées d'instruments de capitaux propres. Les options de ventes vendues simultanément à ces options d'achats sont qualifiées d'instruments financiers et font partie intégrante de la dette financière nette du Groupe.

En 2024, le Groupe a acquis 1 163 526 actions au prix moyen pondéré de 105 euros et a cédé 763 153 actions au prix moyen de 64,72 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 28,4 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2024, le Groupe détient 676 780 actions propres au cours moyen de 106,18 euros.

(en M€)	Réalizations	
	2024	2023
Détentions à l'ouverture	27,7	33,3
Achats d'actions	122,7	45,9
Contrats de rachat	89,9	19,2
Contrats de liquidité	32,8	26,7
Ventes d'actions	(78,5)	(51,5)
Cessions	(32,7)	(26,9)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	(45,8)	(24,6)
Annulation d'actions	0,0	0,0
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	71,9	27,7

Les *collars* sur actions propres sont décomposés en options d'achat et de vente. Ces options de vente, qui font partie intégrante de la dette financière du Groupe, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Options de ventes	2024	2023
Nombre d'actions	90 000	255 000
Montant (en M€)	0,8	2,4
Variation de Juste Valeur impactant le Résultat Financier (en M€)	(0,4)	2,6

Note 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES

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 inchangés.

Lorsque le Groupe accorde à un minoritaire une option de vente des titres qu'il détient dans la filiale concernée, une dette financière est inscrite au bilan pour sa juste valeur en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de cette dette sont également enregistrées en contrepartie des capitaux propres.

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en M€)	2024	2023
À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	262,3	280,1
Part du résultat des filiales	50,7	53,2
Distribution dividendes	(46,6)	(56,1)
Option de souscription ou d'achat d'actions	0,5	1,1
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales	0,0	0,0
Mouvements de périmètre, acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires et autres	(5,5)	(2,3)
Mouvements des écarts de conversion	2,8	(13,7)
TOTAL À LA CLÔTURE *	264,2	262,3

* Dont Supor 237,1 millions d'euros en 2024 (232,3 millions d'euros en 2023).

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. Le taux de détention du Groupe SEB dans le capital de Supor au 31 décembre 2024 s'élève à 83,19 %.

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.

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 2023 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2024 se sont élevés à 45,5 millions d'euros. Le Résultat net 2024 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 288,3 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 867,0 millions d'euros, contre 288,6 millions d'euros et 2 772 millions d'euros en 2023. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

BILAN SYNTHÉTIQUE 2024 DU SOUS-GROUPE SUPOR (EN M€)

ACTIF	31/12/2024	31/12/2023	PASSIF	31/12/2024	31/12/2023
Actif immobilisé	767	743	Fonds propres	1 319	1 268
Stocks	319	273	Provisions non courantes	9	7
Créances clients	272	276	Dettes IFRS 16	30	29
Autres créances	101	63	Dettes fournisseurs	341	327
Trésorerie	652	662	Autres passifs courants	412	386
TOTAL	2 111	2 017	TOTAL	2 111	2 017

TFT SYNTHÉTIQUE 2024 DU SOUS-GROUPE SUPOR (EN M€)

TFT synthétique (en M€)	2024	2023
Trésorerie provenant de l'exploitation	317	305
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(38)	(29)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(311)	(328)
Effet change	18	(43)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	(14)	(95)

La trésorerie brute présentée ci-avant comprend également les placements financiers Supor et les Bank Acceptance Drafts (voir note 14).

Les opérations de financement de la période ont principalement concerné le versement des dividendes au Groupe SEB.

Ce groupe étant localisé en Chine, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

Note 21 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

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 :

■ **Provision pour garantie**

Dans le cadre de son activité Grand Public, 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.

■ **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'arrêtés 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.

■ **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.

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 M€)	31/12/2024		31/12/2023	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (22)	178,1	17,5	177,1	25,1
Garantie après-vente (21.1)	11,0	50,7	11,1	52,1
Litiges en cours et autres risques (21.2)	205,7	28,3	15,8	24,1
Provision pour restructuration (21.3)	1,5	17,5	6,4	24,0
TOTAL	396,3	114,0	210,4	125,3

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en M€)	01/01/2024	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ⁽¹⁾	31/12/2024
Garantie après-vente (21.1)	63,2	27,3	(2,3)	(26,8)	0,3	61,7
Litiges en cours et autres risques (21.2)	39,9	212,1	(8,7)	(7,9)	(1,4)	234,0
Provision pour restructuration (21.3)	30,4	10,5	(1,1)	(21,2)	0,4	19,0
TOTAL	133,5	249,9	(12,1)	(55,9)	(0,7)	314,7

(1) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en M€)	01/01/2023	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements ⁽¹⁾	31/12/2023
Garantie après-vente (21.1)	53,6	32,7	(1,8)	(19,9)	(1,4)	63,2
Litiges en cours et autres risques (21.2)	86,1	13,6	(14,2)	(44,3)	(1,3)	39,9
Provision pour restructuration (21.3)	26,0	9,9	(0,8)	(4,9)	0,2	30,4
TOTAL	165,7	56,2	(16,8)	(69,1)	(2,5)	133,5

(1) 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.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Litiges/fournisseurs	1,7	2,5
Litiges et risques/administrations locales	7,7	6,1
Litiges et risques/commerciaux	0,5	0,0
Litiges et risques/personnel	4,0	5,8
Autres litiges et risques	220,1	25,5
TOTAL	234,0	39,9

La rubrique « Autres litiges et risques » comprend principalement la provision relative à l'amende de 189,5 millions d'euros prononcée par l'Autorité de la Concurrence en France (voir note 3) et un passif résiduel né de l'acquisition de WMF (voir note 21.4). Au 31 décembre 2023, cette rubrique comprenait des passifs nés

de l'acquisition de WMF (voir note 21.4), ainsi qu'un litige consommateur (*class action*) aux États-Unis.

Les autres risques et litiges provisionnés au sein de cette rubrique sont non significatifs pris isolément.

Note 21.3 Provision pour restructuration

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en M€)	2024	2023
Frais de personnel	13,0	22,5
Frais d'arrêt d'activité	6,0	7,9
TOTAL	19,0	30,4

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 17,5 millions d'euros et concerne principalement les plans de réorganisation des activités Articles culinaires et Professionnelles de WMF et le plan de réorganisation au Brésil et en Chine.

Note 21.4 Passifs éventuels

Dans le cadre de l'acquisition de WMF, des passifs éventuels estimés à 48 millions d'euros avaient été provisionnés au titre de litiges, risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires.

Les principaux litiges ayant été clôturés courant 2023, la provision résiduelle au 31 décembre 2024 s'élève à 7 millions d'euros.

Note 22 AVANTAGES AU PERSONNEL

Les avantages au personnel comprennent les plans de retraites, les autres avantages postérieurs à l'emploi ainsi que les autres avantages long terme.

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 retraite dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

Il existe deux catégories de régime de retraite :

- 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 de liquidations 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.

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.

Note 22.1 Hypothèses retenues pour la détermination des engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément au principe comptable énoncé ci-dessus, concernent essentiellement la France (principalement des indemnités de fin de carrière) et l'Allemagne (principalement des régimes de pension). 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	31/12/2024	
	France	Allemagne
HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 2,75 % et 3,30 %	Entre 2,75 % et 3,30 %
Duration	8,8	10,0
HYPOTHÈSES DÉMOGRAPHIQUES		
Age de départ en retraite	62 à 65 ans *	63 ans
Mobilité du personnel	0 % à 13,3 %	7,5 % en moyenne
Tables de mortalité	TH/TF 00-02 (avec décalage d'âge) TGH-TGF 05	HEUBECK RT 2018 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	31/12/2023	
	France	Allemagne
HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	Entre 2,50 % et 3,00 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 3,05 % et 3,20 %	Entre 3,05 % et 3,20 %
Duration	9,8	11,2
HYPOTHÈSES DÉMOGRAPHIQUES		
Age de départ en retraite	62 à 65 ans *	60 à 63 ans
Mobilité du personnel	0 % à 12,3 %	0 % à 7,5 %
Tables de mortalité	TH/TF 00-02 (avec décalage d'âge) TGH-TGF 05	© Richttafeln Heubeck 2018 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Note 22.2 Engagements de retraites et assimilés et valeur actuelle des fonds

La provision est issue du net entre le montant de l'engagement (dette actuarielle avec niveau futur des salaires) et la valeur du fond :

(en M€)	31/12/2024			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	87,1	152,7	87,4	327,2
Valeur actuelle des fonds	(56,3)	(7,3)	(68,0)	(131,6)
Engagement sous-capitalisé	30,8	145,4	19,4	195,6
Passif comptabilisé au bilan	30,8	145,4	19,4	195,6
Actif comptabilisé au bilan	0,0	0,0	0,0	0,0
NET	30,8	145,4	19,4	195,6

(en M€)	31/12/2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	83,0	163,7	71,3	318,0
Valeur actuelle des fonds	(51,0)	(7,3)	(57,5)	(115,8)
Engagement sous-capitalisé	32,0	156,4	13,8	202,2
Passif comptabilisé au bilan	32,0	156,4	13,8	202,2
Actif comptabilisé au bilan	0,0	0,0	0,0	0,0
NET	32,0	156,4	13,8	202,2

Note 22.3 Charges comptabilisées

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

(en M€)	2024			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	7,7	3,3	3,8	14,8
Frais financiers sur engagements	2,6	5,8	1,9	10,3
Produits financiers sur fonds investis	(1,6)	(0,3)	(1,2)	(3,1)
Autres	(0,8)	5,1	0,1	4,4
COÛT DE LA PÉRIODE	7,9	13,9	4,6	26,4

(en M€)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	5,1	3,4	3,5	12,0
Frais financiers sur engagements	2,8	5,4	1,8	10,0
Produits financiers sur fonds investis	(1,7)	(0,3)	(1,1)	(3,1)
Autres	(1,5)	2,6	0,5	1,6
COÛT DE LA PÉRIODE	4,7	11,1	4,7	20,5

Note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres

(en M€)	2024			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(27,6)	(10,6)	5,2	(33,0)
Écarts actuariels	(1,2)	10,7	(8,9)	0,6
Rendement des actifs du régime supérieur/(inférieur) au produit d'intérêts	2,6	(0,2)	3,7	6,1
Autres	0,0	0,0	0,1	0,1
MONTANT À LA CLÔTURE	(26,2)	(0,1)	0,1	(26,2)

(en M€)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(27,4)	3,9	5,2	(18,3)
Écarts actuariels	(2,7)	(14,6)	(2,4)	(19,7)
Rendement des actifs du régime supérieur/(inférieur) au produit d'intérêts	2,4	0,1	1,9	4,4
Autres	0,1	0,0	0,5	0,6
MONTANT À LA CLÔTURE	(27,6)	(10,6)	5,2	(33,0)

Note 22.5 Évolution de la provision sur l'exercice

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en M€)	2024	2023
Montant net à l'ouverture	202,2	186,1
Coût de la période	26,4	20,5
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(29,0)	(21,1)
Écarts actuariels et autres variations	(4,0)	16,7
MONTANT NET À LA CLÔTURE	195,6	202,2

Note 22.6 Évolution des engagements

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2024

(en M€)	2024			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Engagements au 1^{er} janvier 2024	83,0	163,7	71,3	318,0
Coût des services rendus	7,7	3,3	3,8	14,8
Frais financiers sur engagements	2,6	5,8	1,9	10,3
Prestations versées	(8,5)	(14,5)	1,1	(21,9)
Modifications de régime	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts actuariels	1,2	(5,6)	8,8	4,4
Réductions/cessions	(0,9)	0,0	0,0	(0,9)
Autres	2,0	0,0	0,5	2,5
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2024	87,1	152,7	87,4	327,2

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2023

(en M€)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Engagements au 1^{er} janvier 2023	81,5	151,8	63,3	296,6
Coût des services rendus	5,1	3,4	3,5	12,0
Frais financiers sur engagements	2,8	5,4	1,8	10,0
Prestations versées	(7,6)	(13,9)	(4,4)	(25,9)
Modifications de régime	0,0	0,0	0,0	0,0
Écarts actuariels	2,6	17,3	2,3	22,2
Réductions/cessions	(1,3)	0,0	0,1	(1,2)
Autres	(0,1)	(0,3)	4,7	4,3
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2023	83,0	163,7	71,3	318,0

Note 22.7 Évolution et détail des fonds investis

VARIATION 2024 DES ACTIFS INVESTIS

(en M€)	2024			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Actifs investis au 1^{er} janvier 2024	51,0	7,3	57,5	115,8
Rendement attendu des fonds	1,6	0,3	1,2	3,1
Contributions versées aux fonds	3,2	0,0	3,6	6,8
Prestations payées par le fonds	(2,3)	0,0	2,5	0,2
Écarts actuariels et autres	2,8	(0,3)	3,2	5,7
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2024	56,3	7,3	68,0	131,6

VARIATION 2023 DES ACTIFS INVESTIS

(en M€)	2023			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Actifs investis au 1^{er} janvier 2023	49,4	7,3	53,8	110,5
Rendement attendu des fonds	1,7	0,3	1,1	3,1
Contributions versées aux fonds	0,0	(0,4)	1,1	0,7
Prestations payées par le fonds	(2,6)	0,0	(3,0)	(5,6)
Écarts actuariels et autres	2,5	0,1	4,5	7,1
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2023	51,0	7,3	57,5	115,8

Les actifs en France sont placés auprès de trois compagnies d'assurances et investis à 54,96 % sur des supports Euros. Les fonds sont investis en obligations, en actions et sur l'actif général des assureurs composé essentiellement d'obligations d'État ou d'émetteurs notés principalement AAA, AA ou A. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées de manière régulière afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 7,67 % en 2024. Cela ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2025.

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 M€)	2024			
	France	Allemagne	Autres	Total
< 1 an	3,8	12,6	1,1	17,5
Supérieur à 1 an	27,0	132,8	18,3	178,1
TOTAL	30,8	145,4	19,4	195,6

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 8,6 millions d'euros et une augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % une diminution de l'engagement d'environ (8,0) millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2024 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

Note 23 DETTES FINANCIÈRES

L'évaluation et la comptabilisation des dettes financières sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les dettes financières sont comptabilisées dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Elles sont comptabilisées à la juste valeur de la contrepartie reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'émission 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.

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.

Certains passifs financiers à taux variable sont couverts par des *swaps* de taux d'intérêt qui sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur des *swaps* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des autres éléments du résultat global pour la partie efficace.

Certains passifs financiers à taux fixe sont couverts par des *swaps* de taux d'intérêt qui sont qualifiés de couverture de juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture et du passif financier couvert sont comptabilisées en résultat.

Lorsque les filiales chinoises du Groupe demandent à leurs banques locales d'émettre des *Bank Acceptance Drafts* à destination de leurs fournisseurs ceux-ci sont classés dans la rubrique du bilan « Dettes financières ».

Note 23.1 Endettement financier brut

L'endettement financier brut comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes.

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes obligataires	0,0	499,4
Dettes bancaires	11,2	7,4
Dettes IFRS16	229,6	275,0
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	150,0	200,0
Autres dettes financières (y compris placements privés)	1 228,3	906,0
Participation des salariés	0,0	2,6
Dettes financières non courantes	1 619,1	1 890,4
Dettes obligataires	503,2	506,8
Dettes bancaires	31,0	41,1
Dettes IFRS16	81,7	82,7
Titres négociables à court et moyen terme (NEU CP et NEU MTN)	587,8	516,7
Part à moins d'un an des dettes non courantes	229,6	252,8
Dettes financières courantes	1 433,3	1 400,1
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 052,4	3 290,5

Au 31 décembre 2024, la dette du Groupe est constituée de financements à court, moyen et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment :

- de financements par placements privés (*Schuldschein*) pour 1 048 millions d'euros ;
- d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2025 ;
- tirages pour un total de 260 millions d'euros de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (tiré dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros) ;
- d'un financement en placement privé pour 150 millions d'euros à échéance 2036 ;
- de tirages pour un total de 478 millions d'euros de titres négociables à court terme (NEU CP) (tiré dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's).

Au 31 décembre 2024, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an hors dérivés ressort à 3,68 %.

Au 31 décembre 2024, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DE L'ENDETTEMENT BRUT (VALEURS NOMINALES)

31/12/2024 (en M€)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans	
<i>Schuldschein</i>	EUR	2026	60,0		60,0		Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2026	152,0		152,0		Variable ⁽¹⁾
<i>Schuldschein</i>	EUR	2028	162,5		162,5		Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2028	320,5		320,5		Variable ⁽¹⁾
<i>Schuldschein</i>	EUR	2030	48,5			48,5	Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2030	127,5			127,5	Variable ⁽¹⁾
<i>Schuldschein</i>	EUR	2031	112,0			112,0	Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2031	15,0			15,0	Variable
<i>Schuldschein</i>	EUR	2033	50,0			50,0	Fixe
Emprunt obligataire 2025	EUR	2025	500,0	500,0			Fixe
Placement privé	EUR	2036	150,0			150,0	Fixe ⁽²⁾
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2025	477,7	477,7			Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2025 et 2026	170,0	110,0	60,0		Variable ⁽¹⁾
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2026 et 2027	90,0		90,0		Fixe
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			133,8	92,3	41,5		Variable
Dettes IFRS16			311,3	81,7	197,7	31,9	Variable
Participation des salariés	EUR		3,5	3,5			Variable
BAD SUPOR	CNY	2025	168,1	168,1			Fixe
TOTAL			3 052,4	1 433,3	1 084,2	534,9	

(1) Une partie est couverte par des dérivés de taux variable/fixe.

(2) Couvert par des dérivés de taux fixe/variable.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

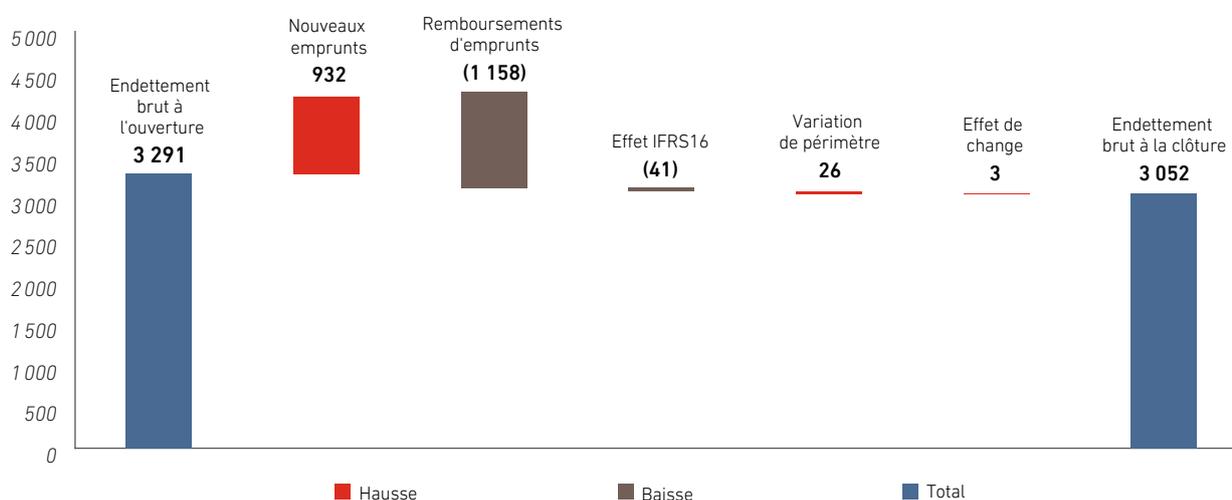
31/12/2024 (en M€)	Monnaie d'émission	Échéance	Décaissements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1- 5 ans	> 5 ans
Schuldschein	EUR	2026	63,2	1,6	61,6	
Schuldschein	EUR	2026	161,8	5,2	156,6	
Schuldschein	EUR	2028	176,2	3,4	172,8	
Schuldschein	EUR	2028	365,7	11,9	353,8	
Schuldschein	EUR	2030	61,3	2,2	8,5	50,6
Schuldschein	EUR	2030	157,5	5,2	19,8	132,5
Schuldschein	EUR	2031	122,2	1,5	5,8	114,9
Schuldschein	EUR	2031	18,5	0,5	2,0	16,0
Schuldschein	EUR	2033	71,3	2,4	9,5	59,4
Emprunt obligataire 2025	EUR	2025	506,9	506,9		
Placement privé	EUR	2036	240,2	7,5	30,1	202,6
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2025	477,7	477,7		
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2025 et 2026	176,0	114,5	61,5	
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2026 et 2027	94,1	1,9	92,2	
BAD SUPOR	CNY	2025	168,1	168,1		
TOTAL			2 860,7	1 310,5	974,2	576,0

Crédit confirmé

Le Groupe dispose par ailleurs de deux crédits syndiqués confirmés et non utilisés, pour un montant total de 1 485 millions d'euros, d'échéance 2027 et 2028.

Ces crédits ne comportent aucun *covenant* financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

VARIATIONS DES PASSIFS INCLUS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT DU GROUPE (EN M€)



Les nouveaux emprunts de la période s'élevant à 931,8 millions d'euros concernent principalement des tirages de NEU CP pour 478 millions d'euros, des financements par placement privé *Schuldschein* pour 203,5 millions d'euros et un financement en placement privé échéance 2036 pour 150 millions d'euros.

