



SOMMAIRE

| | | | | |
|--|------------|---|---|------------|
| PROFIL | 2 | 5 | COMPTES CONSOLIDÉS <small>RFA</small> | 135 |
| 1 PRÉSENTATION DU GROUPE <small>RFA</small> | 5 | 5.1. Éléments consolidés significatifs | | 136 |
| 1.1. Historique | 6 | 5.2. Ratios consolidés | | 137 |
| 1.2. Secteur d'activité | 7 | 5.3. États financiers | | 138 |
| 1.3. Une stratégie de croissance rentable | 9 | 5.4. Notes sur les comptes consolidés | | 143 |
| 1.4. Facteurs de risques | 15 | 5.5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | | 200 |
| 2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE | 23 | 6 | COMPTES SOCIAUX <small>RFA</small> | 203 |
| 2.1. Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise | 24 | 6.1. États financiers | | 204 |
| 2.2. Organisation des pouvoirs | 24 | 6.2. Notes annexes aux comptes de SEB S.A. | | 206 |
| 2.3. Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration | 25 | 6.3. Tableau des résultats des cinq derniers exercices | | 218 |
| 2.4. Organes de direction du groupe | 46 | 6.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels | | 219 |
| 2.5. Politique de rémunération | 47 | 7 | INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL <small>RFA</small> | 221 |
| 2.6. Rapport du Président sur le contrôle interne | 70 | 7.1. Renseignements sur la société | | 222 |
| 2.7. Rapport des Commissaires aux comptes | 76 | 7.2. Renseignements sur le capital | | 225 |
| 3 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE | 77 | 7.3. Autorisations financières | | 229 |
| 3.1. Engagement et pilotage | 78 | 7.4. Actionnariat du personnel | | 230 |
| 3.2. Parties prenantes | 80 | 7.5. Marché des titres, dividende | | 233 |
| 3.3. Enjeux et feuille de route | 84 | 8 | ASSEMBLÉE GÉNÉRALE | 235 |
| 3.4. Processus de reporting | 86 | 8.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2016 | | 236 |
| 3.5. Le respect de l'éthique | 87 | 8.2. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2016 | <small>RFA</small> | 237 |
| 3.6. Une politique sociale responsable | 91 | 8.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés | | 248 |
| 3.7. Une entreprise citoyenne | 105 | 9 | INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES | 251 |
| 3.8. Une offre répondant aux attentes des consommateurs | 107 | 9.1. Attestation du responsable du Document de référence intégrant le Rapport financier annuel | <small>RFA</small> | 252 |
| 3.9. La réduction des impacts environnementaux | 111 | 9.2. Responsables du contrôle des comptes et honoraires | <small>RFA</small> | 253 |
| 3.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes | 119 | 9.3. Table de concordance du Rapport financier annuel et du Rapport de gestion | | 255 |
| 4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE <small>RFA</small> | 123 | 9.4. Table de concordance du Document de référence | | 257 |
| 4.1. Faits marquants 2015 | 124 | 9.5. Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial | | 260 |
| 4.2. Commentaires sur les ventes consolidées | 128 | | | |
| 4.3. Commentaires sur les résultats consolidés | 132 | | | |
| 4.4. Perspectives | 134 | | | |





Document de référence 2015

& Rapport Financier annuel



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

PROFIL

Présent dans près de 150 pays, le Groupe SEB a conquis de fortes positions sur les différents continents grâce à une offre produits ample et très diversifiée, valorisée par un portefeuille exceptionnel de marques. Il est aujourd'hui la référence mondiale du Petit Équipement Domestique.

Son succès repose sur **sa capacité à innover et à inventer la vie quotidienne de demain**, avec l'ambition d'apporter du mieux-vivre dans toutes les maisons du monde.

Un portefeuille de produits large

- Articles culinaires : poêles, casseroles, autocuiseurs, moules, ustensiles de cuisine
- Petit Électroménager :
 - Cuisson électrique : friteuses, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grille-viande, grille-pain, multicuiseurs
 - Préparation : robots pâtisseries, mixeurs, batteurs, blenders, robots cuiseurs, cafetières filtre ou à dosettes, machines expresso, bouilloires électriques, machines à bières, extracteurs de lait de soja
 - Soins du linge : fers et générateurs vapeur, défroisseurs
 - Soins de la personne : appareils de coiffure, d'épilation, pèse-personnes
 - Soins de la maison : aspirateurs traîneaux avec ou sans sac, aspirateurs balais, ventilateurs, appareils de chauffage, traitement de l'air

Un rayonnement mondial

- Près de **4,8** milliards d'euros de chiffre d'affaires
- Une présence dans plus de **150** pays
- Équilibre entre pays matures (**54 %**) et émergents (**46 %**)
- Des positions de premier plan dans plus de **25** pays
- **26 000** collaborateurs sur tous les continents
- Près de **30** sites de production

Une dynamique d'innovation

- **150** millions d'euros investis chaque année en innovation
- Plus de **100** brevets déposés par an
- Une communauté d'innovation de plus de **1 300** personnes

Un capital de marques inégalé

MARQUES À VOCATION MONDIALE



MARQUES AU LEADERSHIP LOCAL

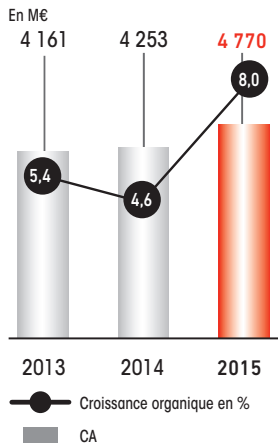


Un engagement responsable

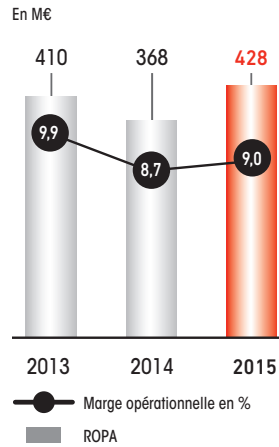
Le Groupe SEB s'inscrit dans une démarche de Développement Durable et partage avec tous ses collaborateurs une culture fondée sur des valeurs fortes : Volonté d'Entreprendre, Passion pour l'Innovation, Esprit de Groupe, Professionnalisme, Respect de la Personne

CHIFFRES CLÉS 2015

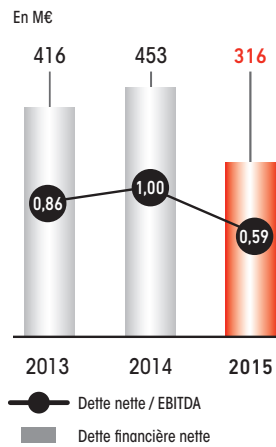
CHIFFRE D'AFFAIRES ET CROISSANCE ORGANIQUE



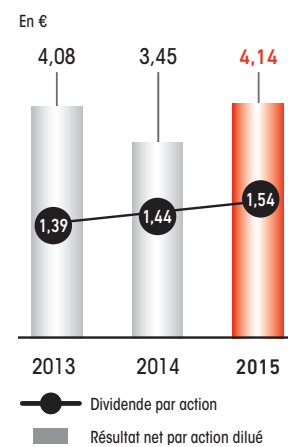
ROPA* ET MARGE OPÉRATIONNELLE



DETTE FINANCIÈRE NETTE ET LEVIER FINANCIER

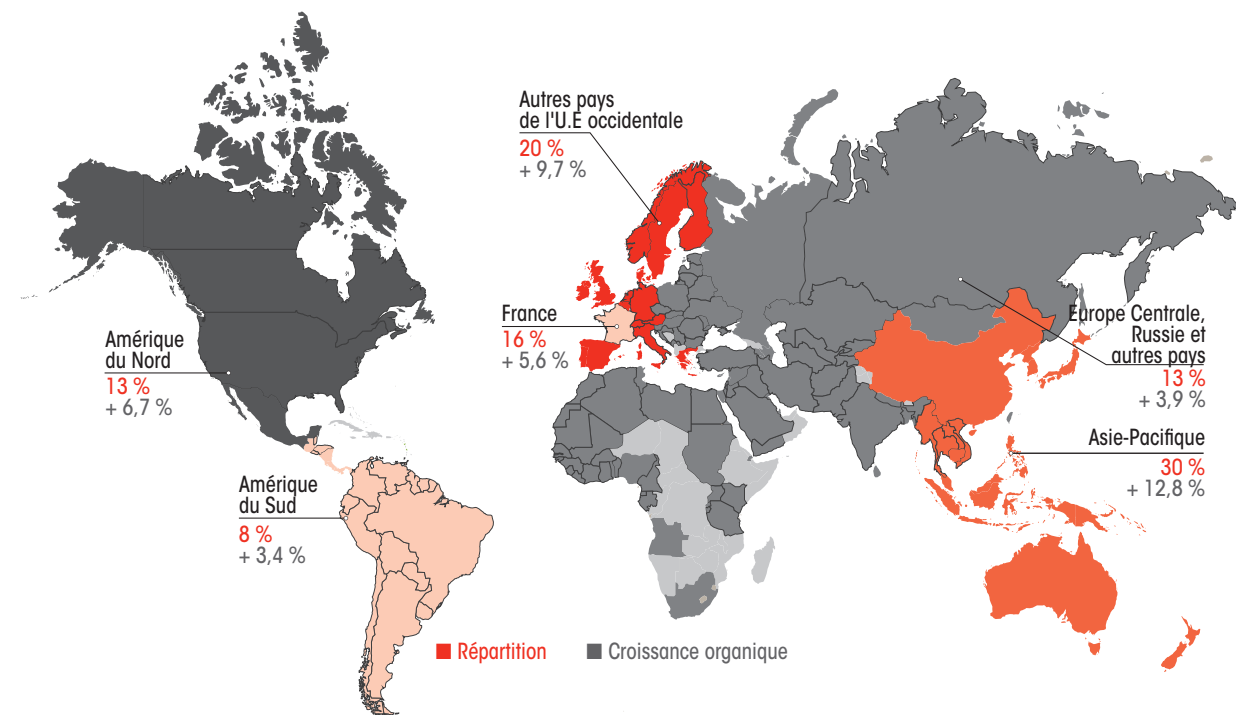


RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ ET DIVIDENDE



* Résultat Opérationnel d'Activité

Répartition du chiffre d'affaires par zone et croissance organique



Faits marquants

RENFORCEMENT DU COMITÉ EXÉCUTIF

Afin de mieux servir ses différents marchés et de soutenir son développement international, le Groupe a créé trois Directions continentales en charge des activités commerciales du Groupe dans le monde et une Direction « Produits et Innovation ».

ACQUISITION D'OBH NORDICA

Le Groupe a finalisé l'acquisition de la société OBH Nordica, un acteur majeur du marché du petit électroménager (PEM) en Scandinavie. OBH Nordica a réalisé en 2014-2015 un chiffre d'affaires de 66 M€ et détient une part de marché en valeur de 7 % en petit électroménager dans les pays nordiques.

ÉMISSION D'UN EMPRUNT OBLIGATAIRE

Le Groupe a placé avec succès son deuxième emprunt obligataire. D'un montant de 500 M€, d'une durée de 7 ans (échéance au 25/11/2022) et portant intérêt au taux de 2,375 %, l'émission a été 5 fois sursouscrite.

NOUVELLE MONTÉE AU CAPITAL DE SUPOR

Le Groupe a annoncé avoir signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions au prix unitaire de 29 RMB. Cette transaction porte la participation du Groupe à 81,03 % et devrait être finalisée mi-2016, sous réserve d'approbation par les autorités chinoises.



ACTIONNARIAT ET INFORMATIONS BOURSIÈRES

Fiche signalétique

PLACE DE COTATION
Euronext Paris, Compartiment A

CODE ISIN
FR0000121709

DATE D'INTRODUCTION
27 mai 1975

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

AUTRES INFORMATIONS
Indice IAS – Éligible au SRD

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

TICKERS
Reuters : SEBF.PA
Bloomberg : SK FP

Calendrier prévisionnel

28 AVRIL APRÈS BOURSE :

Ventes et informations financières
du 1^{er} trimestre 2016

19 MAI À 14H30 :

Assemblée générale des actionnaires
à Paris (Palais Brongniart)

25 JUILLET AVANT BOURSE :

Ventes et résultats du 1^{er} semestre 2016

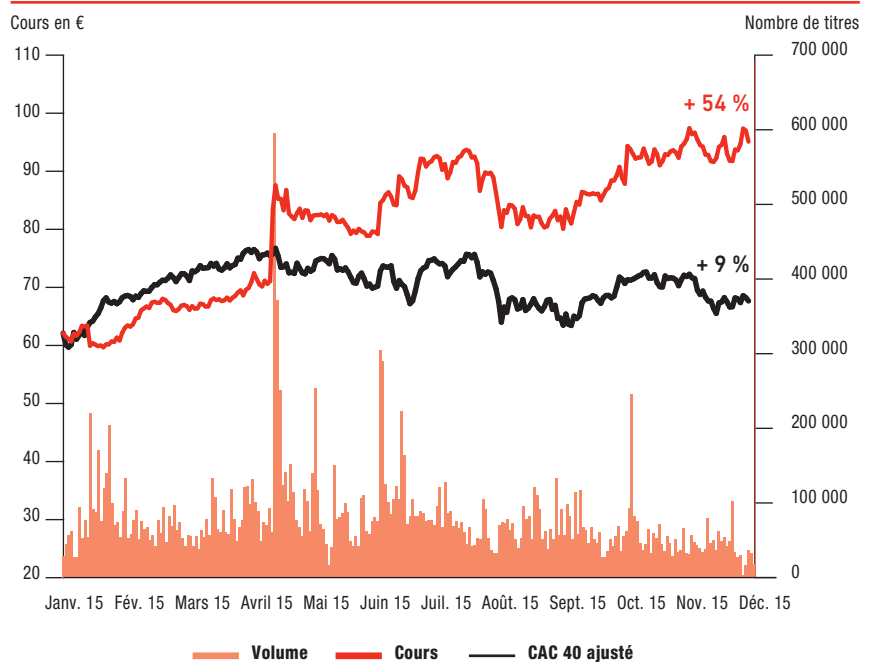
25 OCTOBRE APRÈS BOURSE :

Ventes et informations financières
du 3^{ème} trimestre 2016

Chiffres clés 2015

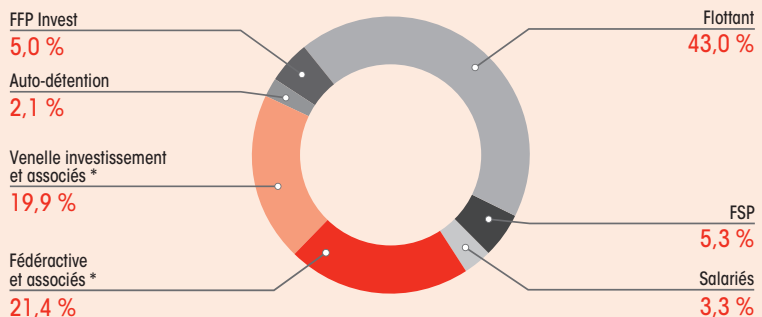
| | |
|--|----------|
| Capitalisation boursière au 31/12/2015 | 4 746 M€ |
| Cours au 31/12/2015 (clôture) | 94,60 € |
| Moyenne de l'année | 80,18 € |
| Cours le plus haut | 97,45 € |
| Cours le plus bas | 58,01 € |
| Moyenne des transactions journalières en actions | 79 811 |

Évolution du cours de l'action depuis le 1^{er} janvier 2015



Structure actionnariale

CAPITAL



* Groupe Fondateur 41,3 %



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1. HISTORIQUE

1.2. SECTEUR D'ACTIVITÉ

Une concurrence multiple

1.3. UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE

Une dynamique forte d'innovation produit

Un portefeuille de marques inégalé

Une présence globale et diversifiée

Une stratégie de distribution multicanale

Une politique de croissance externe active

Compétitivité

6 1.4. FACTEURS DE RISQUES

7 Risques inhérents à l'activité

8 Risques juridiques

8 Risques financiers et de marché

9 Analyse de sensibilité

9 Assurances

9 Faits exceptionnels et litiges

9

11

11

12

12

13

15

15

19

19

20

21

21

1.1. HISTORIQUE

● Acquisitions ● Développement organique ● Innovation

| | | |
|---|-----------|--|
| ● | 1857 | Création d'un atelier de ferblanterie à Selongey en Bourgogne |
| ● | 1932 | Premier moulin à légumes, à l'origine du développement de Moulinex |
| | 1944 | L'entreprise prend le nom de SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne) |
| ● | 1950-1960 | Robot-Marie, Charlotte, Jeannette, etc. de Moulinex |
| ● | 1953 | Lancement de la Super Cocotte à l'origine de l'essor de SEB |
| ● | 1954 | Invention de la première poêle antiadhésive Tefal et premier fer à vapeur Vapomatic Calor |
| ● | 1967 | Friteuse électrique sans odeur SEB |
| ● | 1968 | Acquisition de Tefal et de ses 5 filiales européennes (Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Italie) |
| ● | 1972 | Acquisition de Calor |
| ● | 1972 | Ouverture de filiales en Angleterre et aux États-Unis |
| ● | 1972 | Premier croque-gaufre à plaques amovibles antiadhésives Tefal |
| | 1973 | Création du Groupe SEB |
| | 1975 | Introduction en Bourse de SEB S.A. |
| ● | 1978 | Premier appareil à raclette Tefal |
| ● | 1981 | Premier fer à repasser électronique Calor |
| ● | 1985 | Balances électroniques Tefal |
| ● | 1988 | Acquisition de la société allemande Rowenta |
| ● | 1990 | Fers Aquagliss avec cassette antitartre |
| ● | 1991-93 | Ouverture de filiales : Mexique, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie, Turquie, Canada et Portugal |
| ● | 1992 | Premier robot intelligent Genius de Moulinex |
| ● | 1994 | Autocuiseur Clipso SEB avec système d'ouverture innovant |
| ● | | Aspirateur Dymbo avec tête Delta System de Rowenta |
| ● | 1994-96 | Implantation en Russie et aux Émirats Arabes Unis |
| ● | 1996 | Blender autonettoyant Arno |
| ● | | Gamme de poêles et casseroles avec poignées amovibles Ingenio de Tefal |
| ● | 1997 | Ouverture d'une filiale en Corée du Sud |
| ● | 1998 | Ouverture d'une filiale en Australie |
| ● | 1997 | Acquisition de la société brésilienne Arno |
| ● | 1998 | Acquisition de Samurai (Colombie) |
| ● | 2000 | Thermospot Tefal (indicateur de chaleur intégré au revêtement antiadhésif) |
| ● | 2001 | Reprise de Moulinex-Krups |
| ● | 2003-04 | Ouverture de filiales en Thaïlande et en Malaisie |
| ● | 2004 | Ventilateur antimoustiques Repelente d'Arno |
| ● | 2004 | Acquisition d'All-Clad, acteur spécialiste des articles culinaires haut de gamme aux États-Unis |
| ● | 2005 | Acquisition de la société brésilienne Panex |
| ● | | Acquisition de Lagostina (Italie) |
| ● | 2006 | Actifry, friteuse avec une cuillère d'huile |
| ● | 2006 | Ouverture d'une filiale en Ukraine |
| ● | 2007 | Aspirateur Silence Force Rowenta |
| ● | 2007 | Acquisition d'une participation majoritaire dans le chinois Supor |
| ● | 2011 | Acquisition de la société colombienne Imusa |
| ● | | Acquisition d'Asia Fan au Vietnam |
| ● | | Prise de participation majoritaire dans l'indien Maharaja Whiteline |
| ● | | Création du fonds d'investissement SEB Alliance |
| ● | | Acquisition de 20 % supplémentaires au capital de Supor |
| ● | 2012 | Fer sans fil Freemove, multicuiseur Cookeo et Steampod, la solution de lissage professionnel en partenariat avec L'Oréal |
| ● | 2013 | Cuisine Companion, le premier robot cuiseur de Moulinex et Optigrill, le gril intelligent |
| ● | 2014 | Acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline et d'Asia Fan |
| ● | 2014 | Cookeo Connect |
| ● | 2015 | Acquisition de la société scandinave OBH Nordica |
| ● | | Augmentation de la participation dans Supor à 81 % (sous réserve d'approbation des autorités chinoises) |

1.2. SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le Groupe SEB intervient sur le marché du Petit Équipement Domestique qui regroupe le petit électroménager et les articles culinaires représentant respectivement 70 % et 30 % de son chiffre d'affaires.

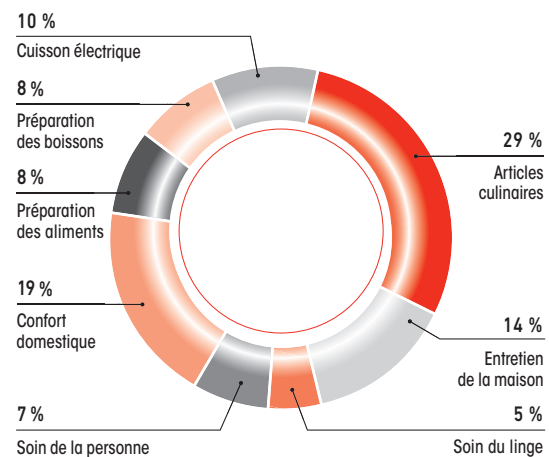
Le marché mondial adressé sur la base des dernières estimations s'établit autour de 34 milliards d'euros pour le petit électroménager et 14 milliards d'euros pour les articles culinaires. Ces chiffres sont des estimations du Groupe réalisées à partir de données de panels GFK et Nielsen ainsi que d'organismes externes.

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

- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, bénéficiant d'un taux d'équipement déjà élevé quoique hétérogène selon les familles de produits ; la demande est cependant contrastée, portée à la fois par une bonne réactivité à l'innovation (nouveaux produits et concepts) et par une montée en gamme liée à la recherche de produits plus statutaires, mais aussi par la recherche de produits basiques à bas prix. Parallèlement, les marchés émergents, malgré les turbulences récentes, sont en croissance soutenue. Ces marchés sont en phase d'équipement et leur progression rapide est alimentée par l'accès à la consommation d'une classe moyenne en plein essor, l'urbanisation croissante et le développement du marché immobilier, l'augmentation du pouvoir d'achat, le développement de la distribution moderne, du e-commerce, etc. ;
- un prix de vente moyen de l'ordre de 50 euros pour un produit de petit électroménager dans les pays développés, restant accessible pour la majorité des consommateurs et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit ;
- un taux d'équipement moyen en hausse sur certaines catégories qui dynamisent les marchés de renouvellement ;
- Une saisonnalité forte, commune à l'ensemble des acteurs du marché, principalement liée à la part significative des produits vendus, en petit électroménager notamment, au moment des fêtes (quatrième trimestre pour la plupart des marchés, janvier/février pour la Chine) ;
- la progression régulière et de plus en plus incontournable des partenariats avec des industriels du petit électroménager et acteurs de divers biens de grande consommation, s'associant pour proposer des offres et des services nouveaux. Le développement du concept du café portionné en est l'exemple le plus marquant ;
- l'émergence de nouvelles tendances de consommation dans le monde : plus occidentales dans les pays asiatiques ou sud-américains, plus ethniques dans les pays occidentaux, retour au « fait maison » et à la maîtrise de l'alimentation en Europe, prise de conscience environnementale accrue, etc. ;
- un contexte de marché très promotionnel et concurrentiel. Le succès des programmes de fidélisation mis en place par les distributeurs visant à générer du trafic en magasin témoigne de cette tendance ;

- la croissance très rapide des réseaux de distribution alternatifs et en particulier du e-commerce. Cette tendance a fait émerger en quelques années de nouveaux acteurs très dynamiques spécialistes de la vente en ligne (ex : Amazon, Tmall, Nova Pontocom...) et des sites Internet de distributeurs alors que la distribution traditionnelle physique a vu ses ventes stagner.

+ RÉPARTITION DU MARCHÉ MONDIAL DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE PAR FAMILLE DE PRODUITS



Sources : Consultants, Groupe SEB.

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

Une concurrence multiple

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

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

- Philips est indubitablement le premier concurrent du Groupe de par son offre large en petit électroménager et sa présence sur la quasi-totalité des continents (pays matures ou économies émergentes) ;
- De Longhi (De Longhi, Kenwood...), acteur majeur du café et de la préparation des aliments est présent lui aussi sur de nombreux territoires et s'est renforcé avec l'acquisition de la licence Braun en culinaire électrique et en repassage ;
- Parmi les autres grands acteurs du secteur avec une gamme étendue et un déploiement international figurent en produits électriques Conair (Babylic, Cuisinart...), Bosch-Siemens (acquisition de Zelmer en Pologne en 2012), Procter & Gamble (Braun, Oral-B), etc., et en articles culinaires, le groupe américain Meyer (marques Silverstone, Farberware, Prestige, Anolon, Circulon...), les Allemands WMF (WMF, Silit, Kaiser...) et Fissler ;
- Certains acteurs sont présents principalement sur leur marché domestique ou quelques marchés de référence : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, Zwilling/Staub, notamment, dans divers pays européens ; Arcelik en Turquie ; Bork et Redmond en Russie ; Spectrum Brands (Black & Decker, George Foreman, Russell Hobbs, Remington...) et Jarden (Sunbeam, Mr. Coffee, Oster...) en Amérique du Nord ; Mallory, Mondial, Britania ou encore Tramontina, en Amérique du Sud ; Panasonic en Asie (incluant aussi la marque National) ;
- En Chine, Midea est le principal concurrent du Groupe. Il s'est fortement développé ces dix dernières années, non seulement sur son marché, mais aussi en Asie de Sud Est. Il est implanté sur de nombreuses catégories du petit et du gros électroménager. Les autres concurrents significatifs sont Joyoung et Airmate en petit électroménager, ASD en articles culinaires ;
- de nombreux spécialistes haut de gamme se focalisent sur une ou deux catégories de produits, comme Dyson, Vorwerk, Jura, Laurastar... en petit électroménager, ou sur une expertise particulière comme le français Le Creuset dans les articles culinaires en fonte ;

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

La dynamique du marché reste très largement portée par :

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

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

1.3. UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE

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

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

1

Une dynamique forte d'innovation produit

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

UN ENGAGEMENT QUI REMONTE AUX ORIGINES DU GROUPE

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

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

- les premiers partenariats que le Groupe développe à partir de 2006 avec de grands acteurs de l'agroalimentaire et qui lui donnent accès à de nouvelles catégories de produits telles que les machines à café à dosettes ou les tireuses à bière ;
- l'introduction de plusieurs concepts novateurs, réponses à de nouvelles attentes des consommateurs (nutrition et santé, fait maison, facilité, bien-être...) avec à la clé, souvent, de grands succès commerciaux : la friteuse presque sans huile Actifry, les aspirateurs Silence Force et Silence Force Extrême qui couplent puissance et très faible niveau sonore, les ventilateurs silencieux, antimoustiques, les appareils intelligents (Cookeo, Optigrill) et/ou connectés, le robot cuiseur Cuisine Companion, les fers avec dispositif anticalcaire, les générateurs vapeur haute pression à pilotage électronique ;
- le développement de nouvelles fonctionnalités comme par exemple en soin du linge, la semelle autonettoyante des fers ou des générateurs de vapeur à chauffe rapide, en préparation des aliments, un blender chauffant...

UNE STRATÉGIE VERTUEUSE

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

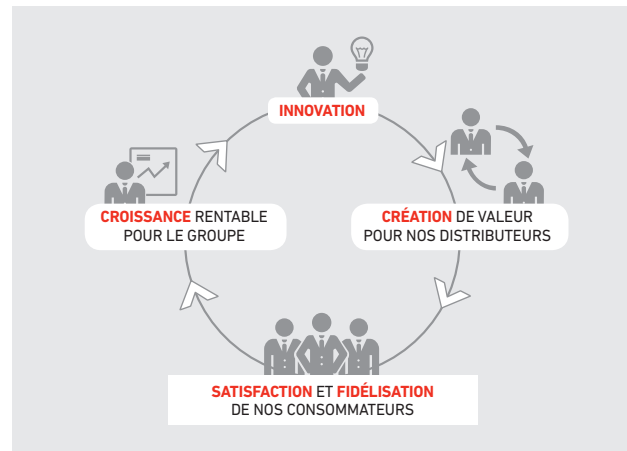
La démarche d'innovation est partagée et collaborative en interne et ouverte à des partenaires extérieurs. Le Groupe a ainsi structuré les relations de sa communauté de l'innovation, composée de 1 300 salariés, autour d'outils collaboratifs qui permettent d'enrichir la vision collective sur les thématiques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

Parallèlement, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des universités, des instituts de recherche ou d'autres sociétés avec qui il collabore sur des projets d'envergure, lui permettant ainsi d'élargir son champ d'action et de bénéficier d'outils et de compétences complémentaires. En attestent notamment les projets autour de la nutrition/santé avec Nutrition-Santé-Longévité, Vitagora ou Q@limed. Le Groupe s'est, par ailleurs, engagé dans un grand projet collaboratif européen dans le domaine du vivre mieux et de la santé dénommé *Knowledge Innovation Community*.

En 2014, le Groupe a lancé un site dédié aux innovateurs « Innovate with Groupe SEB », destiné à tous les inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent proposer une innovation au Groupe SEB. Ce site offre trois formes de coopération possibles : proposer une invention, rejoindre le réseau d'innovation du Groupe SEB et participer à des challenges organisés autour de thématiques données par le Groupe.

Le Groupe a créé en mai 2011 une société d'investissement SEB Alliance pour renforcer son dispositif de veille en investissant dans des sociétés innovantes à fort contenu technologique dans des domaines tels que : l'habitat connecté et les applications digitales, la robotique, le bien-être et le vieillissement de la population, le développement durable. Ces entreprises apportent des « briques » technologiques que le Groupe peut intégrer dans le développement de ses produits. Depuis sa création, SEB Alliance a investi directement dans 8 sociétés actives, notamment, dans des domaines tels que le *big data*, le traitement de l'air, la filtration de l'eau, les produits connectés ou la robotique.

+ UNE STRATÉGIE VERTUEUSE



UNE POLITIQUE D'INNOVATION SOUTENUE PAR DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS

Le Groupe investit chaque année en R&D, dans la conception de ses produits, et en marketing stratégique, dans la définition de son offre pour cibler au mieux les attentes des consommateurs, des montants qui lui permettent de se distinguer comme l'un des acteurs les plus innovants de son industrie. En 2015, l'investissement R&D s'est élevé à 93 millions d'euros (86 millions en 2014), incluant le Crédit d'Impôt Recherche (7 millions d'euros, montant identique à 2014). L'investissement en marketing stratégique s'est quant à lui élevé à 68 millions d'euros en 2015 (60 millions d'euros en 2014). Les équipes de R&D ont été significativement renforcées au cours des dernières années tant au niveau des effectifs qu'en matière de profils, avec notamment les recrutements d'ingénieurs très spécialisés, apportant des expertises dans de nouveaux domaines tels que les revêtements et matériaux, les produits connectés, les batteries, les moteurs, l'agroalimentaire, les capteurs, etc.

Un portefeuille de marques inégalé

Le Groupe s'appuie depuis de nombreuses années sur le portefeuille de marques le plus vaste de son industrie qui constitue un des piliers forts de sa stratégie de croissance rentable. Ce portefeuille est constitué de 6 marques à vocation mondiale (Tefal, Moulinex, Krups, Rowenta, Lagostina et All-Clad) et de marques au leadership local (SEB, Calor, Supor, Arno, Imusa, OBH Nordica, etc.).

MARQUES INTERNATIONALES

ALL-CLAD, KRUPS, LAGOSTINA,
MOULINEX, ROWENTA, TEFAL

MARQUES LOCALES

AIRBAKE, ARNO, ASIA FAN, CALOR, CLOCK,
IMUSA, MAHARAJA WHITELINE,
OBH NORDICA, PANEX, ROCHEDO, SAMURAI,
SEB, SUPOR, T-FAL, UMCO, WEAREVER

Cette stratégie multimarques permet au Groupe :

- de mieux couvrir les attentes multiples des consommateurs à travers le monde, chacune des marques répondant à des attitudes consommateurs spécifiques ;
- d'apporter des réponses pertinentes et complémentaires aux stratégies des distributeurs.

Chaque marque possède une identité clairement définie avec des valeurs spécifiques qui s'expriment au travers de l'assortiment, de fonctionnalités, du design des produits, ainsi que d'un type de communication propre à chacune.

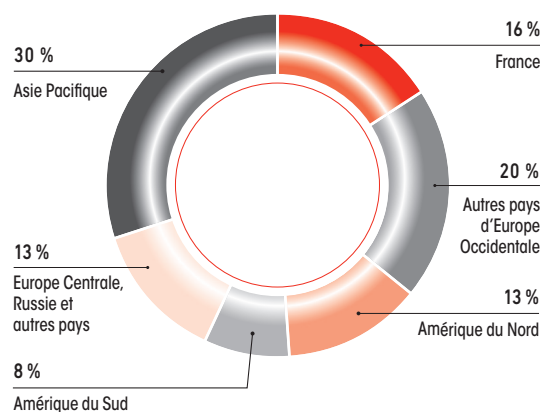
Au-delà de son portefeuille de marques, le Groupe poursuit une démarche de partenariats et s'associe à d'autres groupes ou organisations pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes. Avec près de 10 % du chiffre d'affaires, ces partenariats représentent des leviers importants de croissance et d'innovation pour le Groupe. Le Groupe a notamment noué des contrats de distribution et de codéveloppement avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender et The SUB ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour SteamPod. Ils peuvent être des partenariats d'image associant nos produits à d'autres marques ou organisations (WWF...), des contrats de licence avec des marques comme Élite, des contrats de cautionnement où, par exemple, des gammes d'articles culinaires sont développées en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Thomas Keller.

Une présence globale et diversifiée

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

La présence locale forte du Groupe s'appuie sur la pertinence de son offre et sa capacité d'adaptation aux besoins des différents marchés. Sa présence globale lui permet de capter les opportunités de croissance rentable des différents pays où il est présent et de diversifier son exposition aux différentes économies. En 2015, il a réalisé 54 % de ses ventes dans les pays matures et 46 % dans les pays émergents.

+ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES EN 2015



Une stratégie de distribution multicanale

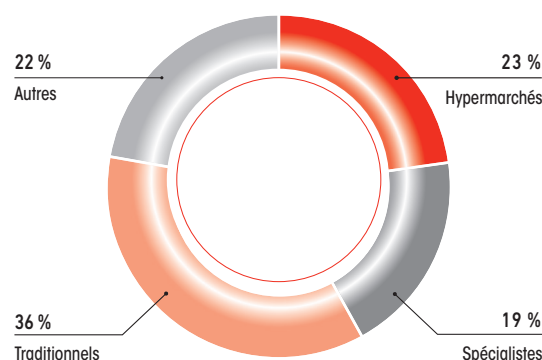
Le Groupe travaille avec un réseau de distributeurs extrêmement large et diversifié ce qui constitue un avantage compétitif fort. Il développe avec ses clients une relation pérenne et constructive sur la base de l'offre produits la plus étendue du marché et de marques fortes, vecteurs de croissance et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

Il s'appuie principalement sur des enseignes de la grande distribution alimentaire, des spécialistes ainsi que des magasins de proximité ou des groupements d'indépendants dont le poids demeure important dans la plupart des pays émergents. La part des ventes sur Internet progresse sensiblement grâce à des acteurs présent uniquement *online* mais aussi au travers des sites Internet d'acteurs issus de la distribution physique, principalement des enseignes de spécialistes. Le Groupe a, en outre, développé un réseau de magasins en propre (Home&Cook, Tefal Shops, Supor Lifestores...) dont la vocation est d'une part de se rapprocher des consommateurs de certains pays émergents où la distribution n'a pas une couverture suffisante du territoire, et d'autre part de favoriser l'écoulement des produits de fin de série dans les pays matures.

La relation client est au centre des préoccupations du Groupe qui recherche l'excellence opérationnelle tant dans le domaine de la *supply chain* pour garantir les meilleurs taux de service que dans l'exécution en magasin pour assurer une mise en avant de ses produits dans les rayons ou sur les sites Internet de ses clients. Cette démarche est soutenue par des investissements marketing et publicitaire qui se sont élevés à 389 millions d'euros en 2015 (contre 318 millions d'euros en 2014). Ces dépenses permettent d'une part d'asseoir la notoriété de ses marques et de ses produits par la publicité et d'autre

part de rechercher la meilleure exécution en magasin par le *category management*, un *merchandising* efficace, la création de *corners* dédiés ou encore l'animation promotionnelle. Le marketing digital (sites de marques, campagnes digitales, etc.) prend une part croissante de ces investissements en raison de la montée en puissance rapide de l'*e-commerce* et de l'importance des recherches d'information sur Internet par les consommateurs en amont d'un acte d'achat, que celui-ci soit, au final, effectué sur Internet ou en magasin.

+ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



Une politique de croissance externe active

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

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

a été renforcée à plusieurs reprises : en décembre 2011 (20 % du capital), en janvier 2015 (1,6 % du capital) et en décembre 2015 (7,9 % du capital), l'opération reste soumise à l'approbation des autorités chinoises) portant sa détention à 81,03 %.

Par ailleurs, le Groupe a acheté en février 2011 la société colombienne d'articles culinaires Imusa. En mai 2011, il prenait le contrôle d'une société vietnamienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de ventilateurs, Asia Fan, et en décembre, une participation de 55 % dans une entreprise indienne de petit électroménager, Maharaja Whiteline. Début 2013, le Groupe s'est associé avec son distributeur historique en Égypte (Zahran), pour constituer une société commune (Groupe SEB Egypt for Household Appliances), dans laquelle il détient 75 %. En fin d'exercice 2013, le Groupe a fait l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. En 2014, il a annoncé l'acquisition du solde des actions de Maharaja Whiteline et d'Asia Fan. En 2015, il a racheté OBH Nordica, un acteur important sur les marchés scandinaves.

Compétitivité

C'est le deuxième axe de la stratégie du Groupe SEB. Au-delà de l'innovation, de l'excellence commerciale et d'une exécution exemplaire en magasin, qui sont cruciales, la compétitivité du Groupe s'appuie sur un dispositif industriel équilibré, sur l'optimisation permanente de la productivité industrielle et sur une politique d'achat rigoureuse et responsable.

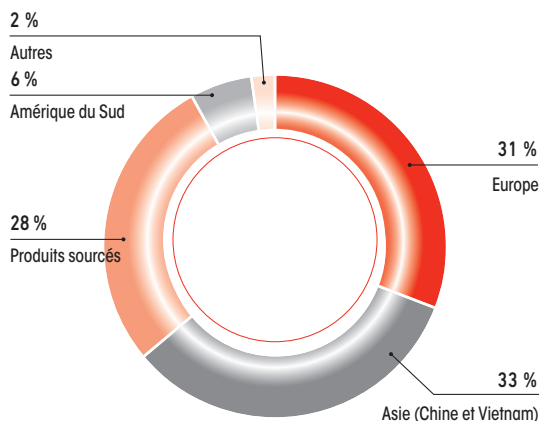
UN DISPOSITIF INDUSTRIEL ÉQUILIBRÉ

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

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

Il comprend 29 sites industriels qui produisent 72 % des produits commercialisés par le Groupe dans le monde. Les 28 % restant proviennent du *sourcing*, notamment en Chine.

+ LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES VENTES



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

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

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

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

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

Afin d'assurer et d'optimiser la compétitivité de son dispositif industriel, le Groupe procède à une adaptation permanente de ses usines, en tenant compte de la réalité économique des marchés : ajustement des volumes de production ou redimensionnement d'un site (Lourdes en France), transfert d'activité d'une entité à une autre (fermeture en cours de Copacabana et transfert vers Rionegro), réaménagement d'usine (São Paulo, par exemple), strict contrôle des coûts de fabrication, recentrage de la production et recours au *sourcing* en fonction des besoins.

En 2015, les usines du Groupe ont évolué dans un contexte de demande mondiale en Petit Équipement Domestique plutôt porteur avec toutefois quelques marchés très heurtés. Le site de Lourdes a ainsi continué à souffrir d'une nette réduction de ses volumes en hachoirs à viande, produit typique du marché russe, en recul très marqué depuis 2014, et d'une baisse d'activité du Fresh Express. Par ailleurs, le Groupe poursuit la réorganisation de son dispositif industriel au Brésil afin d'en améliorer la compétitivité dans un contexte de marché difficile et dans un environnement monétaire tendu. À l'inverse, les sites chinois ont bénéficié d'une demande locale soutenue et de la poursuite de la réintégration d'une partie de la production, auparavant externalisée, en Chine.

L'OPTIMISATION PERMANENTE DE LA PRODUCTIVITÉ INDUSTRIELLE

Notre programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB) s'est poursuivi par le déploiement des « fondamentaux » (5S, TPM...) afin d'améliorer la productivité des sites. Ce plan se matérialise par la certification de 18 pilotes supplémentaires formés « green belt », et par la conduite d'une centaine de projets et de plus de 250 *workshops* sur l'ensemble des sites de production du Groupe. OPS est un programme concret d'amélioration continue de la performance qui :

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

Engagé en 2011, OPS est aujourd'hui en phase de maturité et bénéficie d'une forte dynamique d'appropriation par les équipes des sites industriels. Les projets et *workshops* menés en 2015 ont permis de réaliser de nouvelles économies significatives.