Note 23.2 Endettement financier net

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des placements financiers et autres actifs financiers courants sans risque de changement de valeur significatif (voir note 14) ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe.

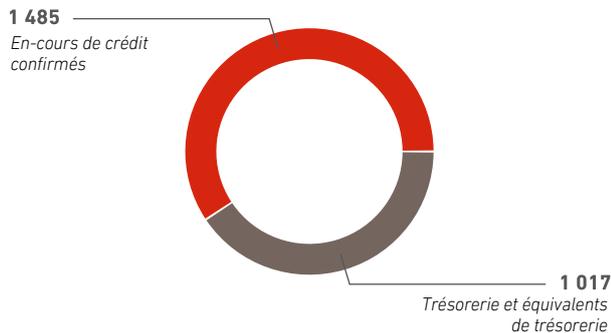
Il comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « Contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois.

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes financières non courantes	1 619,1	1 890,4
Dettes financières courantes	1 433,3	1 400,1
Endettement financier brut	3 052,4	3 290,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets ⁽¹⁾	(1 017,0)	(1 432,1)
Placements financiers et autres actifs financiers courants ⁽¹⁾⁽²⁾	(123,9)	(91,2)
Instruments dérivés (nets)	14,9	1,9
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 926,4	1 769,1

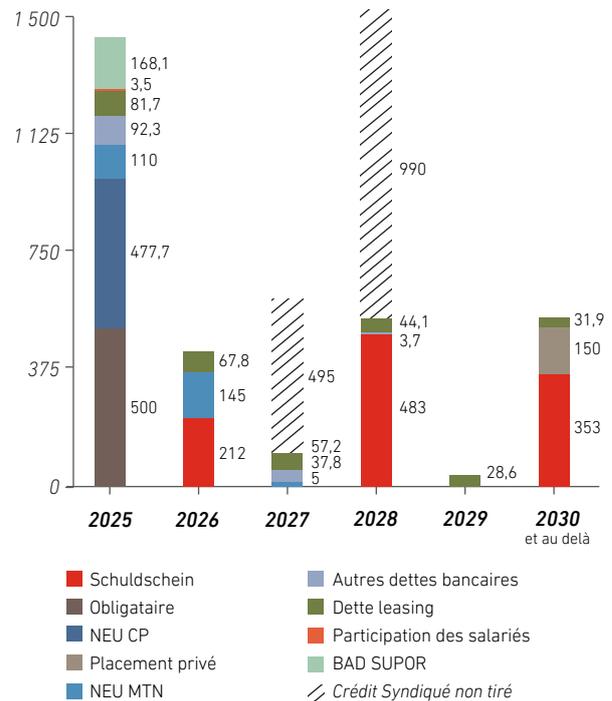
(1) Dont 600 millions d'euros en Chine contre 672 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(2) Hors cautions et garanties.

TRÉSORERIE ET EN-COURS CONFIRMÉS NON TIRÉS AU 31/12/2024 (EN M€)



FINANCEMENTS TIRÉS ET CONFIRMÉS NON TIRÉS (EN M€)



Note 24

JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés. Conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la qualification comptable de l'instrument. Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur, de flux futurs de trésorerie ou d'investissement net :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, 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 de flux futurs de trésorerie hautement probables ;

- une couverture d'un investissement net permet de couvrir le risque de change afférent à la situation nette d'une participation dans une filiale étrangère consolidée hors zone euro. L'investissement net couvert peut également résulter d'un prêt intra-Groupe à une filiale étrangère consolidée hors zone euro qui n'est pas remboursable dans un délai planifié ou prévisible.

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 autres éléments du résultat global 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.

Lorsque le Groupe qualifie une relation de couverture de « couverture d'investissement net » en raison du caractère non remboursable dans un délai planifié ou prévisible du prêt intra-Groupe mis en place, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en autres éléments du résultat global à l'exception de la part inefficace enregistrée en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global ne sont recyclés dans le compte de résultat que lors de la sortie du périmètre de consolidation de l'investissement.

La comptabilité de couverture est applicable si les conditions prévues par la norme IFRS 9 sont remplies :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;

- le lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture est documenté, ainsi que les potentielles sources d'inefficacité.

Les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Le Groupe applique les dispositions permises ou requises par IFRS 9, pour le traitement des coûts de couverture de tous les instruments qualifiés comptablement.

Note 24.1 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement. La juste valeur des créances clients et autres créances courantes est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participation non consolidés (participations minoritaires sans influence notable), certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an. Conformément à IFRS 9, ces actifs financiers non courants pour lesquels le modèle de gestion est de collecter des flux de trésorerie contractuels et les flux résultant d'une cession sont enregistrés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat

global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession (voir note 14).

La juste valeur des emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est évaluée 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.

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, du cuivre, du nickel et du plastique au 31 décembre 2024.

(en M€)	31/12/2024		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations ⁽¹⁾	217,1	217,1	0,0	217,1	0,0	0,0	0,0
Autres actifs financiers non courants	17,2	17,2	0,0	0,0	17,2	0,0	0,0
Autres créances non courantes ⁽²⁾	2,2	2,2	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs non courants	18,7	18,7	0,0	0,0	0,0	0,0	18,7
Clients	1 141,9	1 141,9	0,0	0,0	1 141,9	0,0	0,0
Autres créances courantes ⁽²⁾	96,3	96,3	0,0	0,0	96,3	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs courants	64,8	64,8	0,0	0,0	0,0	0,0	64,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants	126,8	126,8	0,0	0,0	126,8	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 017,0	1 017,0	1 017,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	2 702,0	2 702,0	1 017,0	217,1	1 384,4	0,0	83,5
PASSIFS							
Dettes financières non courantes	1 619,1	1 585,1	0,0	0,0	0,0	1 585,1	0,0
Autres passifs non courants ⁽³⁾	2,2	2,2	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0
Instruments dérivés passifs non courants	20,4	20,4	0,0	0,0	0,0	0,0	20,4
Fournisseurs	1 211,1	1 211,1	0,0	0,0	0,0	1 211,1	0,0
Dettes financières courantes	1 433,2	1 429,7	0,0	0,0	0,0	1 429,7	0,0
Autres passifs courants ⁽³⁾	295,1	295,1	0,0	0,0	0,0	295,1	0,0
Instruments dérivés passifs courants	58,5	58,5	0,0	0,0	0,0	0,0	58,5
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 639,6	4 602,1	0,0	0,0	0,0	4 523,2	78,9

(1) Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf Etat du Résultat Global.

(2) Hors charges constatées d'avance et créances fiscales/sociales.

(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

(en M€)	31/12/2023		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations ⁽¹⁾	202,8	202,8	0,0	202,8	0,0	0,0	0,0
Autres actifs financiers non courants	16,6	16,6	0,0	0,0	16,6	0,0	0,0
Autres créances non courantes ⁽²⁾	2,3	2,3	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs non courants	17,9	17,9	0,0	0,0	0,0	0,0	17,9
Clients	1 018,0	1 018,0	0,0	0,0	1 018,0	0,0	0,0
Autres créances courantes ⁽²⁾	77,2	77,2	0,0	0,0	77,2	0,0	0,0
Instruments dérivés actifs courants	40,8	40,8	0,0	0,0	0,0	0,0	40,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants	94,7	94,7	0,0	0,0	94,7	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 432,1	1 432,1	1 432,1	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	2 902,4	2 902,4	1 432,1	202,8	1 208,8	0,0	58,7
PASSIFS							
Dettes financières non courantes	1 890,4	1 823,6	0,0	0,0	0,0	1 823,6	0,0
Autres passifs non courants ⁽³⁾	2,3	2,3	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0
Instruments dérivés passifs non courants	13,9	13,9	0,0	0,0	0,0	0,0	13,9
Fournisseurs	1 160,6	1 160,6	0,0	0,0	0,0	1 160,6	0,0
Dettes financières courantes	1 400,1	1 387,8	0,0	0,0	0,0	1 387,8	0,0
Autres passifs courants ⁽³⁾	259,7	259,7	0,0	0,0	0,0	259,7	0,0
Instruments dérivés passifs courants	65,0	65,0	0,0	0,0	0,0	0,0	65,0
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 792,0	4 712,9	0,0	0,0	0,0	4 634,0	78,9

(1) Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf Etat du Résultat Global.

(2) Hors charges constatées d'avance et créances fiscales/sociales.

(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

Note 24.2 Dérivés

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en M€)	31/12/2024		
	Nominal	Juste valeur	
		Actif	Passif
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			
Ventes à terme de devises	101,4	1,9	(2,9)
Achats à terme de devises	267,7	13,8	(9,7)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	69,6	2,1	(0,1)
Stratégie Optionnelle de vente de devises	43,9	1,8	(0,9)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	31,5	0,0	0,0
Dérivés de taux fixe/variable	150,0	7,3	
Revalorisation des transactions intragroupes		1,4	(14,1)
TOTAL		28,3	(27,7)
TRADING			
BRL	60,6	0,8	0,0
CHF	20,9	0,1	0,0
CLP	16,0	0,0	(0,1)
COP	31,8	0,0	(0,2)
JPY	29,7	0,1	(0,5)
MXN	46,6	1,0	0,0
USD	42,2	0,2	0,0
Autres devises	160,0	0,7	(0,9)
TOTAL		2,9	(1,7)
COUVERTURES DE FLUX FUTURS			
Ventes et Achats à terme de devises	837,7	20,1	(2,0)
Stratégies optionnelles de change	684,5	15,8	(5,7)
Dérivés de taux variable/fixe	892,0	0,0	(13,3)
Cross Currency Swap	159,2	10,9	(19,8)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	107,4	1,8	(3,7)
TOTAL		48,6	(44,5)
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS			
Couvertures d'investissements nets	408,3	3,8	(4,2)
TOTAL		3,8	(4,2)
ACTIONS PROPRES			
Put sur Actions propres (19,4)		0,0	(0,8)
TOTAL		0,0	(0,8)
TOTAL DÉRIVÉS		83,6	(78,9)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)		4,7	

31/12/2023

(en M€)	Nominal	Juste valeur	
		Actif	Passif
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			
Ventes à terme de devises	126,3	3,3	(2,7)
Achats à terme de devises	180,9	8,9	(11,8)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	168,6	0,0	(7,9)
Stratégie Optionnelle de vente de devises	18,9	0,4	(0,1)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	24,6	0,0	(0,9)
Revalorisation des transactions intragroupes		6,0	(6,3)
TOTAL		18,6	(29,7)
TRADING			
BRL	61,2	0,1	0,0
CHF	28,3	0,5	0,0
CLP	16,1	0,0	(0,1)
COP	21,4	0,0	(0,5)
JPY	87,2	0,0	(0,8)
MXN	32,3	0,0	(0,1)
USD	89,3	0,4	0,0
Autres devises	115,7	0,6	(0,4)
TOTAL		1,6	(1,9)
COUVERTURES DE FLUX FUTURS			
Ventes et Achats à terme de devises	539,8	6,2	(5,3)
Stratégies optionnelles de change	818,4	9,1	(14,9)
Dérivés de taux variable/fixe	588,5	0,5	(6,2)
Cross Currency Swap	153,5	15,2	(11,3)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	97,3	2,1	(4,5)
TOTAL		33,1	(42,2)
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS			
Couvertures d'investissements nets	397,0	3,6	(2,5)
TOTAL		3,6	(2,5)
ACTIONS PROPRES			
Put sur Actions propres (19,4)		1,7	(2,5)
TOTAL		1,7	(2,5)
TOTAL DÉRIVÉS		58,6	(78,8)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)		0,0	(20,2)

Les instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à un an sont principalement ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Ils comprennent également des *cross currency swap* et des *put* sur actions propres.

Au 31 décembre 2024, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

31/12/2024 (en M€)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
<i>Cross Currency Swap</i>	(3,3)	(5,6)	0,0	(8,9)
Ventes et Achats à terme de devises	16,4	1,7	0,0	18,1
Stratégies optionnelles de change	7,9	2,2	0,0	10,1
Dérivés de taux variable/fixe	(2,8)	(6,6)	(3,9)	(13,3)
Dérivés de taux fixe/variable	0,0	0,0	7,3	7,3
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	(1,9)	0,0	0,0	(1,9)
<i>Put</i> sur Actions propres	(0,8)	0,0	0,0	(0,8)
TOTAL	15,5	(8,3)	3,4	10,6

Note 24.3 Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur

Conformément à IFRS 13 et 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 M€)	31/12/2024			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Autres participations	217,1	0,0	217,1	0,0
Instruments dérivés	83,5	0,0	83,5	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 017,0	1 017,0	0,0	0,0
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	1 317,6	1 017,0	300,6	0,0
PASSIFS				
Instruments dérivés	78,9	0,0	78,9	0,0
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR	78,9	0,0	78,9	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 *Cross Currency Swaps*, des *swaps* de change, des stratégies optionnelles sur

matières premières et des stratégies optionnelles d'achat d'actions propres. 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 25 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 25.1 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 25.2 Risque de marché

25.2.1 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 ;

- aux achats de composants industriels et de produits finis 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. Les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments fermes ou optionnels.

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.

Risque de change lié aux transactions commerciales intercompagnies et hors Groupe

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

31/12/2024 (en M€)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Position nette avant gestion	(133)	(216)	18	14	13	9	17	27	103⁽¹⁾
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(1)	15	18	1	2	(1)	5	1	28⁽²⁾

(1) Dont JPY pour 19 millions d'euros, SAR pour 12 millions d'euros, ARS pour 10 millions d'euros.
(2) Dont SAR pour 11 millions d'euros, ARS pour 10 millions d'euros.

31/12/2023 (en M€)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Position nette avant gestion	(89)	(224)	1	25	6	12	19	16	39
POSITION NETTE APRÈS GESTION	32	28	1	2	(8)	(5)	3	(3)	(18)

Au 31 décembre 2024, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,03890 dollar, 7,62770 yuans chinois, 106,10280 roubles et 0,82920 livre sterling.

Au 31 décembre 2024, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en M€)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(0,1)	1,7	2,0	0,1	0,2	(0,1)	0,6	0,1	2,9

Risque de change lié aux transactions financières

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources consenties aux filiales le sont dans leur devise de fonctionnement au travers de SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros. Elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales du Groupe.

Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse 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 pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

31/12/2024 (en M€)	USD	Autres
Total actifs	455,0	377,0
Total passifs	(352,0)	(27,0)
Position nette avant gestion	103,0	350,0
Instruments financiers dérivés	(117,0)	(336,0)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(14,0)	14,0

31/12/2023

(en M€)

	USD	Autres
Total actifs	438,3	332,5
Total passifs	(351,3)	(71,0)
Position nette avant gestion	87,0	261,5
Instruments financiers dérivés	(64,3)	(286,9)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	22,7	(26,4)

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2024, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en M€)

	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(1,6)	2,5

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.).

Au 31 décembre 2024, les nominaux de couvertures qualifiés de couverture d'investissement net et les justes valeurs comptabilisées en capitaux propres sont :

31/12/2024

(en M€)

	BRL	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	137,0	271,4	408,4
Juste valeur en Capitaux propres	1,9	(2,4)	(0,5)

31/12/2023

(en M€)

	BRL	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	159,5	237,5	397,0
Juste valeur en Capitaux propres	(0,6)	1,7	1,1

Le Groupe a par ailleurs des prêts long terme qualifiés d'investissements nets envers sa filiale russe pour 7 828,1 millions de RUB (73,8 millions d'euros), sa filiale ukrainienne pour

490 millions d'UAH (11,2 millions d'euros) et ses filiales égyptiennes pour 289,1 millions d'EGP (5,5 millions d'euros). Ces prêts long terme ne font pas l'objet de couverture de change.

25.2.2 Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêt 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 de l'endettement financier net (hors instruments financiers) à fin décembre 2024 des dates de révision de taux :

31/12/2024

(en M€)

	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	1 252,3	(111,4)	0,0	0,0	0,0	0,0
Total passifs	(287,5)	(1 145,8)	(771,7)	(312,5)	(174,4)	(360,5)
VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION	964,8	(1 257,2)	(771,7)	(312,5)	(174,4)	(360,5)

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables d'ici décembre 2033, des dérivés de taux variable/taux fixe et des dérivés de taux fixe/taux variable ont été mis en place.

Le Groupe se couvre principalement sur l'indice de référence monétaire, Euribor six mois.

31/12/2024

(en M€)

	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Dérivés taux variable/taux fixe	200,0	414,5	277,5
Dérivés taux fixe/taux variable	0,0	0,0	150,0
Cross Currency Swap	19,1	140,1	0,0

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2024, 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 sur 2024, après couverture, estimée à 3,5 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de la juste valeur du swap de taux au 31 décembre 2024 est la suivante :

(en M€)	31/12/2024
Juste valeur a l'ouverture	(1,3)
Variation de juste valeur	(11,8)
Montants recyclés en résultat	0,0
JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE	(13,1)

25.2.3 Risque matières premières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre, nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable et le plastique) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins pour l'année suivante et effectue une couverture adaptée de ses besoins.

Le Groupe utilise des *swaps* et des options 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 IFRS 9 lorsque les critères énoncés en note 24 sont remplis.

Au 31 décembre 2024, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 1,6 million d'euros. En 2023, la perte latente s'élevait à 2,4 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2024 ont généré une perte de 0,1 million d'euros (perte de 14,0 millions d'euros en 2023).

Analyse de sensibilité sur les matières couvertes

Sur le portefeuille de dérivés matières, une augmentation de 10 % des cours des matières au 31 décembre 2024 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 10,2 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.

Hors dérivés, une variation de 10 % des cours des matières par rapport à leur niveau moyen 2024 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 16,3 millions d'euros du Résultat Opérationnel d'Activité.

Note 25.3 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) s'élevant à 1 017,0 millions d'euros au 31 décembre 2024 ;
- des placements financiers court terme auprès de contreparties de premiers rangs pour un montant s'élevant à 75,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 ; auxquels s'ajoutent notamment :
 - des titres négociables à court terme (NEU CP) dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2024 est de 478 millions d'euros,
 - des titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2024 est de 260 millions d'euros ;

25.2.4 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 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 2024 (87,41 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 59,2 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 5,9 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 83,2 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2024, le cours de l'action cote 53,21 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 4 650,7 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale.

■ des emprunts et crédits :

- deux crédits syndiqués confirmés et non utilisés, pour un montant total de 1 485 millions d'euros, d'échéance 2027 et 2028,
- de financement par placements privés *Schuldschein* pour 1 048 millions d'euros à échéances 2026, 2028, 2030, 2031 et 2033,
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2025,
- un financement en placement privé pour 150 millions d'euros à échéance 2036.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 23.

Par ailleurs, les emprunts et crédits financiers du Groupe ne comportent aucun *covenant* financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

Note 25.4 Risque de crédit

Le Groupe SEB est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients, ainsi qu'au risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités (soldes créditeurs de banque et placements financiers essentiellement),

de la souscription de produits dérivés et des autorisations de crédit non utilisées.

Le Groupe a mis en place des procédures pour encadrer et limiter le risque de crédit et le risque de contrepartie.

25.4.1 Clients

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en M€)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients	904,7	213,1	13,6	37,0	1 168,4
Dépréciations créances douteuses	(0,2)	(2,6)	(0,9)	(22,8)	(26,5)
TOTAL	904,5	210,5	12,7	14,2	1 141,9

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 de 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 6,0 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2024.

Enfin, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la Coface pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2024, la majorité des filiales du Groupe bénéficie d'une couverture des soldes clients que la société exercera en cas de non-recouvrement.

25.4.2 Instruments Financiers

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne travailler qu'avec des Banques de premier rang en France comme à l'étranger.

Note 26 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

Les dettes fournisseurs et autres passifs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes fiscales et sociales	72,4	53,9
Autres dettes	5,8	5,0
Autres passifs non courants	78,2	58,9
Dettes fiscales et sociales	314,5	331,7
Fournisseurs d'immobilisations	21,5	15,2
Avances et acomptes reçus ⁽¹⁾	256,3	223,6
Autres dettes	38,9	39,3
Autres passifs courants	631,2	609,8
Fournisseurs	1 211,1	1 160,6

(1) Dont 160,8 millions d'euros provenant de Supor au 31 décembre 2024 (123,7 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

Le Groupe propose à certains de ses fournisseurs de bénéficier s'ils le souhaitent de solutions de financement via des accords de financement avec des banques partenaires. Au 31 décembre 2024,

les dettes relatives aux fournisseurs ayant bénéficié de ces accords s'élèvent à 173,1 millions d'euros dont 74,6 millions d'euros concernant des fournisseurs ayant déjà encaissé leur créance vis-à-vis du Groupe. Les délais de paiement des fournisseurs du Groupe s'échelonnent selon les fourchettes suivantes :

Fourchette en jours de paiement 2024	Activité « Grand Public »			Activité « professionnel »
	EMEA	Amériques	Asie	
Fournisseurs sans accord de financement	7 à 180 jours	5 à 180 jours	5 à 180 jours	7 à 180 jours
Fournisseurs entrant dans un accord de financement	31 à 200 jours	90 à 120 jours	0 à 195 jours	Non applicable

Note 27 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 (contrats à loyers variables ou exemptés conformément à IFRS 16), obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

Engagements liés aux activités opérationnelles de l'entreprise :

(en M€)	31/12/2024	31/12/2023
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels	19,4	7,7
Cautions et avals donnés ⁽¹⁾	48,3	31,5
Contrats de location simple non résiliables, non capitalisés ⁽²⁾	57,2	49,8
Engagements financiers divers y compris les contrats tripartites en Chine	58,3	70,7
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	183,2	159,7
Garanties clients (assurance-crédit)	878,7	774,5
Engagements financiers divers	21,3	36,4
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	900,0	810,9

(1) Principalement au Brésil et en Allemagne.

(2) Cf note 13.3 contrats de location.

Dans le cadre de contrats tripartites signés avec des banques chinoises de premier rang et des distributeurs sélectionnés, le Groupe reçoit des *Bank Acceptance Drafts* qui sont enregistrés en autres actifs financiers (voir note 14) et octroie une garantie financière à la banque en cas de défaut du distributeur. En cas d'endossement de ces *Bank Acceptance Drafts* par des fournisseurs, ceux-ci sont déconsolidés puisque la garantie octroyée à la banque n'est pas attachée au *Draft*.

Le risque théorique encouru par le Groupe au 31 décembre 2024 au titre de ces contrats tripartites s'élève à 365,5 millions de CNY soit 47,9 millions d'euros, ce risque était de 343,9 millions de CNY soit 43,7 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 28 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Note 28.1 Entreprises liées et participations majoritaires non consolidées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises liées et participations majoritaires non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en M€)	2024	2023
Produits des activités ordinaires	2,5	1,6
Autres produits	1,6	1,9
Achats	30,0	30,6
Autres actifs financiers non courants	0,0	0,0
Clients	5,6	4,5
Fournisseurs	2,1	2,9
Garanties financières données par le Groupe	160,1	147,2

Les produits des activités ordinaires correspondent aux ventes réalisées auprès de la société Zebra.

Le Groupe SEB a principalement réalisé les achats avec la société Anzaï, un fournisseur d'ustensiles culinaires de Supor pour 23,9 millions d'euros en 2024 (23,6 millions d'euros en 2023), ainsi que 5,9 millions d'euros avec la société Numberly

(1000 Mercis Groupe) au titre de prestations de service (4,9 millions d'euros en 2023).

Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 160,1 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 147,2 millions d'euros au 31 décembre 2023).

Note 28.2 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 ayant quitté le Groupe sur la période.

Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en M€)	2024	2023
AVANTAGES À COURT TERME		
Rémunérations fixes	5,7	5,1
Rémunérations variables	3,7	3,9
Rémunérations allouées aux administrateurs	0,8	0,8
AUTRES AVANTAGES		
Avantages postérieurs à l'emploi	3,0	0,8
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	7,8	7,8
TOTAL	21,0	18,4

Les éléments de rémunérations et autres avantages des mandataires sociaux du Groupe sont détaillés dans le chapitre 3.5 « Politique de rémunérations ». Ils ne sont pas repris dans la présente note.

Note 29 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 de Direction Générale).

Les activités du Groupe sont organisées au sein de deux activités (Grand Public et Professionnel). Par ailleurs, les activités Grand Public sont suivies par zone géographique.

Le Comité de Direction Générale évalue la performance des secteurs sur la base :

- du produit des activités ordinaires et du Résultat d'exploitation ; et
- des capitaux nets investis définis comme la somme des actifs sectoriels (*goodwill*, immobilisations corporelles et incorporelles, stocks et créances clients) et des passifs sectoriels (dettes fournisseurs, autres dettes opérationnelles et provisions).

La performance en matière de financement et de trésorerie et la fiscalité sur le résultat sont suivies au niveau du Groupe et ne sont pas allouées par secteur.

Informations financières par zone d'implantation d'actifs

Les données ci-dessous comprennent les transactions internes établies selon des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties, c'est-à-dire qu'elles comprennent les effets des prix de transfert internes au Groupe.

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.

2024 (en M€)	Activité « Grand Public »			Activité « professionnel »	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	Amériques	Asie			
Produits des activités ordinaires						
Produits inter-secteurs	3 712,6	1 123,2	2 387,8	974,6		8 198,2
Produits externes	214,8	0,4	1 851,2	0,0	(1 998,6)	67,8
Total produits des activités ordinaires						8 266,0
Résultat						
Résultat opérationnel d'activité	181,1	82,3	418,4	153,4	(33,5)	801,7
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	(68,5)	68,6	410,6	162,8	(33,5)	540,0
Résultat financier						(119,8)
Part du résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(137,5)
RÉSULTAT NET						282,7
Bilan consolidé						
Actifs sectoriels	3 124,8	1 034,5	1 951,6	2 283,9	(706,9)	7 687,9
Actifs financiers						1469,6
Actifs d'impôts						165,9
ACTIF TOTAL						9 323,4
Passifs sectoriels	(1 331,3)	(263,6)	(956,3)	(331,8)	452,2	(2 430,8)
Dettes financières						(3 131,3)
Passifs d'impôts						(221,0)
Capitaux propres						(3 540,3)
PASSIF TOTAL						(9 323,4)
Autres informations						
Investissements corporels et incorporels	177,9	26,3	69,9	53,4		327,5
Dotations aux amortissements	(145,0)	(21,1)	(65,8)	(41,9)		(273,8)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(16,5)	(2,7)	0,0	(1,9)		(21,1)

(1) Le résultat d'exploitation de l'activité « Grand Public » EMEA inclus la provision de 189,5 M€ de l'ADLC.

2023 (en M€)	Activité « Grand Public »			Activité « professionnel »	Transactions intra-Gruppe	Total
	EMEA	Amériques	Asie			
Produits des activités ordinaires						
Produits inter-secteurs	3 454,3	1 078,3	2 454,3	961,5	0,0	7 948,4
Produits externes	247,3	0,3	1 538,3	0,0	(1 728,3)	57,6
Total produits des activités ordinaires						8 006,0
Résultat						
Résultat opérationnel d'activité	105,7	49,2	429,5	150,6	(9,4)	725,6
Résultat d'exploitation	57,6	50,2	427,9	141,2	(9,4)	667,5
Résultat financier						(80,5)
Part du résultat net dans les entreprises associées						0,0
Impôt sur résultat						(147,6)
RÉSULTAT NET						439,4
Bilan consolidé						
Actifs sectoriels	2 950,2	1 024,9	1 695,3	2 125,7	(544,7)	7 251,4
Actifs financiers						1812,7
Actifs d'impôts						188,4
ACTIF TOTAL						9 252,5
Passifs sectoriels	(1 230,2)	(279,6)	(827,9)	(277,2)	449,9	(2 165,0)
Dettes financières						(3 369,4)
Passifs d'impôts						(257,4)
Capitaux propres						(3 460,7)
PASSIF TOTAL						(9 252,5)
Autres informations						
Investissements corporels et incorporels	149,9	29,2	74,5	34,3		287,9
Dotations aux amortissements	(160,4)	(20,4)	(67,5)	(35,4)		(283,7)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(11,9)	(0,3)				(12,2)

Note 30 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 K€)	Deloitte				KPMG			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés et des informations en matière de durabilité	2 588	2 343	90 %	90 %	2 833	2 378	95 %	94 %
Services Autres que la Certification des Comptes	279	248	10 %	10 %	143	146	5 %	6 %
TOTAL	2 867	2 591	100 %	100 %	2 976	2 524	100 %	100 %

Les services autres que la certification des comptes qui ont été fournis par les Commissaires aux comptes de SEB S.A. à SEB S.A. et aux entités qu'elle contrôle sont les suivants :

- pour Deloitte & Associés : l'émission d'attestation sur le chiffre d'affaires, les déchets électriques et l'émission de rapports de *due diligences* financières ;
- pour KPMG S.A. : l'émission d'attestations sur des informations comptables et fiscales des entités.

Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2024

Note 31 CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle sont consolidées.

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.

Toutes les transactions entre sociétés consolidées sont éliminées.

Note 32 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
EMEA					
Europe					
SEB S.A. ⁽¹⁾	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB ⁽¹⁾	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. ⁽¹⁾	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. ⁽¹⁾	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	799 230 388	100	100
Krampouz S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	387 558 315	100	100
Ethera S.A. ⁽¹⁾	*	France	520 944 182	100	100
Groupe SEB Ré ⁽¹⁾	***	France	898 183 108	100	100
Feeligreen	***	France	538 799 370	99,17	99,17
Forge Adour S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	352 651 673	100	100
Société Financière de Lacanche - Sofilac S.A.S	Holding	France	388 851 412	100	100
Etablissements Paul Charvet S.A.S	*	France	553 620 105	100	100
Alinol service et commercialisation S.A.S	**	France	324 666 502	100	100
Société industrielle de Lacanche S.A.S	*	France	324 578 277	100	100
Emaillerie Rhenane S.A.S	*	France	481 231 603	100	100
EM.R.ING	***	France	481 154 250	100	100
SEB Professional France SARL ⁽¹⁾	**	France	421 742 586	100	100
WMF France Consumer Goods SARL ⁽¹⁾	**	France	309 434 017	100	100

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
SEB Portugal Electrodomesticos Ltda.	**	Portugal		100	100
Tefal - OBH Nordica Group AB	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
Pacojet International AG	**	Suisse		100	100
Schaerer AG	*	Suisse		100	100
Groupe SEB Österreich GmbH	**	Autriche		100	100
WMF in Österreich Ges.m.b.H.	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
SEB Professional Belux	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Denmark AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		99,92	99,92
Zummo Innovaciones Mecánicas S.A.U.	*	Espagne		100	100
Forge Adour Iberica	*	Espagne		100	100
SEB Professional Iberia S.A.	**	Espagne		100	100
Groupe SEB Finland OY	**	Finlande		100	100
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK Ltd.	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Fourneaux de France Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
SEB Professional United Kingdom Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Coffee Technology	*	Italie		60	60
La San Marco S.P.A	*	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 Professional Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Werke GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Consumer GmbH ⁽³⁾	**	Allemagne		100	100
Emsa GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
Finedening TopCo GmbH	Holding	Allemagne		100	100
WMF GmbH	*	Allemagne		100	100
Silit-Werke Beteiligungsgesellschaft GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit Haushaltswaren GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit-Werke GmbH & Co. KG ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
ProHeq GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
W. F. Kaiser u. Co. GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
ProLOG – Logistics Services GmbH & Co. KG ⁽³⁾	***	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Retail GmbH ⁽³⁾	**	Allemagne		100	100
WMF Business Unit Consumer GmbH ⁽³⁾	**	Allemagne		100	100
ProMONT Montage GmbH	*	Allemagne		100	100
Schaerer Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Immobilienverwaltungs GmbH	***	Allemagne		100	100
Groupe SEB WMF Shared Services GMBH	***	Allemagne		100	100
Pacojet Europe GmbH	**	Allemagne		100	100

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
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	Egypte		100	100
Groupe SEB for Importation	**	Egypte		66,25	55
Groupe SEB Egypt for Household Appliances	*	Egypte		55	55
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 Maroc	**	Maroc		55	55
Groupe SEB Arabia for home appliances company	**	Arabie saoudite		55	55
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
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					
Groupe SEB Canada Inc.	**	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
Wilbur Curtis Co., Inc.	*	États-Unis		100	100
CEI RE Acquisition LLC	***	États-Unis		100	100
SEB Professional North America	**	États-Unis		100	100
Storebound LLC	**	États-Unis		55	55
Zummo Inc.	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico SA de CV	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios SA 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
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Andean S.A.	*	Colombie		100	99,56
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Venezuela		100	100

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
ASIE					
Chine					
Zhejiang Supor Co.Ltd	Holding	Chine		83,19	83,19
Zhejiang Shaoxing Supor Domestic Electrical Appliances	*	Chine		100	83,19
Wuhan Supor Pressure Cooker Co.Ltd	Holding	Chine		100	83,19
Wuhan Supor Cookware Co.Ltd	*	Chine		100	83,19
Wuhan Supor Recycling Co.Ltd	***	Chine		100	83,19
Yuhuan Supor Cookware Sales Co.Ltd	***	Chine		100	83,19
Zhejiang Supor Plastic & Rubber Co.Ltd	*	Chine		100	83,19
Zhejiang Supor Electrical Appliance Manufacturing Co.Ltd	*	Chine		100	83,19
Hangzhou Omega Commercial Trade Co.Ltd	**	Chine		100	83,19
Shanghai Supor Cookware Marketing Co.Ltd	**	Chine		100	83,19
Emsa Taicang Co. Ltd.	*	Chine		100	100
Zhejiang Futengbao Housewares Co., Ltd	*	Chine		100	83,19
Zhejiang Shaoxing Supor Housewares Co., Ltd	**	Chine		100	83,19
Zhejiang Supor Large Kitchen Appliance Manufacturing Co., Ltd.	**	Chine		100	83,19
Shanghai WMF Enterprise Development Co.Ltd	*	Chine		100	83,19
Zhejiang Supor Water Heaters Co. Ltd	*	Chine		52	43,26
Hainan Tefal Trade Co., Ltd	**	Chine		100	83,19
Hainan Supor E-Commerce Co.,Ltd	**	Chine		100	83,19
GS Innovation Center Co.Ltd	***	Chine		100	100
SEB Professional Shaoxing Co.Ltd.	*	Chine		100	100
WMF Shanghai Co.Ltd	***	Chine		100	100
SEB Professional (Shanghai) Co. Ltd	**	Chine		100	100
WMF (He Shan) Manufacturing Co. Ltd	*	Chine		100	100
Groupe SEB (Shenzen) Co. Ltd.	***	Chine		100	100
ASIE-PACIFIQUE					
Groupe SEB Australia PTY Ltd.	**	Australie		100	100
Groupe SEB Korea Co. Ltd.	**	Corée du Sud		100	100
SEB Asia Ltd.	**/**	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Japan Co. Ltd.	**	Japon		100	100
Groupe SEB Malaysia SND. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Singapore PTE Ltd.	**	Singapour		100	100
South East Asia Domestic Appliances PTE, Ltd	***	Singapour		100	91,43
Groupe SEB Thailand Ltd.	**	Thaïlande		100	100
PT Groupe SEB Indonesia MSD	**	Indonésie		66,67	60,95
Vietnam Fan Joint Stock Company	*	Vietnam		100	100
Vietnam Supor	*	Vietnam		100	83,19
AFS Vietnam Management Co. Ltd.	***	Vietnam		100	91,43
WMF (Hong Kong) Manufacturing Co. Ltd.	Holding	Hong Kong		100	100
SEB Professional Japan Corporation K.K.	**	Japon		100	100

(1) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(2) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

(3) Ces sociétés ont demandé l'application de l'exemption § 264,3 HGB (Code de commerce allemand). La publication des comptes consolidés du Groupe SEB les libère de l'obligation de publier des états financiers individuels et de préparer certains éléments des états financiers locaux.

Note 33 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
Néant				

Note 34 SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% intérêt
Wuhan ANZAI Kitchenware Co., Ltd.	*	Chine		30,0
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20,0
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49,0
Groupe SEB Media S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	539 534 792	100,0
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100,0
4iTECH 4,0 (S.A.S.)	*	France	829 128 420	22,7
Repareseb S.A.S.	***	France	892 136 920	49,0
Texelman SL	**	Espagne		66,0
Premier Ranges Ltd.	**	Grande-Bretagne		50,0
Arnold III GmbH	**	Allemagne		100,0

(1) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(2) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 audit et conformité.

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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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 commerciales à durée de vie indéfinie

RISQUE IDENTIFIÉ

Se référer à la note 11 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés

Au 31 décembre 2024, les valeurs nettes comptables des *goodwill* et des marques commerciales à durée de vie indéfinie inscrites dans l'état de la situation financière consolidée s'élèvent respectivement à 1 966 et 1 204 millions d'euros, soit environ 34 % du total des actifs consolidés.

Dans le cadre de l'évaluation de ces actifs, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur ses *goodwill* et ses marques commerciales à durée de vie indéfinie et à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur selon les modalités décrites dans les notes 11.3 et 11.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Pour la réalisation de ces tests, les *goodwill* et les marques commerciales à durée de vie indéfinie sont affectés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) telles que décrites en note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des valeurs d'utilité retenues dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des *goodwill* et des marques commerciales à durée de vie indéfinie constitue un point clé de l'audit en raison :

- du caractère significatif des *goodwill* et des marques commerciales à durée de vie indéfinie dans les comptes consolidés ;
- de l'importance des estimations sur lesquelles repose notamment la détermination de leur valeur d'utilité, parmi lesquelles les prévisions des produits des activités ordinaires et de taux de résultat opérationnel, les taux de croissance à l'infini utilisés pour la détermination de la valeur terminale, ainsi que les taux d'actualisation ;
- de la sensibilité de l'évaluation de ces valeurs d'utilité à certaines hypothèses dont les évolutions possibles du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini ou du résultat opérationnel d'activité.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons (i) apprécié la conformité avec les normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Direction et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des *goodwill* et marques commerciales à durée de vie indéfinie.

Nous avons également apprécié les principales estimations retenues en considérant en particulier :

- les modalités et les paramètres retenus par la Direction pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini appliqués aux flux de trésorerie estimés. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé ces taux d'actualisation à partir des dernières données de marché externes compte tenu du contexte économique et financier propre à chaque UGT ;
- la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs des UGT au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités ;
- lorsqu'une entité du groupe est cotée (cas du groupe Supor), la valeur de marché retenue en lien avec le cours de Bourse et son évolution ;
- les scénarios de sensibilité retenus par la Direction dont nous avons vérifié l'exactitude arithmétique.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation et comptabilisation des provisions pour ristournes différées

RISQUE IDENTIFIÉ

Se référer aux notes 5 « Produits des activités ordinaires » et 16 « Clients » de l'annexe aux comptes consolidés

Le chiffre d'affaires consolidé de SEB S.A. est comptabilisé après déduction des ristournes différées. Ces dernières incluent notamment les remises ou rabais commerciaux, ainsi que les participations publicitaires facturées par les clients et les promotions consommateurs.

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, de la diversité et du volume important des accords en vigueur avec les distributeurs, il existe un risque que la provision ne soit pas correctement estimée. Nous avons donc considéré que l'évaluation et la comptabilisation des provisions pour ristournes différées constituent un point clé de notre audit.

NOTRE RÉPONSE

Nos travaux ont notamment consisté à :

- Évaluer le caractère approprié des règles comptables appliquées en matière de comptabilisation des ristournes différées en lien avec les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- prendre connaissance et évaluer les procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation et la comptabilisation des ristournes différées en lien avec le chiffre d'affaires comptabilisé et tester l'efficacité des contrôles pertinents prévus par ces procédures ;
- apprécier la cohérence de l'évolution des ristournes différées avec l'évolution du chiffre d'affaires ;
- comparer les montants provisionnés au titre de l'exercice précédent avec les montants réellement versés sur l'exercice et apprécier le bien-fondé des reprises de provisions le cas échéant devenues sans objet ;
- pour un échantillon déterminé, tester le calcul des provisions pour ristournes différées en date de clôture sur la base des termes contractuels et, en particulier, (i) vérifier la concordance avec la comptabilité de la base de chiffre d'affaires ristournables retenue pour le calcul des ristournes, (ii) apprécier la conformité des taux de ristourne appliqués avec ceux prévus par les contrats, et (iii) vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des provisions à la clôture.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

Au 31 décembre 2024 Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la quatrième année de leur mission sans interruption.

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 audit et conformité 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.821-55 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 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.

Rapport au Comité audit et conformité

Nous remettons au Comité audit et conformité un rapport 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 audit et conformité, 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, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité audit et conformité 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.821-27 à L.821-34 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 audit et conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées

Paris-La Défense, le 3 avril 2025

Les Commissaires aux comptes

	KPMG S.A.		Deloitte & Associés
Éric ROPERT	Sara RIGHENZI DE VILLERS	Patrice CHOQUET	Bertrand BOISSELIER

6.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés

6.4.1 Historique des éléments consolidés significatifs

(en M€)	2024	2023	2022	2021	2020	2019 ⁽⁶⁾	2018	2017	2016 ⁽⁵⁾	2015
RÉSULTATS										
Ventes France	905	791	753	948	796	780	775	804	779	739
Ventes hors de France	7 361	7 215	7 207	7 111	6 144	6 574	6 037	5 681	4 221	4 031
Ventes totales	8 266	8 006	7 960	8 059	6 940	7 354	6 812	6 485	5 000	4 770
Résultat opérationnel des activités	802	726	620	813	605	740	695	661	505	428
Résultat d'exploitation	540	668	547	715	503	620	626	580	426	371
Résultat net revenant à SEB S.A.	232	386	316	454	301	380	420	375	259	206
Amortissements et provisions pour dépréciation	295	296	274	272	274	278	179	178	123	146
Frais de personnel ⁽¹⁾	1568	1485	1405	1407	1315	1 373	1 286	1 250	831	802
Intéressement, participation et abondement	33	24	18	39	24	37	34	38	37	31
EBITDA ⁽²⁾	835	963	821	987	777	899	805	765	550	508
EBITDA ajusté ⁽³⁾	1042	985	874	1041	851	966	829	808	591	533
BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)										
Capitaux propres après affectation	3 381	3 311	3 308	3 150	2 612	2 553	2 196	1 861	1 747	1 829
Dettes financières nettes	1 926	1 769	1 973	1 524	1 518	1 997	1 578	1 905	2 019	316
Actif immobilisé	4 873	4 735	4 648	4 442	4 247	4 260	3 576	3 508	3 583	1 654
Investissements	328	288	388	312	298	701	215	192	181	153
Stocks et en-cours	1 646	1 475	1 682	1 840	1 212	1 189	1 181	1 112	1 067	821
Clients nets des avances et acomptes reçus	886	794	645	789	841	1 017	939	1 016	1 053	886
Fournisseurs nets des avances et acomptes versés	1 144	1 100	933	1 514	1 205	991	999	906	915	695
Trésorerie provenant de l'exploitation	532	1 021	276	573	962	682	724	457	576	376
Effectifs au 31 décembre (en unités)	32 237	31 314	30 863	32 695	32 847	34 263	33 974	32 319	32 871	26 024
ACTIONS (EN €)										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	55 338	55 338	55 338	55 338	50 307	50 307	50 169	50 169	50 169	50 169
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	54 518	55 051	55 055	53 886	50 073	49 779	49 661	49 597	49 749	49 037
Résultat net ajusté dilué par action	4,23	6,97	5,71	8,36	5,96	7,58	8,38	7,50	5,15	4,14
Revenu net	2,80	2,62	2,45	2,45	2,14	1,43	2,14	2,00	1,72	1,54
Rendement net de l'action (en %) ⁽⁴⁾	3,20	2,32	3,13	1,79	1,44	1,08	1,90	1,29	1,34	1,63
Cours extrêmes :										
+ haut	120,20	115,80	142,00	159,20	153,30	166,80	175,90	169,90	136,00	97,45
+ bas	84,75	77,45	55,20	115,40	86,35	107,00	105,60	115,70	79,90	58,01
Cours au 31 décembre	87,50	113,00	78,25	136,90	149,00	132,40	112,80	154,45	128,75	94,60
Capitalisation boursière (en millions d'€)	4 842,1	6 253,2	4 330,2	7 575,7	7 495,74	6 660,7	5 659,1	7 748,6	6 459,3	4 746,0
Moyenne des transactions journalières en actions	59 888	56 580	77 708	64 434	68 854	53 796	56 108	53 452	60 252	79 811

(1) 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).