Par ailleurs, le Groupe mène depuis début 2013 un projet dénommé PCO (*Product Cost Optimization*) qui a pour objectif de réduire le prix de revient des produits actuels, d'optimiser l'offre produit à venir et d'augmenter la valeur perçue. La démarche consiste à mettre en œuvre une méthodologie d'analyse des produits et d'écoute consommateurs avec une implication d'experts (R&D, marketing, design, industrie...) dans le cadre de groupes pluridisciplinaires réunis en ateliers, pour challenger les solutions existantes et en inventer de nouvelles. Parmi les actions qui sont issues de ces ateliers, on mentionnera en particulier la mise en place ou l'extension du concept de plateformes techniques (en fers vapeur, en bouilloires, en friteuses...) et la définition du nouvel aspirateur Compacteo Cyclonic.

Ces projets d'amélioration s'accompagnent systématiquement d'une approche santé-sécurité et le Groupe s'attache à améliorer en permanence la sécurité du personnel au travail. Dans cette optique, un plan à 3 ans a été initié, visant à poursuivre la réduction constante et régulière du nombre d'accidents du travail. Ce plan doit permettre au Groupe de diminuer de moitié le nombre d'accidents par an à son échéance. Plus de détails dans le chapitre 3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale en pages 98 à 100.

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

UNE POLITIQUE D'ACHAT RIGOREUSE ET RESPONSABLE

Les achats regroupent à la fois les achats de production, qui couvrent les besoins en matières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour l'industrie, les achats hors production (transports et logistique, prestations, systèmes d'information, voyages...) et les achats de produits finis externalisés. D'une façon générale, ils sont de plus en plus gérés à l'échelle Groupe à travers un panel de fournisseurs et la mise en œuvre de plateformes communes par famille de produits au plan mondial, afin de pouvoir massifier les volumes et standardiser

les matériaux et composants ; cette approche permet d'optimiser les négociations (prix, qualité, ponctualité...) et de développer une mutualisation des achats conduisant à davantage de flexibilité entre sites industriels et des synergies accrues au sein du Groupe.

Depuis plusieurs années, les achats de production bénéficient d'une organisation centralisée, démultipliée par projet et par marché. La politique du Groupe en matière d'achats directs est fondée sur la réduction des coûts en recherchant et sélectionnant les fournisseurs les plus compétitifs d'une part, et en déclinant chez eux la démarche d'innovation et les standards qualité requis par le Groupe d'autre part. Elle permet, entre autres, d'établir et d'entretenir une relation de réel partenariat avec les fournisseurs les plus performants et de les associer de façon étroite dans le processus de progrès et dans les objectifs de compétitivité du Groupe. En 2015, le Groupe a consolidé son panel de fournisseurs pour les achats de production passant d'une couverture achats mondiale de 82 % en 2014 à 85 % avec 470 fournisseurs.

Les achats hors production suivent actuellement le même processus qui vise à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe avec un panel de fournisseurs agréés représentant 41 % des achats hors production. Depuis quelques années, l'équipe a été significativement renforcée, avec pour objectif de couvrir un spectre de dépenses beaucoup plus large et un périmètre international plus vaste. Ainsi, des appels d'offres sont régulièrement lancés et des équipes trans-fonctionnelles retravaillent en profondeur nos cahiers des charges afin d'optimiser les achats dans des domaines nouveaux.

Pour les achats de produits finis sourcés, l'organisation mise en place permet de renforcer les procédures de qualité en garantissant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les *process* de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. À travers cette approche, le Groupe a pu concentrer davantage son panel de fournisseurs de produits finis qui, fin 2015 était constitué de 52 entreprises représentant 91 % des achats réalisés (fin 2014, 88 % des achats réalisés).

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

1.4. FACTEURS DE RISQUES

L'activité du Groupe SEB l'expose à des risques de diverse nature : ceux propres à son activité, les risques juridiques et les risques financiers et de marché. Ceux-ci pourraient avoir un impact négatif sur les résultats ou le patrimoine du Groupe et avoir des répercussions pour ses différentes parties prenantes – consommateurs, salariés, clients, fournisseurs ou son environnement. Le Groupe SEB mène une politique à la fois active et raisonnée de gestion des risques inhérents à son activité avec pour objectif de défendre le patrimoine et/ou les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Sa démarche se

fonde sur une cartographie et une analyse circonstanciée des risques majeurs de l'entreprise qui permettent de hiérarchiser ces derniers selon leur impact potentiel sur le fonctionnement ou les performances du Groupe, ainsi que selon leur probabilité d'occurrence. Une revue d'ensemble de ces risques est effectuée régulièrement avec le Comité exécutif et le Comité de contrôle. Toutefois, il convient de mentionner que d'autres risques dont le Groupe n'a pas encore connaissance ou qu'il estime comme non significatifs à l'heure actuelle pourraient avoir un effet négatif sur le Groupe.

Risques inhérents à l'activité

RISQUES PAYS ET CONJONCTURE

Le caractère international de l'activité du Groupe l'expose au risque devises (traité dans la note 26.2.1 aux états consolidés) mais également à des risques d'instabilité politique, économique, monétaire ou sociale, en particulier dans les pays émergents où le Groupe réalise une part significative de son activité. Le Groupe est plus particulièrement exposé à la Chine qui, suite au fort développement de son activité ces dernières années, est devenue le premier pays du Groupe. S'ajoutent à ces risques, dans certains pays, des réglementations juridiques peu développées ou peu protectrices (notamment en matière de propriété intellectuelle), des taxes d'importation (comme par exemple en Turquie pour certains produits électroménagers), des mesures de restriction à l'importation (comme en Argentine et Équateur, sur les produits électriques et les articles culinaires), des contrôles des changes (Argentine, Venezuela), etc. Ces facteurs peuvent perturber l'activité du Groupe et impacter sa situation financière. Pour autant, cette présence internationale large constitue également un facteur de diversification des risques.

Compte tenu de la nature même de l'activité et de l'investissement limité que représente l'achat d'un article de petit équipement de la maison, l'industrie du Petit Équipement Domestique a tendance à mieux résister que d'autres dans des périodes de crise. Dans le passé, l'activité du Groupe a de fait évolué à plusieurs reprises à contre-courant d'une conjoncture défavorable. La présence très globalisée du Groupe favorise l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques.

Pour autant, l'activité du Groupe dépend de la conjoncture économique et de l'évolution de la consommation, liée elle-même au pouvoir d'achat des consommateurs d'une part et à la santé économique et financière des réseaux de distribution d'autre part.

RISQUES LIÉS À LA SAISONNALITÉ DE L'ACTIVITÉ

Les produits du Groupe sont, pour une part substantielle, achetés pour être ensuite offerts en cadeau. En conséquence, le chiffre d'affaires est réalisé de façon prééminente en fin d'année dans nombre de marchés, au premier trimestre en Chine lors du nouvel an chinois et plus généralement en période de fêtes. Ainsi, toute perturbation affectant l'environnement économique à ces périodes de consommation pourrait avoir des conséquences néfastes sur les résultats du Groupe. Certains produits sont également tributaires des conditions climatiques comme par exemple les ventilateurs en Amérique Latine.

Le Groupe limite ce risque d'une part grâce à son exposition globale qui tend à lisser les effets saisonniers mentionnés ci-dessus. Il s'attache d'autre part à dynamiser son activité en dehors de ces périodes par des lancements de nouveaux produits ou l'animation commerciale.

RISQUES LIÉS AUX PRODUITS VENDUS

Le Groupe SEB met au rang des priorités absolues la sécurité des consommateurs. À ce titre, il porte une attention maximale à la sécurité des matières premières, des composants et des produits finis. Néanmoins, il peut voir sa responsabilité engagée ou son image ou celle de ses marques entachée suite au dysfonctionnement d'un produit. On ne peut notamment exclure qu'un utilisateur soit blessé lors du dysfonctionnement d'un produit ou d'une utilisation inappropriée. Le Groupe est donc exposé aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produits peut s'avérer nécessaire et engendrer des coûts significatifs ayant un impact sur la rentabilité du Groupe.

Pour gérer ces risques, le Groupe réalise de nombreux contrôles qualité sur les produits qu'il commercialise. Il s'attache également à accompagner ses produits de notices dans le but de prévenir des utilisations potentiellement dangereuses. Le Groupe a enfin constitué des provisions pour garanties sur la base de statistiques historiques et a mis en place des couvertures d'assurance en responsabilité civile (voir paragraphe Assurances p. 21).

RISQUES LIÉS À LA DÉPRÉCIATION DES ACTIFS INCORPORELS

Le Groupe SEB base son activité sur un portefeuille puissant de marques, inscrites pour certaines d'entre elles à l'actif de son bilan. La valeur totale des marques au bilan au 31 décembre 2015 s'élève à 393 millions d'euros et concerne essentiellement All-Clad, Supor, Lagostina, Arno et Rowenta.

Par ailleurs, le Groupe SEB procédant régulièrement à des opérations de croissance externe, des *goodwill* figurent dans les comptes consolidés à fin 2015 pour une valeur de 545 millions d'euros, l'essentiel de ce montant ayant été comptabilisé lors des acquisitions d'All-Clad et de Supor.

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

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

Des éléments d'information complémentaires figurent dans la note 10 aux états financiers consolidés.

RISQUES CLIENTS

Le Groupe vend ses produits à un grand nombre de distributeurs et est donc exposé au risque de non-recouvrement de créances suite à des difficultés de trésorerie ou à des faillites.

La répartition géographique de l'activité ainsi que la variété et la multiplicité des réseaux de distribution du Groupe limitent cependant le risque et la probabilité d'occurrence d'un impact majeur au plan consolidé. Par ailleurs, le positionnement du Groupe sur les deux marchés des articles culinaires et du petit électroménager participe à la diversification de sa base de clientèle. La distribution des articles culinaires est, en effet, massivement effectuée par la grande distribution alimentaire tandis que la distribution spécialisée joue un rôle important dans la commercialisation du petit électroménager. En 2015, les 10 premiers clients du Groupe représentaient environ 23 % du chiffre d'affaires consolidé, sachant qu'aucun client ne dépasse 5 % du chiffre d'affaires. À l'échelle d'un pays, néanmoins, la défaillance d'un client, a fortiori s'il est important, peut avoir des conséquences significatives sur l'activité de la filiale concernée.

Au-delà de la dilution du risque client au niveau Groupe, le Groupe a mis en place des assurances clients qui permettent de limiter considérablement les risques de sinistres. En 2015, ces couvertures ont concerné plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé, malgré une baisse des couvertures en Ukraine, Grèce et Brésil. En parallèle, le Groupe maintient une politique de prise de risque interne lui permettant une gestion long terme de ses relations avec les distributeurs. Ces prises de risques sont fortement encadrées et le risque d'impact majeur d'une éventuelle défaillance client sur les résultats du Groupe s'en trouve donc limité.

Des éléments d'information complémentaires figurent dans les notes 16 et 26.4 aux états financiers consolidés.

RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Dans l'ensemble de ses marchés, le Groupe fait face à une pression concurrentielle globale et/ou locale forte, ainsi qu'au développement du e-commerce, ce qui l'amène à revoir périodiquement les prix de ses produits. Le Groupe doit également, en raison de la concentration du secteur, régulièrement répondre à des enquêtes sectorielles ou portant sur des pratiques concurrentielles menées par les Autorités de la concurrence. De telles enquêtes peuvent aboutir à des sanctions ou à des engagements de conformité. Le Groupe, en tant qu'acteur significatif de son secteur d'activité, est appelé également à coopérer avec les Autorités de la concurrence sur des questionnaires destinés à aider ces dernières à fixer leur doctrine ou recommandations dans certains domaines (commerce électronique en 2012, concentration de la distribution alimentaire en France en 2015).

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

La capacité de concevoir et de lancer une innovation réellement différenciée et porteuse de valeur ajoutée est donc fondamentale. Une famille de produits entière peut être affectée à la fois brutalement et durablement par l'introduction d'un nouveau concept plébiscité par les consommateurs, avec un impact significatif sur les résultats : très positif pour le détenteur de l'innovation de rupture en question, très négatif pour ses concurrents.

Le Groupe s'attache donc à réduire ce risque en intensifiant ses efforts de recherche et développement – avec des moyens régulièrement accrus ces dernières années à la fois en compétences et en investissements alloués – et en augmentant ses investissements en marketing et en publicité.

RISQUES LIÉS À LA PRODUCTION ET À LA SUPPLY CHAIN

Le Groupe SEB est exposé à la survenance d'événements d'origines diverses (catastrophe naturelle, incendie, défaillance technique, contamination...) qui pourraient pénaliser l'activité d'une usine ou d'un entrepôt logistique affectant la disponibilité des produits sur le marché. De tels événements pourraient avoir des conséquences négatives sur l'activité du Groupe empêchant l'atteinte d'objectifs commerciaux. On ne peut également exclure que de tels événements, en particulier s'ils concernent les sites de production du Groupe, puissent avoir des répercussions sur l'environnement.

Le Groupe a une démarche active de prévention des risques industriels à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance, l'optimisation de certains *process*, afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques. Dans la pratique, les sites européens, américains et chinois ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...). Le Groupe a également mis en place des actions de formation à destination de ses salariés pour les aider à faire face à ce type d'événements.

Parallèlement, le Groupe a mis depuis très longtemps dans ses priorités le respect de l'environnement à travers la mise en œuvre d'une politique d'éco-production pour limiter son empreinte environnementale qui se concrétise notamment par la certification ISO 14001 de ses sites industriels. Les actions mises en œuvre sont détaillées dans le chapitre 3 en pages 111 à 118.

RISQUES LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier plan de ses préoccupations. Néanmoins, il ne peut exclure le risque de maladies professionnelles ou d'accidents du travail pouvant porter atteinte à l'intégrité physique des personnes ou à des vies humaines. En dehors des activités d'emboutissage (autocuisseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Les *process* les plus sensibles font l'objet d'une surveillance étroite, en permanence ; en assemblage, les risques les plus probables sont des accidents corporels mineurs ou des blessures liées à la manutention, ainsi que les troubles musculo-squelettiques (TMS), pour lesquels le Groupe prend toutes les mesures nécessaires (formation à l'ergonomie, référents et Comité de pilotage par site...) afin d'en minimiser l'éventualité. Le Groupe sensibilise à tous niveaux ses salariés aux enjeux de la sécurité, notamment via le programme mondial *Safety in SEB*, dans le but de généraliser les bonnes pratiques et de systématiquement proposer des actions correctives face à une situation potentiellement dangereuse. Les actions du Groupe pour réduire les accidents du travail et les TMS sont détaillées dans le chapitre 3, pages 98 à 100.

Malgré les efforts du Groupe pour limiter ces risques d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, leur survenance ne peut totalement être exclue et pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats en cas de sanction civile ou pénale ainsi que sur la réputation du Groupe.

RISQUES MATIÈRES PREMIÈRES

L'activité du Groupe SEB s'articule autour d'un certain nombre de matières premières importantes dans son *process* industriel : l'aluminium (pour les articles culinaires), le nickel (qui entre dans la composition de certains aciers), le cuivre (essentiellement du fil utilisé dans les moteurs et les cordons électriques), le plastique, incontournable dans le petit électroménager, et le papier pour les emballages et les documents imprimés. Ces matières ont un poids variable dans les achats de production du Groupe : l'aluminium a représenté en 2015 environ 14 % des achats directs destinés à la fabrication (stable par rapport à 2014), les aciers/pièces métalliques 13 % (stable par rapport à 2014) et les matières/pièces plastiques 20 % (19 % en 2014).

Le Groupe SEB est donc exposé au risque généré par la disponibilité et les variations des prix des matières premières dans la mesure où il pourrait, d'une part, subir une pénurie et/ou, d'autre part, devoir répercuter – en partie ou en totalité – les hausses éventuelles des prix dans ses tarifs de vente. L'occurrence de cette éventualité aurait un impact potentiel sur le niveau de l'activité, sur la rentabilité et sur la trésorerie générée.

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

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

Par ailleurs, le Groupe met en œuvre des efforts continus d'amélioration de sa productivité industrielle ou de réduction de ses coûts d'achats qui participent à la compensation de la volatilité des marchés.

Les risques matières sont traités sous l'angle couverture et sensibilité dans la note 26.2.3 des états financiers.

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

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

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

RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Groupe SEB s'appuie sur les compétences de ses employés, notamment ceux qui occupent des postes clés et sur sa capacité à attirer les talents pour l'aider à poursuivre son développement. Si le Groupe ne parvenait pas à attirer ou retenir ces personnes clés, il pourrait rencontrer des difficultés dans la mise en place de sa stratégie avec *in fine* un impact négatif sur son activité et ses résultats. C'est pourquoi, il s'attache à fournir un environnement de travail motivant et à fidéliser les talents. Par ailleurs, il met en place des plans de succession afin de pallier d'éventuels départs.

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

RISQUES LIÉS À LA CROISSANCE EXTERNE

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

En dépit des moyens et de la discipline mis en œuvre en amont des opérations lors des travaux de *due diligence* et en aval dans le cadre des processus d'intégration, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à intégrer les activités, le personnel, les produits ou les technologies des sociétés acquises dans les conditions initialement prévues. Le Groupe ne peut pas avoir la complète assurance que les activités ou sociétés acquises n'incluent pas des passifs non identifiés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels le Groupe n'aurait pas de protection ou seulement des protections partielles de la part du cédant ou du partenaire.

Le suivi régulier de l'avancement de chaque projet et de la mise en œuvre des synergies par un Comité d'intégration a pour vocation de limiter le risque d'échec et permet un recadrage des actions si nécessaire. Pour toutes les acquisitions, le Groupe SEB développe cette approche afin d'optimiser l'intégration des sociétés rachetées.

RISQUES DE FRAUDE ET DE CORRUPTION

L'expansion du Groupe dans des géographies nouvelles, le développement de moyens technologiques facilitant la fraude, l'accroissement de la pression concurrentielle sont autant de facteurs qui multiplient les risques de voir des situations de fraude apparaître au sein des entités du Groupe. Face à ces risques accrus, le Groupe renforce ses actions de contrôle à différents niveaux.

En matière de lutte contre les fraudes externes, un processus de remontée systématique d'information vers la Direction de l'Audit Interne sur les tentatives de fraudes permet d'analyser ces situations, d'informer toutes les entités des risques, et de rapidement mettre en place de nouveaux contrôles. Une forte sensibilisation des personnels financiers, et la mise en place systématique de doubles contrôles ont, par exemple, permis de limiter les risques d'usurpation d'identité de clients, de fournisseurs, ou de dirigeants du Groupe par des moyens technologiques.

Une cartographie des risques de fraude dans nos sociétés commerciales a été dressée en 2014. Cette cartographie est la base de tests conduits par la Direction de l'Audit Interne dans les systèmes d'information pour identifier d'éventuelles fraudes.

Le Code éthique du Groupe SEB rappelle de façon claire les exigences de la Direction du Groupe en matière de lutte contre la corruption. Pour ce qui touche aux relations avec les fournisseurs, la Charte des achats responsables précise les règles de comportement attendu.

Des vérifications sont faites sur le terrain par les équipes d'audit interne sur les processus de décisions touchant aux relations avec les fournisseurs et avec les clients qui représentent les principales zones de risque de corruption passive et active. Ces vérifications portent en particulier sur la collégialité et la transparence des décisions d'attribution d'un marché à un fournisseur d'une part, et sur le strict contrôle du montant et de la nature des dépenses commerciales d'autre part.

RISQUES D'IMAGE ET RÉPUTATION

Le Groupe SEB est exposé au risque que des informations, qu'elles soient fondées ou non, ayant un impact négatif sur son image de marque ou sa notoriété soient diffusées via les médias ou les réseaux sociaux. Sa présence globale et la rapidité de diffusion des informations permises par l'introduction de nouvelles technologies rendent aujourd'hui ce risque plus fort que par le passé.

Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels phénomènes, le Groupe SEB a mis en place un dispositif de veille lui permettant de pouvoir alerter le management du Groupe lorsque cela est nécessaire et, éventuellement, de mettre en place une cellule de gestion de crise.

DÉPENDANCE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Dans le cadre d'une politique d'achats globale, le Groupe SEB s'appuie sur un panel de fournisseurs pour la production (470 en 2015 contre 452 en 2014), qui ont représenté en 2015 environ 85 % des besoins de ses sites dans le monde. Les 50 premiers fournisseurs comptent pour 41 % des achats directs de production en valeur (41 % en 2014). Concernant les achats de produits finis, le Groupe SEB a établi un panel d'une cinquantaine de fournisseurs qui représentent 91 % du total des achats (88 % en 2014).

Sur la base des chiffres 2015, les trois premiers fournisseurs de production représentent près de 6 % (contre 5 % en 2014) et se répartissent à parts pratiquement égales ; les 3 premiers fournisseurs de produits finis représentent environ 23 % du total (24 % en 2014), le premier comptant pour un peu plus de 14 % à lui seul, le second et le troisième pour environ 4 % chacun. Au-delà du poids du premier, les niveaux faibles des suivants immédiats démontrent que la politique d'optimisation des procédures d'achat (impliquant notamment des approvisionnements auprès d'un nombre plus limité de fournisseurs) ne s'est pas traduite par une concentration des risques. Le Groupe est en effet tributaire de fournisseurs externes dont le retard dans une prestation ou livraison, voire la défaillance, pourrait être très préjudiciable à son activité ; il est donc particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'un éventail de choix.

Risques juridiques

RISQUES LIÉS À LA CONTREFAÇON

Le Groupe doit constamment défendre ses actifs et protéger son « patrimoine », notamment par de nouveaux dépôts de marques, de brevets et de modèles. En 2015, le Groupe a ainsi déposé 107 brevets, en ligne avec les années précédentes (117 en 2014 et 115 en 2013), et il est le 16^e déposant en France. Le Groupe SEB met également en œuvre une politique de protection de ses œuvres numériques exploitées sur ses sites Web. Par ailleurs, de multiples actions de déréférencements de noms de domaines utilisant les marques du Groupe ont été entreprises. Au plan mondial, ces mesures ne sont cependant pas toujours suffisantes car certains pays offrent une protection juridique moindre que les marchés historiques du Groupe (Europe, Amérique du Nord). Or les copies et contrefaçons, nombreuses, « détournent » des ventes et sont susceptibles d'affecter de manière significative la croissance et la rentabilité. Le Groupe est donc amené à défendre ses droits en exerçant une veille active dans les zones les plus critiques (Chine et Moyen-Orient, en l'occurrence) et en faisant procéder, avec l'aide des autorités gouvernementales locales, à des saisies, à des destructions de produits ou en menant des actions en justice. Cette démarche a forcément un coût, mais inférieur au manque à gagner issu des contrefaçons.

En 2015, le Groupe SEB a reconduit ses investissements en matière de propriété industrielle, avec une allocation spécifique pour chaque type d'action menée (dépôts de brevets, lutte contre les contrefaçons, gestion des litiges, etc.).

RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS FISCALES

Le Groupe SEB est présent commercialement dans de nombreux pays et est soumis à de nombreuses législations fiscales nationales. Une évolution défavorable des réglementations fiscales de certains pays dans lesquels il est présent ne peut être exclue. Il est notamment exposé aux risques d'alourdissement des taxes existantes ou à l'instauration de nouvelles taxes concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes, les prélèvements sociaux ou le rapatriement des dividendes de ses différentes filiales. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur le taux d'imposition, la trésorerie ou les résultats du Groupe.

Risques financiers et de marché

RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE CONTREPARTIE

L'activité du Groupe SEB est fondée sur un cycle court et nécessite peu d'investissements physiques lourds.

La gestion du risque de liquidité est pilotée de façon centralisée par la Direction Financements et Trésorerie. Elle repose sur une architecture de financement solide (aucun des financements ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers) et diversifiée à court et moyen terme : billets de trésorerie, crédit syndiqué, placements privés de type Schuldschein et emprunt obligataire. Par ailleurs, le Groupe SEB dispose de lignes de crédit à moyen terme confirmées, non utilisées, auprès de banques de premier rang.

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

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 24, 25 et 26 aux états consolidés.

RISQUES DE CHANGE

Le Groupe SEB est présent commercialement dans près de 150 pays. Avec une production concentrée principalement en France et en Chine, son activité est donc fortement exposée au risque de change de « transaction » lorsque ces produits sont facturés à nos clients dans une devise différente de celle de production. À cela vient s'ajouter un impact lié à la conversion en euros des chiffres d'affaires et des résultats des différents pays lors de leur consolidation. Les variations des devises représentent donc un enjeu de compétitivité à gérer au mieux et dans une optique de long terme. La position devises du Groupe est « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans de nombreuses autres devises. Pour limiter son risque, le Groupe couvre via des achats ou ventes à terme une partie de ses flux futurs hautement probables ainsi que la quasi-intégralité de son exposition bilantielle transactionnelle.

Depuis plusieurs années néanmoins, la volatilité des parités a fortement perturbé l'activité du Groupe. Les évolutions, parfois violentes, des devises conduisent le Groupe à adapter en permanence sa politique tarifaire : augmentation des prix de vente pour préserver la rentabilité locale des filiales commerciales en cas de dépréciation de la monnaie concernée face aux devises de production, ajustement des prix à la baisse pour préserver la dynamique de marché et la compétitivité en cas d'évolution favorable des parités. Les effets sur les performances financières du Groupe sont ainsi très contrastés d'une année à l'autre.

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

RISQUES DE TAUX

Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, le Groupe a recours à différentes formes de financement (emprunts bancaires, placements privés, emprunts obligataires, billets de trésorerie, etc.). Il se finance principalement à taux fixe, notamment sur les échéances les plus longues, dans des devises correspondant à ses besoins (euro et dollar, essentiellement). La plus longue échéance est 2022 et est à taux fixe, permettant de prémunir le Groupe contre une éventuelle augmentation des taux.

Il convient de signaler qu'aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

Les détails relatifs aux risques de taux sont traités dans les notes aux états financiers consolidés (notes 26.2.2).

RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2015, le Groupe SEB détenait 1 074 453 actions propres pour une valeur totale de 71,2 millions d'euros. Les actions d'autodétention sont déduites des capitaux propres à hauteur de leur prix de revient.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2015 (94,60 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 101,6 millions d'euros (cette valeur de marché n'a pas d'impact dans les comptes consolidés du Groupe). Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 10,0 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention. Cette variation n'affecte pas le compte de résultat ni les fonds propres du Groupe consolidés.

Un complément d'information en matière de risques sur actions est présenté dans la note 26.2.4 aux états financiers consolidés. Ce complément intègre également le risque sur l'action Supor, cotée à la Bourse de Shenzhen.

Analyse de sensibilité

Sur la base des éléments publiés en 2015, le Groupe SEB a réalisé des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat opérationnel d'activité d'une variation de la parité euro/dollar ainsi que l'effet sur le résultat avant impôt d'une variation des taux d'intérêt.

Concernant le taux de change du dollar par rapport à l'euro, structurellement acheteur en dollar ou en « zone dollar » (matières premières, produits sourcés en Asie...), le Groupe SEB a depuis plusieurs années une position « courte » dans cette devise. L'analyse de sensibilité montre qu'une hausse de 1 % du taux de change du dollar contre l'euro aurait un impact négatif de l'ordre de 6 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. Le Groupe a également une position « courte » significative en yuan chinois. Une hausse de 1 % du taux de change de cette devise aurait un impact négatif de l'ordre de 4 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité. D'autres devises importantes de fonctionnement du Groupe (le yen, le rouble, le real brésilien, la livre sterling, la livre turque, le won coréen, le zloty polonais, le peso mexicain...) peuvent cependant avoir également un effet important sur le résultat opérationnel d'activité.

Cette analyse de sensibilité ne prend pas en compte l'impact induit de l'évolution des parités sur la compétitivité de l'outil industriel européen, toujours important dans la production Groupe : un euro renforcé face à la majorité des devises, et notamment face au dollar, renchérit les productions européennes face aux fabrications en zone dollar et constitue un frein à l'exportation. À l'inverse, le renforcement du dollar est source de compétitivité accrue de notre outil industriel européen. On soulignera que le Groupe SEB, recourant moins aux produits finis externalisés que ses concurrents, a au final une exposition en dollar (qui reste la devise de référence dans les achats de produits dits « sourcés ») inférieure à celle de ces derniers.

Pour ce qui est des taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 100 points de base des taux court terme serait de 3,0 millions d'euros, sur la base de l'endettement Groupe 2015.

Les notes 26.2.1, 26.2.2 et 26.2.3 aux états financiers donnent des éléments complémentaires en matière de sensibilité du Groupe concernant la fluctuation des devises, la variation du taux de financement et l'évolution des matières premières.

Assurances

POLITIQUE GÉNÉRALE D'ASSURANCE DU GROUPE

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

PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

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

DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

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

Ce montant a été calculé selon l'hypothèse dite du « 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 garantie tient compte des mesures de protection mises en place dans les sites du Groupe qui font l'objet très régulièrement de visites Ingénierie Prévention par les services spécialisés des assureurs.

RESPONSABILITÉ CIVILE

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

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

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

ENVIRONNEMENT

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

Sont couverts :

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

TRANSPORT ET STOCKS

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

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

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

RISQUE CLIENT

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

POLICES LOCALES

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

Faits exceptionnels et litiges

Il n'existe pas de faits exceptionnels et litiges autres que ceux traités dans la note 29.1 aux états financiers consolidés.

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

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



2

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

| | | | |
|---|-----------|--|-----------|
| 2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE | 24 | 2.6. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE | 70 |
| | | L'environnement de contrôle interne dans le Groupe | 70 |
| 2.2. ORGANISATION DES POUVOIRS | 24 | Le dispositif de gestion des risques | 71 |
| Président-Directeur Général | 24 | Les activités de contrôle | 71 |
| Directeur Général Délégué | 24 | Les dispositifs d'information et de communication | 71 |
| 2.3. COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 25 | L'évaluation du dispositif de contrôle interne | 71 |
| Composition du Conseil d'administration | 25 | Les acteurs du contrôle interne | 72 |
| Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration | 40 | Les procédures relatives à l'information comptable et financière | 74 |
| 2.4. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE | 46 | 2.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES | 76 |
| 2.5. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION | 47 | Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière | 76 |
| Rémunération des membres du Conseil d'administration | 47 | Autres informations | 76 |
| Rémunération des dirigeants mandataires sociaux | 48 | | |
| Rémunération des membres du COMEX | 58 | | |

2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») dans sa version de novembre 2015, consultable sur le site Internet du MEDEF (www.medef.fr).

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéas 6 à 10 du Code de commerce, le présent Chapitre comprend le Rapport du Président sur la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et

des hommes en son sein, ainsi que des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux. Il intègre également le Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Il est ici précisé que les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce et notamment celles relatives à la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le Chapitre 7 « Informations sur la société et le capital ».

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration a approuvé le présent chapitre à l'occasion de sa réunion du 23 février 2016.

2.2. ORGANISATION DES POUVOIRS

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

Président-Directeur Général

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

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

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

Le Conseil d'administration n'a par ailleurs apporté aucune limitation aux pouvoirs du Président-Directeur Général, qui sont décrits à la page 41.

Directeur Général Délégué

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

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

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

2.3. COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est un organe collégial dont la vocation est de représenter l'ensemble des actionnaires ; son action s'inscrit 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 sa mission ».

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

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

PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est actuellement composé de 15 membres dont la durée du mandat est fixée à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires. Les administrateurs se répartissent de la manière suivante :

- 1 Président ;
- 9 administrateurs représentant le Groupe Fondateur à savoir :
 - 5 administrateurs adhérant à la société FÉDÉRACTIVE,
 - 4 administrateurs adhérant à la société VENELLE INVESTISSEMENT ;

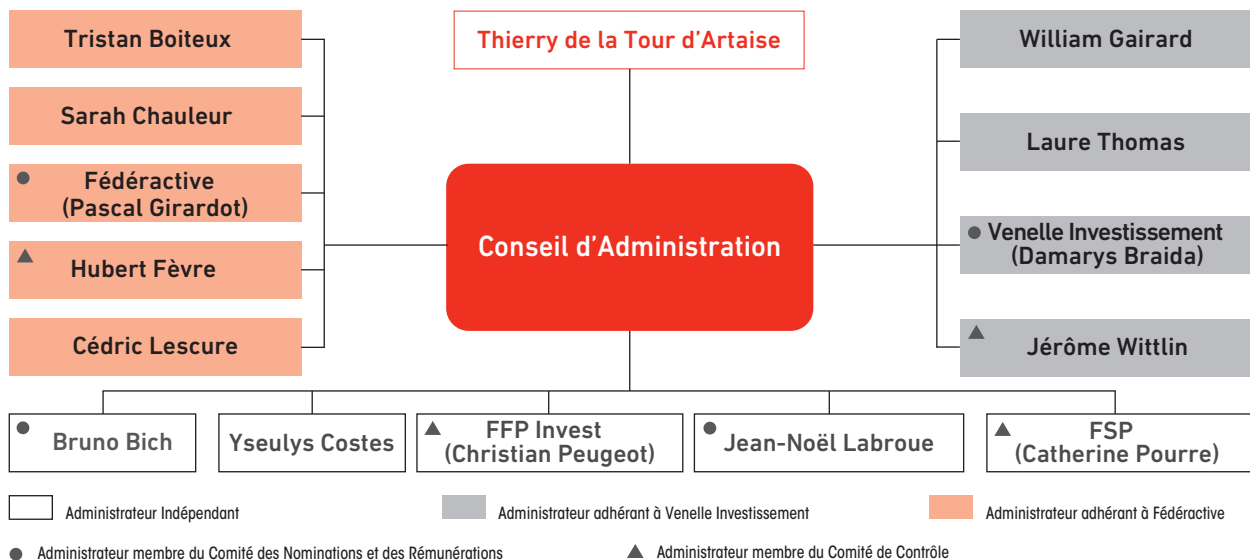
- 5 administrateurs indépendants.

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

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

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

Les administrateurs détiennent ensemble 23,99 % du capital de la société et 25,90 % des droits de vote effectifs (soit 25,51 % des votes théoriques) respectant ainsi la Charte de l'administrateur et Règlement intérieur du Conseil d'administration (la « Charte et Règlement intérieur ») selon laquelle chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de jetons de présence.



PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS

PRÉSIDENTS FONDATEURS

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Emmanuel Lescure

THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Âge : | 61 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 4 mai 2000 |
| Date du dernier renouvellement : | 10 mai 2012 |
| Date de fin du mandat : | AG 2016 (Renouvellement) |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 422 553 |

BIOGRAPHIE :

Diplômé de l'ESCP, M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté son parcours professionnel aux États-Unis en tant que Contrôleur Financier chez Allendale Insurance (Groupe FM - Factory Mutual). Il rejoint ensuite Coopers & Lybrand à Paris en qualité d'auditeur puis de Manager, avant de rejoindre le Groupe Chargeurs en 1983 d'abord comme Responsable de l'Audit interne, puis comme Directeur Administratif Financier (1984-1985) et enfin en tant que Directeur Général des Croisières Paquet (1986-1993).

M. Thierry de La Tour d'Artaise a rejoint le Groupe SEB en 1994 au sein de la société Calor dont il devint Président. En 1998, il est à la tête de la Division Equipement de la Maison du Groupe avant d'être nommé Vice-Président de la société SEB S.A. en 1999.

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

Président de SEB Internationale

Administrateur de Zhejiang Supor Co, Ltd* (Chine)

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

Administrateur de Club Méditerranée S.A.* (depuis 2005 - mandat ayant pris fin le 29 avril 2015)

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

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Administrateur de Plastic Omnium*

* Société cotée.

BRUNO BICH**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

| | |
|----------------------------------|---|
| Âge : | 69 ans |
| Nationalité : | Française/Américaine |
| Date de première nomination : | AG du 15 mai 2014 |
| Date du dernier renouvellement : | Aucun |
| Date de fin du mandat : | AG 2018 |
| Membre d'un Comité : | Comité des nominations et des rémunérations |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 1 000 |

BIOGRAPHIE :

Diplômé en marketing et Finance de l'Université de New York, M. Bruno Bich a débuté sa carrière au sein du département Corporate Finance de la banque d'affaires White Weld & Company, où il travaille cinq ans avant de rejoindre le Groupe BIC aux États-Unis. Il y occupe différents postes, dont celui de Vice-Président en charge des ventes et du marketing, celui de Directeur des ventes et exerce pendant neuf ans les fonctions de Président et Directeur Général de BIC Corporation, la filiale américaine du Groupe.

En 1993, il est nommé Président et Directeur Général de société BIC, succédant ainsi à Marcel Bich, Président fondateur de l'entreprise. Depuis le 1^{er} mars 2006, Bruno Bich est Président du Conseil d'administration de la société BIC (holding du Groupe BIC).

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Président du Conseil d'administration de BIC*

Membre de l'International Advisory Board de l'EDHEC

Président du Conseil d'administration de Cello Plastic Products Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Stationery Products Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Tips and Pens Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Writing Aids Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Writing Instruments and Containers Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Pentek Pen and Stationery Private Ltd. (Inde)

Président du Conseil d'administration de Cello Pens Private Ltd. (Inde)

Trustee de Harlem Academy (États-Unis)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Conseil de surveillance du Management Institute of Paris – MIP (fusion avec le Groupe EDHEC)

Membre du Conseil de surveillance de Bluwan

TRISTAN BOITEUX**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

| | |
|----------------------------------|--|
| Âge : | 53 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 14 mai 2002 |
| Date du dernier renouvellement : | 15 mai 2014 |
| Date de fin du mandat : | AG 2018 |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 102 932 (dont 1 015 en pleine propriété et 101 917 en nue-propriété) |

BIOGRAPHIE

Diplômé en qualité d'Ingénieur à l'issue d'études effectuées à l'École spéciale de mécanique et d'électricité Sudria (1987), M. Tristan Boiteux exerce, pendant onze ans, diverses fonctions chez Alcatel.

Il rejoint Gemalto en 2000, en qualité d'ingénieur d'affaire, où il exerce actuellement l'activité de chef de produits.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

* Société cotée.

SARAH CHAULEUR**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

| | |
|----------------------------------|---|
| Âge : | 44 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 14 mai 2013 |
| Date du dernier renouvellement : | Aucun |
| Date de fin du mandat : | AG 2017 |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 229 571 (dont 15 en pleine propriété et 229 556 en nue-propriété) |

BIOGRAPHIE :

Diplômée d'un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, M^{me} Sarah Chauleur est, depuis 2009, responsable de la communication de FÉDÉRACTIVE. Elle est par ailleurs co-animatrice de la Fondation Première Pierre (placée sous l'égide de la Fondation de France).

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

YSEULYS COSTES**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

| | |
|----------------------------------|-------------------|
| Âge : | 43 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 14 mai 2013 |
| Date du dernier renouvellement : | Aucun |
| Date de fin du mandat : | AG 2017 |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 750 |

BIOGRAPHIE :

Diplômée du Magistère de Sciences de Gestion et d'un DEA de marketing et stratégie de l'Université Paris-IX Dauphine, M^{me} Yseulys Costes a exercé les fonctions de chercheuse en marketing interactif à la Harvard Business School, et de professeur de marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris-IX Dauphine). Elle fut par ailleurs coordinatrice de l'Interactive Advertising Bureau (IAB) France pendant deux ans.

Elle exerce actuellement les fonctions de Président-Directeur Général de la société 1000mercis dont elle est fondatrice. En 2014, elle s'installe à Palo Alto, en Californie au cœur de la Ad Tech pour développer Numberly, la filiale internationale du Groupe.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Président-Directeur Général de 1000mercis*

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

Administrateur de Kering S.A.*

Membre du Conseil de surveillance de Vivendi*

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

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

Membre du Conseil de surveillance de Numergy

* Société cotée.

FÉDÉRATIVE**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR
SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE AU CAPITAL DE 5 084 597,85 €**

| | |
|----------------------------------|---|
| Siège social : | 66, avenue des Champs-Élysées – 75 008 Paris 487 544 223 RCS Paris |
| Date de première nomination : | AG du 11 mai 2006 |
| Date du dernier renouvellement : | 15 mai 2014 |
| Date de fin du mandat : | AG 2018 |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 5 929 938 (dont 5 929 935 en usufruit) |

RENSEIGNEMENTS :

FÉDÉRATIVE est une société holding de contrôle de participation patrimoniale, immatriculée le 14 avril 2006. Elle est représentée par son Président, M. Pascal Girardot.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

PASCAL GIRARDOT**REPRÉSENTANT PERMANENT DE FÉDÉRATIVE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

| | |
|----------------------|---|
| Âge : | 61 ans |
| Nationalité : | Française |
| Membre d'un Comité : | Comité des nominations et des rémunérations |

BIOGRAPHIE :

Diplômé d'un DESS d'économétrie ainsi que de l'Institut des Actuares, M. Pascal Girardot travaille quinze années sur les marchés financiers et dans le domaine de l'ingénierie financière à la Caisse des Dépôts en tant que membre de la Direction des Marchés. Il exerce ensuite son activité au sein de CPR en qualité de Directeur des Risques et de ses activités à New York.

En 1997, il fonde la société Certual, spécialisée dans le domaine de l'ingénierie financière, qu'il préside actuellement.

M. Pascal Girardot est ancien Président du Comité de normalisation obligatoire consultatif auprès de la Direction du Trésor. Il est membre de l'Institut des Actuares.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Président de Certual S.A.S.

Président de FÉDÉRATIVE

Administrateur de Gaggione S.A.S.

Administrateur de Babylone S.A.

Administrateur de NewCore S.A.S.

Administrateur de Tugak S.A.S.

Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'orientation de Proxinvest

Membre du Comité éthique de Ecofi Investissements (Groupe Crédit Coopératif)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES :

Aucun

HUBERT FÈVRE**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

| | |
|----------------------------------|--|
| Âge : | 51 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 13 mai 2003 |
| Date du dernier renouvellement : | 12 mai 2015 |
| Date de fin du mandat : | AG 2019 |
| Membre d'un Comité : | Comité de contrôle |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 147 062 (dont 8 849 en pleine propriété et 138 213 en nue-propriété) |

BIOGRAPHIE :

Expert-comptable diplômé, Monsieur Hubert Fèvre a exercé à Genève des fonctions de Direction Financière à la Banque Pasche (CM-CIC) et à Londres des fonctions financières au sein des groupes Sonatrach Petroleum Corporation, VSNL International, Addax & Oryx et Finacor.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE
Administrateur de FCL Investissements

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

FFP INVEST**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT****SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE AU CAPITAL DE 541 010 740 €**

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

RENSEIGNEMENTS :

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

Elle est représentée par M. Christian Peugeot.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de IDI*
Membre du Conseil de surveillance de Onet
Membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace*
Président de Financière Guiraud S.A.S.
Membre du Conseil de surveillance de IDI Emerging Markets (Luxembourg)
Administrateur de Orpea*
Administrateur de LT Participations
Administrateur de IPSOS*
Administrateur de SANEF*
Administrateur de Gran Via 2008
Gérant de FFP Les Grésillons
Membre du Comité exécutif de LDAP

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Gérant de la société Valmy FFP

* Société cotée.

CHRISTIAN PEUGEOT**REPRÉSENTANT PERMANENT DE FFP INVEST AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| Âge : | 62 ans |
| Nationalité : | Française |
| Membre d'un Comité : | Comité de contrôle |

BIOGRAPHIE :

Diplômé d'HEC, M. Christian Peugeot a effectué toute sa carrière au sein du groupe PSA à différentes fonctions commerciales et de marketing. Jusqu'à la fin de l'année 2015, il a occupé les fonctions de Directeur des Affaires Publiques et Délégué aux Relations Extérieures de PSA. Depuis le 1^{er} janvier 2016, M. Christian Peugeot préside le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Président de UNIFAB
 Vice-Président et administrateur d'Établissements Peugeot Frères
 Administrateur de FFP*
 Administrateur de Compagnie Industrielle de Delle (CID)
 Administrateur de Groupe PSP
 Administrateur de LISI*
 Gérant de BP Gestion
 Gérant de RP Investissements
 Gérant de SCI Laroche

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Vice-Président du Football Club Sochaux Montbéliard S.A.
 Directeur Général Délégué d'Établissements Peugeot Frères
 Administrateur de La Française de Participations Financières
 Administrateur de Immeubles et Participations de l'Est
 Administrateur de Simante SL
 Mandataire de la gérance de Peugeot Média Production

FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT****SICAV À CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CAPITAL DE 300 000 €**

| | |
|---|--|
| Siège social : | 47 rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris 753 519 891 RCS Paris |
| Date de première nomination : | AG du 15 mai 2014 |
| Date du dernier renouvellement : | Aucun |
| Date de fin du mandat : | AG 2016 (renouvellement) |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 2 633 876 |

RENSEIGNEMENTS :

FSP a été immatriculée le 14 septembre 2012.
 Elle est représentée par M^{me} Catherine Pourre.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Administrateur de Arkema*
 Administrateur de Zodiac Aerospace*

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

* Société cotée.

CATHERINE POURRE

REPRÉSENTANT PERMANENT DE FSP AU CONSEIL D'ADMINISTRATION



| | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Âge : | 59 ans |
| Nationalité : | Française |
| Membre d'un Comité : | Présidente du Comité de contrôle |

BIOGRAPHIE :

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Administrateur de Neopost S.A.*
Membre du Conseil de surveillance de Beneteau S.A.*
Administrateur de CPO Services Sarl (Luxembourg)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Directoire et Directeur Général Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco S.E.*
Président puis Directeur Général Délégué d'Unibail Management S.A.S.
Président-Directeur-Général de Tayninh S.A.*
Président de Doria S.A.S.
Président d'Espace Expansion Immobilière
Administrateur de Comexposium Holding
Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations
Président-Directeur-Général d'Unibail-Rodamco Finance
Administrateur de Viparis Holding
Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos
Administrateur de Viparis-Le Palais des Congrès de Paris
Administrateur d'Union Immobilière Internationale
Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V. (Pays-Bas)
Administrateur de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas.
Représentant d'Unibail-Rodamco SE au Conseil d'administration de Crossroads Property Investors S.A.
Administrateur de Mfi AG (Allemagne)
Président du Comité d'audit de la SCI Propexpo
Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et rémunérations de Viparis Porte de Versailles
Membre du Directoire de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas)
Représentant permanent de Rodamco Europe N.V. (Pays-Bas), elle-même dirigeant de 8 filiales d'Unibail-Rodamco
Directeur de U&R Management B.V. (Pays-Bas)

* Société cotée.

WILLIAM GAIRARD**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À VENELLE INVESTISSEMENT**

| | |
|---------------------------------|--|
| Âge : | 35 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 12 mai 2015 |
| Date de fin du mandat : | AG 2019 |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 433 593 actions (dont 143 199 en pleine propriété et 290 394 en nue-propriété) |

BIOGRAPHIE :

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

Il fonde en 2012 Ecopro Solutions S.A. de C.V., société Mexicaine dédiée à la promotion d'une utilisation responsable du plastique, dont il est le dirigeant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

JEAN-NOËL LABROUE**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT**

| | |
|----------------------------------|--|
| Âge : | 68 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 12 mai 2010 |
| Date du dernier renouvellement : | 15 mai 2014 |
| Date de fin du mandat : | AG 2018 |
| Membre d'un Comité : | Président du Comité des nominations et des rémunérations |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 1 250 |

BIOGRAPHIE :

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Generix S.A.*

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Directeur Général et administrateur de Kesa Electricals Plc* (Angleterre)

Membre du Conseil de surveillance d'Établissements Darty et Fils

Président-Directeur Général de Kesa France

Président du Conseil d'administration de Kesa International Plc (Angleterre)

Président du Conseil d'administration de New Vanden Borre (Belgique)

Administrateur de Datart Investments S.A. (Luxembourg)

Administrateur de Datart Megastore S.R.O. (Slovaquie)

Administrateur de Datart International As. (République Tchèque)

Administrateur de Kesa Holding Ltd. (Angleterre)

Administrateur de Kesa Sourcing Ltd. (Italie)

Administrateur de Kesa Spain Ltd. (Espagne)

Administrateur de Kesa Turkey Ltd. (Turquie)

Administrateur de Kesa Electricals Asia Ltd. (Chine)

* Société cotée.

CÉDRIC LESCURE**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À FÉDÉRACTIVE**

| | |
|----------------------------------|--|
| Âge : | 48 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 27 avril 1998 |
| Date du dernier renouvellement : | 12 mai 2015 |
| Date de fin du mandat : | AG 2019 |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 528 871 (dont 114 684 en pleine propriété et 414 187 en nue-propriété) |

BIOGRAPHIE :

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

En 2010, il crée la société Vetshop 21, destinée à la vente en ligne d'aliments vétérinaires, dont il est Directeur Général.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Gérant de la Clinique Vétérinaire du Clos Guillaume

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Conseil d'orientation de FÉDÉRACTIVE

Gérant de Vetshop Création

LAURE THOMAS**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À VENELLE INVESTISSEMENT**

| | |
|---------------------------------|-------------------|
| Âge : | 44 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 14 mai 2013 |
| Date de fin du mandat : | AG 2017 |
| Membre d'un Comité : | Non |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 233 354 |

BIOGRAPHIE :

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Dijon, M^{me} Laure Thomas exerce l'activité de décoratrice d'intérieur.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Membre du Conseil de surveillance de VENELLE INVESTISSEMENT

Gérante de la SCI Pommard Clos Blanc

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Directoire de Pierre Cotte

VENELLE INVESTISSEMENT**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR
SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE AU CAPITAL DE 3 750 736,68 €**

| | |
|----------------------------------|--|
| Siège social : | 72 rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris 414 738 070 RCS Paris |
| Date de première nomination : | 27 avril 1998 |
| Date du dernier renouvellement : | AG du 10 mai 2012 |
| Date de fin du mandat : | AG 2016 (renouvellement) |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 17 902 |

RENSEIGNEMENTS :

VENELLE INVESTISSEMENT est une société holding familial de contrôle, immatriculée le 9 décembre 1997. Elle est représentée par M^{me} Damarys Braida.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Aucun

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

DAMARYS BRAIDA**REPRÉSENTANT PERMANENT DE VENELLE INVESTISSEMENT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

| | |
|----------------------|---|
| Âge : | 48 ans |
| Nationalité : | Française |
| Membre d'un Comité : | Comité des nominations et des rémunérations |

BIOGRAPHIE :

Diplômée de l'École des Mines de Paris, M^{me} Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991 pour créer le laboratoire d'actifs capillaires. Elle dirige, entre 1997 et 2004, les services d'évaluation de l'efficacité. De 2005 à 2009 elle dirige le laboratoire de Développement de Coloration, puis entre 2010 et 2012, le laboratoire de développement mondial du teint. Depuis 2012, elle est en charge du pilotage stratégique de la Recherche en Maquillage chez l'Oréal.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Présidente de VENELLE INVESTISSEMENT
Directrice Générale de Venelle Plus

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Aucun

JÉRÔME WITTLIN**ADMINISTRATEUR – MEMBRE DU GROUPE FONDATEUR, ADHÉRANT À VENELLE INVESTISSEMENT**

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| Âge : | 56 ans |
| Nationalité : | Française |
| Date de première nomination : | AG du 6 mai 2004 |
| Date du dernier renouvellement : | 10 mai 2012 |
| Date de fin du mandat : | AG 2016 |
| Membre d'un Comité : | Comité de contrôle |
| Nombre d'actions SEB détenues : | 6 338 |

BIOGRAPHIE :

M. Jérôme Wittlin débute sa carrière professionnelle en 1984 dans le Groupe Crédit Lyonnais, notamment comme Directeur de Clinvest, filiale spécialisée en fusions et acquisitions, puis à partir de 2004 comme *Executive Director* de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank. À partir de 2006 il occupe les fonctions d'*Executive Director* de Goldman Sachs Private Wealth Management en France. En 2011 il rejoint le Groupe CM-CIC.

Il est aujourd'hui Directeur du Département des Grands Investisseurs Privés du groupe CM-CIC et membre du Comité de direction de CIC Banque Privée.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Directeur Général de VENELLE INVESTISSEMENT

Président de Venelle Plus

Gérant de Trois Rivières Holding

Administrateur de Trajectoire

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

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES :

Membre du Conseil de gérance de VENELLE INVESTISSEMENT

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ADMINISTRATEURS

| NOM - PRÉNOM | NATIONALITÉ | AGE | ENTRÉE EN FONCTION | FIN DU MANDAT (ANNÉE DE L'AG) | QUALITÉ D'INDÉPENDANT | MEMBRE D'UN COMITÉ |
|--|--|-----|---|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE | Française | 61 | AG 03/05/1999 Ratification de la cooptation | 2016 | Non | Non |
| Bruno BICH | Française Résident USA | 69 | AG 15/05/2014 | 2018 | Oui | Nominations et Rémunérations |
| Tristan BOITEUX | Française | 53 | AG 14/05/2002 | 2018 | Non | Non |
| Sarah CHAULEUR | Française | 44 | AG 14/05/2013 | 2017 | Non | Non |
| Yseulys COSTES | Française Résidente USA | 43 | AG 14/05/2013 | 2017 | Oui | Non |
| FÉDÉRACTIVE (Pascal GIRARDOT) | Française | 61 | AG 11/05/2006 Ratification de la cooptation | 2018 | Non | Nominations et Rémunérations |
| Hubert FÈVRE | Française | 51 | AG 13/05/2003 | 2019 | Non | Contrôle |
| FFP INVEST (Christian PEUGEOT) | Française | 62 | AG 15/05/2014 Ratification de la cooptation ⁽¹⁾ | 2017 | Oui | Contrôle |
| FSP (Catherine POURRE) | Française | 59 | AG 15/05/2014 Ratification de la cooptation ⁽²⁾ | 2016 | Oui | Contrôle |
| William GAIRARD | Française Résident Mexique | 35 | AG 12/05/2015 | 2019 | Non | Non |
| Jean-Noël LABROUE | Française | 68 | AG 12/05/2010 | 2018 | Oui | Nominations et Rémunérations |
| Cédric LESCURE ⁽³⁾ | Française | 48 | AG 12/05/2010 Ratification de la cooptation | 2019 | Non | Non |
| Laure THOMAS | Française | 44 | AG 14/05/2013 | 2017 | Non | Non |
| VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys BRAIDA) | Française | 48 | AG 27/04/1998 Ratification de la cooptation | 2016 | Non | Nominations et Rémunérations |
| Jérôme WITTLIN | Française | 56 | AG 06/05/2004 | 2016 | Non | Contrôle |
| ADMINISTRATEUR DONT LE MANDAT A PRIS FIN AU COURS DE L'EXERCICE | | | | | | |
| Jacques GAIRARD | Remplacé par William GAIRARD à l'issue de l'AG du 12 mai 2015. | | | | | |

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

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

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

RENOUVELLEMENT ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 12 mai 2015 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, les mandats d'administrateurs de M. Hubert Fèvre et de M. Cédric Lescure. M. William Gairard a par ailleurs été nommé administrateur pour une durée de quatre ans, en remplacement de M. Jacques Gairard.

SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

| ADMINISTRATEUR | ASSEMBLÉE 2016 | ASSEMBLÉE 2017 | ASSEMBLÉE 2018 | ASSEMBLÉE 2019 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE | • | | | |
| BRUNO BICH | | | • | |
| TRISTAN BOITEUX | | | • | |
| SARAH CHAULEUR | | • | | |
| YSEULYS COSTES | | • | | |
| FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot) | | | • | |
| HUBERT FÈVRE | | | | • |
| FFP INVEST (Christian Peugeot) | | • | | |
| FSP (Catherine Pourre) | • | | | |
| WILLIAM GAIRARD | | | | • |
| JEAN-NOËL LABROUE | | | • | |
| CÉDRIC LESCURE | | | | • |
| LAURE THOMAS | | • | | |
| VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà) | • | | | |
| JÉRÔME WITTLIN | • | | | |

Renouvellement du mandat de trois administrateurs en 2016

Les mandats de M. Thierry de La Tour d'Artaise, de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M^{me} Damarys Braidà et du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M^{me} Catherine Pourre, arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2016, le Conseil d'administration proposera aux actionnaires de renouveler leurs mandats pour une durée de quatre ans.

Nomination d'un nouvel administrateur en 2016

Le mandat de M. Jérôme Wittlin arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2016, il conviendra de procéder à son remplacement. À cet effet, le Conseil d'administration proposera

à l'Assemblée générale la nomination de M. Jérôme Lescure en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans.

Après examen de la candidature de M. Jérôme Lescure, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a estimé qu'il était en mesure d'assumer les tâches qui lui incomberaient en qualité d'administrateur et de contribuer de manière effective aux travaux du Conseil d'administration. Il bénéficie en effet d'une solide expertise dans le domaine de la stratégie et de l'entrepreneuriat et dispose par ailleurs d'une excellente connaissance du Groupe SEB, de son fonctionnement et de ses enjeux, celui-ci ayant été administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005.

La présentation de M. Jérôme Lescure figure ci-après.

JÉRÔME LESCURE



Âge : 55 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions SEB détenues : 73 828

BIOGRAPHIE :

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

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

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS :

Cogérant de Lavilla SARL

Président de Additio SAS

Président de Camsel SAS

Président de Brassac Holding SAS

Président des Bois du Midi SAS

Président de OTC Asset Management SAS, devenue APICAP

Administrateur de Manutan International - Membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations*

Représentant Permanent d'APICAP, administrateur de :

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

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

Co-gérant de Trois Rivières Holding

* Société cotée

DÉCLARATIONS DES ADMINISTRATEURS

Liens familiaux

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

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

Absence de condamnations ou de sanctions

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

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

Absence de conflits d'intérêts

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

Contrats de services

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

Les conventions réglementées existantes ont été préalablement autorisées conformément à la loi et sont décrites au Chapitre 2.5 « Politique de rémunération » ainsi que dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

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

Le Groupe SEB a par ailleurs adopté une Charte de déontologie boursière qui présente de manière détaillée les obligations s'imposant aux administrateurs, aux personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci, aux dirigeants de la société et à certains collaborateurs qui pourraient être amenés à détenir des informations sensibles, conformément aux lois et règlements applicables en la matière.

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

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Avec 5 administrateurs indépendants, soit un tiers des administrateurs, la composition du Conseil d'administration est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF selon lesquelles « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers ».

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

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

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

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

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

SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

| | Critère 1 | Critère 2 | Critère 3 | Critère 4 | Critère 5 | Critère 6 | Qualification |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| M. Bruno Bich | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M^{me} Yseulys Costes | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M. Jean-Noël Labroue | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M. Christian Peugeot | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M^{me} Catherine Pourre | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |

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

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

Au terme de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2015, les administrateurs se sont déclarés satisfaits du nombre et du rôle des administrateurs indépendants. Ils ont par ailleurs souligné l'influence positive de ces derniers dans les travaux du Conseil d'administration.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT

Afin de prévenir et d'identifier tout risque de conflit d'intérêt, différentes procédures ont été formalisées. L'objectif est de pouvoir s'assurer qu'aucun administrateur n'est en situation de conflit d'intérêts que ce soit au moment de sa nomination, en cours d'exercice de son mandat ou lors de son renouvellement.

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

La situation individuelle des administrateurs est en outre examinée chaque année à l'aide d'un questionnaire et d'une déclaration sur l'honneur formalisée par les administrateurs pour le second exercice consécutif en 2015.

Par ailleurs, en cours d'exercice du mandat, l'administrateur est tenu d'exercer ses fonctions dans le strict respect de l'intérêt social. Dès lors, si un conflit d'intérêt apparaît au moment de la communication de l'ordre du jour d'une réunion, ou en cours de réunion, il est tenu d'en informer le Conseil d'administration. Ce dernier, le cas échéant hors la présence de l'administrateur concerné, doit alors statuer sur la participation de l'administrateur au débat et/ou au vote sur les points concernés de l'ordre du jour, conformément aux dispositions de la Charte et du Règlement intérieur.

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Conseil d'administration du 23 février 2016, aucune situation de conflit d'intérêt n'a été identifiée. Le Conseil d'administration a néanmoins examiné le flux d'affaires entre certaines entités du Groupe SEB et la société 1000mercis dont M^{me} Yseulys Costes est Président-Directeur Général. Ce flux d'affaires correspond à des prestations de publicité et de marketing interactif pour lesquelles 1000mercis occupe une place de premier rang sur le marché. M^{me} Yseulys Costes n'intervient en aucun cas dans la gestion de cette relation d'affaires, qui est exclusivement confiée aux équipes opérationnelles de la société 1000mercis, de manière à garantir la neutralité des relations.

Considération prise de la valeur des transactions en résultant, lesquelles représentent environ 0,01 % du chiffre d'affaires consolidé pour 2015 et 0,03 % des capitaux propres du Groupe SEB et 0,9 % du chiffre d'affaires consolidé et 0,9 % des capitaux propres de 1000mercis, le Conseil d'administration a décidé d'écarter toute hypothèse de conflit d'intérêt et de confirmer la qualité d'administrateur indépendant M^{me} Yseulys Costes.

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

ATTRIBUTIONS ET RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Attributions du Conseil d'administration

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

Sur proposition du Président, le Conseil d'administration arrête les orientations stratégiques du Groupe, les budgets, délibère sur les

structures de direction du Groupe et les opérations de croissance externe.

S'agissant plus particulièrement des orientations stratégiques, la Charte et Règlement intérieur précise que « le Conseil d'administration arrête la stratégie du Groupe ». C'est donc au Conseil d'administration que revient la tâche d'examiner et d'arrêter les décisions stratégiques de toute nature du Groupe, et ce, sans limitation.

Cette attribution positionne le Conseil d'administration au cœur de la stratégie et assure un juste équilibre des pouvoirs.

S'agissant par ailleurs des décisions relatives à l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale visant à augmenter le capital, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne et compte tenu de leur importance, qu'elles devaient être prises à la majorité qualifiée des 12/15^e de ses membres présents ou représentés.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois en 2015. Le taux d'assiduité s'est élevé à 91 %.

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

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

Le Conseil d'administration peut en outre se réunir aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, conformément aux dispositions de la loi et des statuts. Il s'est notamment réuni à titre exceptionnel le 16 juin 2015, sur convocation de son Président afin d'examiner le projet d'acquisition de la société OBH Nordica et de statuer sur ce projet.

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

En 2015, le Conseil d'administration s'est réuni dans les locaux de la société Groupe SEB UK, situés à Windsor au Royaume-Uni, réunion au cours de laquelle les équipes, les performances et les enjeux de cette société leur ont été présentés. A cette occasion, les administrateurs ont également visité les points de vente de grands distributeurs dans le but de se familiariser avec la stratégie de commercialisation des produits du Groupe par les grands distributeurs au Royaume-Uni. Le dirigeant de la filiale britannique d'AMAZON est par ailleurs intervenu devant le Conseil d'administration à cette occasion.

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

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration, qui s'est déroulée entre le mois d'octobre et de novembre 2015, les administrateurs se sont dits satisfaits de l'organisation des réunions et ont souligné la fiabilité du calendrier qui leur était communiqué. La qualité des moyens mis en œuvre pour participer aux réunions à distance et les visites des sites ont par ailleurs été particulièrement appréciées.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur Général représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus

pour agir en toutes circonstances au nom de la société conformément à l'article L. 225-56 du Code de commerce.

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

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

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

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

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

SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Le fonctionnement des comités spécialisés fait l'objet d'une évaluation spécifique dans le cadre de la procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'administration. À l'issue de l'évaluation menée en 2015, les administrateurs se sont dits satisfaits du nombre de comités composant actuellement le Conseil d'administration ainsi que de leur fonctionnement.

Le Comité de contrôle

COMPOSITION ET INDICATEURS

COMPOSITION

M^{me} Catherine Pourre, Administrateur Indépendant, Représentant permanent du Fonds Stratégique de Participation
M. Christian Peugeot, Administrateur Indépendant, Représentant permanent de FFP Invest
M. Hubert Fèvre, Adhérent à FÉDÉRACTIVE
M. Jérôme Wittlin, Adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

PRÉSIDENTE

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

NOMBRE DE RÉUNIONS

3

TAUX DE PARTICIPATION

92 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % - Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

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

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

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

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

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

Pour des considérations logistiques et organisationnelles, les réunions du Comité de contrôle ont généralement lieu un jour avant l'examen des comptes semestriels et annuels par le Conseil d'administration. Néanmoins, tous les documents utiles aux réunions du Comité de contrôle sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité de contrôle d'en prendre connaissance avant la réunion et de préparer les délibérations du Conseil d'administration sur les comptes. A l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2015, les administrateurs ont confirmé que ce mode de fonctionnement était satisfaisant.

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

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

PRINCIPAUX TRAVAUX

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité de contrôle a, comme tous les ans, examiné en 2015 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2014 et semestriels au 30 juin 2015, avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- le Rapport du Président sur le contrôle interne ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes pour 2015-2020 pour lequel il a validé le cahier des charges et supervisé le processus d'appel d'offres lancé en cours d'année ;
- le bilan de la phase de transition suite à la mise en place du nouveau collège des Commissaires aux comptes ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2015 ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2016 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs.

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

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

Le Comité des nominations et des rémunérations

COMPOSITION ET INDICATEURS

COMPOSITION

M. Jean Noël Labroue, Administrateur Indépendant
 M. Bruno Bich, Administrateur Indépendant
 M. Pascal Girardot, Adhérent à FÉDÉRACTIVE
 M^{me} Damarys Braida, Adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

PRÉSIDENTE

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

NOMBRE DE RÉUNIONS

4

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % - Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

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

- émettre des recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration, à la nomination ou au renouvellement des administrateurs, à l'organisation et aux structures du Groupe ;
- proposer la politique de rémunération des mandataires sociaux et examiner celle afférente aux principaux cadres dirigeants ;
- proposer la mise en place et les modalités des plans de souscription, d'achat d'actions et d'actions gratuites ;
- émettre des recommandations sur des questions de Gouvernance ou d'Éthique ;
- examiner la politique de développement durable du Groupe, dresser le bilan des actions menées et la politique du Groupe à cet égard.

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

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

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

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

PRINCIPAUX TRAVAUX

Au cours de l'année 2015, le Comité des nominations et des rémunérations a :

- examiné les réponses fournies par les administrateurs à l'occasion du questionnaire annuel destiné à la prévention et à l'identification des conflits d'intérêts et a émis des recommandations sur la relation d'affaires entre le Groupe et la société 1000mercis dont M^{me} Yseulys Costes est Président-Directeur Général ;
 - revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement était proposé à l'occasion de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 ;
 - fait des recommandations pour le variable 2014 et les rémunérations fixes et variables pour 2015 du Président-Directeur Général, du Directeur Général Délégué et des autres membres du Comité exécutif ;
 - apprécié la performance du Président-Directeur Général hors sa présence ;
 - examiné deux benchmarks relatifs aux jetons de présence versés aux administrateurs au sein des sociétés du SBF 120 ;
 - examiné la proposition d'évolution de l'organisation du Groupe et des rémunérations des dirigeants concernés ;
 - examiné les mandats arrivant à échéance à l'occasion de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2016 ainsi que les renouvellements et nominations envisagés notamment s'agissant du mandat de M. Thierry de la Tour d'Artaise ;
 - réalisé la synthèse des réponses relatives à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à l'autoévaluation des administrateurs et a formulé des recommandations à cet égard ;
 - étudié la composition du Conseil d'administration notamment au regard des évolutions législatives relatives à la nomination d'administrateurs salariés ;
 - procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
 - examiné la politique de développement durable et validé le bilan des actions menées ainsi que les projets de la société à cet égard.
- S'agissant plus particulièrement de l'évaluation du Président-Directeur Général, le Comité des nominations et des rémunérations,

conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, a délibéré, hors sa présence à l'occasion de sa réunion du 12 février 2016 afin d'établir la performance réalisée au cours de l'exercice écoulé. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration lors de la réunion qui suit, où les administrateurs sont libres de délibérer hors la présence de l'intéressé.

INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

La société a mis en place dès 2006 un site dédié aux administrateurs. Cette base de données documentaire, réservée aux administrateurs, sur laquelle les documents sont mis à leur disposition, permet d'assurer l'accessibilité des informations et la rapidité de leur transmission dans la plus stricte confidentialité.

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

Le Président veille également 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 revues de presse et communiqués du Groupe soient portés à leur connaissance sur ce site.

Il est régulièrement mis à jour afin de s'adapter au mieux aux attentes des administrateurs.

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

Afin que ces documents soient communiqués dans les meilleurs délais aux administrateurs, un calendrier de préparation des Conseils d'administration a été formalisé en 2015, avec pour objectif de mettre à disposition les documents le plus en amont possible des réunions. Le Président veille à ce que tout document soit accessible dès la fin du processus de validation.

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2015, les administrateurs se sont dit satisfaits de l'information mise à leur disposition pour accomplir leur mission. Ils ont à nouveau relevé les progrès effectués dans la mise à disposition préalable des documents destinés aux réunions du Conseil d'administration. La société poursuivra ses efforts en ce sens au cours du prochain exercice.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ADMINISTRATEURS

L'évaluation du Conseil d'administration

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

L'évaluation réalisée entre octobre et novembre 2015 a été effectuée sur la base d'un nouveau questionnaire adopté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 décembre 2014.

Ce questionnaire s'articule notamment autour des réunions, de l'information, de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités. Il permet également d'aborder les questions relatives à la gouvernance et aux interactions avec la Direction.

Les réponses données par les administrateurs ont été analysées par le Comité des nominations et des rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 17 décembre 2015. Comme les années précédentes, il ressort des commentaires et discussions que les administrateurs se sont globalement déclarés très satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et notamment :

- de l'organisation et de la fréquence des réunions ;
- de la qualité des informations et documents diffusés en amont et en cours des réunions ainsi que de l'intervention des cadres dirigeants ;
- de la compréhension des moteurs de performance de la société ;
- des interactions avec la Direction.

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

- de favoriser les échanges et discussions avec l'allongement de la durée de certaines réunions ;
- de renforcer la compréhension des enjeux internationaux du Groupe avec l'organisation d'une réunion annuelle dans une filiale du Groupe située à l'étranger et d'une réunion tous les deux ans sur un site industriel ;
- de consacrer davantage de temps aux sujets incombant au Comité des nominations et des rémunérations, tels que la Responsabilité Sociale et Environnementale, en allongeant la durée de ses réunions.

Ces adaptations feront l'objet d'un point à l'issue de l'exercice 2016, afin de mesurer leur adéquation aux attentes.

L'autoévaluation des administrateurs

L'évaluation du Conseil d'administration a été complétée, en 2015, par un questionnaire d'autoévaluation des administrateurs, adopté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 décembre 2014. Ce dernier est destiné à mieux appréhender l'implication et la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration.

Les réponses apportées par les administrateurs ont été analysées par le Comité des nominations et des rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 17 décembre 2015. Il ressort notamment des commentaires et discussions que les administrateurs ont une très bonne perception du rôle du Conseil d'administration et des missions qui lui incombent et disposent de compétences et d'expériences complémentaires.

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

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

Ce document est actualisé régulièrement en fonction des évolutions, notamment en 2013 pour intégrer les dernières recommandations du Code AFEP-MEDEF.

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

Charte de l'administrateur

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

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

Règlement intérieur

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

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

MODALITÉS RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES EN ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

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

| Recommandations AFEP-MEDEF écartées | Justifications |
|--|---|
| <p>Article 6.4 : Représentation des femmes En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'Assemblée générale de 2010.</p> | <p>Le Comité des nominations et des rémunérations a présenté au Conseil d'administration les échéances relatives à sa composition. Des propositions ont été formulées et seront mises en œuvre dans le respect des délais légaux, notamment quant à la représentation des femmes au Conseil au plus tard lors de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos en 2016.</p> |
| <p>Articles 15.1, 17.1 et 18.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans les Comités La part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes doit être au moins de deux tiers. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.</p> | <p>Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société contrôlée par deux actionnaires de référence agissant de concert, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont 2 indépendants, et 1 administrateur représentant chaque actionnaire de référence. Les deux Comités sont présidés par un administrateur indépendant qui anime et pilote le travail du Comité. Sa voix est prépondérante en cas d'égalité des voix.</p> |
| <p>Article 16.2.1 : L'examen des comptes par le Comité de contrôle Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil).</p> | <p>Pour des raisons d'organisation et de logistique les réunions du Comité de contrôle se tiennent généralement la veille de la réunion du Conseil d'administration. Néanmoins, tous les documents utiles à la préparation des réunions du Comité de contrôle sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité de contrôle de préparer leur réunion et d'assurer une bonne préparation des délibérations du Conseil d'administration sur les comptes. À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2015, les administrateurs ont confirmé que ce mode de fonctionnement était satisfaisant.</p> |
| <p>Article 22 : Contrat de travail du dirigeant mandataire social Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.</p> | <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe en 1994 puis a été nommé Vice-Président de SEB S.A. en 1999 avant d'être nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu depuis 2005. Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a réexaminé la situation du mandataire social et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu depuis 2005 de M. Thierry de La Tour d'Artaise compte tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe. Il en a également été décidé ainsi à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016, dans l'hypothèse où le mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise serait renouvelé à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016.</p> |
| <p>Article 23.2.2 : Actions de performance Conditionner, suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p> | <p>Compte tenu du niveau des obligations de conservation imposées aux mandataires sociaux lors de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions et de l'acquisition définitive d'actions de performance, le Conseil d'administration a décidé de ne pas imposer à ces derniers l'achat d'une quantité supplémentaire d'actions de la société lors de la disponibilité des actions attribuées. Ces conditions de conservation des actions, ajoutées aux conditions exigeantes de performance prévues pour leur attribution, ont semblé suffisantes. Il est rappelé que M. Thierry de La Tour d'Artaise détient 422 533 actions au 31 décembre 2015, soit une valeur, au cours moyen 2015 de l'action (80,18 euros), supérieure à deux ans de rémunération (fixe plus bonus cible). Le niveau de détention de M. Bertrand Neuschwander est quant à lui inférieur eu égard à son arrivée récente dans le Groupe.</p> |

2.4. ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

Organisation jusqu'au 2 septembre 2015

L'année écoulée a été marquée par une modification des organes de direction du Groupe annoncée par M. Thierry de La Tour d'Artaise le 2 septembre 2015. Celle-ci s'inscrit dans le cadre plus global d'un projet de transformation du Groupe destinée à lui permettre de franchir de nouveaux horizons et de répondre à de nouveaux enjeux.

Jusqu'au 2 septembre 2015, les organes de direction du Groupe se composaient d'un Comité exécutif et d'un Comité de direction, constitué des membres du Comité exécutif, des Directeurs Généraux d'Activités, de Directeurs Généraux Continentaux, du Directeur Général de la stratégie et du Directeur Général de l'Innovation. Ces comités se composaient comme suit :

COMITÉ EXÉCUTIF

| | |
|------------------------------|---|
| Thierry de La Tour d'Artaise | Président-Directeur Général |
| Bertrand Neuschwander | Directeur Général Délégué |
| Stéphane Lafèche | Directeur Général Adjoint Industrie |
| Vincent Léonard | Directeur Général Adjoint Finances |
| Harry Touret | Directeur Général Adjoint Ressources Humaines |
| Frédéric Verwaerde | Directeur Général Adjoint Continents |

DIRECTIONS GÉNÉRALES CONTINENTALES

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

DIRECTIONS GÉNÉRALES D'ACTIVITÉS

| | |
|---------------------|---|
| Cyril Buxtorf | Directeur Général Soin de la Maison et de la Personne |
| Philippe Crevoisier | Directeur Général Électrique Culinaires |
| Patrick Llobrégat | Directeur Général Articles Culinaires |

AUTRES DIRECTIONS GÉNÉRALES

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

Nouvelle organisation

A compter du 2 septembre 2015, le Comité de direction a été supprimé au profit d'un Comité exécutif intégrant trois Directions Générales Continentales. Chacun de ces trois Continents est ensuite organisé en Régions.

Le nouveau Comité exécutif s'organise désormais comme suit :

COMITÉ EXÉCUTIF

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

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

2.5. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Rémunération des membres du Conseil d'administration

RÈGLES DE RÉPARTITION ET MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Les conditions de rémunération des administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. En 2015, l'enveloppe globale

autorisée par l'Assemblée générale du 17 mai 2011 est demeurée stable et s'élevait à 450 000 euros.

La rémunération est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable calculée au prorata de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ainsi que des Comités.

Ainsi, pour la période du 1^{er} mai 2014 au 30 avril 2015, la rémunération en jetons de présence était structurée de la manière suivante :

| Fonction | Part fixe | Part variable |
|----------------------------|-----------|---------------|
| Administrateur | 12 000 € | 12 000 € |
| Président de comité | 7 500 € | 7 500 € |
| Membre de comité | 5 000 € | 5 000 € |

En 2015, le montant global des jetons de présence versé aux administrateurs s'est élevé à 438 333 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 441 133 euros au titre de l'année 2014.

Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux (Tableau 3 nomenclature AMF)

| Membres du Conseil | Jetons de présence versés en 2013/2014 | Jetons de présence versés en 2014/2015 |
|---|--|--|
| Thierry de La Tour d'Artaise | 24 000 | 24 000 |
| Bruno Bich | N/A | 34 000 |
| Tristan Boiteux | 24 000 | 24 000 |
| Sarah Chauleur | 24 000 | 24 000 |
| Yseulys Costes | 24 000 | 22 000 |
| Norbert Dentressangle | 29 933 | N/A |
| FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot) | 34 000 | 34 000 |
| Hubert Fèvre | 34 000 | 34 000 |
| FFP (Christian Peugeot) | 21 600 | 28 333 |
| Jacques Gairard | 24 000 | 24 000 |
| Jean-Noël Labroue | 39 000 | 37 000 |
| Philippe Lenain | 44 200 | N/A |
| Cédric Lescure | 24 000 | 24 000 |
| FSP (Catherine Pourre) | 4 800 | 39 000 |
| Laure Thomas | 24 000 | 22 000 |
| VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida) | 34 000 | 34 000 |
| Jérôme Wittlin | 31 600 | 34 000 |
| TOTAL | 441 133 | 438 333 |

RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

A l'issue de la réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, et après avoir constaté que les jetons de présence étaient inférieurs à la moyenne des sociétés comparables, a décidé de proposer aux actionnaires une augmentation du jeton de présence de base. Celui-

ci passerait ainsi à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros pour la partie variable.

Le montant des jetons de présence accordés aux Présidents et aux membres de Comités resterait quant à lui inchangé.

L'enveloppe globale, d'un montant total de 540 000 euros serait ainsi allouée comme suit :

| Fonction | Part fixe | Part variable |
|----------------------------|-----------|---------------|
| Administrateur | 15 000 € | 15 000 € |
| Président de comité | 7 500 € | 7 500 € |
| Membre de comité | 5 000 € | 5 000 € |

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Sont présentés ci-après les éléments de rémunération et les avantages de toute nature (actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de M. Bertrand Neuschwander seuls mandataires sociaux à percevoir une rémunération, les administrateurs ne percevant que les jetons de présence mentionnés ci-dessus.

PRINCIPES ET OBJECTIFS POURSUIVIS

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe SEB est définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2015, auquel le Groupe se réfère.

Selon ces principes, le Comité des nominations et des rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacun d'eux ainsi qu'aux conditions de performance quantitatives et qualitatives.

Exhaustivité et simplicité

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans un souci de simplicité, d'intelligibilité et de cohérence dans le temps. Elle se compose d'une partie fixe, d'une partie variable annuelle et, en fonction de l'atteinte des critères de performance préalablement fixés par le Conseil d'administration, d'actions de performance. La rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux est par ailleurs déterminée en fonction de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages sociaux notamment l'avantage que représente le 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.

ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION

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

La rémunération fixe

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

La rémunération annuelle est débattue puis proposée par le Comité des nominations et des rémunérations au Conseil d'administration. Ce dernier veille à ce qu'elle demeure stable sur plusieurs années et à ce qu'elle tienne compte des rémunérations de toute nature qui viendraient s'y ajouter.

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

La rémunération variable annuelle

La partie variable de la rémunération répond à des principes adoptés par le Conseil d'administration, applicables à l'ensemble des dirigeants, et constitue un mécanisme incitatif intrinsèquement lié à la performance du Groupe et à sa stratégie. Elle est déterminée chaque année, 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 100 % pour le Président-Directeur Général et de 80 % pour le Directeur Général Délégué.

Elle est plafonnée et peut représenter jusqu'à 150 % de la rémunération de base pour le Président-Directeur Général et jusqu'à 125 % pour le Directeur Général Délégué si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints. Les critères sont régulièrement réexaminés afin de s'assurer de leur adéquation aux principes mentionnés ci-dessus et ne donnent lieu à modification, que lorsque cela s'avère nécessaire.

Au cours de l'exercice 2015, les critères de performance quantitatifs et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de l'examen des comptes annuels de l'année écoulée et du budget de l'année suivante. Le Comité des nominations et des rémunérations s'assure que ceux-ci sont en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe SEB ainsi qu'avec les principes exposés ci-dessus.

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 ;
- l'évolution du résultat opérationnel d'activité.

Les critères qualitatifs, liés à la performance collective et 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.

Les actions de performance

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

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

Dans cette logique, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé que l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à 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.

Les critères de performance 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 sont arrêtés annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations mais ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Ils répondent à la double nécessité d'être suffisamment exigeants tout en restant source de motivation. Ainsi, les allocations de stock-options et/ou d'actions de performance n'ont jamais été attribuées dans leur intégralité au titre des plans mis en place depuis 2010.

S'agissant du plan 2015, 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 2015, 2016 et 2017) :

| 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 |

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

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice représente 15,8 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice ;
- le volume total des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux ne doit pas dépasser le plafond de 0,0538 % du capital social à la date de décision de leur attribution, tel que prévu dans la 16^e résolution de l'Assemblée générale du 12 mai 2015.

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, telle que détaillée ci-après, pendant la durée de leurs fonctions ;
- respect des principes contenus dans la Charte de déontologie boursière définissant notamment 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 ;
- 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.

Il est par ailleurs précisé que les attributions d'actions de performance n'ont aucun impact en terme de dilution 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.

A l'issue de l'Assemblée générale du 12 mai 2015, 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 24 février 2015.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 23 février 2016, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité des nominations et des rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions gratuites de performance 2016, en ligne avec le dispositif établi par le Conseil d'administration du 16 décembre 2011. L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale (14^e résolution).

Les avantages en nature

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

Les engagements de retraite, protection sociale complémentaire, indemnité de départ et de non-concurrence

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

MAINTIEN DU CONTRAT DE TRAVAIL

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, son contrat de travail a été suspendu à compter du 1^{er} mars 2005, conformément à la décision adoptée par le Conseil d'administration du 17 décembre 2004.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, a réexaminé sa situation et a considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB. Cet examen a également été effectué lors de la réunion du 23 février 2016 en perspective d'un nouveau renouvellement de mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise. La suspension du contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise serait par conséquent maintenue en cas de renouvellement de son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016.