(2) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survalueurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.

(3) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(4) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(5) Les bilans et comptes de résultats 2016 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leur publication.

(6) Après 1^{re} application de la norme IFRS 16 et hors Krampouz.

6.4.2 Historique des ratios consolidés

(en %)	2024	2023	2022	2021	2020	2019 ⁽³⁾	2018	2017	2016	2015
RATIOS DE RENTABILITÉ										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N-1	6,70	11,20	9,61	16,59	11,44	16,46	21,36	20,43	13,55	11,94
Résultat net/Ventes	2,81	4,82	3,97	5,63	4,33	5,16	6,16	5,78	5,17	4,32
RATIOS FINANCIERS										
Endettement financier net/Capitaux propres avant affectation ⁽¹⁾	54,41	51,12	57,21	46,30	55,51	76,02	68,39	96,96	109,98	16,57
Résultat financier net/ventes	1,45	1,01	1,01	0,80	0,88	0,83	0,47	1,11	1,16	1,00
Endettement financier net/EBITDA ajusté (en valeur) ⁽¹⁾	1,85	1,80	2,26	1,46	1,78	2,07	1,90	2,36	3,42	0,59
RATIOS D'INVESTISSEMENT ⁽²⁾										
Investissement/ventes	3,96	3,60	4,87	3,88	4,30	9,53	3,15	2,97	3,63	3,23

(1) Suite nouvelle définition de l'endettement financier net. Note 23.2.

(2) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(3) Après 1^{re} application de la norme IFRS 16.

7

Comptes sociaux

7.1 États financiers	326	7.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	342
– Compte de résultat	326		
– Bilan	327		
7.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	328	7.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	343
– Faits marquants de l'exercice	328		

7.1 États financiers

Compte de résultat

SEB S.A. au 31 décembre

Produits/(Charges) <i>(en millions €)</i>	Notes	2024	2023
Produits d'exploitation		1,7	1,7
Charges d'exploitation		(26,4)	(27,0)
Résultat d'exploitation	2	(24,7)	(25,4)
Produits financiers nets des participations		343,3	470,3
Coût de la dette financière nette		(63,8)	(45,6)
Résultat de change		(44,7)	(45,5)
Autres produits et charges financiers		(46,9)	(193,3)
Résultat financier	3	187,8	185,9
Résultat courant avant impôts		163,1	160,5
Résultat exceptionnel	4	(194,8)	(2,0)
Impôt sur les bénéfices	5	21,0	20,3
RÉSULTAT NET		(10,7)	178,7

Bilan

SEB S.A. au 31 décembre

Actif (en millions €)	Notes	2024			2023
		Brut	Amort.	Net	Net
Concessions, brevets et droits similaires		0,1	(0,1)	0,1	0,1
Participations		2 037,1	(496,4)	1 540,7	1 580,7
Créances rattachées à des participations		3 090,9	(80,1)	3 010,8	2 694,1
Autres titres immobilisés		0,1	0,0	0,1	0,1
Actif immobilisé	6	5 128,2	(576,6)	4 551,6	4 274,9
Clients et comptes rattachés		25,6		25,6	11,9
Autres créances	7	146,6		146,6	92,7
Valeurs mobilières de placement	8	88,4		88,4	329,1
Disponibilités et instruments de trésorerie		293,2		293,2	410,9
Charges constatées d'avance		0,5		0,5	0,5
Actif circulant		554,2		554,2	845,1
Frais d'émission d'emprunts à étaler	9	6,8		6,8	5,6
Prime de remboursement des obligations	9	0,4		0,4	1,2
Écart de conversion actif		14,2		14,2	17,2
TOTAL ACTIF		5 703,8	(576,6)	5 127,2	5 144,1

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	Notes	2024	2023
Capital social		55,3	55,3
Primes d'émission et de fusion		114,9	114,9
Écarts de réévaluation		16,9	16,9
Réserve légale		5,5	5,5
Réserves réglementées		0,8	0,8
Réserves ordinaires		7,9	7,9
Report à nouveau		1 077,8	1 046,9
Résultat de l'exercice		(10,7)	178,7
Capitaux propres	10	1 268,4	1 426,9
Provisions pour risques		275,5	80,3
Provisions pour charges		128,1	129,8
Provisions risques et charges	11	403,6	210,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	12	1 727,6	1 913,8
Emprunts et dettes financières divers	12	1 637,7	1 529,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2,8	2,4
Dettes fiscales et sociales		2,4	3,3
Autres dettes	13	82,6	56,2
Dettes		3 453,1	3 504,8
Écart de conversion passif		2,2	2,2
TOTAL PASSIF		5 127,2	5 144,1

7.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

Faits marquants de l'exercice

Évolutions dans la composition du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice, l'Assemblée générale du 23 mai 2024 a renouvelé, pour une durée de 4 ans, les mandats d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, du Fonds Stratégique de Participations représenté par Mme Catherine Pourre et de Venelle Investissement représenté par Mme Damarys Braidà.

Elle a également procédé à la nomination de M. François Mirallié en qualité d'administrateur en remplacement de M. Jérôme Lescure.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a renouvelé M. Thierry de La Tour d'Artaise dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. En outre, Mme Adeline Lemaire a été désignée représentante permanente de BPIFrance Investissement en remplacement de M. Guillaume Mortelier.

Au 31 décembre 2024, 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 :

- le Président ;
- six administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
 - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRATION ;
- quatre administrateurs indépendants ;
- un administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- deux administrateurs représentant les salariés.

Enquête de l'Autorité de la Concurrence française

L'Autorité de la Concurrence a diligenté en octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement auprès de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing sur la période 2008 à 2013. La notification des griefs reçue le 23 février 2023 mentionnait des suspicions de pratiques de prix de vente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager. L'audience devant le Collège de l'Autorité s'est déroulée les 5 et 6 mars 2024. La décision du collège a été publiée le 19 décembre 2024. Dans cette décision, l'Autorité de la concurrence a prononcé une sanction pécuniaire et solidaire à l'encontre des sociétés SEB S.A., Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing d'un montant de 189,5 millions d'euros au titre du grief d'entente verticale sur les prix de vente entre fabricants et distributeurs mais a prononcé un non-lieu pour le grief relatif à

des échanges de données (entente horizontale). SEB S.A. en tant que société mère de Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing prend en charge le montant total de la sanction pécuniaire. Une provision pour risque du montant de l'amende a été comptabilisée dans les comptes de la société au 31 décembre 2024.

Le Groupe considère néanmoins qu'il n'a commis aucune infraction. Il a toujours agi dans l'intérêt de ses clients et au bénéfice des consommateurs français, dans le strict respect des réglementations en vigueur. Il réfute donc catégoriquement la conclusion de l'Autorité de la concurrence retenue à son encontre et rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques n'auraient pas été conformes aux règles de la concurrence. Le Groupe déposera un recours devant la Cour d'appel de Paris afin d'obtenir l'annulation de la décision de l'Autorité.

Plan d'actionnariat salarié « Horizon 2024 »

La société a lancé un nouveau plan d'actionnariat salarié dénommé « Horizon 2024 ». Ce plan lancé dans 37 pays, auprès d'environ 19 000 salariés éligibles a rencontré un vrai succès avec un taux de souscription de plus de 28 %. Le montant de la souscription, abondamment compris, s'est ainsi élevé à plus

de 19,5 millions d'euros, soit près de 264 000 actions. Cette opération a été servie par des actions autodétenues et n'a pas donné lieu à la création d'actions nouvelles. À l'issue de l'opération, la participation des salariés au capital s'est renforcée pour atteindre 3,36 %.

Renforcement de la structure financière

Nouveau crédit syndiqué de 495 millions d'euros

La société a mis en place le 1^{er} mars 2024 un crédit syndiqué de 495 millions d'euros d'une durée de trois ans avec deux options d'extension d'un an. Ce crédit n'est assorti d'aucun covenant financier.

Nouveau financement de 150 millions d'euros

La société a émis avec succès, le 3 avril 2024, un placement privé de 150 millions d'euros d'une maturité de 12 ans, auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang. Ce placement, sans covenant financier, constitue pour la société le premier financement d'une maturité supérieure à 10 ans, témoignant ainsi de la confiance des investisseurs dans sa stratégie et ses perspectives de long terme. Ce financement permet d'allonger la maturité moyenne de la dette de la société.

Contrat de cession de créances

Certaines filiales de la société SEB S.A. ont signé un contrat de cession de créances au cours de l'exercice en vue de céder certaines créances de ses filiales. Ce contrat n'a pas eu d'impact dans les comptes de la société durant l'exercice 2024.

SOMMAIRE DE NOTES

Note 1	Principes comptables	330	Note 11	Provisions pour risques et charges	335
Note 2	Résultat d'exploitation	330	Note 12	Échéancier des dettes financières	336
Note 3	Résultat financier	331	Note 13	Échéancier des dettes	337
Note 4	Résultat exceptionnel	332			
Note 5	Impôts sur les bénéfices	332	Autres informations		337
Note 6	Actif immobilisé	333	Note 14	Effectif	337
Note 7	Échéancier des créances	334	Note 15	Plans de souscription et d'achats d'actions	337
Note 8	Valeurs mobilières de placement	334	Note 16	Engagements financiers	338
Note 9	Frais d'émission d'emprunts à étaler et primes d'émission des obligations	334	Note 17	Engagements de retraite et assimilés	339
Note 10	Capitaux propres	335	Note 18	Événement postérieur à la clôture	341
			Note 19	Liste des filiales et participations	341

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.

Note 1.2 Trésorerie et instruments financiers

La société SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et des risques liés au financement du Groupe. Plusieurs notes de cette annexe aux comptes font référence aux principes ci-dessous :

- SEB S.A. assure les besoins de financements court terme du Groupe. SEB S.A. a ainsi 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 journalier des devises concernées plus ou moins une marge ;
- SEB S.A. assure également les besoins de financements à moyen et long termes du Groupe. SEB S.A. a ainsi mis en place avec certaines de ses filiales des prêts à moyen ou long termes. Le taux d'intérêt appliqué à ces prêts est soit un taux fixe soit un taux de swap de la devise auquel s'ajoute une marge ;
- SEB S.A. se finance sur les marchés financiers et/ou auprès des institutions financières en euro. SEB S.A. traite donc des couvertures 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 ;
- 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. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

Précisions relatives au règlement de l'ANC n° 2015-05 :

- les couvertures de change adossées aux comptes courants, prêts/emprunts intra-Groupe et comptes bancaires en devises sont revalorisées au bilan afin de compenser la revalorisation au cours de clôture de ces éléments. Le report/déport impacte le 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 gains et les pertes qui seraient réalisées par SEB S.A. seront refacturées aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- 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 couvertures 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 risques de hausse de prix des 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.

Précisions relatives aux modalités de conversion et d'évaluation :

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 2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions €)	2024	2023
Autres produits	1,7	1,7
Produits d'exploitation	1,7	1,7
Autres achats et charges externes	10,6	8,7
Impôts, taxes et versements assimilés	5,8	7,2
Salaires, traitements et charges sociales	6,5	8,4
Dotations aux provisions sur immobilisations	2,4	1,6
Autres charges	1,1	1,1
Charges d'exploitation	26,4	27,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(24,7)	(25,4)

Le résultat d'exploitation s'élève à - 24,7 millions d'euros en 2024, comparé à - 25,4 millions d'euros en 2023.

Les charges d'exploitation sont composées principalement des charges externes (10,6 millions d'euros), des charges de personnel (6,5 millions d'euros) et des impôts et taxes (5,8 millions d'euros). Les charges externes incluent les frais d'honoraires relatifs au

plan « Horizon 2024 ». Les charges de personnel sont en baisse sur l'exercice, et incluent une charge de moins-values sur actions propres de 3,2 millions d'euros.

Les produits et charges d'exploitation comportent des transactions avec les entreprises liées, réalisées à des conditions normales de marché.

Note 3 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)	2024	2023
Dividendes	231,6	354,3
Produits d'intérêts nets reçus des filiales	111,6	116,0
Produits financiers nets des filiales et participations	343,3	470,3
Coûts de la dette financière nette	(63,8)	(45,6)
Résultat de change	(44,7)	(45,5)
Autres produits et charges financiers	(46,9)	(193,3)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	187,8	185,9

Le résultat financier s'élève à 187,8 millions d'euros en 2024, comparé à 185,9 millions d'euros en 2023.

Note 3.1 Produits financiers nets des filiales et participations

Les dividendes encaissés au cours de l'exercice s'élèvent à 231,6 millions d'euros comparés à 354,3 millions d'euros en 2023 soit une baisse de 122,7 millions d'euros. Cette variation s'explique à la fois par l'absence de distribution réalisée par Rowenta Invest BV en 2024, comparée à 85,0 millions d'euros versé en 2023, et par une baisse des dividendes reçus de Groupe SEB France d'un montant de 47,3 millions d'euros en 2024 comparé à 74,0 millions d'euros en 2023. À noter que les dividendes versés par SEB Internationale sont stables à 150,0 millions d'euros.

Les produits d'intérêts financiers nets reçus des filiales sont composés essentiellement des produits nets de rémunération des prêts et comptes courants des filiales.

Note 3.2 Coût de la dette financière nette

Le coût de la dette financière nette s'élève à - 63,8 millions d'euros en 2024, comparé à - 45,6 millions d'euros en 2023. La hausse de ces charges est principalement liée aux opérations de refinancements intervenues pendant la période, avec un impact taux important lié à la hausse des taux de marché.

Note 3.3 Résultat de change

Le résultat de change s'élève à - 44,7 millions d'euros en 2024 contre - 45,5 millions d'euros en 2023. Ce résultat de change est composé des différences de change nettes sur éléments couverts (banques, prêts, facturations et instruments financiers) et des coûts associés.

Ce résultat de change est stable sur la période.

Note 3.4 Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers sont composés essentiellement des dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers à hauteur de - 46,1 millions d'euros en 2024, comparées à - 192,4 millions d'euros en 2023.

Compte tenu de l'évolution de ses filiales sur l'exercice, la société SEB S.A. a complété les dépréciations de ses titres de participation d'un montant net de - 40,0 millions d'euros (dont S.A.S. SEB pour - 33,2 millions d'euros, Calor S.A.S. pour - 6,4 millions d'euros, Rowenta S.A.S. pour - 1,2 million d'euros, Groupe SEB Retailing S.A.S. pour 0,8 million d'euros et une reprise de provision pour Groupe SEB Moulinex de + 1,6 million d'euros.)

Sur la période, la société a également procédé à la dépréciation de prêts et comptes courants pour 6,1 millions d'euros dont 5,5 millions d'euros à la filiale russe Groupe SEB Vostok et 0,6 million d'euros pour Ethera.

Note 4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions €)	2024	2023
Plus-values/(moins-values) sur cessions d'actions propres	(29,1)	(24,6)
Produits refacturations actions propres aux filiales	21,5	17,5
Reprise (dotation) de provision pour moins-values sur actions propres	(2,1)	0,2
Autres produits et (charges) exceptionnels	(186,8)	3,8
Reprise (dotation) de provision pour charges sur intégration fiscale	1,7	1,1
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(194,8)	(2,0)

Le résultat exceptionnel s'élève à - 194,8 millions d'euros en 2024, comparé à - 2,0 millions d'euros en 2023.

Suivant la décision de l'Autorité de la concurrence ayant prononcé une sanction pécuniaire à l'encontre de SEB, une provision pour risque du montant de l'amende de 189,5 millions d'euros été comptabilisée dans les comptes de la société au 31 décembre 2024 (voir les faits marquants de l'exercice).

Les mouvements de cessions d'actions propres ont dégagé une moins-value nette totale de - 29,1 millions d'euros en 2024, contre - 24,6 millions d'euros en 2023.

Au cours de la période, 763 153 actions propres ont été cédées, dont 316 764 au titre du contrat de liquidité, 182 375 concernant le programme annuel d'actions gratuites, et 263 974 actions en lien avec le plan « Horizon 2024 ».

Note 5 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 5.1 Ventilation de l'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 cinq 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 constituée d'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.

Le résultat fiscal de la société SEB S.A. est déficitaire au 31 décembre 2024. La ventilation de l'impôt sur les sociétés dans les comptes est la suivante :

Produits/(Charges) (en millions €)	2024			2023		
	Avant impôt	Impôt	Résultat net	Avant impôt	Impôt	Résultat net
Résultat courant	163,1	(1,1)	161,9	160,5	(23,1)	137,4
Résultat exceptionnel	(194,8)	(1,4)	(196,1)	(2,0)	(0,5)	(2,6)
Création/(utilisation) de déficit reportable		2,5	2,5		18,4	18,4
Intégration fiscale		21,7	21,7		24,0	24,0
Autres produits et (charges)		(0,7)	(0,7)		1,5	1,5
TOTAL	(31,7)	21,0	(10,7)	158,5	20,3	178,7

Note 5.2 Régime fiscal de groupe

Au titre de l'exercice 2024, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est déficitaire.

L'économie d'intégration fiscale s'élève à 21,7 millions d'euros. Elle est enregistrée dans les comptes de la société sous la forme d'un produit d'impôt courant, qui se ventile ainsi :

- un produit net de 21,6 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge liée aux crédits d'impôts issus des filiales bénéficiaires non imputés pour - 2,7 millions d'euros ;
- une économie d'impôt de - 7,4 millions d'euros résultant de l'application des règles spécifiques de l'intégration fiscale pour la détermination des résultats individuels.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application de la convention fiscale signée avec les sociétés membres, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées par la société mère.

Depuis la mise en place de la convention, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., cessent d'être provisionnés dans les comptes de SEB S.A. Seules les reprises de provisions sont constatées lors de l'utilisation de déficits. À ce titre, la société a enregistré une reprise de provision de 1,7 million d'euros.

Note 5.3 Dette ou créance future d'impôt

Au 31 décembre 2024 la créance future d'impôt s'élève à 0,6 million d'euros (contre 0,6 million d'euros au 31 décembre 2023), et correspond à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

Note 6 ACTIF IMMOBILISÉ

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 d'accessoires.

Un test de dépréciation est effectué à chaque clôture afin de vérifier que la valeur nette comptable n'excède pas les valeurs d'inventaire. 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 peut être obtenue par référence à des valeurs d'utilité déterminées sur la base de la quote-part d'actif net ajustée lorsque applicable, des plus-values potentielles attachées aux actifs incorporels (marques et technologies), fonciers ou financiers, ou encore si jugé plus pertinent, sur la base de *cash flow* actualisés.

Les actions propres sont classées selon deux 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 ;
- toutes les autres catégories d'actions propres sont classées en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice et dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne des actions auto détenues du portefeuille est supérieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

(en millions €)	2023	Augmentations	Diminutions	2024
Cessions, brevets et droits similaires	0,2			0,2
Participations	2 037,0			2 037,0
Créances rattachées à des participations	2 768,1	759,6	436,8	3 090,9
Actions immobilisations financières	0,1			0,1
Total valeur brute	4 805,4	759,6	436,8	5 128,2
Cessions, brevets et droits similaires	(0,1)			(0,1)
Provisions sur participations & créances rattachées	(530,4)	(47,7)	(1,6)	(576,5)
Total provisions	(530,5)	(47,7)	(1,6)	(576,6)
TOTAL VALEUR NETTE	4 274,9	711,9	435,2	4 551,6

- Les participations de SEB S.A. sont composées des titres détenus directement par la société dans des filiales françaises et une société étrangère.
- Les créances rattachées à des participations sont composées des avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales françaises et étrangères, dans le cadre de la politique financière du Groupe (suivant la note 1.2 des principes comptables).
 - Au 31 décembre 2024, le montant de ces créances nettes auprès des filiales s'élève à 3 090,9 millions d'euros, dont des prêts à moyen et long terme pour un montant total de 1 098,0 millions d'euros (53,7 millions d'euros à moins d'un an) et des avances en comptes courants pour 1 992,9 millions d'euros. Ces prêts et avances sont principalement octroyés

à WMF GmbH pour 330,8 millions d'euros, SEB Internationale pour 313,0 millions d'euros, Groupe SEB Export pour 300,0 millions d'euros et à Wilbur Curtis Co Inc pour 214,0 millions d'euros.

- Au cours de l'exercice, la société a accordé de nouvelles avances financières pour un montant total de 759,6 millions d'euros, réparties entre de nouveaux prêts long terme pour 152,7 millions d'euros (dont 67,2 millions octroyés à SEB Do Brasil, 28,8 millions d'euros à Groupe SEB Istanbul, ainsi que la mise en place d'un nouveau prêt avec la filiale Groupe SEB Japan Co pour 19,6 millions d'euros) et une hausse des avances en comptes courants avec ses filiales pour 606,9 millions d'euros.

- Par ailleurs, les créances financières accordées par la société ont diminué sur la période pour un montant total de 436,8 millions d'euros. Ces baisses sont issues principalement du remboursement des prêts long terme pour 323,2 millions d'euros (dont 99,9 millions d'euros pour WMF GmbH, SEB Internationale pour 70,2 millions d'euros, SEB Commercial pour 28,4 millions d'euros, Groupe SEB Holdings, Inc. pour 19,9 millions d'euros ainsi que le transfert d'un prêt de SEB Commercial à SEB Do Brasil pour 48,0 millions d'euros) et des remboursements des avances en compte courant pour 113,6 millions d'euros.
- Les autres immobilisations financières sont composées principalement des actions propres relatives au contrat de liquidité. Au 31 décembre 2024, le portefeuille du contrat de liquidité présente un solde nul. Au cours de l'exercice, 316 764 actions ont été achetées au cours moyen de 103,38 euros et 316 764 actions ont été cédées au cours moyen de 103,35 euros.
- Enfin, l'évaluation du portefeuille des filiales a conduit la société à procéder à une dotation nette de provisions pour dépréciation des éléments financiers à hauteur de 46,1 millions d'euros (la répartition est commentée en note 3).

Note 7 ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES

(en millions €)	2023	2024	Échéances au 31/12/2024		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Créances fiscales	16,3	23,3	23,3		
Produits à recevoir des filiales	50,8	55,6	18,1	37,5	
Instruments financiers	25,6	28,9	28,9		
Autres créances financières		38,5	38,5		
TOTAL AUTRES CRÉANCES	92,7	146,3	108,7	37,5	

Aucun placement financier à échéance à moins d'un an et dont la disponibilité est comprise entre 32 jours et 91 jours n'est présent dans les comptes au 31 décembre 2024. Les autres créances financières, s'élevant à 38,5 millions d'euros, sont constituées de liquidités en transit.

Note 8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

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 ;
- toutes les autres catégories d'actions propres sont classées en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

(en millions €)	2024	2023
Actions propres	71,9	27,7
Valeurs mobilières de placement	16,5	301,4
TOTAL	88,4	329,1

Au 31 décembre 2024, la société SEB S.A. détient en totalité 676 780 actions propres (contre 276 407 au 31 décembre 2023) au prix moyen de 106,18 euros, pour couvrir notamment les

plans d'actions gratuites en cours. Aucune moins-value latente sur les valeurs mobilières de placement n'est constatée au 31 décembre 2024.

Note 9 FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS À ÉTALER ET PRIMES D'ÉMISSION DES OBLIGATIONS

(en millions €)	2024	2023
Frais d'émission d'emprunts à étaler	6,8	5,6
Primes d'émission	0,4	1,2
TOTAL	7,2	6,8

Les frais d'émission d'emprunts et les primes d'émission des obligations sont en hausse de 0,4 million d'euros sur la période en lien avec les nouveaux financements sur l'exercice.

Parmi les charges à répartir, les maturités sont au-delà d'un an à hauteur de 4,7 millions d'euros pour les frais d'émission d'emprunts.

Note 10 CAPITAUX PROPRES

Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 55 337 770 euros et n'a pas présenté de variations au cours de l'exercice. Il est constitué de 55 337 770 actions, entièrement libérées, représentant

81 343 491 droits de vote totaux « théoriques » et 80 666 711 de droits de vote « effectifs » (hors autodétention).

Variation des capitaux propres

(en millions €)	Capital social	Primes d'émission et fusion	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Solde au 31 décembre 2023 avant affectation du résultat	55,3	114,9	1078,0	178,7	1 426,9
Affectation du résultat de l'exercice 2023			178,7	(178,7)	
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2023			(147,8)		(147,8)
Résultat de l'exercice 2024				(10,7)	(10,7)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2024 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	55,3	114,9	1108,9	(10,7)	1 268,4

Note 11 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Conformément aux principes du règlement ANC n° 2015 05, la société comptabilise une provision pour risques de change, sur la base d'une position nette globale de change par devise arrêtée en fin d'exercice.

La société constitue une provision pour risques au titre des moins-values attendues sur actions gratuites relatives aux plans octroyés aux salariés de l'ensemble du Groupe.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôt 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 sortie du groupe d'intégration.

(en millions €)	2023	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2024
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	17,2	14,2		17,2	14,2
Provisions pour autres risques	63,1	217,8		19,5	261,3
Provisions pour risques	80,3	232,0		36,8	275,6
Provisions pour intégration fiscale	129,8			1,7	128,1
Provisions pour charges	129,8			1,7	128,1
TOTAL	210,1	232,0		38,5	403,6

La provision pour autres risques s'élève à 261,3 millions d'euros en 2024, comparé à 63,1 millions d'euros en 2023. Ce montant comprend la provision relative à l'amende de 189,5 millions d'euros prononcée par l'Autorité de la Concurrence en France, ainsi que la provision pour moins-value attendue sur les actions gratuites d'un montant de 71,8 millions d'euros.

Une provision pour risques de change est comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2024, pour un montant net de

14,2 millions d'euros (contre 17,2 millions d'euros en 2023) afin de faire face au risque de change sur les éléments couverts.

Enfin, la société conserve dans ses comptes une provision d'un montant de 128,1 millions d'euros, afin de faire face au risque de restitution aux filiales, de l'impôt utilisé par le groupe d'intégration fiscale. Au cours de l'exercice, la société a procédé à une reprise de provision de 1,7 million d'euros.

Note 12 ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES

(en millions €)	2023	2024	Échéances au 31/12/2024		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	1 008,1	503,7	503,7		
Autres dettes financières (y compris placement privé)	864,6	1 050,2	2,2	695,0	353,0
Dettes bancaires	41,1	173,7	23,7		150,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 913,8	1 727,6	529,6	695,0	503,0
NEU Commercial Paper	420,0	477,7	477,7		
NEU Medium Term Notes	296,0	260,0	110,0	150,0	
Emprunts Groupe	808,0	897,4	897,4		
Participation des salariés	5,1	2,6	2,6		
Emprunts et dettes financières diverses	1 529,1	1 637,7	1 487,7	150,0	
TOTAL	3 442,9	3 365,3	2 017,3	845,0	503,0

En janvier 2024, la société SEB S.A. a reçu un montant de 203,5 millions d'euros au titre du nouveau placement privé de type Schuldschein de 650 millions d'euros placé en décembre 2023 (446,5 ayant été déjà encaissés en 2023).

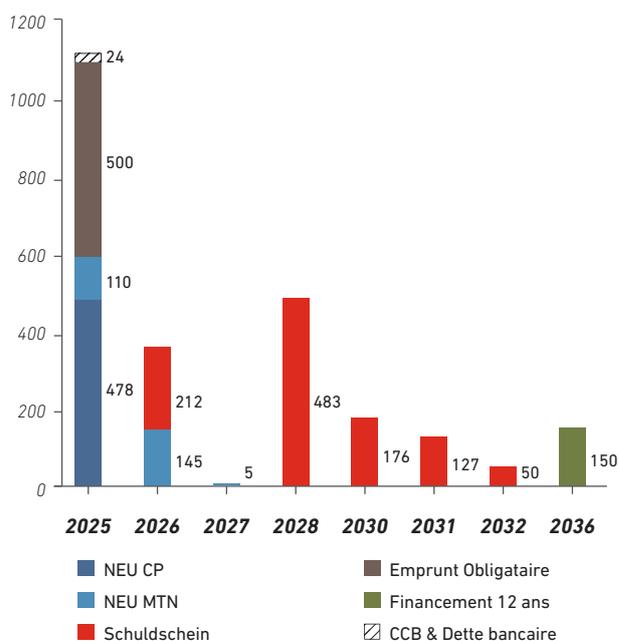
Conformément à l'échéancier prévu, la société a procédé, en janvier 2024 au remboursement d'une ligne de placement privé de type Schuldschein, pour un montant de 18 millions d'euros.

Le 3 avril 2024, la société a émis un placement privé de 150 millions d'euros d'une maturité de 12 ans, auprès d'investisseurs institutionnels de premier rang. En mai 2024, la société SEB S.A. a procédé conformément à l'échéancier prévu au remboursement de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros souscrit en mai 2017.

Par ailleurs, l'encours de NEU MTN s'élève au 31 décembre 2024 à 260 millions d'euros (en baisse de 36 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023). L'encours de NEU CP s'élève à 477,7 millions d'euros (en hausse de 57,7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023).

Ces NEU CP sont émis dans le cadre d'un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's. Par ailleurs, le montant du programme de NEU MTN s'élève à 500 millions d'euros.

MATURITÉ DE LA DETTE FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2024 (M€)



Note 13 ÉCHÉANCIER DES DETTES

(en millions €)	2023	2024	Échéances au 31/12/2024		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2,4	2,8	2,8		
Dettes fiscales et sociales	3,3	2,4	2,2	0,2	
Autres dettes	56,2	82,6	82,6		
TOTAL	61,9	87,7	87,5	0,2	

Les autres dettes sont constituées principalement des instruments de trésorerie passifs pour 50,0 millions d'euros et des comptes courants d'impôts sociétés des filiales à hauteur de 18,9 millions d'euros.

Autres informations

Note 14 EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à deux personnes (mandataires sociaux) conformément à l'exercice dernier.

Note 15 PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D' ACTIONS

L'évolution des encours d'actions gratuites sur la période est la suivante :

Au 31/12/2024 Types	Dates		Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution
	d'attribution ⁽¹⁾	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	20/05/2021	21/05/2024	200 000	182 375	17 625		151,3
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360		19 870	198 490	100,4
Actions de performance	17/05/2023	18/05/2026	218 085		8 500	209 585	101,6
Actions de performance	23/05/2024	24/05/2027	253 235			253 235	111,8
TOTAL			889 680	182 375	45 995	661 310	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2024, la société SEB S.A. a procédé au rachat de 846 722 actions sur la période, dont 691 722 actions auprès de la société Peugeot Invest. Ces transactions sont dédiées à couvrir partiellement les plans d'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance

à ses salariés d'échéance 2024, 2025 et 2026 approuvés par la 15^e résolution de cette même Assemblée.

Les plans des années 2025 à 2027 portant sur un nombre maximal d'actions, SEB S.A. pourrait conclure d'autres opérations dans la limite du montant des plans afin d'augmenter le niveau de sa couverture.

Horizon 2024

La société a lancé avec succès un nouveau plan d'actionnariat salariés dénommé « Horizon 2024 ». Dans ce cadre, elle a offert aux salariés de 37 pays la possibilité de devenir actionnaires.

Le prix d'achat a été fixé à 73,71 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action SEB des 20 derniers jours précédant l'ouverture de la période de souscription pour les salariés. Le montant souscrit s'est élevé à plus de 19,5 millions d'euros, soit 263 974 actions, abondement de l'entreprise inclus.

Cette opération a été servie par des actions autodétenues et n'a pas donné lieu à la création d'actions nouvelles. À l'issue de l'opération, la participation des salariés au capital de la société s'est renforcée pour atteindre 3,36 %.

Les actions acquises dans le cadre de ce plan d'actionnariat salarié sont bloquées cinq ans sauf cas de déblocage anticipé prévu par la loi.

Note 16 ENGAGEMENTS FINANCIERS

(en millions €)	31/12/2024		31/12/2023	
	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	455,7	(9,9)	493,0	8,5
Achats à terme de devises	(622,1)	12,9	(547,7)	(10,8)
Stratégie optionnelle de vente de devises	70,2	1,1	18,9	0,2
Stratégie optionnelle d'achat de devises	142,9	1,9	168,6	(7,9)
Couvertures de change financières				
Swap de devises	263,2	0,9	173,8	(3,3)
Cross Currency Swap	159,2	(19,6)	153,5	(11,3)
Ventes/achats à terme financiers	17,1	(0,1)	23,8	
Autres couvertures				
Put sur Actions Propres (y.c. primes versées)		(0,8)		(5,5)
Engagements hors bilan				
Couvertures de change compétitivité				
Ventes à terme de devises	304,8	0,4	255,9	4,3
Achats à terme de devises	(833,0)	17,7	(415,1)	(3,4)
Stratégie optionnelle de vente de devises	350,5	2,1	246,4	1,1
Stratégie optionnelle d'achat de devises	334,0	8,0	572,0	(6,8)
Couvertures de change financières				
Ventes à terme financières				
Achats à terme financiers				
Stratégie optionnelle de vente de devises	408,3	(0,4)	397,0	1,1
Stratégie optionnelle d'achat de devises				
Autres couvertures				
Swap de taux payeur taux fixe	(211,0)	(6,0)	588,5	(5,7)
Cross Currency Swap	159,2	10,7	153,5	15,2
Dérivés matières premières	107,4	(1,9)	97,3	(2,4)
AUPRÈS DES FILIALES				
Engagements valorisés au bilan				
Revalorisation des transactions intra-Groupe	(95,4)	(12,1)	(144,3)	(0,3)
Engagements hors bilan				
Dérivés matières premières	107,4	(1,9)	97,3	(2,4)

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans les principes comptables. 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 2024. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêt au 31 décembre 2024, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

Engagements reçus par SEB S.A.

La société dispose de deux crédits syndiqués confirmés non tirés, d'échéance 2027 et 2028, pour un total de 1 485 millions d'euros.

Par ailleurs, la société dispose des programmes suivants :

- un programme de NEU MTN de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 260 millions d'euros ;
- un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros tiré à hauteur de 478 millions d'euros.

Engagements donnés par SEB S.A.

La société a octroyé à diverses contreparties des garanties visant à couvrir des engagements pour 39,1 millions d'euros.

Note 17 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Les rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux de SEB S.A. se décomposent comme suit :

(en millions €)	2024	2023
Avantages à court terme		
Rémunérations fixes	1,7	1,8
Rémunérations variables	1	1
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	0,05	0,05
Autres avantages		
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions/année N-3)	3,9	2,6
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	1,3	1,1
Avantage en nature	0,07	0,06

Engagements de retraite et assimilés

Le Directeur Général participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était 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 plafonnées à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence.

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

Un nouveau dispositif a été défini, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population lors du Conseil d'administration du 16 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif a été présenté en CSE le 20 décembre 2021 et mis en place le lendemain, soit le 21 décembre 2021 avec effet au 1^{er} janvier 2022 pour le Directeur Général.

Pour l'ancien comme pour le nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 (Régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains, en référence à l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale), le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement à un fonds collectif sur lequel des versements réguliers sont effectués.

Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

À la suite du gel et de la fermeture du dispositif antérieur et de la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020, la mise en place d'un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, a été décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif concerne les membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, à l'exception de ceux ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits au titre du dispositif antérieur et/ou qui bénéficient d'un dispositif de retraite équivalent dans un autre pays.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement au bénéficiaire à compter, au plus tôt, de la date à laquelle il aura liquidé sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou à l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère avec possibilité de réversion.

La rémunération de référence retenue pour calculer les droits au titre de l'année considérée est constituée exclusivement de la part fixe du salaire prise en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale et du bonus versé soumis à cotisations, en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

Les droits acquis annuellement correspondent à 1 % de la rémunération de référence définie ci-avant.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Ce calcul est défini chaque année par le Comité de gouvernance et des rémunérations de début d'année au moment de la détermination du C1 qui sert également à la détermination du calcul des parts variables des dirigeants mandataires sociaux du Groupe telle que précisée ci-avant. Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata.

L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %). Les droits acquis annuellement ne peuvent dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentage appliqués pour un même bénéficiaire est plafonné à 30 points, sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.

Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la sécurité sociale. En cas de départ de la société et avant liquidation de la retraite, les droits acquis sont revalorisés annuellement de la même manière. En outre, en cas de décès du bénéficiaire avant la liquidation de ses droits, des droits sont maintenus au profit d'ayants droit.

Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par le Groupe SEB auprès d'un organisme assureur. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 29,7 %.

Les différentes conditions de l'ancien dispositif de retraite impliquent au 31 décembre 2023 que M. Stanislas de Gramont pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 14,30 % de sa rémunération de référence de Directeur Général. Ce qui équivaldrait à un taux de remplacement de 3,99 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

M. Stanislas de Gramont bénéficie du nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 depuis le 1^{er} janvier 2022. Ces éléments ont fait l'objet d'une approbation ex-ante/ex-post lors de l'Assemblée générale des actionnaires. Le taux de remplacement dans le nouveau dispositif est égal à 5,9 % de sa rémunération fixe de Directeur Général au 31 décembre 2024. En raison des conditions de performance sur les périodes de référence, M. Stanislas de Gramont n'a acquis aucun nouveau droit dans ce nouveau dispositif au titre de l'année 2023 puis 1 % au titre de l'année 2024.

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 de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comportait aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1^{er} juillet 2022.

Modalités de conservation des stock-options en cas de départ

Le dernier plan d'options d'achat d'actions (dit « Plan d'options d'achat du 15 juin 2012 ») est devenu caduc le 16 juin 2020 au terme de sa durée de vie de huit ans. Cette clause relative aux modalités de conservation des stock-options n'a donc plus de raison d'être.

Pour M. Stanislas de Gramont

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

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. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2022.

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 :

- l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, pour la période limitée aux quatre derniers exercices (en cas de durée de mandat supérieure à quatre ans) ;
- 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.

Comme il a dépassé les 24 mois de présence dans l'entreprise ; le montant maximal de cette indemnité a atteint le plafonnement établi à 24 mois de rémunération en décembre 2020.

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 perçus), clause de non-concurrence comprise.

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, 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 sur un périmètre mondial.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable (perçue ou restant due selon les circonstances) au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration pourra libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de mandat social datée du 12 décembre 2018 y compris la clause de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus ont été approuvées lors de l'Assemblée générale des actionnaires, conformément aux procédures dites de « Say-on-Pay ex-ante et ex-post ».

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 Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1^{er} juillet 2022.

S'agissant de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué nommé le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration du 23 octobre 2018 a décidé de l'embaucher uniquement sous mandat social (aucun contrat de travail applicable). La même position a été maintenue lors de son passage sur le poste de Directeur Général (aucun contrat de travail, uniquement mandat social).

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes ont été approuvés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à la procédure dite de « Say-on-Pay ex-ante et ex-post » et seront détaillés dans le chapitre 3.5, *Politique de rémunérations*, du Document d'Enregistrement Universel.

Note 18 ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 26 février 2025, aucun événement postérieur significatif n'est intervenu.

Note 19 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Note 19.1 Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social ⁽¹⁾	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	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.	44,0	(37,7)	100 %	233,9	85,4	31,94		
S.A.S. SEB	19,4	(72,7)	100 %	195,5	21,2	101,93		
Tefal S.A.S.	7,1	31,8	100 %	6,6	6,6	51,96		17,4
Rowenta France S.A.S.	8,0	(59,8)	100 %	29,6	4,3	77,3		
SEB Développement S.A.S.	3,3	1,6	100 %	18,0	18,0	24,11		3,8
Rowenta Invest BV	42,8	169,6	100 %	211,8	211,8			0,0
SEB Internationale S.A.S.	830,0	1 596,3	100 %	963,4	963,4	313,03		150,0
Groupe SEB France	42,0	32,0	98 %	73,9	73,9			47,3
Groupe SEB Export	5,8	25,0	100 %	38,0	38,0	300		9,5
Groupe SEB Moulinex	20,0	(82,3)	100 %	176,8	14,0	110,01		
Groupe SEB Retailing	1,0	0,7	100 %	3,0	1,2	0		0,6
SEB Alliance	30,0	(33,9)	100 %	30,0	30,0	170,23		
Immobilière Groupe SEB	37,5	0,0	100 %	50,0	50,0	121,06		
Ethera ⁽²⁾	2,4	(8,0)	63,5 %	1,6	0,0	10,76		
Groupe SEB RE (Captive)	4,4	0,0	99,0 %	4,3	4,3		4,0	

(1) 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.

(2) Le compte courant d'Ethera est partiellement déprécié à hauteur de 3,4 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

Note 19.2 Participations (10 à 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis et reçus par la société
SEB International Service S.A.S.	0,8	0,3	46,80 %	0,5	0,5	15,7

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 8 266,0 millions d'euros et le résultat net part du Groupe atteint 232,0 millions d'euros.