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

ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILES

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

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

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

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires : ont occupé pendant au moins 8 ans des fonctions de membres du COMEX ou du CODIR 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^{ème} ou 3^{ème} catégorie.

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

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

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

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

Les droits potentiels au titre de ce régime peuvent être liquidés si les bénéficiaires ont occupé pendant au moins 8 ans des fonctions de membres du COMEX ou du CODIR, 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^{ème} ou 3^{ème} 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 permettent aux bénéficiaires de bénéficier d'un niveau de pension égal à 0,80 % du traitement de référence ⁽¹⁾, multiplié par le nombre d'années d'ancienneté atteint au jour du départ effectif à la retraite, dans la limite de 20 ans.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 282 € en 2015) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 565 € en 2015).

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.

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

Ces cotisations sont exclues partiellement de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite, y compris les cotisations versées au titre du régime de prévoyance régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » susvisé, d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 282 € en 2015) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 565 € en 2015).

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

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

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

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

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2015****RÉMUNÉRATION FIXE**

En 2015 la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise s'est élevée à 850 000 euros, elle est identique depuis 2011.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

- au titre des critères quantitatifs (objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 161,4 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 % ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 124,8 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise notamment sur des objectifs individuels relatifs au pilotage du Groupe SEB dans un contexte difficile, à l'amélioration structurelle de sa rentabilité et à l'évolution de son organisation.

En conséquence, la rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 s'élève à 1 247 120 euros soit 146,7 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2014, la rémunération variable de M. Thierry de la Tour d'Artaise s'est élevée à 117,96 % de la rémunération fixe, soit 1 002 660 euros.

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

JETONS DE PRÉSENCE

M. Thierry de La Tour d'Artaise percevra des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2015, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 24 000 euros, soit le même montant que lors de l'exercice 2014.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 (résolution n° 16), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2015.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2015 correspond à 0,0359 % du capital.

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

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

- actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction.

Lors de sa réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a revu les conditions de l'obligation de conservation au regard de la situation de M. Thierry de la Tour d'Artaise et a considéré qu'elles demeuraient adaptées.

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

AVANTAGES EN NATURE

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

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

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

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier, à l'âge légal de départ en retraite, d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 33,8 % de sa rémunération de référence.

Estimation des droits au 31 décembre 2015 :

| Régime | Montant |
|--|------------------------|
| Régime de retraite à prestations définies de type différentiel | 221 039 € bruts par an |
| Régime de retraite à prestations définies de type additionnel | 212 953 € bruts par an |
| Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012) | 9 476 € bruts par an |

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

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

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

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

| | |
|--|-----------|
| En cas d'incapacité | 228 240 € |
| En cas d'invalidité 1 ^{ère} catégorie | 136 944 € |
| En cas d'invalidité 2 ^{ème} et 3 ^{ème} catégorie | 228 240 € |

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

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 278 144 €.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 56 667 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 (4^e résolution).

Indemnités de départ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indemnité de départ à la retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 493 425 euros au regard de son ancienneté.

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2016

RÉMUNÉRATION FIXE

Au cours de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et dans l'hypothèse du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2016, a réévalué sa rémunération fixe à hauteur de 900 000 euros. Cette proposition a été effectuée afin de tenir compte du niveau d'inflation, cette rémunération ayant été revue pour la dernière fois en 2011.

JETONS DE PRÉSENCE

Sous réserve de l'approbation de la 9^e résolution soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016, le montant des jetons de présence alloués passerait à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros pour la partie variable.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Thierry de La Tour d'Artaise sera établie selon les mêmes principes, à savoir qu'elle pourra représenter au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit

1 350 000 euros en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont répartis, comme précédemment, à hauteur de 60 % s'agissant des critères quantitatifs et de 40 % s'agissant des critères qualitatifs.

Pour 2016, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration du 23 février 2016. Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que la mise en place effective de la nouvelle organisation du Groupe. Ils intégreront également des éléments notamment liés à l'évaluation de M. Bertrand Neuschwander.

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 19 mai 2016.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution d'actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet 14^e résolution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise (Tableau 1 nomenclature AMF)

| | 2014 | 2015 |
|--|--------------------|------------------|
| Rémunération due au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) | 1 899 384 € | 2 145 212 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)* | 0 | 0 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)* | 1 013 760 € | 1 249 002 |
| TOTAL | 2 913 144 € | 3 394 214 |

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

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise - (Tableau 2 nomenclature AMF)

| | Montants au titre de 2014 | | Montants au titre de 2015 | |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|------------------|
| | Dus | Versés | Dus | Versés |
| Rémunération fixe | 850 000 € | 850 000 € | 850 000 € | 850 000 € |
| Rémunération variable | 1 002 660 € | 914 600 € | 1 247 120 € | 1 002 660 € |
| Rémunération exceptionnelle | néant | néant | néant | néant |
| Jetons de présence | 24 000 € | 24 000 € | 24 000 € | 24 000 € |
| Avantage en nature : | | | | |
| • voiture | 7 524 € | 7 524 € | 8 892 € | 8 892 € |
| • logement | 15 200 € | 15 200 € | 15 200 € | 15 200 € |
| TOTAL | 1 899 384 € | 1 811 324 € | 2 145 212 € | 1 900 752 |

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise (Tableau 4 nomenclature AMF)

| Date du plan | Nature des options | Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Nombre d'options attribuées | Prix d'exercice | Période d'exercice |
|--|--------------------|---|-----------------------------|-----------------|--------------------|
| Thierry de La Tour d'Artaise | | | | | |
| Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2015 | | | | | |

Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2015 par M. Thierry de La Tour d'Artaise (Tableau 5 nomenclature AMF)

| Date du plan | Nombre d'options levées durant l'exercice | Prix d'exercice | Année d'attribution |
|------------------------------|---|-----------------|---------------------|
| Thierry de La Tour d'Artaise | | | |
| 18/06/2010 | 55 978 | 53,86 | 2010 |

Actions de performance attribuées en 2015 à M. Thierry de La Tour d'Artaise (Tableau 6 nomenclature AMF)

| Date du plan | Nombre d'actions attribuées | Valorisation des actions | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Conditions de performance |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|--|
| Thierry de La Tour d'Artaise | | | | | |
| 12/05/2015 | 18 000 | 1 249 002 € | 12/05/2018 | 12/05/2020 | Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA |

Actions de performance devenues disponibles en 2015 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise (Tableau 7 nomenclature AMF)

| Date du plan | Nombre d'actions devenues disponibles | Conditions d'acquisition |
|---|---------------------------------------|--------------------------|
| Thierry de La Tour d'Artaise | | |
| Aucune action de performance n'est devenue disponible en 2015 | | |

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2015

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

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

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2015 la rémunération fixe versée à M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 500 000 euros, conformément au montant fixé par le Conseil d'administration du 22 avril 2014.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

- au titre des critères quantitatifs (objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 129,1 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 % ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 98 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander notamment sur des objectifs individuels relatifs à la réussite de l'évolution de l'organisation du Groupe et l'amélioration de la rentabilité, ainsi que de sa contribution au management de l'entreprise dans un contexte peu porteur et de la réalisation de projets opérationnels spécifiques.

En conséquence, la rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 s'élève à 583 280 euros soit 116,65 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2014, la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 65,22 % de la rémunération fixe, soit 326 122 euros calculée à compter de son

entrée en fonction en qualité de dirigeant mandataire social, soit le 22 avril 2014.

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

AVANTAGES EN NATURE

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

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 (résolution n° 16), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2015.

La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2015 correspond à 0,0179 % du capital.

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

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

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

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

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

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

Estimation des droits au 31 décembre 2015 :

| Régime | Montant |
|--|-----------------------|
| Régime de retraite à prestations définies de type différentiel | 51 163 € bruts par an |
| Régime de retraite à prestations définies de type additionnel | 29 326 € bruts par an |
| Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis avril 2014) | 4 468 € bruts par an |

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

M. Bertrand Neuschwander continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime

de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

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

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

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

| | |
|--|-----------|
| En cas d'incapacité | 228 240 € |
| En cas d'invalidité 1 ^{ère} catégorie | 136 944 € |
| En cas d'invalidité 2 ^{ème} et 3 ^{ème} catégorie | 228 240 € |

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

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 643 328 €.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 2 798 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.

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

Indemnités de départ

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

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

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

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

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

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

Engagement de non-concurrence

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

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

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

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

INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 141 442 euros au regard de son ancienneté.

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2016

RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe annuelle de M. Bertrand Neuschwander, arrêtée par le Conseil d'administration le 22 avril 2014 lors de sa nomination, à savoir 500 000 euros, demeurera inchangée en 2016.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

Pour 2016, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration du 23 février 2016. Les objectifs qualitatifs concernent l'amélioration de la rentabilité du Groupe SEB ainsi que la mise en place effective de la nouvelle organisation du Groupe. Ils intégreront également des éléments notamment liés à la performance de M. Bertrand Neuschwander dans la conduite de projets spécifiques du Groupe.

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 19 mai 2016.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution d'actions de performance à M. Bertrand Neuschwander dans les mêmes proportions que précédemment, conformément au dispositif décrit dans le projet de 14^e résolution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Bertrand Neuschwander - (Tableau 1 nomenclature AMF)

| | 2014 | 2015 |
|--|--------------------|--------------------|
| Rémunération due au titre de l'exercice ⁽¹⁾ (détaillées au tableau 2) | 678 328 € | 1 091 020 € |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)* | 0 | 0 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)* | 506 880 € | 624 501 € |
| TOTAL | 1 185 208 € | 1 715 521 € |

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

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

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Bertrand Neuschwander - (Tableau 2 nomenclature AMF)

| | Montants au titre de 2014* | | Montants au titre de 2015 | |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
| | Dus | Versés | Dus | Versés |
| Rémunération fixe | 347 000 € | 347 000 € | 500 000 € | 500 000 € |
| Rémunération variable | 326 122 € | néant | 583 280 € | 326 122 € |
| Rémunération exceptionnelle | néant | néant | néant | néant |
| Jetons de présence | néant | néant | néant | néant |
| Avantage en nature : | | | | |
| • voiture | 5 206 € | 5 206 € | 7 740 € | 7 740 € |
| TOTAL | 678 328 € | 352 206 € | 1 091 020 € | 833 862 € |

* Les montants indiqués en 2014 correspondent uniquement à la période écoulée depuis sa nomination en tant que mandataire social et pour la rémunération variable versée en 2015..

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Bertrand Neuschwander - (Tableau 4 nomenclature AMF)

| | Date du plan | Nature des options | Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés | Nombre d'options attribuées | Prix d'exercice | Période d'exercice |
|-----------------------|--------------|--------------------|---|-----------------------------|-----------------|--|
| Bertrand Neuschwander | | | | | | Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2015 |

Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2015 par M. Bertrand Neuschwander - (Tableau 5 nomenclature AMF)

| | Date du plan | Nombre d'options levées durant l'exercice | Prix d'exercice | Année d'attribution |
|-----------------------|--------------|---|-----------------|---------------------|
| Bertrand Neuschwander | N/A | N/A | N/A | N/A |

Actions de performance attribuées en 2015 à M. Bertrand Neuschwander - (Tableau 6 nomenclature AMF)

| | Date du plan | Nombre d'actions attribuées | Valorisation des actions | Date d'acquisition | Date de disponibilité | Conditions de performance |
|-----------------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|--|
| Bertrand Neuschwander | 12/05/2015 | 9 000 | 624 501 | 12/05/2018 | 12/05/2020 | Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA |

Actions de performance devenues disponibles en 2015 pour M. Bertrand Neuschwander - (Tableau 7 nomenclature AMF)

| | Date du plan | Nombre d'actions devenues disponibles | Conditions d'acquisition |
|-----------------------|--------------|---------------------------------------|---|
| Bertrand Neuschwander | | | Aucune action de performance n'est devenue disponible en 2015 |

Rémunération des membres du COMEX

En 2015, la rémunération globale du Comité exécutif actuel du Groupe SEB s'est élevée à 7 793 000 euros dont 3 910 400 euros en partie fixe et 3 882 600 euros en partie variable.

Rémunération variable annuelle

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

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

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

Au cours de l'exercice 2015, les critères de performance quantitatifs et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité des nominations et des rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2015.

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 ;
- l'évolution du résultat opérationnel d'activité.

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

L'attribution d'actions de performance

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

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

Dans cette logique, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé que

l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à 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.

Les critères de performance 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 sont arrêtés annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations.

Ils répondent à la double nécessité d'être suffisamment exigeants tout en restant source de motivation. Ainsi, les allocations de stock-options et/ou d'actions de performance n'ont jamais été attribuées dans leur intégralité au titre des plans mis en place depuis 2010.

S'agissant du plan 2015, 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 2015, 2016 et 2017) :

| 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 12 mai 2015 (résolution n° 16), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 27 000 actions de performance aux membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2015.

Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées aux membres du Comité exécutif 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 Comité exécutif atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.

Avantages en nature

Les dirigeants bénéficient d'une voiture de fonction.

Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – nomenclature AMF)

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

| Au 31 décembre 2015 | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Date d'Assemblée | 11/05/2006 | 11/05/2006 | 13/05/2008 | 13/05/2009 | 12/05/2010 | 10/05/2012 |
| Date du Conseil d'administration | 16/06/2006 | 20/04/2007 | 13/05/2008 | 12/06/2009 | 18/06/2010 | 15/06/2012 |
| Nombre total d'actions consenties | 589 798 | 579 150 | 1 005 900 | 371 300 | 412 592 | 408 925 |
| Dont attribuées au mandataire social T. de la Tour d'Artaise ^(a) | 105 012 | 105 000 | 105 000 | 71 250 | 59 942 | 54 000 |
| Point de départ de l'exercice des options | 16/06/2010 | 20/04/2011 | 13/05/2012 | 12/06/2013 | 18/06/2014 | 15/06/2016 |
| Date d'expiration | 16/06/2014 | 20/04/2015 | 13/05/2016 | 12/06/2017 | 18/06/2018 | 15/06/2020 |
| Prix de souscription ou d'achats (en €) ^(a) | 29,33 | 44 | 38,35 | 28,05 | 53,86 | 54,12 |
| Moyenne des 20 cours précédents le Conseil (en €) ^(a) | 29,01 | 43,73 | 38,35 | 28,05 | 53,85 | 54,12 |
| Nombre d'options exercées ^(a) par T. de la Tour d'Artaise | 105 012 | 105 000 | 105 000 | 66 922 | 55 978 | 0 |
| Nombre d'options annulées ^(a) | 0 | 0 | 0 | 4 328 | 3 964 | 0 |
| Solde des options restant à exercer au 31/12/2015 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 54 000 |

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

2

Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 9 – nomenclature AMF)

Au 31 décembre 2015

| | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Date d'Assemblée | 13/05/2009 | 12/05/2010 | 10/05/2012 | 14/05/2013 | 15/05/2014 | 12/05/2015 |
| Date du Conseil d'administration | 12/06/2009 | 18/06/2010 | 15/06/2012 | 23/07/2013 | 22/07/2014 | 12/05/2015 |
| Nombre d'actions consenties : | 50 472 | 58 363 | 63 938 | 233 475 | 169 175 | 169 450 |
| Dont attribués aux mandataires sociaux | 5 938 | 4 995 | 4 500 | 18 000 | 27 000 | 27 000 |
| • Président-Directeur Général | 5 938 | 4 995 | 4 500 | 18 000 | 18 000 | 18 000 |
| • Directeur Général Délégué | N/A | N/A | N/A | N/A | 9 000 | 9 000 |
| Condition de performance | CA et ROPA | CA et ROPA | CA et ROPA | CA et ROPA | CA et ROPA | CA et ROPA |
| Date d'attribution | 12/06/2009 | 18/06/2010 | 15/06/2012 | 23/07/2013 | 22/07/2014 | 12/05/2015 |
| Date d'acquisition | 12/06/2011 | 18/06/2012 | 15/06/2014 | 23/07/2016 | 22/07/2017 | 12/05/2018 |
| Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux | | | | | | |
| • Président-Directeur Général | 5 938 | 4 395 | 3 850 | - | - | - |
| • Directeur Général Délégué | N/A | N/A | N/A | N/A | - | - |
| 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 |
| Nombre d'actions annulées ou caduques | 0 | 600 | 650 | - | - | - |
| Solde d'actions restant à attribuer | 0 | 0 | 0 | 18 000 | 27 000 | 27 000 |

Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux (Tableau 10 – nomenclature AMF)

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

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

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

Say on Pay : Éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

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

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation |
|-------------------------------------|--|--|
| Rémunération fixe | 850 000 € | Rémunération fixe brute de 850 000 € au titre de l'exercice 2015 arrêtée par le CA du 24 février 2015 sur proposition du Comité des nominations et rémunérations. Le montant est resté identique depuis 2011. Au cours de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et dans l'hypothèse du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, a réévalué sa rémunération fixe à hauteur de 900 000 euros. Cette proposition a été effectuée afin de tenir compte du niveau d'inflation. |
| Rémunération variable annuelle | 1 247 120 € | <p>La part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe et représente 60 % de la rémunération variable.</p> <p>La part qualitative liée à la performance individuelle est appréciée au regard d'objectifs stratégiques spécifiques, intègre une appréciation globale de la performance de l'équipe de direction et représente 40 % de la rémunération variable.</p> <p>En application des critères quantitatifs et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évaluée comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs (objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 161,4 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 % ; • au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 124,8 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise notamment sur des objectifs individuels relatifs au pilotage du Groupe SEB dans un contexte difficile, à l'amélioration structurelle de sa rentabilité et à l'évolution de son organisation. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 s'élève à 1 247 120 euros soit 146,7 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2014, la rémunération variable de M. Thierry de la Tour d'Artaise s'est élevée à 117,96 % de la rémunération fixe, soit 1 002 660 euros.</p> |
| Rémunération variable différée | N/A | Sans objet. M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée. |
| Rémunération variable pluriannuelle | N/A | Sans objet. M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle. |
| Rémunération exceptionnelle | N/A | Sans objet. M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle. |

2

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | | | |
|---|---|--|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------|-----------------------------|---------|------------------|--------|
| Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme | Valorisation comptable de l'attribution d'actions de performance 2015 = 1 249 002 € | <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé que l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à 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.</p> <p>Les critères de performance 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 sont arrêtés annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations mais ne peuvent être rendus public pour des raisons de confidentialité.</p> <p>Ils répondent à la double nécessité d'être suffisamment exigeants tout en restant source de motivation. Ainsi, les allocations de stock-options et/ou d'actions de performance n'ont jamais été attribuées dans leur intégralité au titre des plans mis en place depuis 2010.</p> <p>S'agissant du plan 2015, 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 2015, 2016 et 2017) :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur 3 années</th> <th>Actions de performance attribuées</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>Prorata</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> <p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 (résolution n° 16), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 18 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre de l'exercice 2015.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2015 correspond à 0,0359 % du capital.</p> <p>Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • actions issues des levées d'options : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus value nette après cessions de la quantité d'actions nécessaires au financement de la levée, paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ; • actions attribuées gratuitement : la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 50 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction. <p>Lors de sa réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a revu les conditions de l'obligation de conservation au regard de la situation de M. Thierry de la Tour d'Artaise et a considéré qu'elles demeuraient adaptées.</p> <p>Dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Thierry de La Tour d'Artaise atteint l'équivalent de deux années de rémunération (fixe et bonus cible), les quantités d'actions à conserver sont ramenées à 20 %. Cette condition est parfaitement remplie à ce jour.</p> | Taux d'atteinte moyen sur 3 années | Actions de performance attribuées | Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | Compris entre 50 % et 100 % | Prorata | Inférieur à 50 % | Aucune |
| Taux d'atteinte moyen sur 3 années | Actions de performance attribuées | | | | | | | | | |
| Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | | | | | | | | | |
| Compris entre 50 % et 100 % | Prorata | | | | | | | | | |
| Inférieur à 50 % | Aucune | | | | | | | | | |
| Indemnité de départ en retraite | Aucun montant perçu | Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ en retraite s'élèverait à 493 425 euros. | | | | | | | | |
| Jetons de présence | 24 000 € | M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des jetons de présence en sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2015, au titre de son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 24 000 euros. Sous réserve de l'approbation de la 9 ^e résolution soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2016, le montant des jetons de présence alloués passerait à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros pour la partie variable en 2016. | | | | | | | | |
| Valorisation des avantages de toute nature | 24 092 € | M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 892 euros et d'un dédommagement de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris. | | | | | | | | |

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | | | |
|--|--|--|---|------------------------------|---------------------------|-------|-----------------------------|--|------------------|--------|
| Indemnité de départ et conservation des stock-options en cas de départ | Aucun montant perçu | <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des seules indemnités de départ dues au titre de son contrat de travail, à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation de son mandat social.</p> <p>Ainsi, en application des dispositions de son contrat de travail suspendu depuis le 1^{er} mars 2005, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficiera, à titre transactionnel, d'une indemnité globale de licenciement dont le versement est limité aux cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde ; • départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB. <p>Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant au contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th>Montant de l'indemnité versé</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>Dans l'hypothèse où le Résultat Net du dernier exercice clos serait négatif, le Conseil d'administration se réserve le droit de réduire cette indemnité au maximum de moitié, sans que celle-ci ne puisse être inférieure au salaire (fixe plus bonus) du dernier exercice clos si l'application des critères de performance basés sur l'atteinte des objectifs donne droit au versement d'une indemnité.</p> <p>Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comporte aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence.</p> <p>Modalités de conservation des stock-options en cas de départ :</p> <p>En cas de licenciement de M. Thierry de La Tour d'Artaise, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une démission du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.</p> <p>L'ensemble de ce dispositif (indemnité et maintien des stock-options) a été approuvé par l'Assemblée générale du 4 mai 2007, laquelle a été renouvelée le 13 mai 2009 (critères de performance) et le 10 mai 2012 (renouvellement du mandat). Il a par ailleurs été approuvé par le Conseil d'administration à l'issue des réunions des 24 février 2006, 27 février 2009 et 17 février 2012.</p> | Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos | Montant de l'indemnité versé | Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | Compris entre 50 % et 100 % | Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire | Inférieur à 50 % | Aucune |
| Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos | Montant de l'indemnité versé | | | | | | | | | |
| Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | | | | | | | | | |
| Compris entre 50 % et 100 % | Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire | | | | | | | | | |
| Inférieur à 50 % | Aucune | | | | | | | | | |
| Indemnité de non-concurrence | N/A | M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence. | | | | | | | | |

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | | | |
|---|--|--|---------------------|-----------|--|------------------------|--|------------------------|--|----------------------|
| Régime de retraite supplémentaire | Aucun montant perçu | <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence ; • régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif. <p>Estimation des droits au 31 décembre 2015 :</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>221 039 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>212 953 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)</td> <td>9 476 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ancienneté requise : minimum 8 ans d'exercice de leurs fonctions ; • taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % ramené à 3,0 % par an en 2016 et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté conformément au dispositif introduit par la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » ; • période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires. <p>Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé dans sa version initiale par l'Assemblée générale du 04 mai 2007, puis par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 dans sa version actuelle.</p> <p>Le plafonnement du salaire de référence a été approuvé par l'Assemblée générale du 12 mai 2010 (4^e résolution).</p> | Régime | Montant | Régime de retraite à prestations définies de type différentiel | 221 039 € bruts par an | Régime de retraite à prestations définies de type additionnel | 212 953 € bruts par an | Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012) | 9 476 € bruts par an |
| Régime | Montant | | | | | | | | | |
| Régime de retraite à prestations définies de type différentiel | 221 039 € bruts par an | | | | | | | | | |
| Régime de retraite à prestations définies de type additionnel | 212 953 € bruts par an | | | | | | | | | |
| Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012) | 9 476 € bruts par an | | | | | | | | | |
| Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle | Aucun montant perçu | <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.</p> <p>Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'indemnités complémentaires en dont le montant annuel maximum est fixé comme suit : <table border="1"> <tbody> <tr> <td>En cas d'incapacité</td> <td>228 240 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 1^{ère} catégorie</td> <td>136 944 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 2^{ème} et 3^{ème} catégorie</td> <td>228 240 €</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 278 144 €. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 56 667 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée générale du 13 mai 2008 (4^e résolution).</p> | En cas d'incapacité | 228 240 € | En cas d'invalidité 1 ^{ère} catégorie | 136 944 € | En cas d'invalidité 2 ^{ème} et 3 ^{ème} catégorie | 228 240 € | | |
| En cas d'incapacité | 228 240 € | | | | | | | | | |
| En cas d'invalidité 1 ^{ère} catégorie | 136 944 € | | | | | | | | | |
| En cas d'invalidité 2 ^{ème} et 3 ^{ème} catégorie | 228 240 € | | | | | | | | | |

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

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation |
|-------------------------------------|--|---|
| Rémunération fixe | 500 000 € | A l'occasion de la nomination de M. Bertrand Neuschwander, le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 500 000 euros. Le montant de cette somme demeure inchangé au titre de l'année 2016. |
| Rémunération variable annuelle | 583 280 € | <p>La part variable quantitative liée à la performance économique du Groupe SEB est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe et représente 60 % de la rémunération variable.</p> <p>La part qualitative liée à la performance individuelle est appréciée au regard d'objectifs stratégiques spécifiques, intègre une appréciation globale de la performance de l'équipe de direction et représente 40 % de la rémunération variable.</p> <p>En application des critères quantitatifs et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évaluée comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs (objectifs de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 129,1 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 % ; • au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 98 % de la rémunération annuelle fixe de M. Bertrand Neuschwander pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Bertrand Neuschwander notamment sur des objectifs individuels relatifs à la réussite de l'évolution de l'organisation du Groupe et l'amélioration de la rentabilité, ainsi que de sa contribution au management de l'entreprise dans un contexte peu porteur et de la réalisation de projets opérationnels spécifiques. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 125 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable versée en 2016 au titre de l'exercice 2015 s'élève à 583 280 euros soit 116,65 % de la rémunération fixe. Au titre de l'exercice 2014, la rémunération variable de M. Bertrand Neuschwander s'est élevée à 65,22 % de la rémunération fixe, soit 326 122 euros calculée à compter de son entrée en fonction en qualité de dirigeant mandataire social soit le 22 avril 2014.</p> |
| Rémunération variable différée | N/A | Sans objet. M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée. |
| Rémunération variable pluriannuelle | N/A | Sans objet. M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle. |
| Rémunération exceptionnelle | N/A | Sans objet. M. Bertrand Neuschwander ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle. |

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31/12/2015

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | | | |
|---|---|--|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------|-----------------------------|---------|------------------|--------|
| Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme | Valorisation comptable de l'attribution d'actions de performance 2015 = 624 501 € | <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé que l'attribution des actions de performance devait être intégralement soumise à 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.</p> <p>Les critères de performance 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 sont arrêtés annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations mais ne peuvent être rendus public pour des raisons de confidentialité.</p> <p>Ils répondent à la double nécessité d'être suffisamment exigeants tout en restant source de motivation. Ainsi, les allocations de stock-options et/ou d'actions de performance n'ont jamais été attribuées dans leur intégralité au titre des plans mis en place depuis 2010.</p> <p>S'agissant du plan 2015, 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 2015, 2016 et 2017) :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur 3 années</th> <th>Actions de performance attribuées</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>Prorata</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> <p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 12 mai 2015 (résolution n° 16), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Bertrand Neuschwander au titre de l'exercice 2015.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Bertrand Neuschwander au titre du plan d'actions de performance 2015 correspond à 0,0179 % du capital.</p> <p>Les actions issues des levées d'options et les actions gratuites attribuées à M. Bertrand Neuschwander sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. <p>Dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Bertrand Neuschwander atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.</p> | Taux d'atteinte moyen sur 3 années | Actions de performance attribuées | Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | Compris entre 50 % et 100 % | Prorata | Inférieur à 50 % | Aucune |
| Taux d'atteinte moyen sur 3 années | Actions de performance attribuées | | | | | | | | | |
| Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | | | | | | | | | |
| Compris entre 50 % et 100 % | Prorata | | | | | | | | | |
| Inférieur à 50 % | Aucune | | | | | | | | | |
| Indemnité de départ en retraite | Aucun montant perçu | Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élèverait à 141 442 euros. | | | | | | | | |
| Jetons de présence | N/A | Sans objet. | | | | | | | | |
| Valorisation des avantages de toute nature | 7 740 € | M. Neuschwander bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 7 740 euros. | | | | | | | | |

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

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | | | |
|--|--|---|---|------------------------------|---------------------------|-------|-----------------------------|--|------------------|--------|
| Indemnité de prise de fonction | N/A | <p>Sans objet.</p> <p>Il est ici précisé que M. Bertrand Neuschwander n'a bénéficié d'aucune indemnité ou somme d'une quelconque nature à l'occasion de sa prise de fonction, conformément à la politique de rémunération des dirigeants définie par le Conseil d'administration.</p> | | | | | | | | |
| Indemnité de départ et conservation des stock-options en cas de départ | Aucun montant perçu | <p>En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liés à la rupture du contrat de travail.</p> <p>La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Bertrand Neuschwander en qualité de Directeur Général Délégué.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos : <ul style="list-style-type: none"> • en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et • en tant que salarié pour la période antérieure ; • si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos. <p>Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th>Montant de l'indemnité versé</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>Cette convention, approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014, a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p> | Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos | Montant de l'indemnité versé | Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | Compris entre 50 % et 100 % | Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire | Inférieur à 50 % | Aucune |
| Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos | Montant de l'indemnité versé | | | | | | | | | |
| Égal ou supérieur à 100 % | 100 % | | | | | | | | | |
| Compris entre 50 % et 100 % | Entre 75 et 100 %, selon calcul linéaire | | | | | | | | | |
| Inférieur à 50 % | Aucune | | | | | | | | | |
| Indemnité de non-concurrence | N/A | <p>En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social, par révocation, ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.</p> <p>En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Bertrand Neuschwander recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.</p> <p>Le Conseil d'administration peut libérer M. Bertrand Neuschwander de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cette convention de non-concurrence, approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014, a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p> | | | | | | | | |

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

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | | | |
|--|--|--|--------|---------|--|-----------------------|---|-----------------------|--|----------------------|
| Régime de retraite supplémentaire | Aucun montant perçu | <p>M. Bertrand Neuschwander participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. • régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif. <p>Estimation des droits au 31 décembre 2015 :</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>51 163 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>29 326 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis avril 2014)</td> <td>4 468 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ancienneté requise : minimum 8 ans d'exercice de leurs fonctions ; • taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,925 % ramené à 3,0 % par an en 2016 et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté conformément au dispositif introduit par la loi 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » ; • période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires. <p>Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds sur lequel des versements sont régulièrement effectués. Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p> | Régime | Montant | Régime de retraite à prestations définies de type différentiel | 51 163 € bruts par an | Régime de retraite à prestations définies de type additionnel | 29 326 € bruts par an | Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis avril 2014) | 4 468 € bruts par an |
| Régime | Montant | | | | | | | | | |
| Régime de retraite à prestations définies de type différentiel | 51 163 € bruts par an | | | | | | | | | |
| Régime de retraite à prestations définies de type additionnel | 29 326 € bruts par an | | | | | | | | | |
| Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis avril 2014) | 4 468 € bruts par an | | | | | | | | | |

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

| | Montants ou valorisation comptable soumis à l'avis | Présentation | | | | | | |
|---|--|---|---------------------|-----------|--|-----------|--|-----------|
| Autres avantages voyageurs : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle | Aucun montant perçu | <p>M. Bertrand Neuschwander continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.</p> <p>Il bénéficie en sus d' une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Bertrand Neuschwander :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'indemnités complémentaires en dont le montant annuel maximum est fixé ; <table border="1"> <tr> <td>En cas d'incapacité</td> <td>228 240 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 1^{ère} catégorie</td> <td>136 944 €</td> </tr> <tr> <td>En cas d'invalidité 2^{ème} et 3^{ème} catégorie</td> <td>228 240 €</td> </tr> </table> <p><i>Sous déduction des prestations de la sécurité sociale pour les 3 lignes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 1 643 328 €. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Bertrand Neuschwander bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 2 798 euros.</p> <p>L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs.</p> <p>Cette convention approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 a été soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.</p> | En cas d'incapacité | 228 240 € | En cas d'invalidité 1 ^{ère} catégorie | 136 944 € | En cas d'invalidité 2 ^{ème} et 3 ^{ème} catégorie | 228 240 € |
| En cas d'incapacité | 228 240 € | | | | | | | |
| En cas d'invalidité 1 ^{ère} catégorie | 136 944 € | | | | | | | |
| En cas d'invalidité 2 ^{ème} et 3 ^{ème} catégorie | 228 240 € | | | | | | | |

2

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB (ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2015

| Identité | Fonction | Quantité d'actions achetées ou souscrites | Prix moyen d'acquisition | Quantité d'actions cédées | Prix moyen de cession |
|--|-----------------------------|---|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Thierry de La Tour d'Artaise | Président-Directeur Général | 55 978 | 53,8600 € | | |
| Hubert Fèvre | Administrateur | | | 137 223 | 69,4937 € |
| Personnes liées à Hubert Fèvre | Administrateur | 340 250 | 75,0000 € | | |
| Personnes liées à Jacques Gairard | Administrateur | | | 1 000 | 83,0570 € |
| Stéphane Lafèche | Membre du Comité exécutif | 6 508 | 53,8600 € | 6 508 | 94,0000 € |
| Harry Touret | Membre du Comité exécutif | 51 598 | 34,0386 € | 29 223 | 86,2398 € |
| Personnes liées à VENELLE INVESTISSEMENT | Administrateur | 3 000 | 66,4500 € | | |

2.6. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1^{er} août 2003 et aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'objet de ce Rapport est de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe SEB, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce Rapport reposent essentiellement sur la réalisation de travaux coordonnés par la Direction Audit & contrôle interne du

Groupe en relation avec la Direction Financière et les principales Directions Fonctionnelles et Opérationnelles. Ce Rapport se base aussi sur des échanges qui ont eu lieu avec le Comité de contrôle et les Commissaires aux comptes.

Le présent Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 23 février 2016.

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

L'environnement de contrôle interne dans le Groupe

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

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

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

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques couvre aussi l'ensemble des sociétés du Groupe. Mises en œuvre sous la responsabilité des directions opérationnelles et fonctionnelles, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques concernent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, des

organes de gouvernance aux collaborateurs individuels. Comme tout système de contrôle, elles ne peuvent cependant fournir une garantie absolue que tous les risques sont totalement maîtrisés ou éliminés.

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

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

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

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

Le dispositif de gestion des risques

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

- un processus annuel *top-down* de collecte et d'analyse des risques majeurs. Ce processus, coordonné par la Direction de l'Audit Interne a pour objet l'établissement par les principaux cadres du Groupe, en particulier les membres du Comité exécutif, d'une cartographie des risques du Groupe et des actions de prévention et de remédiation ;

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

Les activités de contrôle

L'unité du dispositif de contrôle interne repose sur un Manuel de contrôle interne, largement diffusé dans le Groupe, qui précise les principes et contrôles essentiels auxquels chaque entité du Groupe doit se conformer, à savoir :

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

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

Les dispositifs d'information et de communication

En 2015, les membres des Comités de direction des filiales commerciales ont fait l'objet d'une formation sur le contrôle interne, insistant plus particulièrement sur leur rôle spécifique dans le dispositif de contrôle interne.

Le dispositif d'identification des tentatives de fraude est activé de façon régulière au sein du Groupe. En 2015, aucune fraude significative n'a été identifiée. Comme les années précédentes, sur la base des situations rencontrées, le Département Audit a diffusé dans le réseau des filiales des alertes pour prévenir les situations de fraude, et sensibiliser les acteurs à ces situations.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne

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

En 2015, le Département d'Audit interne a conduit des missions sur 9 sociétés de marché, représentant 18 % du chiffre d'affaires du Groupe, sur 4 sites industriels, représentant 33 % de la fabrication

en interne du Groupe, sur 3 centres de services partagés couvrant 34 % du chiffre d'affaire du Groupe et a réalisé 5 missions de conseil sur différentes organisations et processus. 13 entités ont fait l'objet de suivi des plans d'actions issus de missions antérieures. Au total, la Direction Audit et contrôle interne a été en relation sous forme d'une mission ou d'un suivi de mission avec 34 entités (sur 74 entités pouvant faire l'objet d'un audit dans le Groupe SEB).

Les acteurs du contrôle interne

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

Leur rôle est décrit dans le paragraphe « Composition organisation et fonctionnement du Conseil d'administration » pages 25 à 45.

LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Leur rôle figure au chapitre « Organes de direction du Groupe », page 46.

LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

En matière de gestion des risques, c'est la Direction de l'Audit et du contrôle interne qui coordonne la cartographie des risques du Groupe.

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

Celui-ci est soumis au Comité de contrôle.

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

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2015, la Direction de l'Audit Interne comprenait 10 collaborateurs.

LA DIRECTION JURIDIQUE ET DES ASSURANCES

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

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

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

LA DIRECTION FINANCEMENT ET TRÉSORERIE

Elle a pour mission d'une part de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement.

Pour ce faire elle est en charge de :

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

Les activités centralisées de *Credit Management* du Groupe sont rattachées à la Direction Financement et Trésorerie. Dans le contexte toujours volatil de 2015, le Groupe a poursuivi son pilotage prudent du risque clients au niveau mondial.

LA DIRECTION COMPTABILITÉ ET FISCALITÉ

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

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

Elle s'assure, d'autre part, du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté. En matière de contrôle interne, les travaux du responsable de la fiscalité Groupe s'articulent autour de trois volets principaux :

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

LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

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

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

Les *reporting* de gestion mensuels s'articulent autour d'un outil de consolidation de gestion. Deux fois par an (juin et septembre) est réalisée une réévaluation complète des performances du Groupe, qui engendre, si nécessaire des plans d'amélioration. Des révisions partielles sont réalisées tout au long de l'année.

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

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

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

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

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

LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

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

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

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

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

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

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

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

Des audits de sécurité ont été conduits chez certains prestataires.

LA DIRECTION QUALITÉ

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

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

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

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

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

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

- le positionnement de la sécurité au bon niveau ;
- la focalisation sur un objectif ambitieux ;
- la débanalisation de chaque accident ou incident sérieux ;
- le partage d'un même niveau de compétence et d'exigence, basé sur des standards communs ;

- la réactivité face à chaque écart observé, pour qu'il soit traité rapidement.

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

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

LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ET DES RELATIONS INVESTISSEURS

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

Les procédures relatives à l'information comptable et financière

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

La production de l'information comptable et financière du Groupe s'appuie sur des systèmes de *reporting* et de consolidation interfacés qui couvrent l'ensemble des filiales et garantissent l'homogénéité des données comptables sociales et consolidées.

LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

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

Cette centralisation permet à la Direction :

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

- d'appréhender et gérer le risque de change inhérent aux flux commerciaux et financiers.

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

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

LA CONSOLIDATION COMPTABLE ET DE GESTION

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

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

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

Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux. Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel des procédures comptables du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables.

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

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

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

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

À réception des liasses de consolidation, la Direction de la Consolidation Groupe réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites.

La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

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

LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

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

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

L'information réglementée fait l'objet d'une diffusion effective et intégrale par voie électronique (conformément au Règlement général de l'Autorité des marchés financiers) en respectant les principes d'exactitude, de précision, de sincérité et d'égalité de traitement entre les investisseurs.

2.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SEB S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par

l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

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

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

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

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

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

Autres informations

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

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas BRUNETAUD

Mazars

Thierry COLIN



3

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1. ENGAGEMENT ET PILOTAGE

| | |
|--|----|
| Engagement au plus haut niveau | 78 |
| Instances et outils de pilotage | 78 |
| Esprit d'ouverture | 78 |
| Sensibilisation des collaborateurs | 78 |
| Audit interne et développement durable | 79 |
| Vérification externe des données | 79 |
| Une politique RSE reconnue | 79 |

3.2. PARTIES PRENANTES

| | |
|------------------------|----|
| Activités de lobbying | 81 |
| Matrice de matérialité | 81 |

3.3. ENJEUX ET FEUILLE DE ROUTE

3.4. PROCESSUS DE REPORTING

| | |
|---|----|
| Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale | 86 |
|---|----|

3.5. LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE

| | |
|----------------------------|----|
| Code éthique | 87 |
| Droits de l'Homme | 88 |
| Achats responsables | 88 |
| Lutte contre la corruption | 90 |

3.6. UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

| | |
|--|----|
| Gestion mondiale des ressources humaines | 91 |
| Évolution des effectifs salariés par zone géographique | 91 |
| Mouvements sur les effectifs | 92 |
| Répartition des effectifs par type de contrat | 94 |
| Attractivité du Groupe | 95 |
| Diversité | 95 |
| Dialogue social | 97 |

| | | |
|----|--|-----|
| 78 | Qualité de vie au travail | 97 |
| | Santé et Sécurité | 98 |
| | Socle social mondial | 101 |
| | Formation | 102 |
| | Taux d'absentéisme | 103 |
| | Heures supplémentaires | 104 |
| | Main-d'œuvre extérieure à la société | 104 |
| | Communication interne et univers digital | 104 |

3.7. UNE ENTREPRISE CITOYENNE 105

| | |
|----------------------------------|-----|
| Un acteur économique responsable | 105 |
| Activités de mécénat | 105 |

3.8. UNE OFFRE RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS 107

| | |
|---------------------------|-----|
| Respect des consommateurs | 108 |
| Réparabilité | 109 |

3.9. LA RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX 111

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Information et formation des salariés | 111 |
| Engagements 2020 | 111 |
| Éco-conception des produits | 111 |
| Éco-production | 113 |
| Éco-logistique | 116 |
| Fin de vie des produits | 118 |
| Informatique | 118 |

3.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 119

3.1. ENGAGEMENT ET PILOTAGE

Engagement au plus haut niveau

Le Groupe SEB est engagé depuis de longues années dans une démarche à la fois éthique, économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable soumise au Conseil d'administration. En effet, depuis 2013, la responsabilité sociétale

d'entreprise fait partie des attributions de son Comité des nominations et rémunérations.