7.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2024	2023	2022	2021	2020
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) capital social	55 338	55 338	55 338	55 338	50 307
b) nombre d'actions émises	55 337 770	55 337 770	55 337 770	55 337 770	50 307 064
c) nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) chiffre d'affaires hors taxes					
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	211 117	361 839	214 092	145 400	98 073
c) impôt sur les bénéfices	(20 997)	(20 263)	(27 911)	(31 077)	(27 178)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	(10 691)	178 729	181 969	162 611	124 594
e) montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	159 425	149 729	139 928	139 989	123 237
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (en unités)					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	4,2	6,9	4,4	3,2	2,5
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	(0,2)	3,2	3,3	2,9	2,5
c) dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	2,8	2,6	2,5	2,5	2,1
PERSONNEL					
a) nombre de salariés (mandataires sociaux)	2	2	2	2	2
b) montant de la masse salariale	5 622,7	6 913,5	8 109,3	6 641,2	8 154,5
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	902,0	1 477,2	531,0	1 892,8	1 626,9

(1) Montant provisoire en 2024.

7.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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 audit et conformité.

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, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Evaluation des titres de participation

RISQUE IDENTIFIÉ

Se référer à la note 6 « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels

Au 31 décembre 2024, la valeur nette comptable des titres de participation est inscrite au bilan de votre société pour un montant total de 1 540,7 millions d'euros, soit environ 30% du total des actifs.

À la clôture, la société évalue ses titres de participation à partir de la valeur d'inventaire qui peut être obtenue par référence à des valeurs d'utilité, déterminées sur la base d'une quote-part d'actif net ajustée lorsqu'applicable des plus-values potentielles attachées aux actifs incorporels (marques et technologies), fonciers ou financiers ou encore si jugé plus pertinent sur la base de cash-flow actualisés, tel que décrit dans la note 6 – « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels.

Lorsque cette valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit en raison de :

- l'importance de ces actifs dans le bilan de la société SEB S.A. ;
- la nécessité pour la Direction de recourir à des estimations et hypothèses sur lesquelles repose la détermination de la valeur d'inventaire ; et
- la sensibilité de cette évaluation à certaines de ces hypothèses.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons (i) apprécié la conformité de la méthodologie retenue par la Direction aux normes comptables en vigueur et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des titres de participation.

Nous avons également examiné les modalités de détermination de la valeur d'inventaire retenue par la Direction à l'appui des estimations obtenues et documentées selon les différents critères décrits ci-dessous.

Pour les valorisations reposant sur la quote-part d'actif net, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes audités des entités concernées.

Pour les estimations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons, lorsqu'applicable :

- vérifié la cohérence des hypothèses retenues dans les projections de flux de trésorerie par rapport aux performances historiques et à l'environnement économique ;
- rapproché certaines de ces hypothèses avec des données de marché ou une documentation probante ;
- analysé les modalités et paramètres retenus pour la détermination de la valeur actualisée des flux de trésorerie estimée ; et
- vérifié l'exactitude arithmétique du calcul de ces estimations.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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.22-10-11 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 vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

Au 31 décembre 2024, Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la quatrième année de leur mission sans interruption.

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 audit et conformité 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.821-55 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 audit et conformité

Nous remettons au Comité audit et conformité un rapport 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 audit et conformité, 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 audit et conformité 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.821-27 à L.821-34 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 audit et conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 3 avril 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

DELOITTE & ASSOCIES

Eric ROPERT

Sara RIGHENZI DE VILLERS

Patrice CHOQUET

Bertrand BOISSELIER

8



Informations sur la société et le capital

8.1 Renseignements sur la société	348	8.3 Autorisations financières	355
– Dénomination : SEB S.A.	348	– Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières	355
– Consultation des documents juridiques	348	– Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	356
– Objet social (article 3 des statuts)	348	8.4 Actionnariat des salariés	356
– Répartition statutaire des bénéfices (article 46 et 47 des statuts)	348	– Nouveau plan d'actionnariat salariés	356
– Assemblées générales (article 28 et suivants des statuts)	348	– Fonds communs de placement et actionnariat direct	356
– Droits de vote double (article 35 des statuts)	349	– Intéressement et participation	357
– Limitation des droits de vote	349	– Politique d'attribution des options et des actions de performance	357
– Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	349	– Actions de performance allouées au personnel	358
– Identification des actionnaires au porteur	349	8.5 Marché des titres, dividende	359
– Capital au 31 décembre 2024	349	– Marché des titres	359
– Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	349	– Éléments boursiers sur trois ans	359
8.2 Renseignements sur le capital	350	– Transactions 2024 sur NYSE Euronext	359
– Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024	350	– Dividende – prime de fidélité	360
– Franchissement de seuils légaux	351		
– Pactes d'actionnaires – action de concert	351		
– Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur	352		
– Nantissement d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2024	352		
– Engagements collectifs de conservation	352		
– Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes	353		
– Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	354		
– Capital potentiel au 31 décembre 2024	354		
– Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	354		

8.1 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
Site internet : www.groupeseb.com
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 dans tous pays :

- 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 quelconques contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

Répartition statutaire des bénéfices (article 46 et 47 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.

À compter du 1^{er} janvier 2023, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, déciderait d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, les actions inscrites au 31 décembre précédant l'opération sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la veille de la date d'attribution d'actions, donneront droit à leurs titulaires à une attribution d'actions majorée de 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompus. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées (dividende majoré et droit de vote double) aux actions anciennes dont elles sont issues. En application de la loi, le nombre de titres éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital de la société.

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 cinq 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)

L'article 8 des statuts de la société prévoit, que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit notifier à la société le nombre total d'actions qu'elle détient avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le franchissement de l'un de ces seuils ou tout autre seuil prévu par la loi.

La déclaration doit être renouvelée chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % du capital ou des droits de vote est franchi, que ce soit à la hausse ou à la baisse.

L'inobservation de ces obligations de déclaration, donnent lieu, sur demande consignée dans un procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 0,5 % au moins du capital social ou des droits de vote, à la privation des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée tant que la situation n'a pas été régularisée et pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Identification des actionnaires au porteur

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 2024

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élevait à 55 337 770 euros et était constitué de 55 337 770 actions de 1 euro de nominal, entièrement libérées, représentant 81 343 491 droits de vote totaux « théoriques » et 80 666 711 droits de vote totaux « 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. 22-10-11 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 décembre 2024 ».

Accords entre actionnaires dont la société a connaissance

Se référer au paragraphe : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

Pouvoirs du Conseil d'administration en cas d'offre publique

L'Assemblée générale du 23 mai 2024 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société. À l'exception du programme de rachat d'actions de la société, toutes les autres délégations financières sont suspendues en période d'offre publique (résolutions 17 à 21 de l'Assemblée générale du 23 mai 2024).

Autres

Au 31 décembre 2024, SEB S.A. détient indirectement 83,19 % du capital de la société de droit chinois Zhejiang Supor Co., Ltd, dont les actions sont cotées sur la Bourse de Shenzhen. Eu égard à sa valeur et à son importance stratégique, cette participation constitue un actif essentiel de SEB S.A., au sens de l'article L. 433-3, III du Code monétaire et financier ; en conséquence,

tout projet d'offre publique d'acquisition relevant de cet article qui serait déposé sur SEB S.A. devra donner lieu au dépôt d'un projet d'offre publique irrévocable et loyal sur l'ensemble du capital de la société Zhejiang Supor Co., Ltd dans les conditions fixées par ce même texte.

8.2 Renseignements sur le capital

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024

Au 31/12/2024	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. Concert familial	19 152 747	34,61 %	33 889 268	41,66 %	33 134 228	40,73 %
VENELLE ⁽¹⁾	8 180 163	14,78 %	16 272 453	20,00 %	16 272 453	20,00 %
GÉNÉRACTION ⁽²⁾	6 324 894	11,43 %	12 495 003	15,36 %	11 733 477	14,42 %
HRC ⁽³⁾	4 074 905	7,36 %	4 074 910	5,01 %	4 074 910	5,01 %
AUTRES CONCERT ⁽⁴⁾	572 785	1,04 %	1 046 902	1,29 %	1 053 388	1,29 %
I.2. Autres actionnaires familiaux						
FÉDÉRACTIVE ⁽⁵⁾	3 963 317	7,16 %	7 908 238	9,72 %	7 908 238	9,72 %
AUTRES ⁽⁶⁾	178 680	0,32 %	357 360	0,44 %	1 112 400	1,37 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
BPIFRANCE INVESTISSEMENT ⁽⁷⁾	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,57 %	2 900 000	3,57 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,44 %	5 241 150	6,44 %
SALARIÉS	1 841 021	3,33 %	2 936 714	3,61 %	2 936 714	3,61 %
INVESTISSEURS	20 478 655	37,01 %	22 549 712	27,72 %	22 549 712	27,72 %
INDIVIDUELS	3 525 995	6,37 %	4 884 269	6,00 %	4 884 269	6,00 %
AUTODÉTENTION	676 780	1,22 %	676 780	0,83 %	676 780	0,83 %
TOTAL	55 337 770		81 343 491		81 343 491	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GÉNÉRACTION, HRC et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE, HRC et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE, GÉNÉRACTION et HRC mais non affiliés à l'un des deux courants.

(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.

(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.

(7) Via le fonds LAC 1 SLP.

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 »), conformément à l'article 35 des statuts de la société. Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. En dehors du droit de vote double, tous les actionnaires disposent du même droit de vote attaché à leurs actions.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 81 343 491 au 31 décembre 2024. 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 « actionnaires issus du 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 au sein des courants VENELLE et FÉDÉRACTIVE ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations.

Afin d'améliorer la lisibilité de l'information communiquée, la présentation du tableau appelle les précisions suivantes :

- dans la colonne « Capital », la distinction entre AGO et AGE n'est pas opérée dans la mesure où la fraction du capital correspondant aux actions démembrées appartient aux nus-proprétaires, une seule colonne « Capital » apparaît sans distinction AGO et AGE, reflétant simplement la répartition du capital social ;
- dans la colonne « Droits de vote », la distinction entre (i) droits de vote théoriques et (ii) droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », a été supprimée. L'écart entre les deux n'étant plus significatif, seuls les droits de vote théoriques sont désormais mentionnés. Dans l'hypothèse où cet écart deviendrait à nouveau significatif à l'avenir, la distinction serait rétablie conformément aux recommandations de l'AMF.

Par ailleurs, les droits de vote attachés aux actions dont l'usufruit a été apporté à des Fondations ont toujours, depuis ces démembrements, fait l'objet de pouvoirs aux nus-proprétaires concernés (sans instruction spécifique) à chaque Assemblée générale. Cette pratique historique ayant vocation à se poursuivre comme convenu avec lesdites Fondations, il apparaît plus lisible de comptabiliser les droits de vote correspondants chez les nu-proprétaires concernés, ce qui a été fait dans la présentation ci-dessus.

Franchissement de seuils légaux

En dehors des actionnaires mentionnés dans le tableau de répartition du capital et des droits de vote 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 2024.

Il est précisé, qu'à l'exception de la société HRC, aucun des membres du Concert ou du courant FÉDÉRACTIVE n'est propriétaire à titre individuel de plus de 5 % du capital social ou des droits de vote de SEB S.A.

Le 27 février 2024, PEUGEOT INVEST ASSETS a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil légal de 5 % en capital et droits de vote à la suite de la cession de l'intégralité de ses titres.

HRC a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % en droits de vote le 17 juin 2024 et détenir à cette date, 7,36 % du capital et 5,01 % des droits de vote de SEB S.A.

Pactes d'actionnaires – action de concert

Pacte d'actionnaires

Le 27 février 2019, VENELLE INVESTISSEMENT, les adhérents et associés de VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, les adhérents de GÉNÉRACTION et la société holding HPP (devenue HRC) ont conclu, en présence de SEB, un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») qui remplace pour les parties concernées les divers pactes d'actionnaires signés antérieurement (notamment le pacte du 19 novembre 2016).

À cette occasion, la holding familiale VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, ainsi que leurs associés et adhérents ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers 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 des membres du Groupe Fondateur.

Le Pacte, d'une durée initiale de quatre ans et dont le périmètre est élargi par rapport aux pactes d'actionnaires précédents, vise à stabiliser le capital de SEB en renforçant les liens entre ses signataires (plus de 260 personnes incluant la septième génération du Groupe Fondateur) et à pérenniser le contrôle des actionnaires familiaux sur le Groupe SEB, notamment au travers d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe totale.

Le Pacte vise également à préserver les valeurs et les intérêts patrimoniaux de ses membres et renforce le processus de concertation entre eux tout en améliorant le suivi de leurs participations à travers une procédure rapide et efficace.

Les principales dispositions du Pacte ont fait l'objet d'une notification auprès de l'Autorité des marchés financiers qui en a publié un résumé, conformément à la réglementation applicable (avis de l'Autorité des marchés financiers n° 219C0415 du 7 mars 2019).

Elles concernent notamment les aspects suivants :

- information sur les transferts, les acquisitions et la détention de titres SEB : les parties se sont engagées à privilégier l'inscription sous la forme nominative pure pour la totalité des titres SEB qu'elles détiennent ou qu'elles viendraient à détenir, sous réserve de certaines exceptions. Elles s'engagent par ailleurs à communiquer entre elles sur tout mouvement de titres (achat, vente, donation, nantissement...);
- procédure de 1^{re} offre : les parties se consentent mutuellement et par priorité un droit de première offre applicable à tout transfert de titres SEB, de quelque manière que ce soit, indépendamment de l'existence ou non d'une offre émanant d'un tiers acquéreur ;
- concertation : les parties se sont engagées à se concerter préalablement à certaines décisions, projets et événements au travers de réunions du Conseil du pacte qui sont convoquées par le Président du Conseil d'administration de SEB à son initiative ou à celle de VENELLE INVESTISSEMENT ou GÉNÉRACTION.

FÉDÉRACTIVE, ses associés et adhérents, qui ne sont pas parties au Pacte, ont décidé de ne pas poursuivre l'action de concert mentionnée ci-dessus. Toutefois, FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, qui ont mis fin au pacte d'actionnaires FÉDÉRACTIVE conclu le 9 juillet 2008, ont déclaré poursuivre ensemble leur action de concert en maintenant leur volonté de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB.

À la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019, les actionnaires issus du Groupe Fondateur se composent désormais :

- du concert regroupant VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, GÉNÉRACTION et ses adhérents, et d'autres actionnaires familiaux dont HRC, d'une part ;
- du concert composé de FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents ;
- d'autres actionnaires ayant déclaré ne plus adhérer au courant FÉDÉRACTIVE fin 2021.

HRC (*holding de renforcement du contrôle*)

HRC (pour *Holding de Renforcement du Contrôle*) est un véhicule d'investissement créé le 15 mars 2021 et exclusivement constitué d'associés membres des courants VENELLE et GÉNÉRACTION. Il a pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A. Sa dénomination sociale antérieure était HPP, société déjà incluse dans le concert déclaré entre VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, leurs associés et adhérents respectifs et d'autres actionnaires familiaux (voir ci-dessus).

Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur

Au 31 décembre 2024, 8 704 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 32 896 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur.

Nantissement d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2024

28 actionnaires personnes physiques ou morales ont procédé à des nantissements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'opérations diverses au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissements portent sur une quantité globale de 3 620 156 actions, soit 6,54 % du capital.

Engagements collectifs de conservation

Engagements collectifs de conservation

	Dutril Transmission	Dutril Transmission
Régime	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI
Date de signature	26/05/2021	26/05/2021
Durée de l'engagement collectif	4 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	27/05/2025	27/05/2027
Modalités de reconduction	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	24,67 %	18,31 %
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	28,94 %	24,61 %
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise Stanislas de Gramont	Thierry de La Tour d'Artaise Stanislas de Gramont
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	HRC	-

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes

Au 31/12/2023	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. Concert familial	18 944 290	34,23 %	33 491 051	40,07 %	32 957 691	39,43 %
VENELLE ⁽¹⁾	8 220 754	14,86 %	16 358 178	19,57 %	16 358 178	19,57 %
GÉNÉRACTION ⁽²⁾	6 106 846	11,04 %	12 061 861	14,43 %	11 522 015	13,79 %
HRC ⁽³⁾	4 061 905	7,34 %	4 061 910	4,86 %	4 061 910	4,86 %
AUTRES CONCERT ⁽⁴⁾	554 785	1,00 %	1 009 102	1,21 %	1 015 588	1,22 %
I.2. Autres actionnaires familiaux						
FÉDÉRACTIVE ⁽⁵⁾	3 967 524	7,17 %	7 912 645	9,47 %	7 912 645	9,47 %
AUTRES ⁽⁶⁾	416 801	0,75 %	833 291	1,00 %	1 366 651	1,64 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
BPIFRANCE INVESTISSEMENT ⁽⁷⁾	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,47 %	2 900 000	3,47 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,27 %	5 241 150	6,27 %
PEUGEOT INVEST ASSETS	2 223 674	4,02 %	4 447 348	5,32 %	4 447 348	5,32 %
SALARIÉS	1 564 271	2,83 %	2 540 287	3,04 %	2 540 287	3,04 %
INVESTISSEURS	18 683 648	33,76 %	20 825 706	24,92 %	20 825 651	24,92 %
INDIVIDUELS	3 740 580	6,76 %	5 110 508	6,11 %	5 110 563	6,11 %
AUTODÉTENTION	276 407	0,50 %	276 407	0,33 %	276 407	0,33 %
TOTAL	55 337 770		83 578 393		83 578 393	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GÉNÉRACTION, HRC et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE, HRC et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE, GÉNÉRACTION et HRC mais non affiliés à l'un des deux courants.

(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.

(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.

(7) Via le fonds LAC 1 SLP.

Au 31/12/2022	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. Concert familial	18 555 341	33,53 %	32 732 365	39,18 %	32 732 365	39,18 %
VENELLE ⁽¹⁾	8 239 737	14,89 %	16 390 400	19,62 %	16 390 400	19,62 %
GÉNÉRACTION ⁽²⁾	5 730 377	10,36 %	11 320 411	13,55 %	11 313 925	13,54 %
HRC ⁽³⁾	4 049 905	7,32 %	4 049 910	4,85 %	4 049 910	4,85 %
AUTRES CONCERT ⁽⁴⁾	535 322	0,97 %	971 644	1,16 %	978 130	1,17 %
I.2. Autres actionnaires familiaux						
FÉDÉRACTIVE ⁽⁵⁾	3 967 401	7,17 %	7 912 552	9,47 %	7 912 552	9,47 %
AUTRES ⁽⁶⁾	816 931	1,48 %	1 633 281	1,95 %	1 633 281	1,95 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
BPIFRANCE INVESTISSEMENT ⁽⁷⁾	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,47 %	2 900 000	3,47 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,27 %	5 241 150	6,27 %
PEUGEOT INVEST ASSETS	2 223 674	4,02 %	4 447 348	5,32 %	4 447 348	5,32 %
SALARIÉS	1 553 818	2,81 %	2 492 265	2,98 %	2 492 265	2,98 %
INVESTISSEURS	18 627 343	33,66 %	20 814 292	24,91 %	20 814 292	24,91 %
INDIVIDUELS	3 784 921	6,84 %	5 090 458	6,09 %	5 090 458	6,09 %
AUTODÉTENTION	287 766	0,52 %	287 766	0,34 %	287 766	0,34 %
TOTAL	55 337 770		83 551 477		83 551 477	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant GÉNÉRACTION, HRC et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec le courant VENELLE, HRC et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec les courants VENELLE, GÉNÉRACTION et HRC mais non affiliés à l'un des deux courants.

(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.

(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.

(7) Via le fonds LAC 1 SLP.

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 €)
2020	Aucune modification du capital				50 307 064
2021	Attribution gratuite d'actions (1 pour 10 détenues)	5 030 706	5 030 706		55 337 770
2022	Aucune modification du capital				55 337 770
2023	Aucune modification du capital				55 337 770
2024	Aucune modification du capital				55 337 770

Capital potentiel au 31 décembre 2024

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

En 2022 :

- au cours de l'année 2022, le poids du Concert a progressé en capital et en votes. Cette évolution s'explique en partie par l'achat de titres par HRC conformément à sa vocation, mais également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires ;
- en décembre, 1 450 418 droits de vote attachés aux actions détenues par des actionnaires de la catégorie « Investisseurs » ont été doublés après cinq années de détention au nominatif, diluant ainsi le poids des autres catégories en droits de vote.

En 2023 :

- au cours de l'année 2023, le poids du Concert a progressé en capital et en votes. Cette évolution s'explique en partie par l'achat de titres par HRC conformément à sa vocation, mais également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires.

En 2024 :

- Peugeot Invest Assets, qui détenait 2 223 674 actions SEB S.A. représentant 4 447 348 droits de vote, soit 4,02 % du capital et 5,32 % des droits de vote au 31 décembre 2023, a cédé sa participation le 27 février 2024. Cette cession a occasionné

une perte de 2 223 674 droits de vote et a généré une relution de l'ensemble des actionnaires en droits de vote ;

- le Concert familial a sollicité et obtenu de l'AMF, sur le fondement des dispositions de l'article 234-9, 5° du règlement général de l'AMF, l'octroi d'une dérogation au dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique en faisant valoir que l'accroissement de sa participation relative en droits de vote est la résultante exclusive et mécanique de la réduction du nombre total de droits de vote de SEB S.A. dont il n'est pas à l'origine ;
- l'évolution du poids du Concert familial s'explique également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et au Pacte d'actionnaires.