Instances et outils de pilotage

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

réunit 3 fois par an. Le Comité de pilotage a pour mission la définition et le suivi des plans d'action à court et moyen termes en réponse aux 5 enjeux prioritaires du Groupe en matière de développement durable.

Une **feuille de route** à 3 ans, structurée autour de ces 5 enjeux, est présentée en page 84 de ce document. La démultiplication des projets internationaux, comme le Code éthique en 2012-2013 ou la *Charity Week* en 2015, est quant à elle gérée en local par un réseau de correspondants RSE issus de la fonction Ressources Humaines. Ce réseau a été renforcé fin 2015 avec la nomination d'un coordinateur développement durable au niveau de chaque continent.

Esprit d'ouverture

À l'écoute de l'« écosystème » du Groupe, la Direction Développement Durable a initié en 2013 un courant d'échanges avec un **panel de parties prenantes** du Groupe afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de développement durable. Ce panel se compose de 8 experts internationaux externes (ONG environnementales, sociologue en lien avec la consommation alternative, professeur sur la gouvernance, expert en éco-conception ou sur la RSE en Chine...) et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen. La première rencontre, organisée en 2013 avec des membres du Comité de pilotage développement durable, a notamment débouché sur des ajustements du guide éco-conception alors en phase de finalisation (voir page 111). L'année suivante, la réflexion a porté sur la chaîne de valeur responsable, avec la participation de membres du Comité exécutif du Groupe à la journée d'échanges. Des pistes d'amélioration ont été identifiées, en particulier

concernant la prise en compte du développement durable dans les marques et l'information du consommateur pour l'accompagner vers une alimentation plus responsable et un mode de vie plus durable (voir réalisations en page 110).

En 2015, cet esprit d'ouverture s'est concrétisé par une **Learning Expedition** à Londres organisée par le cabinet Utopies. Lors de ce voyage d'étude, le Comité de pilotage développement durable a pu découvrir des réalisations de grandes entreprises (Kingfisher, Marks & Spencer, Interface...) associant business et développement durable. Des exemples édifiants, complétés par des interventions d'experts reconnus en matière d'économie circulaire (*Forum for the Future*, Fondation Ellen MacArthur) ou d'ONG en pointe sur le sujet (Oxfam). À l'issue de ce séminaire inspirant, le Comité de pilotage a établi une douzaine de propositions d'actions concrètes pour faire avancer l'intégration du développement durable dans les activités du Groupe.

Sensibilisation des collaborateurs

Le Groupe met en œuvre plusieurs supports de communication pour renforcer la sensibilisation des équipes au développement durable. L'Intranet du Groupe dispose d'une rubrique dédiée à cette thématique et de nombreuses actualités sont publiées tout au long de l'année (téléx sur l'Intranet, articles dans les journaux de site...). Chaque année, la **semaine du développement durable** est une occasion privilégiée pour mobiliser les collaborateurs au travers de diverses activités sur les sites. En 2015, cette manifestation a été organisée

pour la première fois à l'échelle mondiale, sur le thème du changement climatique. Les actions ont pris des formes très variées : conférences-débats, initiatives visant à améliorer l'efficacité énergétique des sites tertiaires, animations autour de la cuisine et du gaspillage alimentaire, expositions photos... Enfin, de nombreux programmes de formation incluent des modules spécifiques liés à l'éthique et à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

Audit interne et développement durable

En 2013, la Direction Audit et Organisation a intégré le Code éthique et la Charte des achats responsables dans le Manuel de contrôle interne utilisé lors des audits des filiales. Cela a conduit au renforcement des contrôles sur les volets éthiques, sociaux et environnementaux dans tous les processus du Groupe. Les sites non audités dans l'année remplissent un questionnaire d'auto-évaluation via un logiciel de *reporting* piloté par la Direction Audit et Organisation. Ce questionnaire reprend les mêmes points de contrôle que ceux passés en revue lors

des audits sur site et intègre, tout comme le Manuel de contrôle interne, les règles du Code éthique et la Charte des achats responsables. Les deux référentiels sont ainsi parfaitement alignés et garantissent la cohérence complète du dispositif de contrôle. D'autre part, lors des études préalables aux acquisitions de sociétés, la Direction de la Stratégie passe en revue les questions sociales et environnementales au moyen d'une grille de questionnement inspirée, entre autres, du HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) Quick Check.

Vérification externe des données

Dès 2011, le Groupe SEB a été précurseur en faisant vérifier une sélection d'informations sociales et environnementales, au titre de l'exercice 2010, par l'un de ses Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit. Le Groupe SEB a poursuivi cet engagement volontaire, et au titre des exercices 2011 et 2012, PricewaterhouseCoopers Audit a délivré un Rapport d'assurance modérée portant sur une sélection d'informations sociales et

environnementales. Enfin, pour répondre aux obligations désormais légales, PricewaterhouseCoopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre des exercices 2013, 2014 et 2015 (voir le détail du processus de *reporting* en page 86 et le Rapport de PricewaterhouseCoopers Audit pour l'exercice 2015 en page 119).

Une politique RSE reconnue

La responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) des entreprises est prise en compte par un nombre croissant d'investisseurs. Aux côtés de la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, la Direction Développement Durable va à leur rencontre pour leur exposer la démarche RSE du Groupe SEB. En 2015 : conférence en mai sur le thème « Incarner l'éthique au quotidien » (avec le Directeur de l'Audit Interne) et participation à la journée d'échanges organisée en novembre par la Société Générale (Environnement, Social, Gouvernance).

Plusieurs agences de **notation extra-financière** évaluent la performance RSE du Groupe SEB et l'ont intégrée dans leurs indices

ISR (Investissement socialement responsable). C'est le cas de Vigeo (indices Eurozone 120 et Europe 120), du Forum Ethibel (registres Pioneer et Excellence), ou encore d'EthiFinance (indice Gaïa-Index). En 2014, ce dernier a fait entrer le Groupe dans son « Top 5 » de l'indice Gaïa pour le secteur Industrie. Le Groupe fait également partie du panel d'études d'Oekom et de Sustainalytics.

Par ailleurs, la démarche RSE du Groupe a été distinguée en 2015 par le Grand Prix RSE des Industries de Consommation Responsable qui lui a été remis par l'ESSEC Business School, en partenariat avec le ministère français de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique.

3.2. PARTIES PRENANTES

De manière générale, le Groupe SEB dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes de manière transparente, et ce à travers différents modes de communication à la fois annuels via la publication du Rapport d'activité et de développement durable et du Document de référence mais également continus grâce à une rubrique dédiée sur le site Internet du Groupe et à la publication d'actualités. L'identification des parties prenantes est faite selon la méthodologie décrite dans le paragraphe 5.3.2 de la norme ISO 26000.

| Parties prenantes | Modes de dialogue |
|--|---|
| Collaborateurs Salariés (managers et non managers) | Site Intranet, livret d'accueil, actions de communication interne, Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA), baromètre social (<i>Great Place to Work</i>), journaux de site, divers documents (Code éthique, Valeurs et pratiques de management...) |
| Futurs collaborateurs | Site Internet, site Carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres... |
| Partenaires sociaux Instances de représentation du personnel | Agenda social, instances de dialogue, Intranet dédié, signature d'accords collectifs... |
| Consommateurs | Site Internet Groupe et marques, réseaux sociaux, Groupe SEB TV, communications médias et hors médias, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs... |
| Fournisseurs et sous-traitants | Échanges avec les acheteurs Groupe et locaux, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via la plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux... |
| Pouvoirs publics | Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité... |
| Actionnaires | Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, Lettre aux actionnaires, site Internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information... |
| Clients Distributeurs | Code éthique, rendez-vous commerciaux, partenariats et plans d'action pluriannuels... |
| Associations professionnelles Ceced, Gifam, Unitam, Medef, Afep, Demeter, Éco-systèmes et autres éco-organismes... | Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance... |
| Société civile ONG, associations, communautés | Rapport d'activité et de développement durable, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage... |
| Acteurs financiers et extra-financiers Agences de notation, analystes, investisseurs, banques, fonds... | Rapport d'activité et de développement durable, Document de référence, site Internet, réunions ISR, <i>road shows</i> , réponses aux questionnaires, communiqués de presse, Communication de progrès Global Compact... |

La répartition des revenus par partie prenante est présentée en pages 82-83 du Rapport d'activité et de développement durable.

Activités de lobbying

Le Groupe SEB considère le lobbying comme une démarche positive, qui consiste à communiquer son avis sur les conséquences potentielles d'une action à l'autorité concernée. Le but est que cette autorité puisse prendre la meilleure décision pour assurer un impact proportionné par rapport à l'objectif poursuivi et équitable entre les parties prenantes. Le Groupe base son analyse sur son expertise industrielle et sa connaissance du marché. En 2015, le Groupe a structuré ses activités de lobbying au sein de la nouvelle Direction des Affaires Européennes, placée sous la responsabilité du Directeur Qualité Normes et Environnement du Groupe. Elle a pour mission de faire remonter aux entités responsables les informations nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe. Elle agit par exemple en faveur de l'économie circulaire en mettant l'accent sur l'importance de la réparabilité des produits et l'utilisation de matériaux recyclés (voir p. 111).

Afin de participer au débat sur son secteur, le Groupe SEB s'investit dans divers associations professionnelles françaises et européennes telles que :

- la FIEEC – Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication ;
- le GIFAM – Groupement Interprofessionnel des Fabricants d'Appareils d'équipement Ménager ;
- l'UNITAM – Union des Industries d'Articles pour la Table, le Ménage et activités connexes ;
- le CECED – European Committee of Domestic Equipment Manufacturers ;
- la FEC – Federation of the European Cutlery, flatware, holloware and cookware industries.

La Direction des Affaires Européennes a également pour objectif de coordonner l'action des membres du Groupe ayant des missions de lobbying dans les différents pays. Elle les réunit sur une base trimestrielle.

Matrice de matérialité

En cohérence avec les principes définis par la *Global Reporting Initiative* (GRI), le Groupe SEB a décidé de hiérarchiser ses enjeux de responsabilité sociétale sous la forme d'une matrice de matérialité dès 2012. Cette dernière détermine précisément quels sont les enjeux de développement durable les plus importants pour l'entreprise. En 2015, le Groupe SEB a souhaité affiner le travail d'évaluation de l'importance de ces enjeux via l'utilisation d'une méthodologie plus approfondie.

Une liste de 20 enjeux a été identifiée par le Groupe SEB qui les a ensuite évalués en tenant compte de l'importance accordée à ces enjeux par les parties prenantes d'une part, et par le Groupe d'autre part :

- pour l'externe : en consultant des représentants des différentes parties prenantes identifiées précédemment via une enquête en ligne totalisant plus de 200 réponses ;
- pour l'interne : en questionnant le Comité de pilotage développement durable et en tenant compte de la stratégie du Groupe.

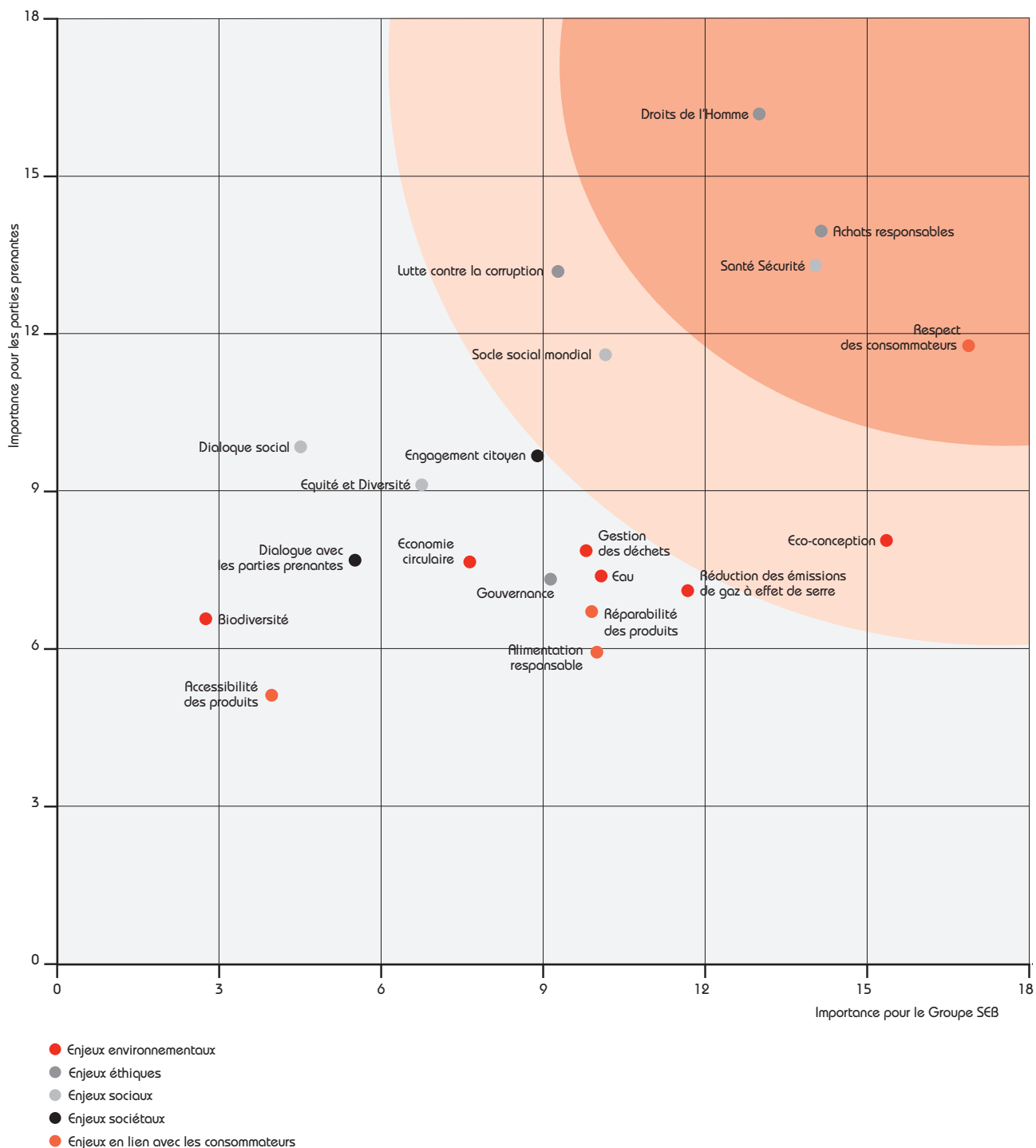
La matrice de matérialité fait ressortir 5 enjeux développement durable prioritaires pour le Groupe SEB :

- **les Droits de l'Homme**, considérés comme particulièrement importants par les fournisseurs, les acteurs financiers, les

partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) et les clients du Groupe ;

- **le respect des consommateurs**, mis principalement en avant par les futurs collaborateurs (via le Réseau Français des Étudiants pour le Développement Durable), les associations professionnelles, les acteurs financiers et le Comité de pilotage développement durable du Groupe SEB ;
- **les achats responsables**, soutenus par les actionnaires, les acteurs financiers, les fournisseurs, les clients du Groupe et le Comité de pilotage développement durable du Groupe SEB ;
- **la santé et la sécurité des collaborateurs**, priorisées par les associations professionnelles, les clients, les partenaires sociaux (via le Comité de Groupe européen) ainsi que les acteurs financiers ;
- **l'éco-conception** mise en avant par les futurs collaborateurs (via le Réseau Français des Étudiants pour le Développement Durable), les acteurs financiers, la société civile et le Comité de pilotage développement durable du Groupe SEB.

+ MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans ce chapitre, le tableau ci-dessous récapitule les 20 enjeux identifiés par le Groupe SEB, leur définition ainsi que le/les numéro(s) des pages traitant du sujet.

| Enjeux | Définitions | N° de page |
|---|---|------------|
| LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE | | |
| Droits de l'Homme | Lutter contre toute forme de travail forcé ou obligatoire, travail dissimulé, travail des enfants, conditions de travail inhumaines et heures supplémentaires excessives. | 88 |
| Achats responsables | Exiger des fournisseurs le respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux essentiels. | 88-90 |
| Lutte contre la corruption | Prohiber fermement toute forme de corruption dans les relations avec les partenaires commerciaux et institutionnels ainsi qu'avec l'administration. | 90 |
| Gouvernance | Travailler en faveur d'une gouvernance plus responsable : diversité et indépendance du Conseil d'administration, féminisation des postes clés, transparence sur la rémunération des dirigeants... | Chapitre 2 |
| UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE | | |
| Équité et Diversité | Assurer l'égalité de traitement entre les salariés. Prendre uniquement en compte les compétences professionnelles dans le recrutement, la rémunération et l'évolution au sein de l'entreprise. | 95-97 |
| Dialogue social | Respecter la liberté d'association et la représentation syndicale tout en encourageant le dialogue social dans ses deux dimensions collective et individuelle. | 97 |
| Santé/Sécurité | Garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain. | 98-100 |
| Socle social mondial | Assurer une rémunération juste, une couverture sociale minimum et des conditions de travail décentes à l'ensemble des collaborateurs. Développer l'employabilité et les compétences de tous les collaborateurs. | 101 |
| UNE ENTREPRISE CITOYENNE | | |
| Dialogue avec les parties prenantes | Prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe dans le cadre de la conduite de nos activités : consommateurs, associations/ONG, collectivités/pouvoirs publics, fournisseurs, clients, actionnaires, salariés... | 80-82 |
| Engagement citoyen | Assumer sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires d'implantation : création d'emplois, participation au développement d'entreprises locales, soutien d'associations locales œuvrant dans la lutte contre l'exclusion. | 105-107 |
| UNE OFFRE RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS | | |
| Respect des consommateurs | Proposer des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Être exigeant sur la qualité de l'information donnée aux consommateurs via les centres de contact, les sites Internet et le service après-vente. | 108 |
| Réparabilité des produits | Faciliter la réparation de nos produits : conception, disponibilité et prix des pièces détachées, formation des centres de services agréés... | 109 |
| Accessibilité des produits | Favoriser l'accessibilité de l'offre au plus grand nombre en travaillant sur les dimensions prix, ergonomie et circuits de distribution. | 110 |
| Alimentation responsable | Favoriser des modes de consommation privilégiant une alimentation saine et durable par l'innovation et l'accompagnement des consommateurs. | 110 |
| LA RÉDUCTION DE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX | | |
| Éco-conception | L'éco-conception, quant à elle, fait appel à une démarche produit. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale des produits. | 111-112 |
| Économie circulaire | L'économie circulaire fait appel à une démarche de montage de filière (exemple : filière de recyclage, filière de réemploi...). C'est un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en permettant le bien-être des individus. | 111-112 |
| Eau | Limiter la consommation d'eau des sites ainsi que leurs rejets dans l'eau. | 114 |
| Gestion des déchets | Limiter et valoriser les déchets de production en privilégiant les solutions ayant un impact moindre sur l'environnement. | 115 |
| Réduction des émissions de gaz à effet de serre | Diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées aux processus de production (optimisation de la consommation d'énergie, utilisation des énergies renouvelables, etc.) ainsi qu'au transport des produits, matières premières et composants. | 115-116 |
| Biodiversité | Favoriser la biodiversité ordinaire et limiter les impacts de nos processus et produits sur la biodiversité. | 116 |

3.3. ENJEUX ET FEUILLE DE ROUTE

Afin de suivre les avancements du Groupe SEB sur les 16 enjeux prioritaires selon la matrice de matérialité (voir p. 82), la Direction du Développement Durable travaille avec chaque métier à l'élaboration d'une feuille de route spécifique. Cette dernière fait le point sur les principales réalisations de l'année et définit les objectifs pour les années à venir.

| Enjeux | Réalisations 2015 | Prochaines étapes | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| Respect des principes éthiques | Droits de l'Homme | Mise en place d'un plan d'audits éthiques, sociaux et environnementaux visant notamment à vérifier la conformité sociale des usines situées dans les zones à risques. | 2016-2017 : réalisation d'audits éthiques, sociaux et environnementaux sur les sites industriels du Groupe SEB situés dans des zones à risques. |
| | Achats responsables | 134 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe par le cabinet Intertek. | 2016 : 150 audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés dans l'année afin d'auditer tous les fournisseurs de matières premières, composants et produits finis du panel au moins une fois tous les 4 ans. |
| | Lutte contre la corruption | 34 entités (sur les 71 pouvant être auditées dans le Groupe SEB) impliquées dans des actions d'audit interne (intégrant notamment les différentes dimensions du Code éthique). | 2016 : renforcement de la lutte contre la corruption en lien avec le redéploiement du Code éthique. |
| | Gouvernance | Adoption d'un nouveau questionnaire d'évaluation du Conseil d'administration comprenant l'auto-évaluation des administrateurs. Mise en œuvre d'une nouvelle procédure destinée à la prévention et au traitement des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration. Décision d'augmenter significativement la durée des réunions du CNR afin de consacrer davantage de temps aux questions de RSE et Ressources Humaines. | Maintien et accroissement de la proportion de femmes au Conseil. Renouvellement des mandats de FSP, représenté par Catherine Pourre et de VENELLE INVESTISSEMENT, représenté par Damarys Braida au cours de l'exercice 2016 et atteinte du seuil de 40 % de femmes au sein du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017. Intégration d'administrateurs salariés. |
| Politique sociale responsable | Santé-Sécurité | Réduction du LTIR (<i>Lost Time Injury Rate</i>) : • LTIR Monde (hors Groupe SEB Inde) : 2,2. • LTIR France : 6,3. | 2016 : réduction du LTIR (<i>Lost Time Injury Rate</i>). • LTIR Monde (hors Groupe SEB Inde) : 2,0. • LTIR France : 5,7. 2016 : Lancement d'un plan santé international. |
| | Socle social mondial | 2,93 % de la masse salariale consacrée à la formation hors Supor ; 2,53 % avec Supor. Hors Supor, près de 58 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année. Renforcement des actions en faveur de la féminisation des métiers techniques. | Développement des programmes de formation en <i>e-learning</i> à l'échelle mondiale. Déploiement d'une campagne <i>global employee benefit</i> . Poursuite du programme d'actionariat salarié. |
| | Équité et Diversité | 36,1 % des managers du Groupe SEB sont des femmes. | 2016 : mise en place d'une démarche en faveur de l'égalité professionnelle (forum participatif de lancement le 31 mars 2016). |
| Entreprise citoyenne | Engagement citoyen | Internationalisation de la quinzaine de mobilisation des salariés : Charity Week Près de 2 855 000 € dédiés au mécénat (Fonds de dotation et filiales). | 2016-2017 : poursuite de l'internationalisation des actions de mécénat. |

| | Enjeux | Réalisations 2015 | Prochaines étapes |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Attentes des consommateurs | Respect des consommateurs | Diminution du taux de produits potentiellement défectueux. Renforcement du centre de contact multipays de Sofia et ouverture de 2 nouveaux centres en Égypte et en Inde. | 2016 : poursuite de l'internationalisation des centres de services. |
| | Alimentation responsable | En France, opération de produits-partage avec des bons de réduction distribués aux consommateurs en échange de leurs poêles usagées. Pour chaque poêle achetée dans le cadre de cette opération, une partie du prix du produit est reversée au WWF pour soutenir ses actions en faveur de l'alimentation responsable. | 2016-2017 : création de nouveaux contenus, produits et services en faveur d'une alimentation plus responsable. |
| | Réparabilité des produits | Lancement du programme « produit réparable 10 ans » en France. 67 % des produits entièrement réparables. 97 % des produits au moins partiellement réparables. | 2016 : internationalisation du programme « produit réparable 10 ans ». |
| | Économie circulaire | Lancement du projet Eurêcook : service de location d'appareils du Groupe SEB. Lancement du Programme ENCORE de remise en état de poêles All-Clad usagées. Opérations recyclage : recyclage des articles culinaires en boucle fermée en partenariat avec différentes enseignes. | 2016-2017 : poursuite de l'internationalisation des opérations recyclage. |
| Respect de l'environnement | Éco-conception | Déploiement du guide éco-conception en Chine. Mise sur le marché des premiers produits intégrant du plastique recyclé issu des DEEE. | 2020 : 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits du Groupe. 2020 : réduction de 20 % de la consommation énergétique des nouveaux produits du Groupe. |
| | Réduction des émissions de gaz à effet de serre | Taux de remplissage des unités de transport : • containers : 85 % ; • camions : 63,5 % (flux intergroupe*). Déploiement international du programme « 1 projet éco-innovant » par site industriel et logistique. | 2016 : amélioration du chargement des unités de transport. 2020 : réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits du Groupe (par unité transportée). 2020 : réduction de 20 % de la consommation énergétique pour les sites de production du Groupe. |
| | Gestion des déchets | Recyclage de 73,2 % des déchets non dangereux. Exemple de projet site : mise en place par Rowenta Erbach de l'identification des déchets dans un « book of wastes » pour une meilleure optimisation du recyclage. | 2016 : identification de leviers de réduction et valorisation des déchets grâce au partage de bonnes pratiques entre les différents sites du Groupe dans le Monde. |
| | Eau | Installation de divers équipements permettant la maîtrise des consommations en eau. Évaluation des risques liés à l'eau et à sa disponibilité à partir de la localisation géographique des sites industriels et logistiques et de l'outil de référence « <i>Aqueduct Water Risk Atlas</i> » du <i>World Resources Institute</i> (WRI). | 2016-2017 : élaboration de plans d'action renforcés relatifs à la gestion de l'eau à destination des sites identifiés comme prioritaires. |

* Les flux intergroupes correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation (Rumilly P2 et Mions) ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales.

3.4. PROCESSUS DE REPORTING

Mesure de la performance sociale, sociétale et environnementale

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

CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2015 couvrent l'ensemble des thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2. Le Groupe va au-delà de cette exigence légale en renseignant d'autres indicateurs qui répondent aux recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Un vrai travail de conformité a été engagé sur cet aspect. Chaque année, le Groupe intègre de nouveaux indicateurs de la GRI afin de se rapprocher le plus possible de ce référentiel qui constitue un standard international en matière de reporting extra-financier. L'application de ce référentiel GRI permettra une meilleure comparabilité des informations de développement durable entre les entreprises qui l'utilisent.

En phase avec cette évolution des exigences nationales et internationales et dans le cadre de sa volonté d'amélioration continue,

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

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

le Groupe a donc intégré de nouveaux indicateurs. Il a également précisé les composantes de certains indicateurs afin d'améliorer la fiabilité des données publiées et il a étendu plusieurs périmètres de reporting, en intégrant, dans la mesure du possible, ses nouvelles acquisitions.

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

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

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

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

PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

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

LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

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

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique. Par manque de définition internationale officielle

de l'absentéisme, les informations collectées auprès des filiales internationales ne font pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle formalisés au niveau Groupe. Il a donc été décidé de ne plus communiquer les données hors France, jugées insuffisamment fiables. Cependant, le Groupe SEB travaille actuellement sur sa propre définition internationale.

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

PÉRIODE DE REPORTING

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

VÉRIFICATION

Pour répondre aux obligations désormais légales, Pricewaterhouse-Coopers Audit a vérifié la présence et la sincérité des informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans le Document de référence au titre de l'exercice 2015.

3

3.5. LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration Universelle des

Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU et du Code de conduite du CECED⁽¹⁾.

Code éthique

En une dizaine d'années, le Groupe SEB a doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais plus de 25 000 collaborateurs dans le monde, dont plus des deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique, le Groupe SEB a structuré et formalisé sa politique dans un Code éthique élaboré en 2012. Traduit dans les **10 principales langues** du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et disponible en ligne sur l'Intranet du Groupe. Ce document aborde **18 thématiques clés**, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts. Chacune de ces thématiques a été approfondie par des « contre-exemples » et des questions/réponses pratiques, dans un support de formation

déployé en 2012 et 2013 par les responsables Ressources Humaines internationaux. Ce déploiement a représenté près de 10 000 heures de formation. Des opérations de sensibilisation sont régulièrement organisées pour les nouveaux arrivants. Ce fut notamment le cas en 2015 en Asie (Japon, Hong Kong, Taïwan, Singapour, Vietnam...). Les différents points du Code éthique sont intégrés dans le manuel de l'audit interne et font l'objet de vérification lors des audits de site (34 entités impliquées dans des actions d'audit en 2015).

En 2015, la procédure d'alerte du référent Code éthique du Groupe a été activée une fois, par un salarié de la filiale brésilienne, via l'adresse mail dédiée ethics@groupeseb.com. Après analyse, il s'est avéré qu'il s'agissait d'une situation relevant d'une gestion « classique » des ressources humaines et non d'une violation du Code éthique. Elle a donc été traitée selon la procédure RH en vigueur.

(1) Comité européen des constructeurs d'équipement domestique.

Droits de l'Homme

Le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe SEB ainsi que des formations effectuées dans ce cadre auprès des responsables Ressources Humaines internationales. Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Jusqu'en 2014, il s'est appuyé pour cela sur l'outil d'auto-évaluation HRCA (*Human Rights Compliance Assessment*) Quick Check, élaboré par l'Institut Danois des Droits de l'Homme, et, pour les sites de sa filiale chinoise Supor, sur le CBSSC (*China Business and Social Sustainability Check*), version du précédent adaptée au contexte de la Chine. Réalisées tous les deux ans environ, ces auto-évaluations couvraient près de 99 % des effectifs et ont conduit à des plans d'action correctifs lorsque nécessaire. En sept ans, elles ont permis à l'ensemble des sites d'acquiescer un bon niveau de sensibilisation sur ce sujet.

En 2015, le Groupe SEB a décidé de franchir une nouvelle étape en appliquant à ses sites industriels situés dans des zones à risques le

même processus d'**audits éthiques, sociaux et environnementaux** qu'il met en œuvre auprès de ses fournisseurs, avec l'intervention du même cabinet spécialisé (Intertek – voir ci-après). Les audits seront assortis de plans d'action pour corriger les non-conformités éventuelles. Ces plans seront suivis par la Direction du Développement Durable et transmis à la Direction Audit et Organisation qui pourra vérifier leur mise en œuvre lors des audits internes. Pour les sites industriels concernés, qui seront audités tous les 2 ans, ce système commun avec les fournisseurs du Groupe permettra d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients du Groupe. En 2016, de tels audits seront conduits dans les sites industriels du Groupe en Colombie, en Chine (SSEAC) et au Vietnam.

Supor, la filiale chinoise du Groupe, n'entre pas dans le cadre de ce processus car elle est déjà engagée dans la démarche de certification **SA 8000** (droits fondamentaux des travailleurs) qui inclut par nature des audits de ce type. Le premier site de Supor a été certifié SA 8000 en 2015 : il s'agit de Shaoxing.

Achats responsables

Avec plus de 14 000 fournisseurs dans le monde, le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. C'est pourquoi il s'est engagé dans une politique d'achats responsables et a mis en place des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs. **Depuis 2012, cette politique a été renforcée par de nombreux projets :**

- **Charte des achats responsables**, en lien avec le Code éthique du Groupe. Envoyée aux fournisseurs du panel ⁽¹⁾, elle explique les exigences du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de respect des Droits de l'Homme et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux. Cette Charte est envoyée à tous les fournisseurs panel du Groupe (y compris Supor). Environ 90 % des fournisseurs ayant reçu la Charte des achats responsables en sont signataires ou sont considérés comme conformes aux exigences du Groupe grâce à leur propre politique en la matière ;
- **critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation préalable des nouveaux fournisseurs**. Les critères RSE représentent 25 % de la notation des nouveaux fournisseurs matières premières/composants et produits finis. De plus, depuis 2013, il suffit d'un seul critère social ou environnemental noté en dessous du niveau requis pour que le fournisseur soit écarté. Pour le volet environnemental, ces critères intègrent notamment les aspects suivants : certification ISO 14001, pollution visible (eau, sol, air), utilisation de produits dangereux. Pour les aspects sociaux, ils portent principalement sur : l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée ou la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB, les conditions de travail, le respect du droit du travail (âge, temps de travail...) et des règles de sécurité. Pour l'évaluation des nouveaux fournisseurs indirects (hors production), les critères RSE représentent 15 % de la notation ;

■ **audits éthiques, sociaux et environnementaux**. Ces audits sont réalisés depuis 2015 par le cabinet Intertek qui a remplacé le cabinet SGS. Outre une grille d'audit plus détaillée (environ deux fois plus de points de contrôle), Intertek propose un outil de pilotage mondial des audits très efficace avec un suivi instantané et précis du panel des fournisseurs. Cet outil permet également de comparer les résultats des fournisseurs du Groupe avec ceux des entreprises enregistrées dans la base d'Intertek qui compte plus de 30 000 audits. La procédure est très formalisée. Lors d'un audit initial approfondi (1 à 3 jours sur place, selon la taille de l'entreprise), l'auditeur passe en revue près de **300 points de contrôle** de la grille d'audit WCA (*Workplace Condition Assessment*). Chaque point est évalué selon une échelle de conformité à quatre niveaux qui va de « zéro tolérance » (travail forcé, issues de secours bloquées) à non-conformité mineure en passant par non-conformité majeure (absence de fiche de paye, installation électrique défectueuse...) et modérée. Le score final, calculé sur une base 100, est classé selon quatre niveaux de performance : performance haute (85 à 100), moyenne (71 à 84), basse (51 à 70) et très basse (0 à 50). Le rapport d'audit est communiqué à la Direction Achats du Groupe. Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par ex. non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre du Directeur Achats du Groupe exigeant la mise en œuvre d'un **plan d'action correctif** sous deux semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et **audit de suivi** (par le cabinet Intertek) au bout de 3 mois pour vérifier la régularisation de la situation. Dans le cas contraire, le Groupe arrête la collaboration. Pour un score global inférieur à 50, le responsable régional des Achats adresse une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi au bout de 3 mois.

(1) Le panel du Groupe SEB regroupe une sélection de 476 fournisseurs directs (matières et composants), 52 fournisseurs de produits finis et 557 fournisseurs indirects (hors production). Les fournisseurs du panel représentent plus de 80 % des achats du Groupe dans les catégories matières premières/composants et produits finis. Ces fournisseurs préférentiels sont considérés comme particulièrement performants sur la base de critères de qualité, de coûts et de responsabilité sociale et environnementale.

Le Groupe audite chaque année environ un quart des fournisseurs matières premières/composants et produits finis du panel sur le respect de ses exigences en matière éthique, sociale et environnementale. En 2015, il a réalisé 134 audits initiaux (153 en 2014 et 145 en 2013), tous conduits par Intertek. Ils ont concerné des fournisseurs d'Asie, d'Amérique du Sud, d'Europe et de Turquie. 4 fournisseurs ont présenté une non-conformité de type « zéro tolérance ». Dans les 4 cas, il s'agissait d'issues de secours bloquées. 3 autres fournisseurs ont obtenu un score inférieur à 50, essentiellement en raison de non-conformités liées au salaire et aux heures de travail. Ces entreprises ont toutes engagé des actions correctives dans le cadre de la procédure prévue par le Groupe et aucun fournisseur n'a été écarté. Au total, près de 30 audits de suivi ont été réalisés en 2015. Intertek attribue par ailleurs un label *Achievement Award* (AA) aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85 et ne présentant aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». En 2015, 7 fournisseurs du Groupe ont reçu le label AA. Par ailleurs, le Groupe a reconnu 5 fournisseurs comme « conformes » à la politique d'audit du Groupe sur présentation des résultats de leur audit BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) qui a été intégré à la base de donnée Intertek ;

- **Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux.** Élaborée en 2013, elle a été actualisée en 2015 pour intégrer la nouvelle procédure d'audit liée au changement de cabinet prestataire. Dans un souci de transparence, ce document est communiqué aux fournisseurs, de même que les points qui sont évalués lors des audits. Afin de les aider à progresser en matière sociale et environnementale, le Groupe organise à leur attention des séances de formation sur ce thème. En 2015, trois séances (à Shenzhen et Shanghai) ont réuni les représentants de 70 fournisseurs chinois, en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi ;
- **réseau mondial interne de *Social Audit Leaders*.** Dix Directeurs Achats, répartis en Asie (4), Amérique du Sud (3) et Europe (3), constituent le réseau des *Social Audit Leaders*. Ils sont responsables de la réalisation des audits dans leur périmètre et des plans de progrès engagés par les fournisseurs. L'animation de ce réseau est assurée par des réunions pilotées par le Directeur Achats du Groupe : bilan des audits, analyse des résultats, échange de bonnes pratiques... ;
- **suivi des substances chimiques.** Afin d'aider ses fournisseurs à garantir le respect des réglementations relatives à la non-utilisation de substances dangereuses, le Groupe SEB a décidé de faire appel à EcoMundo, un cabinet spécialisé dans la conformité réglementaire

liée aux substances chimiques. Près de 1 000 fournisseurs du Groupe SEB peuvent accéder à un portail Internet dédié leur permettant de rédiger plus simplement leurs éco-déclarations ;

- **cartographie des enjeux RSE par famille d'achats et projets pilotes.** Au-delà de l'exigence de conformité, le Groupe souhaite renforcer la composante développement durable de ses achats. Afin d'identifier les opportunités d'amélioration, il a réalisé en 2014 une cartographie des enjeux sociaux et environnementaux pour ses principales familles d'achats (opération *Beyond Compliance*). Cette étude a débouché sur 17 projets pilotes intégrant notamment l'insertion de clauses environnementales et sociales dans les appels d'offres. Ces clauses visent par exemple à sélectionner des fournisseurs qui proposent des solutions favorables à l'environnement ou qui sont engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté. Fin 2014, de telles clauses ont été adoptées pour les familles d'achat Entreposage, Gestion des déchets, Brochures et outils promotionnels, Restauration.

Cette impulsion fait bouger les lignes : par exemple, l'entreprise FM Logistic France, qui gère la logistique de produits du Groupe sur sa plateforme de Saint-Cyr-en-Val près d'Orléans, a créé en 2015 sur ce site une Entreprise Adaptée, FMEA. Cette structure emploie 6 personnes en situation de handicap pour des opérations de reconditionnement (par exemple : ajout de kits de démarrage ou d'échantillons dans les emballages). En 2016, FMEA prévoit d'augmenter l'effectif et d'ouvrir deux autres ateliers du même type ailleurs en France. Fin 2015, la sous-traitance faisant appel au secteur protégé (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) a représenté près de 2,6 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France. Autre exemple d'action, en matière environnementale cette fois : sur le site industriel de Pont-Evêque (France), les fournisseurs de cales de polystyrène qui protègent les produits dans les emballages, récupèrent les cales brisées ou abîmées pour les recycler. Ces déchets sont réinjectés dans le processus de fabrication des cales.

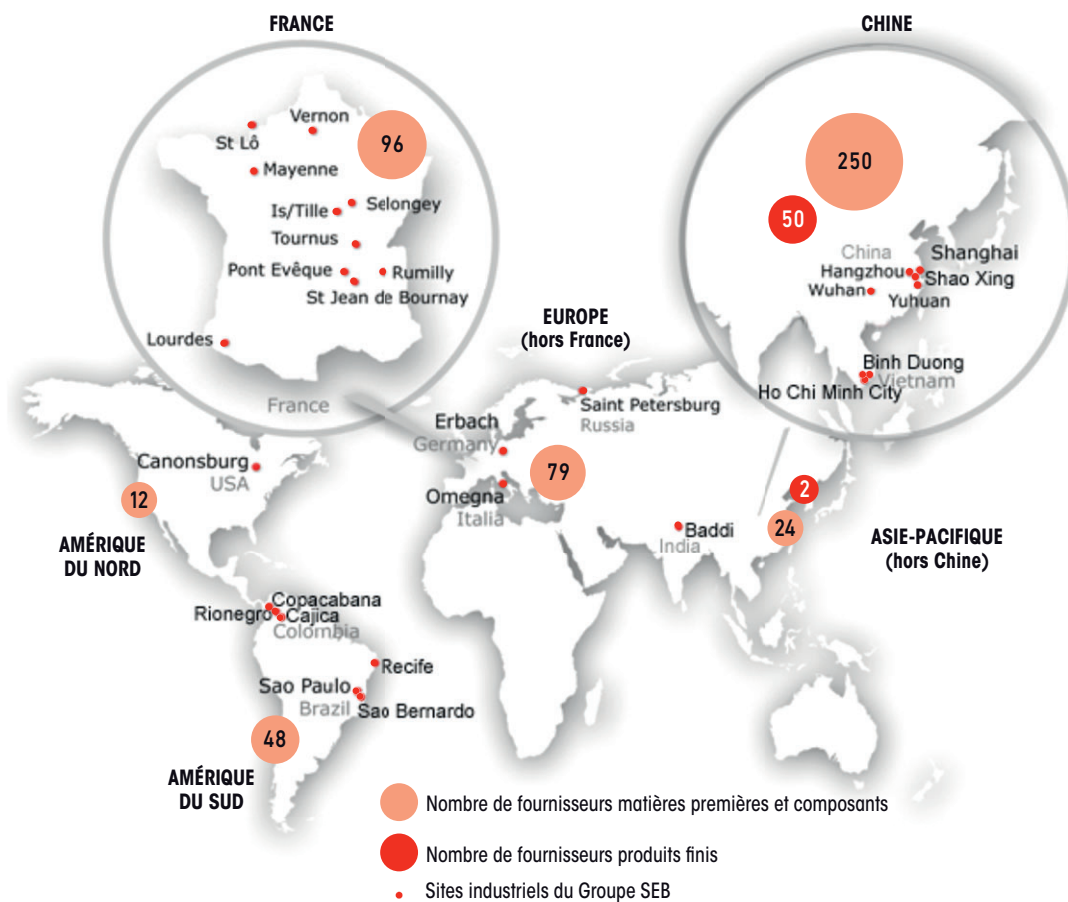
- **sensibilisation de la communauté Achats au développement durable.** Les équipes achats regroupent plus de 300 personnes dans le monde. Pour dynamiser l'animation de cette communauté, la Direction Achats s'appuie sur des Web Forums d'une heure, organisés sur une base mensuelle autour de thèmes spécifiques. Le Web Forum de novembre 2015 a été dédié à la mise en œuvre du développement durable dans les achats du Groupe SEB, avec un focus sur les audits éthiques, sociaux et environnementaux. Il a été animé par le Directeur Développement Durable du Groupe.

Plus d'informations sur l'organisation des achats au sein du Groupe SEB page 14.

3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Le respect de l'éthique

+ CARTOGRAPHIE DES FOURNISSEURS DE MATIÈRES PREMIÈRES/COMPOSANTS ET DE PRODUITS FINIS DU PANEL AU 31/12/2015



À noter : la somme des fournisseurs est de 509, l'écart étant dû à des fournisseurs implantés sur plusieurs zones géographiques. Par ailleurs, on note que les produits finis « sourcés » représentent 28 % des ventes du Groupe SEB.

Lutte contre la corruption

Cette thématique est intégrée dans le Code éthique mondial qui s'applique à tous les salariés. Il y est notamment stipulé que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne. Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, dont le 10^e principe porte sur le refus de la corruption.

La Direction Audit et Organisation inclut le risque de fraude et de corruption dans ses évaluations. Compte tenu du contexte

économique dans lequel évoluent les filiales du Groupe SEB, les principaux risques sont liés aux processus d'achat (corruption passive de l'acheteur) et de vente (corruption active d'employés de clients). Ces risques sont atténués pour chacun de ces deux processus par des règles spécifiques dont le respect est vérifié lors de l'audit des filiales. La grande majorité des filiales ont pour clients des détaillants (souvent plusieurs centaines) avec qui elles traitent directement, sans utiliser d'intermédiaire.

Plus d'informations sur la gestion des risques de fraude et corruption page 18.

3.6. UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'attache à consolider un socle social mondial basé sur les valeurs du Groupe. Elle s'articule autour d'axes forts que sont le respect des Droits de l'Homme, le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, la diversité et l'équité.

Toutes les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre mondial, hors Groupe SEB Inde (315 salariés), société

indienne dans laquelle le Groupe SEB a pris une participation de 55 % en 2011 et dont il a pris le contrôle total en décembre 2014, hors Coranco Corporation (16 salariés), hors GSE Ghana (1 salarié) et hors OBH Nordica (136 salariés) qui a intégré le Groupe SEB en août 2015. Les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

Gestion mondiale des ressources humaines

Pour accompagner sa croissance internationale et assurer une équité de traitement à chacun, le Groupe SEB a harmonisé ses processus de Ressources Humaines au niveau mondial. Ils sont intégrés dans un système d'information dédié qui renforce leur pilotage. C'est notamment le cas des outils de gestion de carrière qu'il étend progressivement à toutes ses entités dans le monde. En 2014-2015, plus de 93 % des quelque 2 600 managers ont bénéficié d'un Entretien Annuel d'Appréciation (EAA) sur le périmètre monde. Un **référentiel Groupe des compétences managériales** a été finalisé en 2015. Il sera déployé en 2016 et intégré à la grille des Entretiens Annuels d'Appréciation. Ce référentiel, fondé sur les valeurs et pratiques de

management du Groupe, définit les compétences attendues d'un manager du Groupe SEB dans un langage commun et compréhensible par tous. Le Groupe accorde une place importante à la **promotion interne** : en 2015, 94 % de ses postes clés étaient occupés par des personnes issues de ses équipes. Il favorise également la **mobilité géographique** et professionnelle des managers dans une optique de développement de carrière et de diffusion d'une vision partagée des valeurs et de la stratégie du Groupe. Cette mobilité concerne un nombre croissant de managers : + 60 % depuis 2013.

Évolution des effectifs salariés par zone géographique

(périmètre Monde)

| (en nombre de personnes) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| France | 5 754 | 5 844 | 5 868 |
| Autres pays Europe occidentale | 1 285 | 1 311 | 1 308 |
| Amérique du Nord | 660 | 678 | 681 |
| Amérique du Sud | 2 206 | 2 342 | 2 620 |
| Asie-Pacifique | 14 599 | 14 373 | 13 340 |
| Europe centrale, Russie, et autres pays du monde | 1 047 | 905 | 865 |
| TOTAL | 25 551 | 25 453 | 24 682 |

Les effectifs salariés intègrent les salariés en CDI, CDD ou contrats assimilés ainsi que les alternants. Les intérimaires ne sont pas intégrés dans ce chiffre. Au 31 décembre 2015, le Groupe SEB comptait 25 551 salariés sur le périmètre défini en introduction. Les effectifs de Groupe SEB Égypte (111 salariés) ont été intégrés en 2013 et ceux de Groupe SEB Afrique du Sud (12 salariés) ont été intégrés en 2014.

Mouvements sur les effectifs

(périmètre Monde)

| (en nombre de personnes) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| FRANCE | | | |
| Embauches ^(a) | 504 | 596 | 574 |
| Dont CDD | 297 | 364 | 366 |
| Dont CDI | 207 | 232 | 208 |
| Départs ^(a) | 595 | 618 | 595 |
| Dont licenciements économiques | 10 | 2 | 2 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 36 | 43 | 34 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 0,77 | 0,86 | 0,73 |
| AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE | | | |
| Embauches ^(a) | 161 | 202 | 208 |
| Dont CDD | 112 | 152 | 109 |
| Dont CDI | 49 | 50 | 99 |
| Départs ^(a) | 180 | 186 | 194 |
| Dont licenciements économiques | 26 | 38 | 15 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 35 | 31 | 16 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 3,49 | 4,98 | 5,55 |
| AMÉRIQUE DU NORD | | | |
| Embauches ^(a) | 105 | 182 | 123 |
| Dont CDD | 14 | 9 | 11 |
| Dont CDI | 91 | 173 | 112 |
| Départs ^(a) | 123 | 180 | 128 |
| Dont licenciements économiques | 3 | 1 | 2 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 33 | 50 | 26 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 11,05 | 16,60 | 11,72 |
| AMÉRIQUE DU SUD | | | |
| Embauches ^(a) | 476 | 393 | 475 |
| Dont CDD | 215 | 195 | 144 |
| Dont CDI | 261 | 198 | 331 |
| Départs ^(a) | 601 | 669 | 568 |
| Dont licenciements économiques | 315 | 247 | 30 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 7 | 189 | 284 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 3,48 | 3,44 | 5,52 |
| ASIE-PACIFIQUE | | | |
| Embauches ^(a) | 9 920 | 10 925 | 9 738 |
| Dont CDD | 9 738 | 10 204 | 9 102 |
| Dont CDI | 182 | 721 | 636 |
| Départs ^(a) | 9 718 | 9 886 | 9 686 |
| Dont licenciements économiques | 6 | 18 | 12 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 11 | 8 | 2 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 14,15* | 14,80* | 13,20* |

| (en nombre de personnes) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS | | | |
| Embauches ^(a) | 214 | 199 | 287 |
| Dont CDD | 121 | 93 | 104 |
| Dont CDI | 93 | 106 | 183 |
| Départs ^(a) | 173 | 153 | 177 |
| Dont licenciements économiques | 13 | 18 | 36 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 25 | 14 | 7 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 8,66 | 12,87 | 15,95 |
| MONDE | | | |
| Embauches ^(a) | 11 380 | 12 497 | 11 405 |
| Dont CDD | 11 497 | 11 017 | 9 836 |
| Dont CDI | 883 | 1 480 | 1 569 |
| Départs ^(a) | 11 390 | 11 692 | 11 348 |
| Dont licenciements économiques | 373 | 324 | 97 |
| Dont licenciements pour autres motifs | 147 | 335 | 369 |
| TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ^(b) (%) | 3,80* | 4,59* | 4,76* |

(a) Hors mutations internes et hors retour expatriés.

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

* Hors Supor et Asia Fan car la donnée est indisponible.

Les données de GS Afrique du Sud ont intégré le reporting en 2014. Les données d'Asia Fan et Groupe SEB Égypte ont été intégrées à partir des données 2013. Comme les années précédentes, la consolidation de Supor dans les données Asie-Pacifique se traduit par un nombre important de CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier. Le nombre de départs élevé en Asie-Pacifique correspond donc au terme de ces contrats à durée déterminée.

En 2015, l'Amérique du Sud a comptabilisé 315 licenciements économiques. Ce nombre s'explique par le transfert des activités du site de Copacabana (Colombie) sur le site de Rionegro. Le site de Copacabana ne correspondait en effet plus aux normes de sécurité en vigueur et sa localisation rendait les opérations de logistique difficiles. Une grande partie des collaborateurs de Copacabana a eu la possibilité de suivre ce transfert et de rejoindre les effectifs de Rionegro, ce qui a permis de limiter l'impact social de ce projet.

En 2015, le taux de renouvellement du personnel Groupe (hors Supor et Asia Fan) est de 3,80 % (4,59 % en 2014).

Répartition des effectifs par type de contrat

(périmètre Monde)

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|--------|--------|--------|
| FRANCE | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 5 516 | 5 588 | 5 639 |
| Dont effectif à temps plein | 90,0 % | 89,7 % | 89,2 % |
| Dont effectif à temps partiel | 10,0 % | 10,3 % | 10,8 % |
| Alternants ^(a) | 238 | 256 | 229 |
| AUTRES PAYS EUROPE OCCIDENTALE | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 1 277 | 1 303 | 1 299 |
| Dont effectif à temps plein | 73,5 % | 73,7 % | 76,0 % |
| Dont effectif à temps partiel | 26,5 % | 26,3 % | 24,0 % |
| Alternants ^(a) | 13 | 8 | 9 |
| AMÉRIQUE DU NORD | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 660 | 678 | 681 |
| Dont effectif à temps plein | 97,1 % | 96,0 % | 97,9 % |
| Dont effectif à temps partiel | 2,9 % | 4,0 % | 2,1 % |
| Alternants ^(a) | 0 | 0 | 0 |
| AMÉRIQUE DU SUD | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 2 159 | 2 302 | 2 566 |
| Dont effectif à temps plein | 99,9 % | 99,8 % | 99,6 % |
| Dont effectif à temps partiel | 0,1 % | 0,2 % | 0,4 % |
| Alternants ^(a) | 47 | 40 | 54 |
| ASIE-PACIFIQUE | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 14 599 | 14 373 | 13 340 |
| Dont effectif à temps plein | 99,7 % | 99,9 % | 99,9 % |
| Dont effectif à temps partiel | 0,3 % | 0,1 % | 0,1 % |
| Alternants ^(a) | 0 | 0 | 0 |
| EUROPE CENTRALE, RUSSIE ET AUTRES PAYS | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 1 047 | 905 | 865 |
| Dont effectif à temps plein | 93,7 % | 92,8 % | 93,3 % |
| Dont effectif à temps partiel | 6,3 % | 7,2 % | 6,7 % |
| Alternants ^(a) | 0 | 0 | 0 |
| MONDE | | | |
| CDI, CDD ou assimilés | 25 258 | 25,149 | 24,390 |
| Dont effectif à temps plein | 96,0 % | 95,9 % | 95,8 % |
| Dont effectif à temps partiel | 4,0 % | 4,1 % | 4,2 % |
| Alternants ^(a) | 298 | 304 | 292 |

(a) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Les données de GS Afrique du Sud ont été intégrées à partir des données 2014. Celles d'Asia Fan et de Groupe SEB Égypte ont été intégrées aux données 2013.

Dans le monde, 48,7 % des effectifs sont des CDI, 50,1 % des CDD et 1,2 % des alternants. Hors Supor, où les contrats assimilés à des CDD sont usuels et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier, la part des CDI atteint 87,9 % des effectifs.

Attractivité du Groupe

Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe internationalise ses relations avec les **établissements d'enseignement supérieur**. Depuis 2014, il entretient notamment un partenariat avec l'Alliance mondiale CEMS qui réunit une trentaine d'institutions de management de premier plan (30 pays, 1 000 étudiants, 65 nationalités). En 2015, il a développé un cours sur la capacité de négociation et d'influence pour les étudiants de ce réseau, dispensé lors du forum annuel de CEMS à Vienne en novembre. Les contacts noués lors du forum ont débouché sur le recrutement de 3 stagiaires pour 2016. Le Groupe a également mis en place depuis 3 ans le programme **International Masterclass** qui propose à des étudiants issus des meilleures écoles et universités un parcours de 12 mois dans le Groupe (6 mois en France et 6 mois en filiale). Pour les ¾ des 21 jeunes qui y ont déjà participé, l'expérience s'est conclue par une embauche. Autre nouveauté de 2015-2016 : le Groupe a participé à la création de la chaire « Réseaux sociaux et objets connectés » de Telecom Ecole de Management (Institut Mines-Télécom, Paris). Au-delà de l'objectif de renforcement de sa « marque employeur », ce partenariat lui donne accès aux travaux de chercheurs sur cette thématique-clé pour sa stratégie de croissance.

En moyenne, le Groupe accueille chaque année environ 300 stagiaires et alternants dans le cadre de leurs études. Pour la deuxième année consécutive, il s'est vu décerner en 2015 le label *Happy Trainees* (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès de ces étudiants. L'enquête *Happy Trainees*, conduite auprès de plus de 250 d'entre eux, révèle que 9 étudiants sur 10 recommandent le Groupe SEB pour y effectuer un stage ou une formation en alternance.

L'attractivité du Groupe bénéficie aussi d'un **site Internet Carrières** entièrement rénové et doté de nouveaux contenus, notamment vidéo.

Il est aujourd'hui décliné dans 17 zones géographiques et s'appuie sur un outil d'e-recrutement évolutif et adapté à la configuration mondiale du Groupe (Taleo). Cet outil gère à la fois les candidatures externes (plus de 40 500 candidatures reçues en 2015, soit 2,5 fois plus qu'en 2014) et les demandes de mobilité interne postées sur l'Intranet. En 2015, le dispositif s'est enrichi avec la création d'une section « Carrières » sur la chaîne Groupe SEB TV (YouTube) et la mise en ligne de 17 vidéos. Le Groupe renforce aussi sa présence sur des **réseaux sociaux** professionnels ciblés : en 2015, il a plus que triplé le nombre de ses *followers* sur LinkedIn (40 000), après être entré, l'année précédente, dans le TOP 80 des entreprises de biens de consommation les plus suivies sur ce réseau au niveau international. L'ensemble de ce dispositif de « marque employeur » a été récompensé en 2015 par un TOP/COM d'or, prix qui met à l'honneur chaque année en France les meilleures réalisations de communication.

Chaque année, **des filiales du Groupe sont distinguées pour leur politique RH**. Cette reconnaissance est aussi un facteur d'attractivité. En 2015, par exemple, Supor (Chine) a reçu le prix « *Top Human Resources Management Award* » décerné par le numéro 1 chinois du recrutement, 51job. Ce prix récompense les efforts de la Direction des Ressources Humaines pour « promouvoir l'intégration d'une entreprise chinoise au sein d'un groupe international et pour son soutien à sa stratégie long-terme », soulignant que « Supor est un modèle de transformation à suivre dans le domaine des Ressources Humaines ». De son côté, Asia Fan (Vietnam) a été distingué comme « Meilleur Employeur » par Ho Chi Minh City et sa Fédération des travailleurs pour son excellence en matière de respect de la législation du travail et de bien-être des collaborateurs.

Diversité

Parce que la diversité est source de dynamisme, de créativité et d'innovation, le Groupe la cultive dans toutes ses composantes : égalité femmes/hommes, mixité des origines ethniques et sociales, équilibre entre jeunes et seniors, intégration des personnes handicapées... Il mène une politique de non-discrimination à l'égard de l'ensemble de ses collaborateurs en ce qui concerne leur recrutement, leur rémunération et leur évolution au sein du Groupe, conformément à son Code éthique.

En France, le Groupe SEB est signataire de la Charte de la diversité depuis 2005. De nombreuses actions sont mises en œuvre pour renforcer l'application de cette politique dans les sites et intensifier la sensibilisation de l'ensemble des salariés sur ce thème. Une **Commission de Suivi de la Diversité** et un **Conseil de la diversité** intégrant la LICRA⁽¹⁾ ont ainsi été créés afin de favoriser la promotion de la diversité et lutter contre toute forme de discrimination. La première instance veille à l'application du plan d'action Diversité ; elle s'est

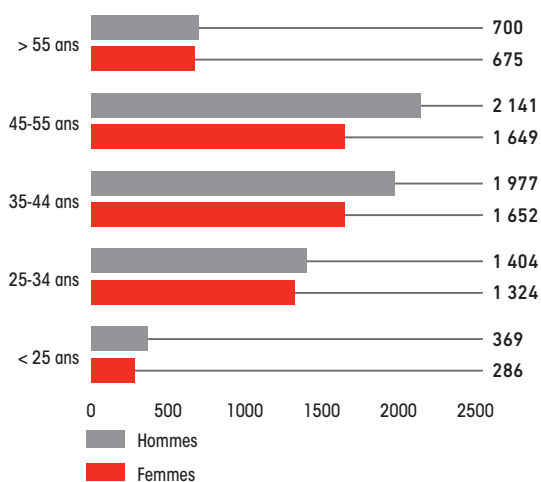
réunie 3 fois en 2015. La seconde est une instance de médiation et de recours qui peut être saisie par les salariés sur des problématiques liées à la diversité et à toutes formes de discrimination qui n'auraient pas pu être résolues par des instances locales du Groupe. Par ailleurs, chaque site français dispose d'un Comité local de la diversité. Tous les Comités locaux ont été formés en 2014 aux indicateurs et à la mesure de la diversité par l'organisme spécialisé ISM Corum.

En ce qui concerne le **fait religieux**, le Groupe SEB s'est doté dès 2013 d'un guide interne sur ce sujet. Élaboré par la Commission de Suivi de la Diversité avec l'appui de la LICRA, il donne à la communauté RH et aux managers du Groupe des règles et recommandations pour faire face à d'éventuelles demandes de salariés concernant la pratique religieuse. Il aborde par exemple les thèmes de l'organisation du travail, de l'alimentation, de la prière ou encore des tenues vestimentaires. Ce guide a été actualisé en 2015.

(1) Ligue internationale contre le racisme et l'antisémitisme.

PYRAMIDE DES ÂGES

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



L'accord sur les contrats de génération, signé en France en 2013 avec les partenaires sociaux, vise l'intégration des jeunes, notamment ceux sans qualification, l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs. Intégrant le contenu de l'accord sur l'emploi des seniors signé en 2009, il rappelle l'objectif de maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans et le principe de non-discrimination à l'embauche de ces salariés. Un objectif de recrutement en CDI de salariés âgés de 50 ans et plus est fixé à hauteur de 5 % des recrutements au niveau du Groupe sur l'ensemble de la période, toutes catégories confondues.

Aux termes de cet accord, le Groupe prévoit entre 445 et 465 recrutements en France d'ici 2016, dont 25 % de jeunes, un taux porté à 33 % dans le cas du remplacement des départs en retraite sur les sites industriels. Fin 2015, il avait déjà recruté 507 salariés depuis la mise en place du contrat de génération. Parmi eux : 190 jeunes de moins de 27 ans (soit 37 % des embauches) dont 55 sont sans qualification. Ces jeunes ont bénéficié de parcours de formation et d'un accompagnement, notamment au travers du parrainage.

RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CLASSIFICATION

(périmètre Monde)

| (en %) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| HOMMES | | | |
| Ouvriers | 35,0 | 34,8 | 37,8 |
| Employés | 17,1 | 16,6 | 13,2 |
| Managers | 7,4 | 7,3 | 7,4 |
| TOTAL | 59,5 | 58,7 | 58,4 |
| FEMMES | | | |
| Ouvriers | 21,1 | 21,8 | 23,4 |
| Employés | 15,2 | 15,4 | 14,1 |
| Managers | 4,2 | 4,1 | 4,1 |
| TOTAL | 40,5 | 41,3 | 41,6 |

Fin 2015, 56,1 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 32,3 % sont des employés et 11,5 % sont des managers. Hors Supor, les ouvriers, hommes et femmes confondus, ne représentent que 38,7 % des effectifs alors que la part de managers passe à 20,8 %, dont 37,3 % de femmes.

ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes fait partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe SEB. En France, elle fait l'objet d'un accord collectif qui a été renouvelé fin 2015, à l'unanimité des partenaires sociaux. Dans le cadre de cet accord, chaque société française du Groupe élabore un plan d'action avec des indicateurs de suivi sur les thèmes de la rémunération, de la promotion/classification et de la formation. Il fait l'objet d'un Rapport annuel de situation comparée. Parmi les actions prises pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, certaines facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie (Rumilly, Écully). Pour aller plus loin dans cette voie et impliquer davantage les salariés dans la démarche, le Groupe a décidé d'organiser un **forum sur l'égalité professionnelle femmes/hommes** en mars 2016 en France. Un panel de 25 salariés d'horizons différents s'est réuni en novembre 2015 pour préparer ce forum, dans une approche participative.

Par ailleurs, pour faciliter l'accès des femmes aux **métiers techniques**, traditionnellement tenus par des hommes, des formations spécifiques et diplômantes leur sont proposées dans certaines usines françaises depuis 2011. Elles permettent par exemple à des opératrices d'évoluer vers un poste de conductrice ou d'animatrice de ligne de production. Cette démarche sera étendue en 2016 à tous les sites industriels français qui seront tenus de mettre en place de telles formations avec à la clé des propositions d'évolution de poste (ce point figure dans l'accord collectif pour l'égalité femmes/hommes renouvelé en 2015). Le Groupe est par ailleurs partenaire de la plateforme numérique Egalité.fr qui promeut l'égalité femmes/hommes. Il propose dans la rubrique « Le sexe de mon job » plusieurs portraits de femmes du Groupe qui occupent des postes jusqu'alors essentiellement masculins.

L'équilibre entre hommes et femmes s'améliore aussi dans le **management** au niveau mondial : en 2015, les femmes ont totalisé 36,1 % de l'effectif des managers (contre 32 % en 2009) et représenté 48 % des embauches dans cette catégorie (40 % en 2009).

PERSONNES HANDICAPÉES

Le handicap représente un double enjeu pour le Groupe SEB : il s'efforce de le prévenir grâce à sa politique de santé/sécurité et veille à assurer des possibilités d'emploi aux personnes handicapées. Un accord collectif triennal sur le handicap a été signé par le Groupe SEB en France en 2013. Il vise une meilleure insertion des travailleurs handicapés et leur intégration durable dans les sociétés industrielles ou tertiaires. Pour cela, l'accord prévoit, à travers une campagne de communication volontariste, de changer le regard des collaborateurs

face au handicap : sessions de sensibilisation, livret sur le handicap, guide des aides mobilisables, etc. Le Groupe SEB a également informé ses écoles partenaires de la signature de l'accord et travaille avec des organismes spécialisés pour agir dès le recrutement. L'accord prévoit également des mesures concrètes, comme par exemple, pour les personnes handicapées en fin de carrière, la possibilité d'une réduction du temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération, sur prescription médicale.

(périmètre Monde)

| | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|---|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Monde | France | Monde | France | Monde | France |
| Nombre de salariés handicapés | 461 | 323 | 484 | 325 | 485 | 310 |
| % de salariés handicapés ^(a) | 1,80 | 5,61 | 1,90 | 5,56 | 1,96 | 5,28 |

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

Hors Supor, où le nombre de personnes handicapées physiques recensées est relativement faible, le taux de salariés handicapés monde est de 3,33 % en 2015 (3,44 % en 2014).

En intégrant l'emploi de personnes handicapées via le recours aux intérimaires et aux ESAT, le taux de salariés handicapés en 2015 dépasse en France les 6 % légaux.

Dialogue social

Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent. Cet engagement est réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

En France, pour favoriser l'exercice du droit syndical, le Groupe SEB a signé dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires

sociaux. Il prévoit un ensemble de mesures complémentaires pour accompagner le déroulement de carrière des salariés mandatés. Par ailleurs, les managers d'équipe bénéficient d'une formation au dialogue social.

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

ACCORDS COLLECTIFS

(périmètre Monde)

| | France | Autres pays d'Europe occidentale | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie-Pacifique | Europe centrale, Russie, autres | Total |
|------|--------|----------------------------------|------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|-------|
| 2015 | 25 | 26 | 1 | 17 | 38 | 3 | 110 |
| 2014 | 28 | 23 | 1 | 18 | 40 | 4 | 114 |
| 2013 | 39 | 21 | 1 | 27 | 40 | 7 | 135 |

Au total, 110 accords collectifs ont été signés en 2015. 32 % de ces accords sont relatifs aux rémunérations (35), plus de 25 % à la santé/sécurité (27) et 17 % au dialogue social (19). En France, le Groupe a renouvelé fin 2015 l'accord collectif sur l'égalité professionnelle femmes/hommes.

Fin 2015, près de 90 % des effectifs du Groupe SEB étaient couverts par un accord collectif. Pour les pays où le Groupe possède des implantations industrielles, ce pourcentage atteint 97 %.

Qualité de vie au travail

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de ses salariés. Dans une perspective d'amélioration, il s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête (59 questions) réalisé par l'institut **Great Place To Work** afin d'évaluer la perception de ses collaborateurs dans ce domaine. D'abord mis en place en France, ce baromètre

social a été déployé en 2015 dans 8 pays européens (Pays-Bas, Espagne, Portugal, Italie, Royaume-Uni, République Tchèque, Hongrie, Slovaquie) et en Turquie avec un taux de participation très élevé (86 %). Pour 72 % des salariés ayant répondu, le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon vivre. L'enquête est conduite tous les

deux ans. En France, la dernière édition date de 2014 et a montré que 76 % des salariés sont fiers de travailler pour le Groupe. À la lumière des résultats détaillés de chaque enquête, un plan d'action est adopté. En France, par exemple, de nombreuses actions ont été engagées en 2015 pour améliorer la communication managériale et l'information sur les parcours de carrière. Plusieurs sites ont lancé des initiatives de présentation des différents métiers, afin de favoriser la mobilité et de renforcer la connaissance entre équipes : opérations « Vis mon métier », conférences « 1 heure, 1 métier », série de vidéos « Raconte-moi ton métier » sur Intracom...

Dans le cadre de la prévention des **risques psychosociaux**, le Groupe SEB a mis en place en France en 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 en découlant. 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. Sur les trois premières années de fonctionnement (octobre 2012/ septembre 2015), 71 salariés ont sollicité la cellule d'écoute, ce qui est inférieur aux standards nationaux selon le cabinet Turka. Les motifs d'appel concernent principalement des moments de stress liés à des événements exceptionnels et ponctuels.

Santé et Sécurité

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB met en place des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles, pour l'essentiel des troubles musculo-squelettiques (TMS). Afin de porter la santé/sécurité au premier rang des préoccupations de chacun, il a créé en 2012 un **Comité stratégique santé/sécurité** impliquant trois membres du Comité exécutif et un **Comité opérationnel** international. Le Comité stratégique décide de la politique et des orientations du Groupe en matière de santé et de sécurité et définit les priorités. Le Comité opérationnel quant à lui identifie les actions et standards nécessaires pour déployer les décisions prises par le Comité stratégique. Ces Comités se réunissent tous les trimestres en alternance.

La politique santé/sécurité est pilotée par la Direction Qualité, avec deux personnes dédiées. Elle s'appuie sur un réseau mondial de 28 Coordinateurs Santé Sécurité Environnement (SSE) dont l'organisation a été finalisée en 2014. Ils couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques. Les sites tertiaires disposent quant à eux de Référents SSE. Le Groupe est par ailleurs engagé dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001), avec 89,5 % des entités industrielles et logistiques certifiées fin 2015.

SÉCURITÉ

Le Groupe SEB a donné une nouvelle impulsion à sa démarche sécurité depuis 2012 avec le programme mondial *Safety in SEB*. Cette démarche est portée par le management au plus haut niveau, comme en témoigne la lettre adressée par Thierry de La Tour d'Artaise en 2013 à tous les salariés sur le sujet. Le Président s'est également exprimé dans une vidéo de présentation de la politique sécurité du Groupe, traduite en huit langues et largement diffusée au sein des équipes avec l'appui du management de proximité.

En 2015, le Groupe a poursuivi le déploiement mondial de ses **standards sécurité**. Ces procédures formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrées au système de management de la sécurité, elles sont rédigées en anglais, français et chinois et s'imposent à toutes les équipes dans le monde. Certains standards portent sur l'organisation et le management de la sécurité, d'autres ciblent la prévention de risques spécifiques (chutes de hauteur, protection des machines...). Leur application fait l'objet d'une

vérification par l'audit interne. Fin 2015, 14 standards étaient opérationnels et 8 autres devraient l'être d'ici fin 2016.

Sachant que plus de 80 % des accidents pourraient être évités par une évolution des comportements, le Groupe a inclus dans ces standards des outils tels que la **Visite Comportementale de Sécurité** (VCS). Celle-ci a pour objectif d'éliminer les pratiques et conditions dangereuses en se fondant sur un dialogue entre le salarié « visité » et un supérieur hiérarchique. Chaque salarié d'un site industriel ou logistique fait l'objet d'une telle visite en moyenne deux fois par an. Les formations à la conduite des VCS se sont poursuivies en 2015 (USA, Allemagne, Brésil, Shanghai) et un indicateur de suivi des VCS a été mis en place en France en 2015. Il sera étendu à l'international en 2016. Autre bonne pratique devenue un standard Groupe : la Pyramide de Sécurité. Elle vise à détecter en amont les événements susceptibles de conduire à un accident, afin d'y remédier. Ainsi, face à une situation potentiellement dangereuse ou un presque-accident, chacun doit agir immédiatement pour prévenir le risque et établir un signalement en vue d'actions correctives.

Depuis 2013, chaque accident du travail entraînant un arrêt fait l'objet d'une communication à tous les Directeurs de site et à la communauté sécurité du Groupe SEB dans une optique de renforcement de la prévention (dispositif Flash Vigilance Sécurité). Chaque site industriel et logistique a par ailleurs défini cinq « règles incontournables » au vu de ses risques majeurs, pour lesquelles aucun écart ne sera toléré.

SANTÉ

Le Plan Santé du Groupe SEB met l'accent sur la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) des membres supérieurs et des lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs et l'allongement de la durée d'activité. L'action du Groupe porte sur la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

Chaque site industriel et logistique français dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et d'un ou plusieurs **Référents TMS** qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont (conception des produits), et en aval (modification des postes de travail à fortes sollicitations). Les améliorations ergonomiques apportées

aux postes, la formation et les rotations du personnel, les exercices d'échauffement et de relâchement ainsi que la réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une gêne dans son travail, se traduisent, depuis 2010, par une évolution favorable du nombre de TMS reconnus. L'approche est progressivement déployée à l'international de façon adaptée aux contextes locaux.

En 2014, le Groupe a passé en revue le processus de développement des produits pour tenir compte de la problématique santé à chaque étape et prévenir les TMS pour les opérateurs chargés de leur fabrication. Début 2015, l'Université Groupe SEB et la Direction Industrie ont lancé, principalement à destination des équipes méthodes, un programme de formation dont plusieurs modules sont consacrés à la prévention des TMS (Ecole des Méthodes).

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|-------|-------|--------|
| FRANCE | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 53 | 63 | 73* |
| Nombre de journées perdues | 2 202 | 3 040 | 3 860* |
| LTIR ^(a) | 6,3 | 7,4 | 8,5* |
| Taux de gravité ^(b) | 0,26 | 0,36 | 0,45* |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 0 | 0 | 0 |
| AUTRES PAYS EUROPE | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 8 | 13 | 13 |
| Nombre de journées perdues | 239 | 136 | 210 |
| LTIR ^(a) | 2,9 | 4,8 | 4,9 |
| Taux de gravité ^(b) | 0,09 | 0,05 | 0,08 |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 0 | 0 | 0 |
| EURASIE ^(c) | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 1 | 1 | 0 |
| Nombre de journées perdues | 9 | 17 | 0 |
| LTIR ^(a) | 0,9 | 1,0 | 0 |
| Taux de gravité ^(b) | 0,01 | 0,02 | 0 |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 0 | 0 | 0 |
| AMÉRIQUE DU NORD | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 6 | 4 | 3 |
| Nombre de journées perdues | 105 | 360 | 91 |
| LTIR | 4,6 | 3,5 | 2,4 |
| Taux de gravité ^(b) | 0,08 | 0,31 | 0,07 |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 0 | 0 | 0 |
| AMÉRIQUE DU SUD | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 19 | 26 | 26 |
| Nombre de journées perdues | 589 | 1 000 | 813 |
| LTIR ^(a) | 4,0 | 5,5 | 4,8 |
| Taux de gravité ^(b) | 0,13 | 0,21 | 0,15 |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 0 | 0 | 0 |
| ASIE-PACIFIQUE | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 39 | 65 | 92 |
| Nombre de journées perdues | 2 832 | 3 230 | 3 596 |
| LTIR ^(a) | 1,0 | 1,5 | 2,3 |
| Taux de gravité ^(b) | 0,07 | 0,08 | 0,09 |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 3 | 0 | 0 |
| MONDE | | | |
| Nombre d'accidents du travail avec arrêt | 126 | 172 | 207 |
| Nombre de journées perdues | 5 976 | 7 783 | 8 570 |
| LTIR ^(a) | 2,2 | 2,8 | 3,5 |
| Taux de gravité ^(b) | 0,10 | 0,13 | 0,14 |
| Nombre d'accidents du travail mortels | 3 | 0 | 0 |

(a) Lost Time Injury Rate.

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

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

* Reprise de l'historique suite au changement de règle de comptabilisation (LTIR).

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

Le taux de fréquence (TF1) des accidents du travail, utilisé jusqu'en 2013 dans le Groupe, correspond au nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées. Il comptabilise tous les types d'accidents, y compris ceux qui ne sont pas directement liés aux conditions de travail. En 2014, le Groupe SEB a adopté une nouvelle règle de comptabilisation des accidents intégrant la notion de lien avec le travail. Il s'agit de la règle utilisée par le département nord-américain du travail (OSHA), appliquée dans de nombreux grands groupes. Les accidents sans lien direct de causalité avec le travail ne sont donc plus comptabilisés dans le nouvel indicateur de performance sécurité Groupe, le *Lost Time Injury Rate* (LTIR). Cette nouvelle règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales qui restent inchangées. L'objectif fixé sur le LTIR pour 2016 est de 5,7 pour la France, et 2,0 pour le monde.

En France, le LTIR, hors intérimaires, atteint 6,3 en 2015 contre 7,4 en 2014. Ce taux a été divisé par plus de 2 en cinq ans. La France comptabilise 102 accidents du travail avec et sans arrêt en 2015.

Dans le monde, en 2015, le LTIR, hors intérimaires, atteint 2,2 contre 2,8 en 2014. Au total, le Groupe SEB comptabilise 207 accidents du travail avec et sans arrêt en 2015. Le taux de gravité du Groupe est de 0,10.

Malgré ses efforts pour renforcer la sécurité au travail, le Groupe a déploré trois accidents mortels en 2015, tous trois survenus dans sa filiale Supor en Chine. Face à ces événements dramatiques et exceptionnels (aucun accident mortel en 2013 et 2014), liés notamment au non-respect des règles de sécurité en vigueur, la réaction du Groupe a été forte et immédiate. Le Comité stratégique santé/sécurité s'est

réuni à plusieurs reprises en présence du Directeur général de Supor, afin de mesurer la gravité de la situation et étudier le plan d'action à mettre en œuvre. Le Directeur en charge de la Sécurité du Groupe s'est rendu dans les sites chinois. Il a rappelé que sur chaque site du Groupe, le respect des règles de sécurité relève de la responsabilité du management à tous les niveaux et que les manquements sont passibles de sanctions. Les trois sites concernés par ces accidents ont procédé à des actions d'information et de formation sécurité du personnel. Des moyens supplémentaires de protection/prévention des risques ont été adoptés et certaines procédures sécurité du Groupe ont été renforcées. Supor s'est également doté d'un Coordinateur Santé Sécurité Environnement (SSE) central qui anime le réseau des coordinateurs SSE des différents sites de la filiale, en Chine et au Vietnam.

4 entités du Groupe concentrent 80 % du nombre total des accidents du travail : la France, Supor Chine, Groupe SEB Brésil et Groupe SEB Colombie dans un ordre décroissant. Les deux premières entités concentrent à elles seules 67 % du nombre d'accidents. Grâce à la démultiplication d'actions de prévention mondiales, Supor Chine comptabilise 17 accidents de moins qu'en 2014, la France compte quant à elle 10 accidents de moins. Malgré une légère hausse constatée en Amérique du Nord (+ 2 accidents), et en Amérique du Nord (+ 1 accident) la performance des autres continents du Groupe s'améliore.

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 52 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2015 dans l'ensemble du Groupe. Un chiffre en légère baisse comparé à 2014 où 56 dossiers avaient été reportés.

| Nombre de nouveaux dossiers de maladies professionnelles reconnus dans l'année | 2015 |
|--|-----------|
| France | 48 |
| Autres pays Europe | 0 |
| Eurasie | 0 |
| Amérique du Nord | 3 |
| Amérique du Sud | 0 |
| Asie-Pacifique | 1 |
| TOTAL | 52 |

CERTIFICATION OHSAS 18001

(périmètre Monde)

| | 2015 | 2014 |
|--|--------|--------|
| Nombre d'entités certifiables | 38 | 38 |
| Entités couvertes par un certificat OHSAS 18001 ^(a) | 89,5 % | 89,5 % |

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

Le Groupe a engagé depuis 2007 l'ensemble de ses sites dans la certification de son système de management de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001). À fin décembre 2015, 89,5 % des entités industrielles et logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail.

Des plans d'action sont engagés avec pour objectif d'atteindre 100 % d'ici fin 2017.

Socle social mondial

RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES

Le Groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération juste, transparente et compréhensible par tous. Il s'engage dans chaque pays à verser des salaires conformes à la réglementation en vigueur et aux standards minimum de l'industrie,

permettant aux salariés de couvrir leurs besoins élémentaires et de bénéficier d'un revenu discrétionnaire. Grâce à des outils d'évaluation de poste, la situation de chacun est mise en perspective en matière de rémunération et responsabilité. À partir d'un certain niveau de responsabilité, tous les managers ont dans leur rémunération, une part variable liée aux résultats du Groupe et/ou de l'entité qu'ils animent.

| (en millions €) | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|---------------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Monde | France | Monde | France | Monde | France |
| Rémunérations ^(a) | 576,5 | 238,2 | 528,6 | 231,0 | 511,5 | 227,9 |
| Charges sociales ^(b) | 122,4 | 69,0 | 119,1 | 68,0 | 121,8 | 68,3 |
| Charges de retraite | 54,0 | 39,9 | 48,8 | 38,9 | 46,6 | 37,4 |

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

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

INTÉRESSEMENT, PARTICIPATION ET PROTECTION SOCIALE

En matière de redistribution des bénéfices, le Groupe SEB est un précurseur : il associe depuis plus de 50 ans ses salariés aux résultats de l'entreprise, et ce dans la plupart des pays où il est présent. En France, 45 % du montant total de l'intéressement versé par le Groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des salariés français. Par ailleurs, dès son introduction à la Bourse de Paris en 1975, le Groupe a ouvert son capital aux collaborateurs. En 40 ans, il a procédé à 13 opérations d'actionariat salariés, progressivement ouvertes à l'international à partir de 1992. La dernière opération, en 2012, a couvert 30 pays et recueilli l'adhésion de plus de 30 % des effectifs concernés. Fin 2015, le nombre des collaborateurs actionnaires

en direct (actions gérées directement par le service Actionnaires du Groupe) était de 964 auxquels viennent s'ajouter 1 503 anciens salariés.

Pour ce qui est de la protection sociale, le Groupe poursuit sa démarche qui vise à proposer à ses collaborateurs, partout dans le monde, une couverture de bon niveau par rapport au contexte local, au-delà des obligations réglementaires. Un recensement mondial des pratiques réalisé en 2014 a montré que 80 % d'entre eux bénéficiaient déjà d'une couverture en cas de décès et d'invalidité. Le Groupe s'attache à revoir régulièrement les contrats afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place. Ainsi, en 2015, elles ont été étendues dans plusieurs pays, notamment au Portugal, en Pologne et à Hong Kong.

(périmètre France)

| (en milliers €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Montant de la dotation à l'Intéressement | 13 926 | 15 960* | 19 995* |
| Montant de la dotation à la Participation | 17 722 | 19 048* | 21 807* |
| TOTAL | 31 648 | 35 008 | 41 802 |

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

* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

En 2016, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement sera de 31,6 millions d'euros.

À noter, les montants indiqués incluent le forfait social. Par ailleurs, la prime de partage des profits a été abrogée en 2015.