8.3 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 en 2024
Rachat par la société de ses propres actions	14	23/05/2024	22/11/2025 ⁽¹⁾	5 533 777 actions	Acquisition de 0 action (contrat de rachat)
				1 162 093 170 €	Achat de 185 066 actions Vente de 187 841 actions (contrat de liquidité)
Annulation par la société de ses propres actions	17	23/05/2024	22/07/2026	5 533 777 actions	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	18	23/05/2024	22/07/2026	Actions : 5,5 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription	19/20	23/05/2024	22/07/2026	Actions : 5,5 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (Rémunération apports en nature)	21	23/05/2024	22/07/2026	Actions : 2.75 millions € de nominal	Néant
				Titres de créances : 1 500 millions €	Néant
Limitation des autorisations d'émissions de valeurs mobilières	22	23/05/2024	22/07/2026	Limitation globale résolutions 18 à 21 : 11 millions € de nominal	Néant
				Limitation individuelle résolution 19 à 21: 5.5 millions € de nominal	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	23	23/05/2024	22/07/2026	11 millions € de nominal	Néant
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe	24	23/05/2024	22/07/2025 ⁽¹⁾	280 000 actions au total - 0,5060 % du capital dont 13 000 actions pour Stanislas de Gramont - 0,02349 % du capital	253 235 actions attribuées au titre du plan AGA 2024
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe	25	23/05/2024	22/07/2026	553 377 € de nominal	Néant

(1) Autorisations dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions

L'Assemblée générale du 23 mai 2024 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société.

Au cours de l'année 2024, dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'administration lors des Assemblées générales et conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, la société :

- a définitivement attribué 182 375 actions de performance du plan 2021 ;
- a affecté 263 974 actions au plan d'épargne groupe Horizon 2024 dans le cadre de la livraison des titres aux souscripteurs (actions issues de l'autodétention).

Dans le cadre du programme de rachat :

- 846 722 actions au cours moyen de 106,17 euros (dont 155 000 actions sont issues d'exercice d'options sur actions propres) ont été acquises par des prestataires de services d'investissement, pour le compte de la société.

En outre, dans le cadre de l'exécution du contrat de liquidité, la société :

- a acquis 316 764 actions au cours moyen de 103,38 euros ;
- a cédé 316 764 actions au cours moyen de 103,35 euros.

Depuis le 1^{er} juillet 2021 et pour une période d'un an renouvelable automatiquement, SEB S.A. a confié à ROTHSCCHILD MARTIN MAUREL la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur, en particulier du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016, des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la décision n° 2018-01 de l'Autorité des marchés financiers du 2 juillet 2018 (la « Décision de l'AMF ») et des textes qui y sont visés.

Ce contrat a pour objet l'animation par ROTHSCCHILD MARTIN MAUREL des actions SEB sur Euronext Paris.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 2 000 000 euros en numéraire ont été affectés au compte de liquidité.

Le Groupe a mis en place à partir de juillet 2019 des options sur actions propres (tunnels) destinées à couvrir partiellement ses obligations liées aux plans d'attribution d'actions de performance. Au cours de l'année 2024, 155 000 options ont été exercées. À la date du 31 décembre 2024, la société dispose de positions ouvertes sur des produits dérivés à hauteur de 90 000 options.

Au 31 décembre 2024, la société détenait 676 780 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 71 862 101 euros. Ces actions propres représentaient 1,22 % du capital de la société, dont 676 780 au titre du contrat de rachat et aucune au titre du contrat de liquidité.

L'autorisation existante arrivant à expiration en 2025, la société va soumettre à l'Assemblée générale du 20 mai 2025 une nouvelle autorisation en vue de l'achat par la société de ses propres actions (voir chapitre 9) pour une période de 18 mois pour 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.

8.4 Actionnariat des salariés

Nouveau plan d'actionnariat salariés

Le Groupe SEB a lancé en 2024 son nouveau plan d'actionnariat salarié baptisé « Horizon 2024 ». Il a été proposé dans 37 pays auprès de 19 000 collaborateurs et a connu un véritable succès avec un taux de souscription supérieur à 28 %.

Le montant total du plan s'est élevé à plus de 19 millions d'euros, représentant 263 974 actions, abondement de l'entreprise inclus. Cette opération a été servie par des actions autodétenues et n'a pas donné lieu à la création d'actions nouvelles.

La participation des salariés au capital s'est ainsi renforcée pour atteindre 3,33 % au 31 décembre 2024.

Fonds communs de placement et actionnariat direct

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le Rapport de gestion mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 du même Code présenté par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale rend compte annuellement de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et établit la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180.

Au 31 décembre 2024, les salariés détenaient 1 630 461 actions, dont 983 610 actions par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 646 851 actions en direct, soit 2,95 % du capital et 3,12 % des droits de vote.

Les salariés détenaient en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui portait leur détention globale à 3,33 % du capital et 3,61 % des droits de vote au 31 décembre 2024.

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 Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats. Pour l'année 2024, la formule légale a été retenue ;

- 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 2024, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 26,1 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2020	2021	2022	2023	2024
Somme affectée	24,2	40,0	18,1	24,1	26,1
Dont forfait social	4	6,4	3	4	4,3

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 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

Depuis 2009, le Groupe met en place chaque année un plan d'attribution d'actions de performance qui vise à associer les collaborateurs à la performance de l'Entreprise.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, sous réserve de conditions de performance (atteinte des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultats Opérationnel d'Activité) et de présence. À compter du plan 2017, la période de conservation supplémentaire a été supprimée.

Le Conseil d'administration du 21 février 2024, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a décidé d'intégrer à compter du plan d'actions de performance 2024, en sus des critères de performance financière, des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. L'autorisation du Plan de performance 2025 sera proposée au vote dans la 14^e résolution de l'Assemblée générale 2024.

À partir de 2024, les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires sont ainsi soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans selon trois critères définis comme suit :

- à hauteur de 80 % sur les critères habituels à savoir (i) un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de 20 % sur des objectifs en matière de RSE directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année : se décomposant de la façon suivante ; (i) Agir pour Tous : nombre de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %), (ii) Agir pour la Planète : réduction des émissions de CO₂ scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %) et (iii) Agir en leader de l'Économie Circulaire : pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

Caractéristiques des options attribuées

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012. Le dernier plan d'attribution d'options d'achat d'action a été définitivement soldé le 15 juin 2020.

Actions de performance allouées au personnel

Date d'Assemblée	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	220 000	220 000	220 000	280 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024
Nombre d'actions consenties :	200 000	218 360	218 085	253 235
dont aux mandataires sociaux	27 000	19 500	12 000	13 000
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	63 500	64 500	72 000	66 000
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	14 800	18 400	18 100	19 900
Nombre d'attributaires à l'origine :	297	326	333	507
dont aux mandataires sociaux	2	2	1	1
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	13	13	14	13
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	12	10	10	10
Date d'attribution	20/05/2021	19/05/2022	17/05/2023	23/05/2024
Date d'acquisition	21/05/2024	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027
Échéance de la période de conservation	21/05/2024	19/05/2025	18/05/2026	24/05/2027
Nombre d'actions annulées	17 625	19 870	8 500	0
Nombre d'actions acquises	182 375	0	0	0
SOLDE D' ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0	198 490	209 585	253 235

Options consenties en 2024

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

Néant

Options levées en 2024

Options de souscription ou d'achat d'actions levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi levé est le plus élevé

Néant

Actions de performance consenties en 2024

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre consenti est le plus élevé

Date du plan 23/05/2024

Quantité 57 500

Actions de performance acquises en 2024

Actions de performance acquises définitivement par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre acquis est le plus élevé

Date du plan 20/05/2021

Quantité 53 500

8.5 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 la catégorie Euronext *Household Equipment and Products* (code ICB : 40202025).

Éléments boursiers sur trois ans

	2024	2023	2022
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions €)	4 842	6 253	4 330
Cours le plus haut en séance	120,20 €	115,80 €	142,00 €
Cours le plus bas en séance	84,75 €	78,85 €	55,20 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	87,50 €	113,00 €	78,25 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	89,71 €	107,90 €	77,90 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	102,92 €	97,68 €	96,43 €
Moyenne des transactions journalières en actions	59 888	56 580	77 708

Transactions 2024 sur NYSE Euronext

	Cours plus haut en séance	Cours plus bas en séance	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés
	(en €)	(en €)	Moyennes quotidiennes	(en milliers €)
2024	120,20	84,75	59 888	6 197
Janvier	115,30 €	112,50 €	42 345	4 620
Février	116,20 €	113,60 €	164 895	17 748
Mars	120,20 €	118,60 €	63 493	7 284
Avril	119,60 €	117,00 €	53 198	6 075
Mai	118,50 €	115,90 €	50 793	5 793
Juin	113,30 €	111,40 €	49 253	5 172
Juillet	104,80 €	102,80 €	47 935	4 752
Août	95,20 €	93,45 €	41 000	3 715
Septembre	105,30 €	102,00 €	51 627	4 907
Octobre	105,30 €	102,90 €	47 518	4 715
Novembre	97,15 €	96,05 €	56 132	5 166
Décembre	95,50 €	94,15 €	54 359	4 850

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.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2025, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2024, un dividende de 2,80 euros par action.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2025 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2022 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 3 juin 2025. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Années de versement	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
2022 sur exercice 2021		
Dividende	55 095 825	2,45
Prime de fidélité	20 402 820	0,245
2023 sur exercice 2022		
Dividende	55 058 663	2,45
Prime de fidélité	20 548 779	0,245
2024 sur exercice 2023		
Dividende	54 397 016	2,62
Prime de fidélité	20 390 000	0,262

Le montant du dividende net sur les résultats 2024, de 2,80 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Le coupon sera détaché le 3 juin 2025 et la mise en paiement s'effectuera à compter du 5 juin 2025.

9



Assemblée générale

9.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025

362

.. Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	362
.. Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	362

9.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025 RFA

363

.. Résolutions à caractère ordinaire	363
.. Résolutions à caractère extraordinaire	368

9.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

371

9.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de Mme Brigitte Forestier, en qualité d'administratrice.
5. Nomination de M. Éric Rondolat, en qualité d'administrateur.
6. Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.
7. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Thierry de La Tour d'Artaise.
8. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Stanislas de Gramont.
9. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2025.
10. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2025.
11. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2025.
12. Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs.
13. 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

14. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
15. Modification de l'article 17 des statuts concernant la durée de mandat des administrateurs.
16. Modification de l'article 20 des statuts pour introduire la consultation écrite.
17. Pouvoirs pour formalités.

9.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2025

Ce chapitre présente les projets de résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la société qui sera convoquée le 20 mai 2025 et le Rapport du Conseil d'administration (exposé des motifs) sur ces résolutions.

Le Rapport du Conseil d'administration et les projets de résolutions ont été approuvés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2025.

Résolutions à caractère ordinaire

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3

Approbation des comptes annuels (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2024, affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et fixation du dividende

Exposé des motifs

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 2024 faisant ressortir un résultat net comptable de -10 691 049 euros.
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 232 019 291 euros.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2024 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

La 3^e résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le Résultat net de l'exercice 2024 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net de 2,80 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro ;

- un dividende majoré de 10 % soit 0,280 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 2022 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 3 juin 2025, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 58,89 % 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 3 juin 2025. Le dividende sera mis en paiement à compter du 5 juin 2025.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Première résolution :

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024

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 et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2024, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes faisant ressortir un résultat net comptable de -10 691 049 euros.

Deuxième résolution :

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024

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 et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 232 019 291 euros.

Troisième résolution :

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 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 d'affecter le résultat distribuable de l'exercice 2024 de la façon suivante :

En euros

Report à nouveau créateur au 31 décembre 2024	1 077 765 941
Résultat net de l'exercice	- 10 691 049
Résultat net distribuable total	1 067 074 892
Affectation	-
Réserve légale ⁽¹⁾	0
Dividende total (y compris la prime de fidélité) ⁽²⁾	159 425 594
Solde du report à nouveau	907 649 298

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10% du capital social, aucune affectation n'y est proposée.

(2) Sur la base d'un nombre actions composant le capital au 31 décembre 2024 (déduction faite des actions auto-détenues).

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende de 2,80 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le coupon sera détaché le 3 juin 2025 et le dividende sera mis en paiement à compter du 5 juin 2025.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,280 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2022 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 3 juin 2025, 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	
2021	2,45	0,245	2,45	0,245	-
2022	2,45	0,245	2,45	0,245	-
2023	2,62	0,262	2,62	0,262	-

RÉSOLUTIONS 4 ET 5

Renouvellement et nomination d'administrateurs

Exposé des motifs

Le Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme du mandat de Mme Yseulys Costes et de Mme Brigitte Forestier à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a décidé de soumettre à votre approbation, le renouvellement pour quatre ans, du mandat de Mme Brigitte Forestier (résolution n°4), dont la candidature a été approuvée par le Conseil de surveillance du FCPE SEB 1 lors de sa réunion du 16 décembre 2024 conformément aux dispositions de l'article 16 des statuts de la Société.

Brigitte Forestier, administratrice depuis 2017, continuera d'apporter au Conseil sa connaissance approfondie du Groupe ainsi que son expertise confirmée en direction des ressources humaines.

Le Conseil d'administration vous propose par ailleurs, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, la nomination de M. Éric Rondolat en qualité d'administrateur indépendant, en remplacement de Mme Yseulys Costes (résolution n° 5).

Éric Rondolat est ingénieur, diplômé de l'Institut national polytechnique de Grenoble et titulaire d'un master en marketing de l'ESC Grenoble. Après divers postes de direction chez Schneider Electric (1990-2012) en France et à l'international, il rejoint Philips en 2012 comme Directeur général de la division de l'éclairage. De mai 2016 à avril 2025, il est Président-Directeur Général de Signify (spin-off de Philips, société cotée à Amsterdam). Éric Rondolat fera bénéficier le Conseil de son expérience de dirigeant d'entreprise internationale cotée en bourse.

La composition du Conseil d'administration sous réserve de l'approbation des résolutions 4 et 5 soumises au vote des actionnaires, se maintiendrait à 14 membres à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2025.

Quatrième résolution :

Renouvellement du mandat de Mme Brigitte Forestier, en qualité d'administratrice

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 Mme Brigitte Forestier 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 2028.

Cinquième résolution :

Nomination de M. Éric Rondolat, 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, nomme M. Éric Rondolat en qualité d'administrateur 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 2028.

RÉSOLUTION 6

Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Exposé des motifs

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale ordinaire statue sur un projet de résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des

mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Ces éléments figurent dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Sixième résolution :

Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de

commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

RÉSOLUTIONS 7 ET 8

Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024

Exposé des motifs

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry de La Tour d'Artaise d'une part, et à

M. Stanislas de Gramont d'autre part, doivent être approuvés par l'Assemblée générale.

Les différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel 2024, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » sections « *Say on pay* – Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ».

Septième résolution :

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Thierry de La Tour d'Artaise

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'année 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry de La Tour d'Artaise tels qu'ils figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Huitième résolution :

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Stanislas de Gramont

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Stanislas de Gramont tels qu'ils figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

RÉSOLUTIONS 9 À 11

Approbation de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux

Exposé des motifs

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les **résolutions 9 et 10** ont pour objet de soumettre à votre approbation la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette politique, axée sur un objectif de croissance rentable et durable à long terme du Groupe, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie et ses valeurs. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Ces principes et critères sont arrêtés par votre Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance

et rémunérations. L'ensemble de ces éléments vous est présenté en détail dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

La **résolution n°11** vise à approuver la politique de rémunération des administrateurs.

Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2025 et ce, jusqu'à ce que l'Assemblée générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération. Les textes de ces politiques de rémunération établies par le Conseil d'administration figurent au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Neuvième résolution :

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2025 telle que présentée au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Dixième résolution :**Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2025**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2025 telle que présentée au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Onzième résolution :**Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2025**

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, approuve la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2024 telle que présentée au chapitre 3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

RÉSOLUTION 12**Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs****Exposé des motifs**

La **12^e résolution** fixe le montant de la rémunération annuelle globale des Administrateurs autorisé par exercice. Il est rappelé que, par décision de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, ce montant avait été porté à 820 000 euros. Sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'Administration propose de fixer à 1 100 000 euros, à compter de 2025, le montant de la rémunération annuelle globale pouvant être allouée aux Administrateurs.

L'augmentation proposée tient compte notamment de la nécessité de rester aligné avec les standards de rémunération

proposés par le marché et du contexte réglementaire évolutif nécessitant un nombre accru de réunions du Conseil d'administration et/ou de certains Comités.

Les principes de répartition de cette rémunération resteraient inchangés à savoir une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %.

Pour plus de détails sur ces éléments, voir les informations comprises dans le Document d'Enregistrement Universel 2024, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux.

Résolution 12**Fixation du montant global de la rémunération annuelle des administrateurs**

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, fixe à 1 100 000 euros la somme maximum annuelle à répartir entre les administrateurs.

Cette décision est applicable à l'exercice en cours, et sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

RÉSOLUTION 13**Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la société de ses propres actions****Exposé des motifs**

L'Assemblée générale du 17 mai 2023 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2024, la société a définitivement attribué 182 375 actions gratuites de performance du plan de 2021 et a affecté 263 974 actions au plan d'épargne Groupe Horizon 2024 dans le cadre de la livraison des titres aux souscripteurs. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 316 764 actions ont été acquises au cours moyen de 103,38 euros et 316 764 actions ont été cédées au cours moyen de 103,35 euros.

Dans le cadre du programme de rachat, la société a acquis 846 722 actions au cours moyen de 106,17 euros au travers de prestataires de services d'investissement.

Au 31 décembre 2024, la société détient 676 780 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 71 862 101 euros. Ces actions propres représentent 1,22 % du capital de la société, dont 676 780 au titre du contrat de rachat et aucune au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le chapitre 8 « Informations sur la société et le capital » du Document d'Enregistrement Universel. L'autorisation existante

expirera à l'issue de l'Assemblée générale 2025, il vous est donc proposé dans la **13^e résolution**, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration, pour une période de 18 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, pour chacun des objectifs qui suivent, sans priorité à l'un sur l'autre 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.

Treizième 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 23 mai 2024 ;
- décide 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. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la Société ;
- décide que les actions pourront être achetées en vue :
 - d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la Société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un Plan d'Épargne d'Entreprise,
 - d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
 - de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la Société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
 - de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 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 1 162 093 170 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 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 :
 - procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
 - passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
 - ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
 - conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
 - effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tous autres organismes,
 - effectuer toutes formalités ;
- décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Résolutions à caractère extraordinaire

RÉSOLUTION 14

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.

Exposé des motifs

Le Groupe met en place chaque année un plan d'attribution d'actions de performance qui vise à associer les collaborateurs à la performance de l'Entreprise. Afin de nous permettre de poursuivre cette politique d'attribution, il est vous est proposé à la 14^e résolution de renouveler l'autorisation existante.

Depuis 2024, les actions de performance sont soumises, en sus des critères de performance financière, à des critères en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Ainsi la totalité des actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires seraient soumises à des conditions de performance mesurées sur une période d'acquisition de trois ans.

Ces conditions de performance reposeraient sur trois critères définis comme suit :

- à hauteur de 80 % sur les critères habituels à savoir (i) **un objectif de croissance du chiffre d'affaires et (ii) un objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité**, déterminé chaque année par le Conseil pour chacun des trois exercices ;
- à hauteur de 20 % sur des **objectifs en matière de RSE** directement liés à la stratégie et aux objectifs de Groupe SEB

à moyen terme qui seront mesurés à la fin de la troisième année : se décomposant de la façon suivante :

- **Agir Pour Tous** : pourcentage de femmes à des postes clés (à hauteur de 5 %),
- **la Planète** : réduction des émissions de CO₂ scopes 1 et 2 (à hauteur de 5 %), et
- **Agir en leader de l'Économie Circulaire** : augmentation du pourcentage de matériaux recyclés dans les produits et emballages (à hauteur de 10 %).

Il vous est donc proposé de renouveler l'autorisation conférée en 2024 et d'autoriser votre Conseil d'administration à procéder à des attributions d'actions de performance dans la limite de 240 000 actions soit 0,4337 % du capital social, étant précisé que, le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, M. Stanislas de Gramont, sera limité à 13 000 actions soit 0,02349 % du capital social.

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 du bénéficiaire des attributions d'actions de performance.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

Quatorzième 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 240 000 actions (correspondant à 0,4337 % du capital à la date de la présente Assemblée générale), sachant que le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, M. Stanislas de Gramont, ne devra pas excéder 13 000 actions (correspondant à 0,02349 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale).

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. 22-10-61 et L. 22-10-62 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, de Résultat Opérationnel d'Activité et d'objectifs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale, 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 dans la limite de la date d'expiration de la présente autorisation ;
- 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.

RÉSOLUTIONS 15 ET 16

Modification statutaire pour faciliter l'échelonnement des mandats et pour introduire la consultation écrite.