Formation

La formation est un levier essentiel de développement des compétences. Elle concerne tous les salariés du Groupe et la plupart des programmes sont organisés de façon décentralisée. Chaque année, la Direction des Ressources Humaines précise les priorités de formation du Groupe. À partir de ce cadre de référence, chaque filiale organise son propre plan de formation en fonction de ses besoins et des aspirations des collaborateurs. Dans le cas des managers, ces

aspirations sont exprimées lors de l'Entretien Annuel d'Appréciation, mis en œuvre au plan mondial. En France, tous les salariés non managers bénéficient d'un Entretien Annuel d'Appréciation et de Développement personnel qui inclut un volet formation et développement des compétences. Un système de *reporting* mondial permet d'assurer la collecte des formations dispensées aux 4 coins du monde.

FORMATION (EFFECTIFS ET HEURES)

(périmètre Monde, hors Groupe SEB Corée)

| | 2015 | | 2014 | | 2013 |
|------------------------------|---------|------------------|---------|------------------|------------------|
| | Monde | Monde hors Supor | Monde | Monde hors Supor | Monde hors Supor |
| Nombre d'heures de formation | 543 905 | 218 253 | 624 793 | 215 918 | 227 504 |
| Nombre de personnes formées | 24 324 | 7 532 | 27 811 | 9 218 | 9 030 |
| Dont nombre de femmes | 8 962 | 3 241 | 10 060 | 3 981 | 3 782 |
| Dont nombre d'hommes | 15 362 | 4 291 | 17 751 | 5 237 | 5 248 |

Groupe SEB Corée (75 salariés) n'intègre pas le périmètre de consolidation 2015 des effectifs et des heures de formation en raison de l'indisponibilité de la donnée. Les données de Supor ont été intégrées aux données consolidées en 2014. Hors Supor, près de 58 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation en 2015 contre 70 % en 2014. Cette baisse concerne principalement l'Amérique du Sud et l'Asie et s'explique de la manière suivante :

- L'investissement soutenu du Groupe en 2015 sur le développement du leadership de la communauté managériale ;
- l'aboutissement de projets de grande ampleur visant à répondre aux enjeux industriels et de santé/environnement.

Parmi les heures de formation effectuées en 2015 (hors Supor et Université Groupe SEB), 31 % étaient à destination des ouvriers, 34 % des employés et 35 % des managers. La filiale Supor a quant à elle organisé 325 648 heures de formation.

En France, le Groupe SEB compte près de 5 750 personnes, réparties sur une quinzaine de sites. Ses métiers industriels évoluent vers davantage d'automatisation et d'informatisation des systèmes de production, et de nouvelles exigences dans les systèmes de management. Dans ce contexte, le Groupe s'attache à garantir l'**employabilité** de ses salariés pour faciliter leur évolution professionnelle. C'est l'objectif des formations organisées dans le cadre de la **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des

Compétences), principalement à destination des premiers niveaux de qualification (le Groupe a renouvelé cet accord triennal fin 2014).

Cette offre de formation s'appuie sur quatre « briques » de compétences adaptées aux différents besoins de qualification : DÉCLIC (réappropriation des fondamentaux dans les matières de base) ; Certificat de Formation Générale (diplôme de l'éducation nationale associé à un Brevet informatique Internet) ; RIAE (Reconnaissance Interne des acquis de l'Expérience) et VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). En 2015, 101 salariés ont bénéficié de ce type de formations. Tous les sites du Groupe en France se sont dotés d'Observatoires des métiers depuis 2011 et ont pour objectif de dédier 20 % de leur budget formation global aux formations destinées à renforcer l'employabilité des faibles niveaux de qualification.

Le Groupe SEB s'appuie également en France sur le dispositif du **tutorat inter-générationnel** afin de faciliter l'intégration d'un nouveau collaborateur, transmettre des savoirs et compétences clés et accompagner les alternants lors de leur apprentissage. Déjà présent dans l'accord sur le contrat de génération de 2013, son mode de mise en œuvre a été précisé dans le nouvel accord sur la GPEC (novembre 2014). Pour soutenir cette démarche, un livret dédié au tutorat a vu le jour en 2015. Il est remis à chaque binôme tuteur/tutoré. 429 binômes ont fonctionné en 2015 (317 en tutorat d'alternance, 15 en tutorat d'expertise, 97 en tutorat d'intégration).

DÉPENSES DE FORMATION ^(a)

(périmètre Monde)

| (en % de la masse salariale) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| France | 3,86 | 3,94 | 3,91 |
| Autres pays Europe occidentale | 1,62 | 1,63 | 1,18 |
| Amérique du Nord | 1,42 | 1,47 | 1,71 |
| Amérique du Sud | 0,83 | 0,60 | 0,63 |
| Asie/Pacifique | 1,32 | 1,38 | 1,45 |
| Europe centrale, Russie et autres pays du monde | 4,34 | 2,82 | 2,44 |
| TOTAL | 2,53 | 2,56 | 2,54 |

(a) Coût pédagogique + frais, salaires stagiaires.

Les dépenses de formation de la filiale Supor s'élèvent pour cette année à 1,21 % de sa masse salariale (1,19 % en 2014). Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent quant à elles à 2,53 % de sa masse

salariale en 2015 (2,56 % en 2014). Hors Supor, ce pourcentage atteint 1,68 % en Asie-Pacifique et 2,93 % au niveau Groupe (respectivement 1,92 % et 2,90 % en 2014).

FORMATIONS UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

(périmètre Monde)

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------------------|--------|--------|--------|
| Nombre de stagiaires formés | 998 | 1 912 | 1 357 |
| Nombre de sessions | 121 | 175 | 141 |
| Nombre d'heures de formation | 22 708 | 33 166 | 28 356 |

La baisse du nombre de stagiaires formés et du nombre d'heures de formation entre 2014 et 2015 s'explique par l'aboutissement d'un certain nombre de programmes de formation qui ont atteint leurs objectifs.

Fondée en 1991, l'Université Groupe SEB propose aux collaborateurs, en France comme à l'international, des formations de haut niveau portant notamment sur le management dans un environnement multiculturel, les enjeux stratégiques du Groupe et les compétences « métier » (marketing, digital, achats, finance, logistique...).

En 2015, l'UGS a étoffé les programmes de la **Digital Academy**, notamment en préparant une opération d'e-learning de grande échelle pour développer les compétences digitales des managers. Ce programme a été déployé début 2016 auprès de 2 450 managers dans

le monde. D'autres programmes plus spécifiques ont été développés, par exemple sur les relations avec les distributeurs du e-commerce. L'UGS a également mis l'accent sur le thème du management et du leadership avec une nouvelle formule du programme **Advanced Management**, destiné aux 250 top managers du Groupe. La première partie de la formation se déroule désormais en Chine, avec l'appui des équipes de Supor. C'est l'opportunité, pour les participants venus de tous horizons, de se familiariser avec la Chine, marché clé pour l'avenir de l'entreprise, mais aussi de mieux connaître l'univers de Supor et sa place dans le Groupe. Parmi les autres nouveautés de l'UGS en 2015 : le programme *Developing Your Leadership Impact*, à destination d'une plus large population de managers, ainsi qu'une formation *Créativité* pour les équipes d'innovation en France. De nouveaux modules ont aussi vu le jour au sein de la *Purchasing Academy*.

Taux d'absentéisme

(périmètre France)

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| Taux d'absentéisme ^(a) | 4,0 | 3,8 | 4,0 |

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

Heures supplémentaires

(périmètre Monde)

| | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|--|------------------|-----------|------------------|------------|------------------|-----------|
| | Monde hors Supor | Supor | Monde hors Supor | Supor | Monde hors Supor | Supor |
| Nombre d'heures supplémentaires | 794 307 | 9 426 620 | 815 698 | 10 233 335 | 559 236 | 9 771 609 |
| en Équivalent Temps Plein (en personnes) | 345 | 4 509 | 381 | 4 903 | 257 | 4 682 |

Pour la filiale chinoise Supor, les chiffres sont liés au contexte local, avec notamment une saisonnalité forte de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'Est de la Chine.

La France comptabilise 55 014 heures supplémentaires (soit 30 équivalent Temps Plein)

Compte tenu de la diversité de nos implantations et des réglementations locales en matière de temps de travail, le Groupe SEB a pour objectif

de ne pas dépasser 48 heures pour l'horaire hebdomadaire standard et 60 heures en incluant les heures supplémentaires. Tout collaborateur doit également disposer d'au moins un jour de repos hebdomadaire, sauf circonstances exceptionnelles, comme expliqué dans le Code éthique du Groupe. Le Groupe SEB travaille activement à l'atteinte de ces objectifs, notamment dans nos usines chinoises.

Main-d'œuvre extérieure à la société ^(a)

(périmètre Monde)

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| France | 517 | 501 | 550 |
| Autres pays Europe occidentale | 32 | 28 | 23 |
| Amérique du Nord | 188 | 184 | 178 |
| Amérique du Sud | 1 287 | 1 481 | 1 151 |
| Asie-Pacifique | 354 | 545 | 679 |
| Europe centrale, Russie et autres pays | 4 | 27 | 31 |
| TOTAL | 2 382 | 2 766 | 2 142 |

(a) Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

Communication interne et univers digital

Intracom, l'Intranet du Groupe SEB, est au cœur du dispositif de communication interne et joue un rôle clé dans l'évolution vers la *Digital Workplace* de demain. Entièrement revu en 2014 pour proposer une plateforme plus représentative des priorités et de l'organisation du Groupe, il s'est doté en 2015 d'un nouvel annuaire d'entreprise, **MyProfile**, qui permet à chacun de renseigner son parcours et ses compétences et de rechercher des expertises au sein du Groupe. Le contenu vidéo d'Intracom a également été renforcé avec la création de 4 séries fondées sur des témoignages de collaborateurs. Trois d'entre elles portent sur les métiers (*Raconte-moi ton métier*), le projet d'entreprise et les bonnes pratiques marketing, tandis que la quatrième (*3 questions à*) donne la parole à différents interlocuteurs sur des thématiques clés.

Cette évolution d'Intracom s'est accompagnée du lancement de nouveaux **sites collaboratifs** métiers (Ressources humaines, Communauté digitale...) et **Intranets locaux** (Pays-Bas, Royaume-Uni, Irlande, Campus SEB...).

Au-delà de la communication managériale de proximité, la Direction du Groupe organise plusieurs fois par an un *International Management Forum* qui se tient en France en présence d'une centaine de managers. Il est retransmis à plus de 400 managers dans le monde, afin d'améliorer le partage de l'information et sa démultiplication auprès des équipes. La presse interne tient également une place importante, avec *Tempo*, le magazine numérique du Groupe (publié en français, anglais et chinois), de nombreux journaux de site et toute une palette de newsletters thématiques.

3.7. UNE ENTREPRISE CITOYENNE

L'engagement sociétal du Groupe se traduit à la fois dans sa contribution à la dynamique économique et sociale des territoires et dans ses actions de mécénat, notamment au travers du Fonds Groupe SEB qui oriente ses actions vers la lutte contre l'exclusion.

Un acteur économique responsable

Le Groupe SEB assume sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires où il est implanté. Au-delà des emplois qu'il génère, il soutient le développement d'entreprises locales et parmi elles, des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Chaque fois que possible, il favorise le recours à des entreprises qui accompagnent des personnes en difficulté sur le chemin de l'emploi. Pour renforcer cet axe d'achat responsable, il a intégré des clauses sociales dans les appels d'offres (voir p. 89). Au niveau local, de nombreux sites du Groupe agissent déjà en ce sens. L'usine d'Is-sur-Tille (France) par exemple, fait appel depuis de longues années à Juratri, une entreprise spécialisée dans le recyclage, qui compte 115 salariés dont 40 sont en parcours d'insertion. En 2015, la sous-traitance faisant appel au secteur protégé (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) a représenté près de 2,6 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France.

Le Groupe est aussi un membre actif de la communauté : il entretient de nombreux liens avec les acteurs locaux, en particulier avec les établissements d'enseignement : interventions en classe, accueil d'élèves lors de visites ou de stages... Ainsi, aux USA, le site industriel de Canonsburg (All-Clad) collabore depuis plusieurs années avec trois lycées sur des thématiques liées à la fabrication et à l'ingénierie. Les élèves analysent des problématiques complexes du site, recherchent des solutions alternatives et émettent des recommandations. Cette initiative, qui bénéficie à plusieurs dizaines de lycéens chaque année, a valu au site de Canonsburg d'être distingué en 2015 lors des *Champions of Learning Awards*, organisés en Pennsylvanie par le *Consortium for Public Education*.

Le Groupe SEB participe également aux débats de société, par exemple sur la nutrition, la santé ou le vieillissement, des thématiques qui mobilisent par ailleurs ses équipes de recherche et développement (voir p. 110).

3

Activités de mécénat

Dans tous les pays, le Groupe encourage l'implication citoyenne des salariés et leur engagement associatif, que ce soit à titre personnel ou dans le cadre d'actions conduites par le Groupe, via le Fonds Groupe SEB ou ses filiales. Il structure sa politique de mécénat autour de la lutte contre l'exclusion.

FONDS GROUPE SEB

Créée en 2007, la Fondation Groupe SEB a laissé place en 2015 au Fonds Groupe SEB (fonds de dotation) qui bénéficie d'un cadre juridique plus souple quant à la dotation budgétaire et plus adapté à un contexte international. Les objectifs du Fonds Groupe SEB s'inscrivent dans la continuité de ceux de la Fondation : il anime et coordonne la politique de mécénat du Groupe et apporte son soutien (appui financier, dons de produits, bénévolat) à des projets visant à réinsérer des personnes en situation d'exclusion. Le Fonds cible principalement les vecteurs d'insertion que sont le travail, l'éducation/formation, l'équipement du logement et l'accès à une alimentation saine. Il peut également intervenir en faveur de personnes en difficulté pour des raisons de santé. En 2015, le Fonds Groupe SEB a soutenu 33 projets de natures très diverses, dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 322 000 euros en numéraire et 852 000 euros en dons de produits.

Gouvernance et fonctionnement

La Gouvernance du Fonds Groupe SEB est partagée entre deux entités clés : le Conseil d'administration et le Comité opérationnel qui s'appuient sur une équipe dédiée au Fonds.

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du Fonds. Il se compose de :

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

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

Il se compose de 12 membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (gestion, ressources humaines, communication, représentants syndicaux...) et leur sensibilité aux actions de solidarité.

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

Projets soutenus

EN FRANCE

Depuis 2007, la Fondation, puis le Fonds, ont soutenu 359 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles ont été tissés des liens étroits, comme Emmaüs Défi, l'Association nationale de développement des épiceries solidaires (ANDES), Énergie Jeunes, l'Institut Télémaque... C'est aussi le cas de l'**Agence du Don en Nature (ADN)** dont le Fonds est membre fondateur depuis 2008 et qu'il accompagne dans son développement. L'ADN collecte auprès des industriels des produits neufs (non alimentaires) invendus pour les redistribuer aux associations d'aide aux personnes en difficulté. Depuis l'origine, le soutien du Fonds s'est concrétisé par le don de 210 000 produits (hausse sensible en 2015), une aide financière de 255 000 euros et la mise à disposition de compétences. Cet engagement a été distingué en 2015 par le Trophée national de l'entreprise citoyenne (prix spécial du jury).

Le partenariat avec l'**ANDES**, initié en 2011, s'est lui aussi poursuivi en 2015. Le Fonds Groupe SEB apporte un soutien en numéraire et en produits à « La Compagnie des Gourmands », une série d'ateliers cuisine réunissant enfants et parents, accompagnés par les épiceries solidaires. Ces ateliers permettent de renforcer ou rétablir les liens familiaux. Pour cette opération, le Groupe SEB et l'ANDES ont été nommés au Grand Prix RSE des Industries de Consommation Responsable 2015 organisé par l'ESSEC Business School dans la catégorie « Responsabilité civile ».

Depuis 2012, le Fonds soutient également la Banque Solidaire de l'Équipement (BSE), créée à Paris par **Emmaüs Défi** afin d'aider les personnes sortant d'hébergements précaires (urgence ou insertion) à équiper leur nouveau logement. Plus de 1 000 familles en ont déjà bénéficié. En 2015, lorsque l'association a décidé d'ouvrir une antenne de la BSE à Lyon, le Fonds a répondu présent à travers un don en nature.

Parmi les nouveaux soutiens apportés en 2015, on peut citer le programme du **Foyer Notre-Dame des Sans-Abri** (Lyon) qui accompagne vers l'emploi des résidents de centres d'hébergement, et l'association **Forum Réfugiés – COSI** à laquelle le Fonds a donné des produits pour des familles réinstallées ou relocalisées.

Le Fonds conduit également des actions pour stimuler l'implication des collaborateurs dans des projets solidaires. Pour la troisième année consécutive, il a organisé l'appel à projets interne **API Sol'**. L'objectif de cette opération est de donner un coup de pouce à des projets parrainés par des salariés du Groupe. Le Fonds a soutenu les 19 projets sélectionnés par les jurys locaux des sites.

À L'INTERNATIONAL

Au Vietnam, le Fonds est partenaire de l'association **Life Project 4 Youth** depuis 2014. Il accompagne le développement d'un centre de formation professionnelle pour aider des jeunes en situation d'exclusion à bâtir un projet de vie. Installé à Ho Chi Minh City, à proximité du site d'Asia Fan, ce centre baptisé « *Lanterns & Lights* » fabrique des luminaires à partir de matériaux de récupération. Depuis juin 2014, il a déjà formé 17 jeunes et en accueille aujourd'hui une quinzaine pour un parcours d'insertion de 9 à 18 mois. Au-delà d'une mise à niveau sur les connaissances de base, les jeunes expérimentent la création, le développement et la gestion d'une micro-initiative

économique. Ils sont accompagnés dans leur projet personnel, qu'il s'agisse de créer leur propre activité, d'intégrer une entreprise ou de poursuivre leurs études. À l'occasion de la *Charity Week* organisée par le Fonds en décembre 2015, une douzaine de jeunes du centre ont visité l'usine d'Asia Fan où ils ont pu échanger avec les équipes et découvrir le fonctionnement et les différents métiers du site.

En Colombie, le Fonds Groupe SEB et 18 bénévoles des filiales colombienne et brésilienne se sont engagés en 2014 aux côtés de l'association *Habitat for Humanity*. Ensemble, ils ont consacré une journée à l'amélioration des conditions de logement de quatre familles vivant de façon extrêmement précaire au nord-est de Medellin.

Coordination mondiale et initiatives locales

Depuis 2012, le Fonds renforce sa mission de coordination et d'harmonisation des engagements philanthropiques du Groupe au travers d'une politique de mécénat mondiale formalisée.

En 2015, le Fonds a donné une envergure mondiale à la **Charity Week** qui avait été organisée à l'échelle européenne en 2014. L'édition 2015 de cette vaste opération de solidarité, conduite en décembre, avait pour thème l'enfance défavorisée. Elle a mobilisé les collaborateurs de 35 sites aux quatre coins du monde dans une grande variété d'initiatives : collectes de fonds, de vêtements ou de jouets, goûters festifs, dons de produits, journée solidaire de bricolage pour rénover des locaux associatifs, atelier pâtisserie... Dans le cadre de la *Charity Week*, les salariés français étaient invités à participer au **Challenge Babyloan** en parrainant un micro-entrepreneur par un prêt financier. Grâce à cet engagement collectif, abondé par le Fonds, environ 20 000 euros ont été prêtés à 36 bénéficiaires.

Partout dans le monde, les filiales du Groupe soutiennent ou initient des projets en direct.

En Chine, par exemple, **Supor** poursuit depuis 2007 un vaste programme de **construction d'écoles** pour des enfants défavorisés en milieu rural. Depuis le démarrage du projet, 15 écoles ont ouvert leurs portes (dont 2 en 2015) et 5 sont en construction. Outre le financement des écoles et l'organisation de sessions de formation pour les enseignants, ce programme fait appel au bénévolat des collaborateurs au travers d'actions d'animation, de soutien scolaire et des dons de livres. À l'occasion de la *Charity Week* en décembre, le Président de Supor a inauguré la 15^e école dans la province de Gansu. Par ailleurs, les salariés et certains distributeurs ont collecté l'équivalent de 17 000 euros pour l'achat de vêtements destinés à 600 enfants habitant à proximité d'une autre école Supor, dans les montagnes du Sichuan. Le programme d'écoles Supor a été distingué à deux reprises en 2015 : en janvier, il a reçu le prix du « meilleur projet de charité » lors du 4^e festival de Charité de Chine, et en décembre, un prix d'excellence lors de la cérémonie des *China CSR Awards*, sponsorisée par le *China Philanthropy Times*, sous l'égide du ministère des Affaires Civiles.

En **Corée**, la filiale du Groupe SEB a mis en place depuis 2012 un partenariat avec l'ONG Américaine *Child Fund*, spécialisée dans l'aide à l'enfance défavorisée. Il inclut chaque année une vente de charité au profit de l'association en septembre et un événement festif pour les enfants d'un foyer d'accueil au moment de Noël. Le personnel de la filiale s'implique largement lors de ces deux temps forts. Autre exemple en **Colombie** : à l'occasion de ses 80 ans, la marque Imusa a réalisé en 2014 une opération d'envergure dans le cadre de son programme « *Bâtisseurs de rêves* ». Elle a réuni plus de 200 employés, clients, consommateurs et fournisseurs pour construire des maisons en bois destinées à huit familles en grande nécessité.

Partout dans le monde, les équipes participent chaque année à des manifestations locales en faveur de causes comme la lutte contre le cancer ou l'aide à l'enfance (Royaume-Uni, France, Espagne, République Tchèque, Hongrie...). Et face à certaines situations difficiles, les collaborateurs du Groupe n'hésitent pas à passer à

l'action. Ainsi, en Grèce, pays confronté à d'importantes difficultés économiques et sociales et à une grave crise migratoire, les équipes de la filiale ont renforcé leurs actions de solidarité pour venir en aide aux populations locales en difficulté comme aux réfugiés (dons de produits et collecte de nourriture, vêtements, jouets...).

DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT

(périmètre Monde)

| (en €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Dons financiers | 1 786 402 | 1 788 551 | 2 248 636 |
| dont Fonds Groupe SEB | 322 000 | 500 000 | 543 000 |
| Dons produits | 1 068 239 | 359 233 | 597 381 |
| dont Fonds Groupe SEB | 852 328 | 109 726 | 334 000 |
| DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT | 2 854 641 | 2 147 784 | 2 846 017 |

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré 2,85 millions d'euros au mécénat en 2015, en hausse de plus de 707 000 € par rapport à 2014. Cette augmentation s'explique principalement par les dons produits exceptionnels de Groupe SEB France au Fonds Groupe SEB. Ce montant inclut les dons aux organismes d'intérêt général ainsi que les partenariats croisés qui s'apparentent plus à du *sponsoring* avec

un impact fort pour la marque ou l'entité en termes de communication ou de relations publiques. Les opérations de produits-partage, qui concernent la vente d'un produit avec une part des bénéfices reversée à une association, font partie des partenariats croisés. Les dons inférieurs à 10 000 euros pour un même organisme d'intérêt général sont déclaratifs.

3

3.8. UNE OFFRE RÉPONDANT AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS

La satisfaction des consommateurs est l'objectif n° 1 du Groupe SEB. Sa priorité est de mieux comprendre leurs attentes pour répondre à leurs besoins, mais aussi de les accompagner vers des pratiques de consommation plus responsables, tant du point de vue de la nutrition et de la santé que du respect de l'environnement. Pour cela, les équipes d'innovation du Groupe s'ouvrent à de nouvelles méthodes et relèvent des défis technologiques dans le domaine des matériaux, de la consommation énergétique, de l'ergonomie... Cette innovation explore notamment les voies de l'économie circulaire qui vise à économiser les ressources de la planète en prolongeant la durée de vie des produits, en favorisant le recyclage et en privilégiant l'usage à la possession d'un produit.

La dynamique d'innovation repose sur un intense courant d'échanges entre les équipes marketing, R&D, design, qualité, support consommateurs et développement durable, et sur une collaboration ouverte avec des partenaires externes. Elle s'articule autour de cinq axes prioritaires : univers connecté (appareils communicants, interface homme/machine, systèmes intelligents, solutions 100 % digitales...), énergie et portabilité (économies d'énergie, batteries innovantes...), vieillissement de la population (ergonomie des produits, besoins spécifiques...), préservation du capital beauté, santé, bien-être (nutrition, contrôle de la santé, soin du corps...), éco-responsabilité et développement durable (amélioration des performances énergétiques et acoustiques, réparabilité, recyclabilité, nouveaux matériaux...).

Respect des consommateurs

RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de l'importance qu'il accorde au respect du consommateur.

Qualité

Le Groupe SEB a mis au point un Système de Management Qualité (SMQ) qui décrit les dispositions à prendre, à tous les niveaux, pour assurer la qualité des produits vendus et des prestations associées. Le SMQ concerne l'ensemble des activités, processus et sites du Groupe SEB dans le monde. Chaque activité du Groupe, chaque site, chaque fonction, chaque salarié est responsable de la qualité de son travail et du respect des règles contenues dans les documents d'Assurance Qualité. Les Revues de Direction, en examinant régulièrement les différents éléments du Système, permettent de vérifier l'efficacité des processus du Groupe et de piloter les actions nécessaires à l'amélioration continue de la Qualité des produits et processus. Le système de management de la qualité est présenté plus en détail dans le chapitre consacré au contrôle interne (voir p. 70).

Ainsi, le Groupe contrôle le niveau de qualité à chaque étape de la conception et de la fabrication des produits, y compris chez ses sous-traitants. En 2015, il a ajouté une étape de validation supplémentaire avant le démarrage de la fabrication des nouveaux produits (*Pilot Run Validation*). Elle correspond à la production d'une présérie additionnelle d'une centaine de produits, assortie de critères qualité très exigeants, afin de réduire encore davantage les taux de rebuts. Dans le cadre de l'amélioration permanente de cette qualité, le Groupe intègre les remarques des consommateurs recueillies par les Centres de Contact : grâce à une plateforme informatique centralisée, elles sont transmises aux équipes marketing qui en tiennent compte dans l'évolution des produits. Signe de l'amélioration continue de la qualité des produits, le taux de retours sous garantie ne cesse de baisser depuis 2009 : il a été divisé par deux en 6 ans. Au cours de cette même période, les indicateurs qui mesurent la qualité en sortie d'usine se sont aussi considérablement améliorés, comme par exemple le taux de produits potentiellement défectueux qui a été divisé par plus de 10 (usines du Groupe et sous-traitants).

Enfin, le Groupe mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur (voir p. 81).

Sécurité et innocuité

La sécurité des produits est assurée par un ensemble de processus rigoureux à toutes les étapes de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet (RP1 à RP4) comporte

une vérification formelle de la conformité du produit grâce à une série de validations répertoriées dans le Document de référence EMQS (Environnement, Marketing, Qualité et Standards). Plusieurs de ces validations concourent directement à la sécurité des produits, comme l'analyse de *robust design* ou les tests de terrain qui valident la conception en conditions réelles. En phase de production, de nombreux tests sont réalisés sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité...) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accéléré qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf. Un dernier contrôle intervient en fin de ligne, après emballage (test du NQSU : Niveau de Qualité Sortie Usine) : des produits sont prélevés, déballés et testés afin de vérifier que tous les tests de production ont bien été menés.

En ce qui concerne l'innocuité des produits, le Groupe est particulièrement vigilant quant au choix des matériaux qui entrent dans leur composition, et il va au-delà de ce que lui impose la réglementation, tout en jouant la carte de la transparence. Dans le cadre de son engagement Qualité, il a notamment mis en place une information « Santé & Environnement » déployée depuis plusieurs années sur ses articles culinaires antiadhésifs TEFAL/T-fal. Cet engagement garantit l'absence de PFOA ⁽¹⁾, de Plomb, et de Cadmium et donc l'innocuité de ses revêtements pour le consommateur comme pour l'environnement.

ÉCOUTE ET SERVICE

Afin de répondre aux questions des consommateurs, le Groupe SEB dispose de centres de contact téléphonique dans la plupart des grands pays. Pour apporter un meilleur service au plus grand nombre de consommateurs, il a mis en place des centres de contact multipays en 2014. En 2015, il a renforcé celui de Sofia qui couvre désormais sept pays de l'est et du centre de l'Europe, avec une équipe capable de répondre dans les différentes langues de la zone. 2015 a aussi vu l'ouverture de deux nouveaux centres d'appel ; l'un en Égypte (au Caire) et l'autre en Inde (à Delhi). Dans ce dernier pays, le Groupe a commencé à structurer son service après-vente, en particulier en facilitant l'accès à la totalité de la documentation produit et en améliorant la mise en œuvre de la garantie et du service, quel que soit le pays d'achat du produit.

Désireux d'accompagner le consommateur en toutes circonstances, le Groupe continue par ailleurs à élargir son offre de services. En 2015, il a développé de nouvelles vidéos sur l'utilisation et la maintenance des produits (une par mois en moyenne), postées sur YouTube et accessibles via les sites des marques. Il accueille également des communautés d'entraide de consommateurs sur plusieurs sites de marques, à l'image du forum dédié au robot cuiseur multifonction Cuisine Companion en France, hébergé sur le site Internet du produit, et qui compte déjà près de 10 000 membres. En Allemagne, une nouvelle communauté a démarré en 2015 sur le site de Moulinex.

(1) PFOA : l'acide perfluorooctanoïque est une substance utilisée comme auxiliaire de polymérisation dans le processus de fabrication de nombreux polymères.

Réparabilité

UNE DÉMARCHE PIONNIÈRE

Prolonger la durée de vie des produits est bénéfique à la fois pour le consommateur (intérêt économique) et pour l'environnement (réduction des ressources consommées et des déchets). Le Groupe en est convaincu et fait figure de pionnier avec sa politique de réparabilité amorcée dès 2008. La réparabilité fait partie des axes prioritaires du guide éco-conception du Groupe. Dès l'origine, les produits sont conçus pour être facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces qui posent un problème d'usure. En 2015, 67 % du volume total de produits électroménagers commercialisés étaient entièrement réparables, et 97 % l'étaient au moins partiellement. Un produit est considéré comme totalement réparable lorsque toutes les pièces susceptibles d'être changées sont disponibles, aucune pièce ne coûtant plus que la moitié du prix du produit. Il est jugé partiellement réparable si une ou deux pièces de rechange (au maximum) ne sont pas disponibles ou coûtent plus de la moitié du prix du produit.

Que les produits soient sous garantie ou non, le Groupe incite les consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange en les orientant vers les centres de réparation agréés de son réseau (plus de 6 500 dans le monde). Pour cela, il multiplie les moyens d'information : documentation produit, sites Internet des marques, vidéos explicatives... De fait, le taux de produits réparés progresse dans les centres agréés : en Europe de l'Ouest par exemple, pour les produits sous garantie, il est passé de 77 % en 2013 à près de 81 % en 2015, et il a augmenté de 24 % pour les produits hors garantie. Afin de stimuler la réparation des produits, le Groupe assure à ses réparateurs la disponibilité des quelques 36 000 références de pièces détachées jusqu'à 10 à 15 ans après l'arrêt de fabrication des produits, à un prix maintenu le plus bas possible (il a baissé de 30 % en 2012). En Europe de l'Ouest, les pièces leur sont livrées sous 24 à 48 h, ce délai pouvant atteindre au maximum 4 jours ailleurs dans le monde. Plus de 5 millions de pièces détachées sont stockées dans l'entrepôt du Groupe à Faucogney en Franche-Comté (France). En outre, dans un nombre croissant de pays, les consommateurs peuvent commander directement des accessoires, consommables ou pièces diverses sur le site www.accessories.home-and-cook.com ou sur les sites Internet des marques. C'était le cas en 2015 dans 13 pays d'Europe et d'Amérique du Nord, avec des commandes en hausse de 20 % par rapport à 2014. Ce service a été étendu à 11 nouveaux pays début 2016.

Le Groupe explore aussi de nouvelles voies comme l'impression 3D de pièces détachées. En fabriquant les pièces à la demande, elle permettrait de simplifier la gestion des stocks et d'augmenter presque à l'infini leur durée de disponibilité. Un projet a été initié en 2015 sur ce sujet et des tests de qualification sont en cours.

SENSIBILISATION DES CONSOMMATEURS

Une étude conduite par le Groupe SEB en 2014 en France et en Allemagne avait montré que les consommateurs étaient favorables à la réparation des produits, mais qu'ils étaient assez peu informés de cette possibilité. Le Groupe a donc décidé de renforcer sa

communication, en commençant par la France et au travers de deux marques phares : Seb et Rowenta. Depuis juin 2015, le site Internet de chaque marque affiche le logo « Produit réparable 10 ans » et propose des vidéos qui présentent cet engagement et expliquent au consommateur comment faire réparer son produit. Le Groupe s'est également tourné vers les médias pour porter ce sujet sur le devant de la scène. De nombreux journaux et émissions TV se sont fait l'écho de la politique de réparabilité du Groupe, saluant le caractère exemplaire de son engagement et son rôle moteur dans ce domaine. Fin 2015, une étude du Groupe auprès d'un panel représentatif de 816 consommateurs a montré que le logo « Produit réparable 10 ans » était perçu positivement par le consommateur, avec un impact significatif en termes de décision d'achat.

Par ailleurs, dans le cadre de l'évolution de la législation française sur le droit des consommateurs, le Groupe SEB a été invité à présenter sa démarche de réparabilité à des parlementaires, des associations de consommateurs et des ONG impliqués sur le sujet.

Dans plusieurs marchés (France, USA, Turquie, Allemagne...), le Groupe étudie également des pistes pour aider les consommateurs qui souhaitent réparer eux-mêmes leurs produits. En France par exemple, il a inauguré en juin 2015, avec le Gifam ⁽¹⁾ et le soutien de l'Ademe ⁽²⁾, trois premiers centres d'autoréparation conçus dans l'esprit des « *repair cafés* ». Situés à Limoges, Périgueux et Tours, ils sont hébergés dans les locaux de réparateurs de produits du Groupe. Le consommateur peut venir à l'atelier avec ou sans rendez-vous (réservation possible d'un créneau sur Internet). Dans un espace dédié et équipé, il dispose des documentations techniques et pièces détachées nécessaires, ainsi que de conseils. Le Groupe souhaite étendre ce service innovant au sein de son réseau de 250 réparateurs agréés par le Groupe en France.

NOUVEAUX MODÈLES DE CONSOMMATION

À l'avant-garde de nouveaux modèles de consommation plus durables et dans la perspective de l'économie circulaire, le Groupe a testé en France en 2015 un service innovant de location d'appareils culinaires pour répondre aux besoins ponctuels des consommateurs. Dénommé Eurêcook, il a été déployé en septembre dans l'agglomération de Dijon en partenariat avec un réseau d'acteurs privés et publics, comme l'Ademe et le Groupe Casino. Le principe est simple : le consommateur réserve son appareil sur le site www.eurecook.fr, choisit la durée de location (une soirée à une semaine) puis le retire dans l'un des 7 points de retrait proposés. Pendant cette phase de test, 28 appareils sont proposés à la location. Une fois retournés, les produits sont systématiquement nettoyés, vérifiés et réemballés.

Le service Eurêcook s'inscrit dans la démarche développement durable du Groupe SEB à plus d'un titre : du point de vue de l'environnement, il va dans le sens d'une optimisation des ressources naturelles (un même produit est utilisé plus souvent) et les emballages sont réutilisables et éco-conçus (polypropylène alvéolaire) ; côté accessibilité, grâce à un moindre coût d'usage, Eurêcook rend les appareils plus abordables pour des personnes économiquement fragiles ; enfin, il joue la carte de l'économie sociale et solidaire en faisant appel à une entreprise locale d'insertion (Envie) pour le nettoyage et la logistique des produits loués.

(1) Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager.

(2) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

NUTRITION ET BIEN-ÊTRE

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité de leur alimentation et le Groupe SEB innove pour les accompagner dans cette voie. Ainsi, les produits de la gamme Nutrition Gourmande s'adressent aux consommateurs désireux de s'alimenter sainement sans renoncer au plaisir de la dégustation, tandis que de nombreux appareils facilitent le « fait maison » qui va dans le sens d'un meilleur équilibre alimentaire. Depuis fin 2014, le Groupe franchit une nouvelle étape dans l'accompagnement du consommateur grâce aux produits connectés qui offrent de nouveaux services autour de la recette. C'est le cas d'Actifry Smart XL, version connectée du produit phare de la gamme Nutrition Gourmande. Lancé fin 2015, Actifry Smart XL dialogue avec un smartphone via l'application *Mon Actifry*. Outre une aide « pas à pas » pour la réalisation des recettes, l'application intègre de nombreux services dont un coaching nutritionnel pour manger équilibré et rester en bonne santé. Il incite notamment à consommer des produits frais (fruits et légumes en particulier), relaie les conseils de nutritionnistes, et propose des menus hebdomadaires sur une durée d'un an, assortis de suggestions de recettes à réaliser avec l'appareil.

Pour aller plus loin dans ce domaine, en particulier pour répondre aux besoins spécifiques des seniors en matière d'alimentation, le Groupe s'est engagé dans trois projets de recherche majeurs associant de nombreux partenaires. Il fait notamment partie du « noyau dur » du consortium européen *InnoLife* (144 entreprises, organismes de recherche et universités) qui a remporté en 2014 un appel à projets de l'Union européenne sur le thème « Vivre en bonne santé et bien vieillir ». Les deux autres projets portent sur l'optimisation de l'utilisation des fruits et légumes par les seniors et sur le développement de services digitaux pour les aider à mieux s'alimenter.

Cette démarche d'innovation « ouverte » se traduit également par la prise de participations dans des start-up via le fonds d'investissement SEB Alliance. Certaines d'entre elles développent des technologies de pointe liées au bien-être et à la santé, comme Ethera, spécialisée dans la qualité de l'air intérieur. Le partenariat entre Ethera et le Groupe SEB a abouti à la création d'une nouvelle gamme de purificateurs d'air (*Intense Pure Air*) dont le lancement a démarré fin 2014 en Chine avant de s'étendre aux autres pays. En 2015, ce produit a reçu la mention spéciale « Santé et Environnement » au Prix de l'Innovation des équipes franco-chinoises organisé par le Comité France-Chine en partenariat avec le Medef⁽¹⁾.

DES PRODUITS ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

Rendre les produits plus ergonomiques et plus simples à utiliser fait aussi partie des axes de recherche du Groupe SEB. Cela inclut la prise en compte des besoins des personnes à agilité réduite. Le Groupe a par exemple collaboré en France avec l'Institut de la Vision et l'École nationale supérieure de création industrielle sur des prototypes de produits adaptés aux malvoyants. Ce projet a permis de renforcer la sensibilisation des équipes d'innovation à la déficience visuelle et de dégager des pistes d'amélioration pour des produits existants et à venir.

L'accessibilité se décline aussi dans le domaine de la précarité ; comment répondre aux attentes spécifiques des consommateurs à faibles revenus ? Outre le fait que le Groupe SEB a bâti sa politique de marques de façon à répondre aux besoins des différentes catégories de consommateurs, il étudie divers scénarios pour traiter ce sujet.

Dans le cadre de ses recherches sur l'accessibilité, le Groupe SEB a organisé en 2015 une journée d'étude avec l'organisation Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux. Elle s'est déroulée autour de deux ateliers portant sur l'accès des produits du Groupe aux personnes vulnérables et aux personnes âgées. Cette journée a débouché sur plusieurs pistes qui vont faire l'objet de tests.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DES MARQUES

Depuis 2013, le Groupe a renforcé l'intégration du développement durable au cœur de son activité : avec les équipes marketing et marques, il l'a inscrit dans les plateformes de marque de Tefal et Rowenta. Ces deux marques phares du Groupe, déjà très impliquées dans ce domaine, ont précisé et formalisé les axes prioritaires de leur engagement. Ainsi, Tefal met l'accent plus particulièrement sur l'alimentation saine et responsable, Rowenta sur l'efficacité énergétique. Cela se traduit pour chacune par des efforts spécifiques de R&D pour le développement de produits et solutions, par de nouveaux partenariats et par des thèmes privilégiés de communication.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le partenariat des deux marques amorcé en 2014 avec le WWF dans un objectif de sensibilisation du grand public. En ce qui concerne Rowenta, le WWF a soutenu le lancement d'un fer Eco-Intelligence offrant une réelle économie d'énergie sans compromis sur la performance. La marque a par ailleurs soutenu l'opération *Earth Hour* organisée par le WWF (28 mars), où des millions de personnes autour du monde étaient invitées à éteindre la lumière pendant une heure, en signe de prise de conscience face au changement climatique. En France, Rowenta a lancé un jeu-concours via sa page Facebook et son site Internet, encourageant chacun à éteindre sa « Tour Eiffel » en ligne. Dans le cas de Tefal, le partenariat s'est concrétisé par des opérations de produits-partage (gamme Harmony) et par un soutien du WWF aux initiatives de la marque pour favoriser le recyclage des articles culinaires (voir p. 118). Tefal s'appuie également sur son partenariat de longue date avec le chef anglais Jamie Oliver pour promouvoir une alimentation saine dans les foyers du monde entier. La marque relaie par exemple chaque année sa campagne *Food Revolution Day* centrée sur ce thème.

Aux USA, la marque All-Clad a fait un pas vers l'économie circulaire en 2015 avec une offre produit inédite : elle propose à ses clients-restaurateurs des poêles d'occasion remises à neuf dans l'usine de Canonsburg. Les poêles All-Clad récupérées auprès des chefs sont démontées, nettoyées, remises à leur forme initiale, brossées, polies... pour un résultat impeccable. Elles en ressortent aussi belles et efficaces que des neuves... mais à moitié prix et avec un impact bien moindre sur l'environnement (95 % d'énergie consommée en moins). Cette gamme *ENCORE* a reçu le soutien de nombreux chefs.