Exposé des motifs

Il vous est proposé, dans le cadre de la **15^e résolution**, de modifier l'article 17 des statuts afin d'introduire un échelonnement des mandats des administrateurs. Actuellement fixée à quatre ans, la durée du mandat des administrateurs pourrait, sur proposition du Conseil, être exceptionnellement ajustée par l'Assemblée générale à un, deux ou trois ans pour un ou plusieurs administrateurs, afin de favoriser un renouvellement progressif du Conseil. Cette disposition ne concernerait toutefois ni les administrateurs représentant les salariés, ni l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

La loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France (la « loi Attractivité »), applicable à compter du 14 septembre 2024 a notamment simplifié les modalités de tenue des Conseils d'administration.

À cet effet, il est proposé à la **16^{ème} résolution** de modifier l'article 20 des statuts de la Société, pour permettre au Conseil d'administration de prendre ses décisions par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique.

Ce mode de consultation serait à l'initiative du Président du Conseil et conformément à la loi, tout administrateur pourrait, pour chaque décision, s'opposer à la prise de décision par consultation écrite.

Le Règlement Intérieur du Conseil viendrait préciser les modalités de mise en œuvre de cette consultation, notamment les aspects techniques permettant d'y participer, le délai de réponse imparti, ainsi que la possibilité pour chaque administrateur de poser des questions. La décision ne serait considérée comme adoptée que si au moins la moitié des membres du Conseil a pris part à la consultation écrite et qu'aucun administrateur n'a exercé son droit d'opposition.

Quinzième résolution :

Modification de l'article 17 des statuts concernant la durée du mandat des administrateurs

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 modifier comme suit les dispositions de l'article 17

des statuts sur la durée du mandat des administrateurs, autres que ceux représentant les salariés et les salariés actionnaire afin d'assurer un renouvellement échelonné du Conseil d'administration :

Ancien texte

Sous réserve des dispositions de l'alinéa suivant instituant un renouvellement du conseil d'administration par roulement, la durée des fonctions des administrateurs est de 4 ans.

Les administrateurs sont renouvelés par roulement de telle façon qu'un renouvellement régulier du conseil d'administration se fasse par fractions aussi égales que possible.

Pour permettre ce roulement :

- l'ordre de sortie des administrateurs est fixé initialement par le conseil d'administration qui peut procéder à un tirage au sort, puis par ordre d'ancienneté de nomination ;
- l'Assemblée générale peut limiter la durée du mandat de l'administrateur qu'elle nomme en remplacement d'un autre, à celle du mandat de l'administrateur remplacé.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de cet administrateur.

Tout administrateur sortant est rééligible. Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil d'administration. Si cette limite est atteinte, une régularisation devra intervenir au plus tard lors de la prochaine Assemblée générale annuelle. À défaut, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Nouveau texte

La durée des fonctions des administrateurs est fixée à quatre (4) ans. Toutefois, afin de permettre un renouvellement échelonné du conseil d'administration, l'Assemblée générale ordinaire pourra sur proposition du conseil d'administration, nommer ou renouveler un ou plusieurs administrateurs, autres que ceux représentant les salariés et les salariés actionnaires, pour une durée de un, deux ou trois ans.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat de cet administrateur.

Tout administrateur sortant est rééligible. Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil d'administration. Si cette limite est atteinte, une régularisation devra intervenir au plus tard lors de la prochaine Assemblée générale annuelle. À défaut, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Seizième résolution :**Modification de l'article 20 des statuts pour introduire la consultation écrite**

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 modifier l'article 20 des statuts pour prendre en compte les nouvelles dispositions de la loi n° 2024 537 du 13 juin 2024 visant

à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France, relatives à la possibilité pour le Conseil d'administration de prendre ses décisions par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique.

Ancien texte	Nouveau texte
<p>Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le Président. Toutefois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, le convoquer s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois ; hors ce cas, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. Les réunions se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué sur la convocation.</p> <p>La présence effective de la moitié au moins des membres du conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.</p> <p>Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.</p> <p>Les délibérations du Conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.</p>	<p>Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le Président. Toutefois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du Conseil d'administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, le convoquer s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois ; hors ce cas, l'ordre du jour est arrêté par le Président et peut n'être fixé qu'au moment de la réunion. Les réunions se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué sur la convocation.</p> <p>La présence effective de la moitié au moins des membres du conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.</p> <p>Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.</p> <p>À l'initiative du Président, toutes les décisions du conseil d'administration peuvent être prises par consultation écrite, dans les conditions de délais et de forme prévues par le règlement intérieur du Conseil d'administration. Les administrateurs sont alors appelés à se prononcer par tout moyen écrit, y compris par voie électronique, sur la ou les décisions qui leur ont été adressées.</p> <p>Tout membre du Conseil d'administration dispose d'au moins 3 jours ouvrés à compter de cet envoi pour s'opposer au recours à la consultation écrite. À cet effet, il l'indique au Président ou à l'auteur de la convocation par tout moyen écrit.</p> <p>Les délibérations du conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.</p>

RÉSOLUTION 17**Pouvoirs pour formalités****Exposé des motifs**

La **17^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-septième 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.

9.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale, dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La-Défense, le 3 avril 2025

Les Commissaires aux comptes

Eric ROPERT
KPMG S.A.

Sara RIGHENZI DE VILLERS

Patrice CHOQUET
Deloitte & Associés

Bertrand BOISSELIER



10

Informations complémentaires

10.1	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel intégrant le Rapport financier annuel RFA	374
-------------	--	------------

10.2	Responsables du contrôle des comptes et honoraires RFA	374
	Commissaires aux comptes titulaires	374
	Honoraires des Commissaires aux comptes	374

10.3	Information réglementée 2024	375
-------------	-------------------------------------	------------

10.1 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel intégrant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel 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 annuels sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, dont les éléments sont précisés dans la table de concordance en annexes, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Le 3 avril 2025

Le Directeur Général

Stanislas de Gramont

10.2 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A, représenté par :

Éric ROPERT et Sara RIGHENZI DE VILLERS

2, avenue Gambetta – CS 60055 – 92066 PARIS-La Défense Cedex
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2021.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2027.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

Deloitte & Associés, représenté par :

Patrice CHOQUET et Bertrand BOISSELIER

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2021.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2027.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

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 K€)	Deloitte				KPMG			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés et des informations en matière de durabilité	2 588	2 343	90 %	90 %	2 833	2 378	95 %	94 %
Services Autres que la Certification des Comptes	279	248	10 %	10 %	143	146	5 %	6 %
TOTAL	2 867	2 591	100 %	100 %	2 976	2 524	100 %	100 %

10.3 Information réglementée 2024

Liste des informations réglementées rendues publiques par le Groupe SEB en cours d'année 2024, utilisées dans ce Document d'Enregistrement Universel :

- communiqué de presse relatif à la prise de participation de SEB Alliance dans Vulkam, le 15 janvier 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes provisoires 2023, le 30 janvier 2024 ;
- communiqué de presse relatif au processus d'acquisition du groupe Sofilac, le 21 février 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des résultats annuels 2023, le 21 février 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la mise à disposition du Document d'Enregistrement Universel et rapport financier 2023, le 4 avril 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la finalisation de l'acquisition du groupe Sofilac, le 11 avril 2024 ;
- communiqué de presse relatif au succès de l'émission d'un placement privé de 150 millions d'euros, le 15 avril 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la prise de participation de 55 % de son distributeur saoudien - Alesayi Household Appliances Co. LLC - le 19 avril 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes du 1^{er} trimestre 2024, le 25 avril 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes et résultats du 1^{er} semestre 2024, le 24 juillet 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la mise à disposition du Rapport financier semestriel 2024, le 31 juillet 2024 ;
- communiqué de presse relatif au lancement d'un nouveau plan d'actionnariat salarié, le 18 septembre 2024 ;
- communiqué de presse relatif à la publication des ventes des 9 premiers mois 2024, le 24 octobre 2024 ;
- communiqué de presse relatif à l'annonce de la nouvelle ambition RSE 2024-2030, le 12 décembre 2024 ;
- communiqué de presse relatif au succès du plan d'actionnariat salarié « Horizon 2024 », le 18 décembre 2024 ;
- communiqué de presse relatif à l'enquête de l'Autorité de la concurrence française, le 19 décembre 2024.



Annexes

Glossaire **378**

**Table de concordance du Document
d'Enregistrement Universel** **383**

**Table de concordance Rapport financier
annuel, Rapport de gestion et Rapport
sur le gouvernement d'entreprise** **381**

Glossaire

Actions de performance

Actions attribuées gratuitement par le Conseil d'administration aux mandataires sociaux, membres du COMEX, dirigeants et managers du Groupe, à l'issue d'une période d'acquisition et sous réserve de la réalisation des conditions de performances associées.

Ces actions récompensent la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et leur attribution est entièrement soumise à des conditions de performance.

Celles-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 gouvernance et rémunérations.

Actionnaires familiaux

L'actionnariat familial représente l'ensemble des actionnaires issus de la famille fondatrice du Groupe.

La majorité des actionnaires issus du Groupe Fondateur sont représentés par trois *holdings*/associations familiales : VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION et FÉDÉRACTIVE.

Les actionnaires familiaux ont, par leur stratégie d'actionnaires, une influence sur la politique et la gouvernance de l'entreprise. Certains actionnaires familiaux mènent une action de concert au travers d'un pacte d'actionnaires (voir section 8.2 *Pacte d'actionnaires – Action de concert*).

Actions au nominatif

Par opposition à la détention des actions au porteur, la détention des actions au nominatif permet une meilleure connaissance des actionnaires et favorise un contact direct avec eux.

Il existe deux types de détention au nominatif :

- nominatif pur : actions inscrites au nom de l'actionnaire auprès du Service Titres SEB, qui les conserve et les gère gratuitement ;
- nominatif administré : actions conservées et gérées par un intermédiaire financier. Elles sont également inscrites auprès du Service Titres du Groupe SEB.

La détention des titres au nominatif confère certains avantages, parmi lesquels l'octroi d'une prime de fidélité d'un montant égal à 10 % du dividende pour toute action inscrite au nominatif depuis plus de deux ans.

Actions au porteur

Actions conservées sur un compte titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu du Groupe SEB. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

AGE

Assemblée générale exceptionnelle.

AGO

Assemblée générale ordinaire.

BtoB

Business to business : désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises, par opposition aux activités nouées entre une entreprise et un particulier.

Business Unit (BU)/Activité

Unité organisationnelle au sein de l'entreprise définie autour d'un domaine d'activité. Une BU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres.

Cash flow libre

Le *cash flow* libre correspond à l'EBTIDA ajusté, après prise en compte de la variation en fonds de roulement d'exploitation, des investissements récurrents (CAPEX), des impôts et frais financiers ainsi que d'autres éléments non opérationnels.

Code éthique

Le Code éthique du Groupe SEB formalise, depuis 2012, les 18 principes éthiques fondamentaux que le Groupe souhaite voir respectés par l'ensemble de ses salariés, en toutes circonstances et dans tous les pays. Elle est consultable sur son site internet à l'adresse suivante : <https://www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique>.

CIR – Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une mesure fiscale destinée à encourager l'innovation et la compétitivité des entreprises françaises. Grâce à ce crédit d'impôt, les entreprises peuvent engager des dépenses de recherche et développement et être en partie remboursées sur ces dépenses.

Click & Mortar

Se dit des distributeurs ayant ajouté des activités en ligne (*click*) à leur modèle classique (*mortar*). Ce modèle de distribution s'oppose à celui des *pure players*, comme Amazon, qui sont spécialisés dans la vente en ligne.

Client/consommateur

Dans le périmètre du Groupe dont le modèle est généralement BtoB, le terme client désigne un distributeur et le terme consommateur désigne le consommateur final. Pour les activités de vente directe au consommateur, notamment au travers des magasins en propre, le terme client désigne le consommateur.

Code AFEP-MEDEF

Normes de gouvernance, développées en France depuis 1995 par l'AFEP et le MEDEF. Elles permettent aux sociétés cotées d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public. Ce code, suivi par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un ensemble de recommandations sur le gouvernement d'entreprise et notamment sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs. La dernière révision du code est intervenue en janvier 2020.

Croissance organique/à tpc

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.

Dette financière nette

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 la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location » ainsi que 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 trois mois.

Devoir de vigilance

Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).

Dirigeants mandataires sociaux

Il s'agit du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022. Depuis le 1^{er} juillet 2022, il s'agit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

Droit de vote double

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 pour une période de cinq ans. Le droit de vote double est défini dans l'article 35 des statuts du Groupe (voir section 8.1 *Renseignements sur la société*).

Droit préférentiel de souscription

Avantage conféré par l'article 225-132 du Code de commerce à l'actionnaire d'une société anonyme lui permettant, pendant un délai donné, de pouvoir, à l'occasion d'une augmentation de capital, faire valoir un droit de préférence à l'acquisition d'actions nouvelles dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire.

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.

Home & Cook

Home & Cook est un magasin du Groupe SEB et qui propose à la vente des produits de ses différentes marques (ex. : Calor, Rowenta, Moulinex, Seb, Tefal, Krups, Lagostina...).

IFRS

International Financial Reporting Standards. Normes comptables devant être appliquées obligatoirement par les entreprises cotées lors de l'établissement de leurs comptes, afin d'harmoniser la présentation de leurs états financiers.

IFRS 16

Nouvelle norme comptable sur les contrats de location qui impose la reconnaissance au bilan d'une dette et d'un droit d'utilisation pour les contrats de location qui respectent certains critères (durée de location, matérialité, etc.).

ISO 14001

La norme ISO 14001 est une norme appliquée aux systèmes de management environnemental pour répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs. Elle a été créée par l'*International Organization for Standardization* (ISO) ou l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle s'applique à tout organisme souhaitant mettre en œuvre un système qui respecte l'écologie. L'organisme sera ainsi tenu de mettre à jour sa politique environnementale afin d'améliorer sa performance à ce niveau et de s'assurer de sa conformité à la norme.

LTIR/LTIRi

Lost Time Injury Rate/Lost Time Injury Rate intérimaires inclus. Indicateur de performance sécurité. Il comptabilise le nombre d'accidents en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées.

Mandataires sociaux

Jusqu'au 30 juin 2022, il s'agit du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, il s'agit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général, ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A.

Marge opérationnelle

Ratio du ROPA rapporté au chiffre d'affaires.

Moyens moteurs

Les moyens moteurs rassemblent l'ensemble des leviers, incluant la publicité, le marketing, l'innovation, qu'une entreprise peut actionner pour réussir la commercialisation de son produit ou de sa marque.

PED

Petit Équipement Domestique. Il intègre les articles et ustensiles culinaires ainsi que le petit électroménager.

PEM

Petit électroménager. Il intègre les produits d'électrique culinaire ainsi que le soin de la maison et de la personne.

Prime de fidélité

Elle est versée pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre d'une année et conservée sous cette forme pendant deux exercices consécutifs au nom d'un même actionnaire, dans la limite légale de 0,5 % de détention du capital. Le montant de la prime de fidélité est égal à 10 % du dividende ordinaire, montant maximal autorisé par la législation en vigueur.

Programme de fidélisation (ou LP ou Loyalty Program)

Ces programmes, portés par les enseignes de distribution, consistent à proposer des offres promotionnelles sur une catégorie de produits aux consommateurs fidèles accumulant plusieurs passages en caisse sur une courte période. Ces programmes promotionnels permettent aux distributeurs de favoriser la fréquentation de leurs magasins, et aux consommateurs d'accéder aux produits à des prix préférentiels.

Pure players

Un *pure player* est un acteur ou une entreprise exerçant son activité exclusivement sur Internet, par opposition aux acteurs présents sur plusieurs canaux de distribution.

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, du 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.

Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital.

SAPIN II

Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

SEB

Société d'Emboutissage de Bourgogne. SEB correspond au Groupe SEB, tandis que Seb correspond à la marque des produits du Groupe (Autocuiseur, Actifry, etc.).

Spécialistes

Grande surface spécialisée (GSS) désigne les grands magasins, généralement situés à proximité d'hypermarchés, spécialisés dans la vente d'électroménager ou d'articles d'équipement de la maison ou de la cuisine.

Traditionnels

Les magasins traditionnels sont des enseignes de proximité dans la majorité des cas, encore très présents dans les pays émergents. Compte tenu d'un espace de stockage limité, les assortiments y sont plus limités que dans des grandes surfaces spécialisées ou que dans le commerce en ligne. Le consommateur y cherche avant tout la proximité, la commodité et le contact humain, qui se sont maintenus malgré l'essor de nouveaux magasins.

URD

Universal Registration Document ou Document d'Enregistrement Universel (DEU) en français. Ce nouveau format de document, issu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 dit « Prospectus 3 », remplace le document de référence. Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en y ajoutant une information plus fournie sur :

- la stratégie ;
- l'information extra-financière ;
- les facteurs de risque.

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	247-256	X	X
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	128-230		X
Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	255	X	X
Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport	256	-	X
Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe	54	X	X
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices	255		X
Délais de paiement fournisseurs et clients	255		X
Éléments de présentation du Groupe			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	55-69	X	X
Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	297-309	X	X
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	305-309	X	X
Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	128-245		X
Activités en matière de recherche et développement	29-32	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	73-75 ; 96-103		X
Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	355-356	X	X
Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	355-356	X	X
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A	-	-
Structure et évolution du capital de la société	350-354	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	348-355	X	X
Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	348-355	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	356-358		X
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A		-
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A		-
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	350-351	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	N/A		-

ANNEXES

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
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	105-126		X
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A		-
Éléments relatifs aux états financiers			
Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	263	X	
Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	342	X	
Comptes consolidés	258-318	X	
Comptes sociaux	326-342	X	
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	319-322 ; 343-346	X	
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	374	X	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise			X
Informations relatives à la composition, au fonctionnement, et aux pouvoirs du Conseil d'administration :			
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise	73		
Composition, conditions de préparation et organisation du Conseil d'administration	73-103		
Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	73		
Liste des mandats et fonctions de chaque mandataire	76-90		
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	93		
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	73		
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	103		
Informations sur la rémunération des mandataires sociaux :			
Politique de rémunération (<i>Say on Pay</i> 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			
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	349		
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	344	X	X
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	231-234	X	X
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	371	X	
Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	374	X	

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	N° de pages
1 – PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	374
2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	374
3 – FACTEURS DE RISQUES	56-70
4 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	348
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	348
4.3. Date de constitution de la société et durée de vie	348
4.4. Siège social et forme juridique	348
5 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1 Principales activités	4 ; 24-26 ; 250-253 ; 268-269
5.1.1. Principales activités	24-26
5.1.2. Principaux produits	4 ; 24-26
5.2 Principaux marchés	24-26 ; 268-269 ; 311-313
5.3 Événements importants dans le développement des activités	248-249 ; 256 ; 267-268
5.4 Stratégie et objectifs	2-11 ; 22-54
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	67
5.6 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	6 ; 22-25
5.7 Investissements	
5.7.1. Principaux investissements réalisés	254 ; 275-281
5.7.2. Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	284
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	N/A
6 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1 Description sommaire du Groupe	57
6.2 Liste des filiales importantes	314-317
7 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1 Situation financière	253-254
7.1.1. Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur	16 ; 250-253 ; 323-324
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et de développement	29-32
7.2 Résultat d'exploitation	253-254
7.2.1. Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	N/A
7.2.2. Explication des changements importants du chiffre d'affaires	250-253
8 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1 Capitaux de l'émetteur	259 ; 261 ; 287-290
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	260
8.3 Besoins de financement et structure de financement	297-300
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	297-300 ; 305-309
8.5 Sources de financement attendues	297-300

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

N° de pages

9 – ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	48 ; 62 ; 128-132
10 – INFORMATION SUR LES TENDANCES	54
11 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
12 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1 Composition des organes d'administration et de direction	73-103
12.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	95
13 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	105-126
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	109-112 ; 114-116
14 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	92
14.2 Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme de ces contrats	93
14.3 Informations sur le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique et RSE	98-103
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	72-73 ; 103
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	72-73 ; 100 ; 364
15 – SALARIÉS	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	134 ; 270 ; 323
15.2 Participation dans le capital et stock-options détenues par les membres des organes d'administration et de direction	356-358
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	288 ; 356-358
16 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	350-354
16.2 Existence de droits de vote différents	349-351
16.3 Contrôle de l'émetteur	350-354
16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	354-355
17 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	310-311
18 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
18.1 Informations financières historiques	323-324
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	258-261 ; 326-327
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	319-322 ; 343-346
18.4 Informations financières pro-forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	360
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	267-268 ; 291-293
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

N° de pages

19 – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

19.1 Capital social	350-355
19.1.1. Capital social souscrit et nombre d'actions	349
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	17
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	354
19.1.5. Droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital autorisé mais non émis	N/A
19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7. Historique du capital social	350-355
19.2 Acte constitutif et statuts	348
19.2.1. Registre et objet social	348
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	348-349
19.2.3. Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20 – CONTRATS IMPORTANTS	N/A
21 – DOCUMENTS DISPONIBLES	348

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2023 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 4 avril 2024 sous le numéro D.24-0240. Les comptes consolidés figurent en pages 273 à 346 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 340 à 344 de ce document ;
- le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice 2022 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en

date du 6 avril 2023 sous le numéro D.23-0248. Les comptes consolidés figurent en pages 259 à 330 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 326 à 330 de ce document.

Les informations figurant sur le site internet du Groupe (www.groupeseb.com), à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel.

À ce titre, ces informations n'ont pas été examinées ni approuvées par l'AMF.



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photos : IStock, Félix Ledru, Jean-François Deroubaix



Groupe SEB

Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully - France
Tél. : +33 (0)4 72 18 18 18



www.groupeseb.com