(1) Mouvement des entreprises de France.

3.9. LA RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

De la conception des produits jusqu'à leur fin de vie, le Groupe agit à chaque étape pour limiter leur empreinte environnementale (éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage...). Pour cela, il s'appuie sur son **guide éco-conception** des produits et sur la certification internationale **ISO 14001**. Dans les usines, les bureaux, les laboratoires ou les entrepôts, tous les collaborateurs et prestataires du Groupe sont sensibilisés au respect de l'environnement. La démarche environnementale du Groupe SEB est pilotée par la Direction Qualité Normes et Environnement et coordonnée sur les sites par les correspondants Santé Sécurité Environnement. Les informations concernant les dépenses environnementales du Groupe SEB sont disponibles page 192.

Les données présentées ci-dessous s'entendent sur un périmètre monde, à l'exception de celles clairement identifiées qui n'incluent que les entités certifiées ISO 14001 ⁽¹⁾. Elles sont également hors Asia Fan (Vietnam) et Groupe SEB Inde, sociétés dans lesquelles le Groupe SEB a pris une participation respective de 65 % et 55 % en 2011. Le siège social Campus SEB à Ecully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, ont intégré le périmètre de *reporting* en 2015. Les sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013, ont intégré le périmètre de reporting en 2014. Les données de Supor Chine et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées de 2013.

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

3

Information et formation des salariés

Le Groupe SEB fait partager à l'ensemble de ses collaborateurs ses exigences en matière de respect de l'environnement. Cette thématique est formalisée dans le Code éthique du Groupe, déployé à l'international. Des actions de formation spécifiques sont organisées afin que le personnel soit doté des compétences requises. Enfin, le Groupe SEB communique auprès de ses salariés sur ses performances relatives à sa responsabilité environnementale par le biais d'outils internes (Intranet, affichage, événements...) et externes (Rapport d'activité et de développement durable, site Internet...). En 2015, la **Semaine du développement durable**, organisée pour la première

fois à l'échelle internationale au sein du Groupe, avait pour thème le changement climatique. Les actions de sensibilisation et mobilisation des salariés ont pris des formes très variées : conférences-débats, initiatives visant à améliorer l'efficacité énergétique des sites tertiaires, animations autour de la cuisine responsable et du gaspillage alimentaire, expositions photos...

Le recensement de projets éco-innovants sur les sites industriels (voir p. 113) participe également à cet effort de sensibilisation, de même que certaines newsletters internes comme *Métamorphoses*, axée sur les nouveaux matériaux.

Engagements 2020

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

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013) ;
- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010) ;

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

Éco-conception des produits

La politique d'éco-conception du Groupe SEB vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. Pour progresser dans cette démarche, il s'appuie sur un **guide éco-conception** qu'il a revu en profondeur en 2013. Le nouveau guide intègre clairement toutes les étapes du cycle de vie du produit et de son emballage (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie). Plus complet et plus opérationnel

que le précédent, il est structuré selon les axes prioritaires du Groupe en matière d'éco-conception : efficacité énergétique, recyclabilité, réparabilité, utilisation de matériaux recyclés et de polymères biosourcés, réduction de l'empreinte carbone lors du transport, remplacement des substances impopulaires... Pour chaque axe d'éco-conception, le guide précise l'ambition du Groupe et définit différents niveaux de performance fondés sur des critères mesurables.

(1) Les certificats obtenus par les sites avant leur acquisition par le Groupe SEB ne sont pas pris en compte par ce dernier.

Intégré dans le processus de conception des produits, il permet aux équipes projet de choisir le niveau de performance visé pour chaque nouveau produit en fonction du cahier des charges.

Ce guide est un outil clé dans l'atteinte des objectifs environnementaux pris à horizon 2020. Il est désormais déployé dans toute la communauté Innovation du Groupe : équipes marketing, R&D, design, mais aussi achats, qualité, juridique... Sa mise en place a été soutenue par un important dispositif de formation : il s'est traduit en 2014 par 33 sessions en France, à Hong Kong et en Amérique du Sud, et s'est poursuivi début 2015 avec trois nouvelles sessions en Chine.

À ce jour, le Groupe SEB a réalisé des **analyses de cycle de vie** sur 95 % de ses familles de produits. Ces analyses significatives ⁽¹⁾, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique.

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Une grande part de l'impact environnemental des produits électroménagers provenant de leur consommation électrique, le Groupe SEB déploie de nombreux efforts pour la réduire et il a beaucoup progressé sur ce point. Le domaine des **aspirateurs** en est une belle illustration : en quatre ans, les équipes R&D du Groupe ont réussi à diviser par plus de deux la consommation énergétique des aspirateurs sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage. En 2015, tous les nouveaux aspirateurs Rowenta ont affiché une puissance comprise entre 750 et 900 watts, soit bien en dessous du nouveau seuil réglementaire européen fixé à 1 600 watts. Pour atteindre ce niveau de performance, le Groupe a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement, conçu des têtes d'aspiration plus efficaces et optimisé l'ensemble des flux aérodynamiques pour réduire les pertes de charge. Il poursuit ses travaux, notamment sur de nouvelles technologies de moteurs. Autre exemple : le dernier fer Éco-Intelligence (Rowenta), commercialisé fin 2014, consomme 30 % d'énergie en moins, à performance égale. Il a reçu le soutien du WWF à qui une partie du prix de vente est reversée pour son action en faveur de l'environnement.

Conscient de l'importance de l'enjeu énergétique, le Groupe a décidé en 2015 de renforcer le pilotage des actions dans ce domaine. C'est ainsi qu'est né le projet **Smart Energy Products**, porté par une équipe associant la Direction Qualité, Normes et Environnement, la Direction Développement Durable, la Direction de la Recherche et qui travaille en étroite relation avec les activités. La première étape a consisté à identifier les familles de produits du Groupe ayant le plus fort impact en matière de consommation énergétique eu égard à leur consommation individuelle et aux volumes commercialisés. Ces familles vont concentrer les efforts du Groupe qui porteront tant sur le volet technologique (performance énergétique) que sur les aspects marketing.

Pour ce qui est de la consommation énergétique en mode veille, tous les produits du Groupe sont en dessous des seuils fixés par la réglementation européenne, applicables depuis le 07/01/2013 (0,5 W pour le mode veille sans affichage et 1 W avec affichage). Ce paramètre n'est donc plus un enjeu pour le Groupe, et il n'est plus inclus dans le *reporting*.

RECYCLABILITÉ

Tous les produits du Groupe font l'objet d'une évaluation de leur recyclabilité potentielle selon une méthode harmonisée. Pour augmenter ce taux, le Groupe privilégie l'utilisation de matières qui se recyclent (composants métalliques, certains plastiques comme le polypropylène) et cherche à réduire leur nombre dans ses produits pour faciliter le tri lors du recyclage. Il prévoit également un démontage simple et rapide des appareils. En 2015, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits électriques conçues dans l'année atteint près de 79 %. Quant aux articles culinaires, ils contiennent environ 80 % de matériaux potentiellement recyclables, essentiellement des métaux (aluminium et acier).

UTILISATION DE MATÉRIAUX RECYCLÉS

Le Groupe SEB intègre dans ses produits de plus en plus de matériaux recyclés. Ainsi, dès 2009, les spatules Enjoy de Tefal étaient déjà composées à 95 % de plastique **PET** recyclé et la gamme d'articles culinaires Natura fabriquée à partir d'aluminium 100 % recyclé. En 2014, le Groupe a intensifié ses travaux sur l'intégration de plastiques recyclés dans ses produits, sous l'impulsion des Directions Achats, Qualité Normes Environnement, et Recherche : collaboration avec des recycleurs pour améliorer la qualité des plastiques concernés, vérification de leur conformité réglementaire, réalisation de tests d'injection et de prototypes, démarrage de préséries... Résultat : le Groupe a mis sur le marché en 2015 un générateur vapeur dont le boîtier est en **polypropylène** issu du recyclage d'appareils électriques et électroniques. De nombreux tests sont en cours sur d'autres produits et avec d'autres matières plastiques (ABS, PET...). En parallèle, des opérations de formation et de sensibilisation ont été organisées au fil de l'année pour les équipes concernées (bureaux d'études, laboratoires, qualité, marketing...), y compris lors du Forum de l'Innovation en novembre.

Cette initiative sur les plastiques recyclés a trouvé un écho dans les médias et a retenu l'attention de la Commission Européenne qui a invité le Groupe à témoigner dans le cadre d'une journée d'étude, saluant son engagement volontaire dans cette voie.

SUBSTANCES IMPOPULAIRES

En ce qui concerne les substances impopulaires, le Groupe classe dans cette catégorie les substances qui ne font pas l'objet de réglementations mais qui sont considérées par certaines parties prenantes (ex : ONG) comme potentiellement dangereuses. Partant de ce constat, le Groupe travaille sur des plans de substitution pour un certain nombre de ces substances et matériaux, même s'ils ne sont pas considérés par la réglementation comme dangereux.

RÉPARABILITÉ

Voir page 109.

(1) Analyses de cycle de vie réalisées sur les modèles les plus représentatifs de chaque famille de produits du Groupe en termes de caractéristiques techniques, de ventes et de distribution géographique.

Éco-production

Le Groupe a mis en place un système mondial de management de l'environnement dès 2003. Il vise en priorité la maîtrise de la consommation de ressources (eau et énergie) et la réduction des déchets et des émissions. Cette démarche s'est traduite par la certification progressive des sites selon la norme ISO 14001. Le Groupe s'engage à respecter les lignes directrices énoncées dans cette norme : la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et le principe d'amélioration continue et de prévention des pollutions d'autre part.

En 2012, dans un objectif de partage des bonnes pratiques, le Groupe avait demandé à chaque site industriel français de présenter au moins un projet « éco-innovant » portant par exemple sur l'amélioration du recyclage, la mise en place de solutions innovantes de tri des déchets ou encore l'utilisation d'énergies renouvelables... Cette initiative a été étendue à l'Europe en 2014 puis à tous les sites industriels et logistiques du Groupe dans le monde. Parmi les 41 projets recensés fin 2015, près d'un quart porte sur le remplacement des éclairages existants (tubes néons notamment) par des systèmes à LED qui consomment entre 50 % et 75 % d'énergie en moins. Sachant que l'éclairage est l'un des premiers postes de consommation d'énergie des sites, cette opération va se traduire à la fois par une diminution de l'empreinte énergétique et par des économies importantes. Conduits en France, en Allemagne, en Colombie, au Brésil, aux USA et en Chine, ces projets témoignent de la dynamique du Groupe dans la réduction de sa consommation énergétique, sous l'impulsion de la *Category team Energy* (voir ci-après). Autre initiative liée à l'énergie et appelée à être partagée : en Italie, le site d'Omegna a mis à profit

deux puits existants de 80 m (utilisés pour ses procédés industriels) afin de mettre en place un système réversible de rafraîchissement/ chauffage des bureaux. Il est basé sur le fait qu'à cette profondeur, l'eau reste à une température stable (environ 10°C), quelle que soit la saison. En passant dans un circuit qui fait le tour des locaux, elle les rafraîchit l'été et peut les réchauffer l'hiver.

Pour progresser en matière d'optimisation énergétique, le Groupe s'appuie sur la *Category team Energy* lancée en 2011 par la Direction Achats en relation avec la Direction Développement Durable, la Direction Qualité et les responsables Bâtiment et Énergie des sites français. Ses membres se réunissent chaque semestre pour partager leurs expériences, analyser différentes pistes de maîtrise des énergies (processus et bâtiments), définir les bonnes pratiques et déterminer les indicateurs permettant de les suivre. En 2015, l'équipe a accueilli un nouveau membre : le coordinateur Energie de l'Activité Articles Culinaires, un poste nouvellement créé.

D'une manière générale, le Groupe SEB intègre le respect de l'environnement dans l'évolution de ses procédés industriels. C'est par exemple le cas de la préparation des disques d'aluminium en vue du revêtement lors de la fabrication de poêles et casseroles. Sur son site de Rumilly en France, le Groupe a adopté depuis quelques années un traitement mécanique (brossage) qui ne nécessite qu'un peu d'eau et d'abrasif, permettant ainsi de partiellement remplacer l'opération chimique. Ce procédé est tout aussi efficace mais plus écologique et s'applique à une plus grande variété d'aluminium. L'usine de São Bernardo do Campo, au Brésil, l'a également adopté.

3

CERTIFICATION ISO 14001

Le Groupe SEB a pour objectif de certifier ISO 14001 l'ensemble de ses entités industrielles et logistiques dans le monde.

(périmètre Monde)

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|--------|--------|--------|
| Nombre d'entités certifiables | 38 | 38 | 38 |
| Entités couvertes par un certificat ISO 14001 ^(a) | 92,1 % | 92,1 % | 89,5 % |

(a) Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

Les sociétés Asia Fan et Groupe SEB Inde, acquises en 2011, font partie de ce périmètre de certification mais ne sont pas encore certifiées. Des plans d'action sont engagés pour qu'elles rejoignent les standards du Groupe SEB.

CONSOMMATION DE RESSOURCES

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

Le siège social Campus SEB à Écully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, intègrent le périmètre de reporting 2015. Les données des sites d'IMUSA (Colombie), certifiés en 2013, ont été intégrées aux données consolidées 2014.

Matières premières directes

| (en tonnes) | 2015 | 2014 | 2013 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Consommation totale de métaux | 173 806 | 170 337 | 163 645 |
| dont moteurs | 28 406 | 30 198 | 27 853 |
| Consommation totale de plastiques | 73 200 | 72 364 | 69 900 |
| Consommation totale d'emballages | 106 600 | 94 400 | 80 300 |

Matières premières indirectes

| | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|---|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| | Monde | Monde hors Supor | Monde | Monde hors Supor | Monde | Monde hors Supor |
| Consommation totale de gaz naturel (en GWh) | 220,2 | 161,3 | 210,8 | 157,8 | 223,2 | 174,6 |
| Consommation totale de gaz liquéfié (en tonnes) | 2 607,0 | 604,00 | 1 770,3 | 658,0 | 1 666,1 | 756,2 |
| Consommation totale d'électricité (en GWh) | 373,6 | 171,9 | 368,2 | 170,6 | 348 | 162,2 |
| Consommation totale d'eau (en milliers de m3) | 3 192,4 | 720,4 | 3 567,6 | 1 041,0 | 3 662,7 | 1 128,0 |
| Consommation totale de fioul hors carburant (en m³) | 27,4 | 27,4 | 38,5 | 38,5 | 39,2 | 39,2 |

Hors Supor, à l'exception des consommations d'électricité et de gaz naturel qui augmentent légèrement par rapport à 2014 (respectivement de 0,8 % et 2,2 %), la consommation de matières premières indirectes a diminué par rapport à 2014 (- 8,2 % de consommation en gaz liquéfié, -28,8 % de consommation en fioul hors carburant et - 30,8 % de consommation en eau). La diminution de la consommation en gaz liquéfié est essentiellement due à une baisse du nombre de produits finis fabriqués sur les sites concernés. La consommation de fioul a quant à elle fortement diminué grâce à un moindre recours aux générateurs de secours utilisés en Amérique du Sud pour pallier les coupures d'électricité. Enfin, des réparations sur les réseaux d'eau de Tefal Rumilly et l'optimisation des systèmes de refroidissement sur le site de Rowenta Vernon ont fortement contribué à la diminution de la consommation d'eau.

Par ailleurs, les consommations de Supor sont en hausse en ce qui concerne le gaz naturel (+ 11,1 %) et le gaz liquéfié (+ 80,1 %) alors que la consommation en électricité et en eau reste stable (respectivement + 2,1 % et - 2,2 %). La hausse de la consommation de gaz naturel est essentiellement liée à l'augmentation de la production sur le site de Wuhan. L'augmentation de la consommation de gaz liquéfié s'explique par une forte hausse de la consommation du site de Yuhuan qui représente 76,2 % de la consommation de gaz liquéfié de Supor. Le site de Yuhuan a en effet remplacé l'usage de l'électricité par du gaz sur une partie de ses procédés. La consommation d'eau diminue grâce à la mise en place de techniques de recyclage de l'eau sur le site de Wuhan.

En 2015, un produit fini fabriqué dans une usine du Groupe SEB a nécessité en moyenne 1,03 kWh de gaz naturel, 1,76 kWh d'électricité et 15 litres d'eau.

L'APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

En 2015, Le Groupe SEB a consommé plus de 3 millions de mètres cubes d'eau à travers le monde essentiellement liée aux procédés de fabrication des articles culinaires. Cependant, au-delà des volumes consommés, il est primordial de considérer la localisation de ces consommations, celles-ci pouvant intervenir dans des zones dites de stress hydrique où l'eau est une ressource sensible. En 2015, le Groupe, soucieux de prioriser ses zones d'actions, a souhaité connaître le niveau de rareté de l'eau pour chaque site industriel et logistique. Une évaluation des risques liés à l'eau et à sa disponibilité a été conduite à partir de la localisation géographique des sites concernés et de l'outil de référence « *Aqueduct Water Risk Atlas* » du *World Resources Institute* (WRI).

Cette analyse a permis de montrer qu'aucun site industriel ou logistique du Groupe n'est situé dans une zone exposée à un risque hydrique « extrême » ou « élevé » selon l'indicateur « *Overall water risk* ». Par ailleurs, 21 sites industriels ou logistiques du Groupe sont situés dans des zones exposées à un risque considéré comme « faible » ou « faible à moyen ». À l'avenir, le Groupe portera une attention particulière aux 12 sites industriels et logistiques situés dans des zones où le risque est considéré comme « moyen à élevé ».

Utilisation des sols

En dehors des activités d'emboutissage (autocuiseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe est issu d'activités d'assemblage. Le Groupe SEB considère donc ne pas avoir d'impact ou d'utilisation notable des sols. Par ailleurs, dans le cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le Groupe SEB a veillé à ce que la remise en état des sites soit réalisée en accord avec les lois locales. Lorsque cela est approprié ou exigé par la loi, le Groupe mène des études de sol et de sous-sol, même si la majorité des sites n'est soumise à aucune obligation de diagnostic. Les études de pollution effectuées sur des sites longtemps exploités confirment que l'activité du Groupe n'a pas d'impact notable sur les sols et sous-sols.

DÉCHETS

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

| (en tonnes équivalent CO ₂) | 2015 | | 2014 | | 2013 |
|---|--------|------------------|----------|------------------|------------------|
| | Monde | Monde hors Supor | Monde | Monde hors Supor | Monde hors Supor |
| Déchets Non Dangereux (DND)* (en tonnes) | 20 112 | 14 770 | 22 121** | 15 263** | 15 851 |
| Taux de DND traités en filière de recyclage* (en %) | 73,2 | 77,5 | 69,6 | 80,1 | 77,6 |
| Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique* (en %) | 5,7 | 7,8 | 4,6 | 6,7 | 9,2 |
| Production de Déchets Dangereux – hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes) | 1 429 | 1 182 | 1 506 | 1 331 | 1 169 |
| Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes) | 4 343 | 3 436 | 4 080 | 3 292 | 4 266 |

* Hors Huiles, Métaux et Boues.

** Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

Le siège social Campus SEB à Écully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, intègrent le périmètre de reporting 2015. Les données du site d'Imusa (Colombie), certifié en 2013 ont été intégrées aux données consolidées 2014. Les données de Saint-Petersbourg (Russie), site certifié en 2012, ont été intégrées dans les données 2013. Le site de Supor Wuhan n'intègre pas le périmètre de consolidation 2014 des déchets en raison de l'indisponibilité de la donnée.

Pour les déchets non dangereux, l'objectif du Groupe SEB est plus particulièrement de favoriser leur recyclage et/ou leur valorisation. En 2015, 73,2 % des Déchets Non Dangereux du Groupe ont ainsi été traités en filière de recyclage et 5,7 % valorisés énergétiquement. Le Groupe a également comptabilisé ses déchets métalliques et DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) issus des rebuts de production qui s'élèvent respectivement à 18 805 et 172 tonnes pour cette année.

En 2015, les productions de Déchets Non Dangereux et Dangereux diminuent par rapport à 2014 (respectivement de 9,1 % et 5,1 %).

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

| (en tonnes équivalent CO ₂) | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|---|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| | Monde | Monde hors Supor | Monde | Monde hors Supor | Monde | Monde hors Supor |
| Émissions de gaz à effet de serre | 239 911 | 61 657 | 234 780 | 61 241 | 231 181 | 64 283 |

Le siège social Campus SEB à Écully ainsi que le site de Supor Vietnam, certifiés en 2014, intègrent le périmètre de reporting 2015.

Les données des sites d'Imusa (Colombie), certifiés en 2013, ont été intégrées aux données consolidées 2014. Les données de Supor (Chine) et de Saint-Petersbourg (Russie), sites certifiés en 2012, ont été intégrées dans les données consolidées 2013.

Depuis 2011, cet indicateur couvre les émissions directes de gaz à effet de serre, dites de « scope 1 », induites par la combustion d'énergies fossiles, ainsi que les émissions indirectes issues de l'achat d'électricité, et dites de « scope 2 ». Le calcul de ces scopes se base sur une approche de contrôle financier. Les facteurs d'émission utilisés pour ce calcul sont issus du guide des facteurs d'émissions du Bilan Carbone Ademe (version 6.1 de juin 2010).

Cette baisse s'explique principalement par la réduction de la production de déchets sur les sites de Supor.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Les sites et les activités du Groupe SEB ne sont pas impactés directement par le changement climatique compte tenu de la nature de ses implantations actuelles. Néanmoins, le Groupe a mis en place une évaluation des risques liés au changement climatique et dispose des assurances nécessaires pour se prémunir des conséquences financières.

Concernant les Composés Organiques Volatils (COV), le Groupe SEB réalise des contrôles périodiques de ses émissions (peu importantes en volume) avec pour objectif le traitement et la maîtrise de ces émissions. D'importants investissements, totalisant plusieurs millions d'euros, ont été réalisés sur les sites les plus concernés (ex : Rumilly). Ces investissements ont porté sur le traitement mais également sur la modification complète de procédés aboutissant à la suppression de ces COV.

Les quantités de gaz à effet de serre émis pour les scopes 1 et 2 sont en légère augmentation (+ 2,2 % par rapport à 2014) en cohérence avec les variations de la consommation en électricité et en gaz naturel qui représentent respectivement 76 % et 19 % des émissions des scopes 1 et 2. La faible hausse de la consommation électrique (+ 1,5 %), s'explique par l'intégration du site de Supor Vietnam et du siège social Campus SEB au périmètre de reporting 2015. La consommation de gaz naturel augmente de 4,5 % suite à un hiver 2015 plus rigoureux en France (qui représente plus de 60 % de la consommation mondiale de gaz naturel du Groupe).

REJETS DANS L'EAU

(périmètre entités certifiées ISO 14001)

La Demande Chimique en Oxygène (DCO) représente la quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique et minérale contenue dans une eau. Cette donnée est représentative de sa pollution organique et chimique. En 2014, le Groupe SEB a rejeté 217 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

NUISANCES

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation et celle des plaintes éventuelles est une obligation de l'ISO 14001, chaque site certifié est donc organisé pour les traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes compte tenu de la nature de ses activités.

Éco-logistique

Le transport des produits ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer est la principale source d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB qui a clairement l'ambition de les réduire. La diminution de l'empreinte carbone transport est l'un des axes prioritaires du guide éco-conception.

Le premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques a été établi par le Groupe en 2009 et il se fiabilise d'année en année. Pour réduire ses émissions, le Groupe oriente son action selon deux axes principaux : l'amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) et le développement de modes de transport alternatifs à la route (voie fluviale, rail).

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe. Elle coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données annuellement via l'outil de *reporting* développement durable Tennaxia. Elle s'appuie pour cela sur deux types d'acteurs :

- la Direction Logistique Export, d'une part, qui fait le lien avec les transporteurs (insertion de clauses sociales et environnementales

BIODIVERSITÉ

La prévention des risques fait partie intégrante de la démarche de certification ISO 14001 afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Ces derniers définissent la procédure à suivre en cas d'incident et prévoient l'installation de dispositifs préventifs, par exemple des bassins de rétention pour les eaux d'extinction d'incendie ou bien des dispositifs d'obturation de canalisations. Dans de nombreux sites, des systèmes de rétention placés sous les outillages permettent de prévenir le risque de pollution lié à un déversement accidentel de substance.

Des initiatives locales, notamment en France, sont également mises en place par certains sites industriels sur le thème de la biodiversité. Ainsi, le site d'Is-sur-Tille a créé une prairie fleurie et a installé une tour à hirondelles.

dans les contrats Achats, demande de *reporting* CO₂ et transport alternatif mensuel, demande de justification de la certification ISO 14001 et/ou mise en place d'une démarche développement durable au sein de la société, etc.) et incite à utiliser des moyens de transports alternatifs à la route pour réduire les émissions de CO₂ ;

- les responsables logistiques marchés et usines, d'autre part, qui reportent les informations des flux physiques de marchandises qui entrent et sortent de leur entité, sur un périmètre défini.

Par ailleurs, le Groupe SEB est engagé depuis 2005 au sein du Club Déméter aux côtés de distributeurs, de partenaires logistiques, de fabricants et d'organismes publics tels que l'Ademe⁽¹⁾, l'Université d'Aix-Marseille et les Mines Paris. Il en assure la vice-présidence par l'intermédiaire de son Directeur Logistique Export. Lieu de partage d'expériences et de réflexions, ce club vise à promouvoir une logistique respectueuse de l'environnement et à mettre en œuvre des solutions opérationnelles destinées à maîtriser les impacts environnementaux. Parmi les thèmes de travail 2015 : l'optimisation des flux ferroviaires et la mutualisation des moyens de transports et des plateformes logistiques entre donneurs d'ordre.

ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

(périmètre Monde)

(en tonnes équivalent CO₂)

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------|-----------|---------|
| Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre | 195 295 | 240 370 * | 252 840 |

* Actualisation de la donnée suite à une erreur de comptage.

Les flux concernés par le calcul des émissions des gaz à effet de serre sont :

- le transport de composants et de matières premières entre les fournisseurs de rang 1 et le site de fabrication si celui-ci appartient au Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre les fournisseurs de rang 1 et les entrepôts des filiales du Groupe SEB ;

- le transport du produit fini entre son site de fabrication et l'entrepôt de la filiale ;

- la distribution depuis l'entrepôt de la filiale jusqu'à l'adresse de livraison du client.

Tous les modes de transport sont intégrés : routier, ferré, maritime, fluvial et aérien.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

Chaque année, un nouveau bilan est effectué et la Direction Supply Chain s'efforce de faire évoluer le périmètre de calcul des émissions de CO₂ en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc régulièrement.

En 2015, le Groupe SEB a émis 195 295 tonnes équivalent CO₂ provenant pour 32,7 % du transport maritime, 41 % du transport routier, 21,6 % de la distribution et 4,7 % des transports aériens.

La forte baisse des émissions CO₂ provenant du transport maritime s'explique essentiellement par l'évolution de la flotte des porte-containers (mise en place de « Mega Vessels »), qui au fil des années sont largement moins émetteurs de CO₂, amenant de ce fait les prestataires à revoir leurs méthodologies de calcul des émissions carbone.

Par rapport à 2014, les émissions liées au transport routier augmentent quant à elles de 2 %. Cette hausse est liée à l'augmentation des volumes transportés.

Les émissions liées au transport aérien baissent de 11 %. Cette réduction s'explique par une utilisation moindre de ce moyen

de transport en 2015 par rapport à 2014. Ainsi, le poids total des marchandises transportées par air a diminué de 22 %, générant une économie de 1,5 million d'euros.

REMPLISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORT

Afin de réduire les émissions de CO₂ liées aux transports des produits et composants, le Groupe continue à améliorer le taux de chargement des unités de transport. Il s'appuie en particulier sur la démarche **EffyPACK** (pour **PACKaging system for supply chain EFFiciencY**) qui optimise les dimensions des emballages au regard de celles des palettes. Par exemple, il a suffi de réduire de quelques centimètres le packaging de Fresh Express (en 2014) pour augmenter de 50 % le nombre de produits par palette. En 2015, le Groupe a décidé de pousser plus loin la logique d'EffyPACK en réduisant au maximum le **taux de vide à l'intérieur des emballages**. Le projet a été initié en fin d'année avec l'objectif d'intégrer à terme ce paramètre dans le processus de conception des produits. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO₂ tout en réduisant les coûts.

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|------|------|------|
| Taux de remplissage des containers | 85 % | 85 % | 90 % |
| Taux de remplissage des camions (flux intergroupes)* | 63 % | 63 % | 62 % |

* Les flux intergroupes correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation (Rumilly P2 et Mions) ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales.

Les containers au départ de la Chine présentent un taux de chargement à 84,3 %, en légère baisse par rapport à 2014 (- 0,5 %). Au départ de l'Europe, les containers restent, comme l'année précédente, chargés à 88 %, ce qui constitue, pour le transport maritime, un niveau de performance proche de l'optimum.

CHOIX ET ORGANISATION DES MODES DE TRANSPORT

Le Groupe favorise aussi la recherche de solutions de transport à moindre impact environnemental. Pour les longues distances, au départ de la Chine essentiellement, la voie maritime est la moins émettrice de CO₂ et la moins coûteuse. En outre, elle s'améliore avec l'utilisation de nouveaux porte-conteneurs plus performants : en 15 ans, ils ont permis de réduire de 50 % les émissions de CO₂ par tonne transportée.

Dans les autres cas (pré- et post-acheminements vers/depuis les ports, transports entre les usines du Groupe et ses plateformes ou ses filiales), le Groupe privilégie les **transports alternatifs à la route : rail et voie fluviale**. À terme, la route doit devenir l'exception. Ainsi, en Espagne, en 2015, 85 % des produits importés d'Asie ont emprunté le train au lieu de la route pour rallier l'entrepôt central depuis le port. Bilan : 83 % d'émissions de CO₂ en moins, et à moindre coût (- 7 %). En 2015, pour renforcer le pilotage de cette démarche, le Groupe a créé un **tableau de suivi** du taux de transports alternatifs pour les pré- et post-acheminements vers/depuis les ports. Pour chaque entité (usine, entrepôt, filiale commerciale...), l'évolution de ce taux est assortie de son double impact en termes financiers et d'émissions de

CO₂. Dans un premier temps, ce tableau a été renseigné au niveau de la France (pré- et post-acheminements) et des autres pays d'Europe (pré-acheminement). Il sera complété à tous les itinéraires et étendu au niveau mondial en 2016. À titre d'exemple, en 2015, les sites industriels français de Pont-Évêque et Saint-Jean de Bournay ont atteint 82 % de transports alternatifs (barge essentiellement) pour l'acheminement de leurs intrants depuis le port de Fos (+ 12 % par rapport à 2014). Cela équivaut à une réduction de 80 % des émissions de CO₂ et de 6 % des coûts par rapport à la route. Sur l'ensemble des entités françaises, le taux de transports alternatifs en provenance ou à destination des ports est passé de 29 % en 2014 à 40 % en 2015. En ce qui concerne la totalité de l'Europe, le taux de pré- et post-acheminements a progressé de 16 points (passant de 24 % à 40 %).

En 2015, le Groupe a également réalisé des tests de transport ferroviaire entre la Chine et l'Europe. L'objectif est de pouvoir recourir à cette solution plutôt qu'à l'avion en cas de besoin urgent d'approvisionnement. Le rail réduit quasiment de moitié le délai par rapport au fret maritime, ce qui est souvent suffisant, et le bilan financier et carbone est extrêmement plus favorable que l'avion (- 98 % d'émissions de CO₂).

Le Groupe optimise aussi l'organisation des flux de transport, par exemple en développant les **expéditions directes** de ses usines vers les filiales commerciales, sans passer par les plateformes de redistribution. En France, ces expéditions directes ont progressé de plus de 30 % en volume en 2015, avec à la clé une réduction de coût (- 44 %) et d'émission de CO₂ (- 16 %).

Fin de vie des produits

En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager sont gérés par des **éco-organismes**. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France au sein d'Éco-systèmes, le principal éco-organisme du pays pour les DEEE.

En revanche, les poêles, casseroles ou faitouts ne bénéficient pas encore de filière spécifique. Depuis 2012, le Groupe SEB collabore en France avec Éco-systèmes et de grands distributeurs pour initier une filière de **recyclage des articles culinaires** en fin de vie : les consommateurs sont invités à déposer leurs anciens produits en magasins contre un bon de réduction. Ils sont ensuite triés et la matière brute de qualité suffisante est recyclée. 2015 a vu l'arrivée de deux nouveaux distributeurs partenaires, ce qui a permis d'étendre l'opération à près de 1 600 hypermarchés. Depuis 2012, 580 000 articles culinaires ont été collectés puis traités grâce à ces opérations. Cette initiative a valu au Groupe SEB d'être élu lauréat du Prix ESSEC des industries de la consommation responsable 2015 dans la catégorie

Gestion des ressources. D'autres pays réalisent depuis plusieurs années des actions de ce type. Aux Pays-Bas, par exemple, la collecte 2015 d'articles culinaires en fin de vie a presque quadruplé par rapport à 2014, avec une forte mobilisation des distributeurs engagés dans la démarche. La Thaïlande agit aussi en ce sens depuis 2013. Dans ce pays, les produits récoltés sont reversés à une association locale qui fabrique des prothèses (jambes artificielles) majoritairement composées d'aluminium.

Aux USA, All-Clad a lancé en 2015 une initiative innovante pour donner une deuxième vie à ses poêles, connues pour leur extrême longévité : il les remet à neuf et les propose à ses clients restaurateurs à moitié prix comparé à des poêles neuves. Tout le monde y gagne, le client et l'environnement (voir p. 112).

Informatique

Le Groupe SEB développe une politique informatique éco-responsable en s'appuyant sur le référentiel des 72 bonnes pratiques Green IT élaboré par la plateforme collaborative Opquast (*Open Quality Standards*). Son action porte sur trois axes majeurs de progrès :

- réduire le parc d'imprimantes et la consommation de papier. En Europe, la diminution du parc d'imprimantes et la généralisation des machines multifonctions en usage partagé ont permis d'éviter l'impression de près de 4,8 millions de pages en trois ans (2013-2015). Ce programme, conduit avec Xerox, a été étendu au Brésil en 2015 et le déploiement du modèle dans les autres filiales est à l'étude ;
- intégrer des critères développement durable dans les achats de matériel et s'assurer de leur traitement en fin de vie. En France, les

ordinateurs et téléphones en fin de vie sont confiés depuis 2012 à la société Dataserv qui fait appel à des entreprises du secteur protégé pour le démantèlement des produits ;

- faciliter la collaboration entre les salariés du Groupe SEB en offrant une alternative aux déplacements. Le déploiement mondial du logiciel de communication instantanée Lync a un effet non négligeable sur la réduction des déplacements : en 2015, il a permis chaque mois la réalisation de 4 310 réunions en moyenne (+ 16 % par rapport à 2014) et plus de 300 000 connections « one to one » (+ 31 %). Quant au nouveau système de vidéoconférence, installé en 2015, il a enregistré un nombre moyen de 163 vidéoconférences par mois (durée moyenne : 2 h 12).

3.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, sociétales et environnementales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société SEB S.A., désigné organisme tiers indépendant, accrédité sous le numéro 3-1060 ⁽¹⁾ par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le Rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre septembre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ 8 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 3.4 du Rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

Comme mentionné dans les précisions méthodologiques, les Informations RSE présentées portent sur l'ensemble constitué par la société, ses filiales ainsi que les sociétés qu'elle contrôle, et non sur la société elle-même comme prévu par la loi, la société considérant qu'une telle présentation est de nature à donner une meilleure information.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené environ 80 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE

au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites ⁽³⁾ que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente entre 28 % et 31 % des informations quantitatives sociales, 31 % des dépenses de mécénat et entre 39 % et 85 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 24 mars 2016

L'un des Commissaires aux comptes PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas Brunetaud
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département Développement Durable

(3) Les sites sélectionnés sont : Mions (CALOR SAS), Rumilly (TEFAL SAS), Vernon (ROWENTA FRANCE SAS), Cajica (GS COLOMBIA), Rio Negro (GS COLOMBIA), Hangzhou (SUPOR CHINA) et Yuhuan (SUPOR CHINA).

Annexe – Liste des informations RSE que nous avons considérées les plus importantes

INFORMATIONS SOCIALES :

- Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique dont indicateurs évolution des effectifs salariés par zone géographique, répartition des effectifs par type de contrat (hors alternants) et répartition hommes/femmes par classification.
- Embauches et licenciements.
- Absentéisme, dont indicateur taux d'absentéisme.
- Organisation du dialogue social dont indicateur bilan des accords collectifs.
- Conditions d'hygiène et de sécurité au travail.
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles.
- Politiques en matière de formation, dont indicateur nombre de personnes formées (hommes et femmes).
- Nombre d'heures de formation.
- Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective.
- Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession.
- Élimination du travail forcé.

INFORMATIONS SOCIÉTALES :

- Les conditions du dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société (notamment la matrice de matérialité du Groupe au regard des principes définis par la Global Reporting Initiative).
- Actions de partenariats ou de mécénat dont indicateur dépenses totales de mécénat.
- Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux.

- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociétale.

- Mesures prise en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES :

- Organisation de la société pour prendre en compte les questions d'environnement.

- Moyens consacré à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.

- Mesure de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau ou le sol affectant gravement l'environnement.

- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales dont indicateur consommation totale d'eau.

- Mesure de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets dont indicateurs déchets non dangereux (DND), taux de DND traités en filière de recyclage, taux de DND traités en filière de valorisation énergétique, production de déchets dangereux (hors huiles usagées, effluents et boues) et boues produites par les stations d'épurations internes.

- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateur consommation totale d'électricité, consommation totale de gaz naturel ; consommation totale de gaz liquéfiés, et consommation totale de fioul hors carburant.

- Rejets de gaz à effets de serre (production et éco-logistique).



4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

4.1. FAITS MARQUANTS 2015

| | |
|---|-----|
| Environnement général | 124 |
| Devises | 124 |
| Matières premières | 124 |
| Le Groupe SEB renforce son Comité exécutif | 125 |
| Nominations au Conseil d'administration | 125 |
| Le Groupe a célébré les 40 ans de sa cotation à Paris | 125 |
| Acquisition d'OBH Nordica | 126 |
| Émission d'un emprunt obligataire | 126 |
| Nouvelle montée au capital de Supor | 126 |
| Le Groupe SEB récompensé | 126 |

124

4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

| | |
|--------------------------|-----|
| Performance produits | 129 |
| Performance géographique | 130 |

128

4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

| | |
|---------------------|-----|
| Compte de résultats | 132 |
| Bilan | 133 |

132

4.4. PERSPECTIVES

134

4.1. FAITS MARQUANTS 2015

Environnement général

À quelques exceptions près, le marché du Petit Équipement Domestique (PED) a été sensiblement en ligne avec la conjoncture prévalant dans les pays. Dans un contexte de consommation plutôt porteur en Europe, il a été particulièrement tonique ; aux États-Unis, il a connu des évolutions contrastées selon les familles de produits, les articles culinaires s'affirmant comme le principal moteur de croissance, bien alimenté par la dynamique du Groupe. D'une façon générale, dans les pays matures, le marché du PED est resté porté, surtout, par l'innovation et la montée en gamme.

Du côté des économies émergentes, souvent perturbées par la dépréciation de leur devise, les cas diffèrent. La situation hétérogène des pays en Amérique du Sud s'est reflétée dans la demande d'appareils de petit équipement de la maison, en progression en Colombie mais sous pression au Brésil, par exemple. En Turquie, la consommation est restée globalement bien orientée malgré les tensions régnant dans la région et les récents enjeux politiques dans le pays. En Russie en revanche, dans une conjoncture en constante dégradation, le marché a poursuivi son effondrement. Enfin, en Chine, le marché du Petit Équipement Domestique est resté bien orienté, dynamisé par une urbanisation croissante, par l'extension territoriale de la distribution et par l'essor exponentiel de e-commerce.

Au-delà de ces situations contrastées, les pays émergents restent pour l'industrie du PED des relais de croissance importants pour le futur, du fait d'un niveau d'équipement des ménages encore faible, de l'augmentation rapide des classes moyennes et de l'amélioration régulière du pouvoir d'achat.

La vitalité globale du marché repose sur quelques catégories de produits qui ont apporté une impulsion forte. Parmi elles, on mentionnera notamment la cuisson électrique (tirée par les cuiseurs à riz et les autocuiseurs électriques en Chine, par exemple), la préparation des aliments, l'entretien des sols (poursuite d'une dynamique robuste en aspirateurs), la ventilation (activité liée aux conditions météorologiques) et les articles culinaires.

À l'instar des années précédentes, le marché du Petit Équipement Domestique est resté très concurrentiel et promotionnel, en particulier dans les pays les plus éprouvés en terme de conjoncture.

Devises

En 2015, l'environnement monétaire a une nouvelle fois été marqué par une forte volatilité des devises. Les variations mentionnées par la suite le sont sur la base des taux de change moyens par rapport à 2014. Confirmant la tendance initiée à la fin de l'exercice 2014, le yuan chinois et le dollar américain se sont fortement appréciés (+ 17,5 % et + 19,8 % respectivement). Il convient de rappeler que, dans ces deux devises, le Groupe a des coûts supérieurs à ses revenus du fait de sa structure d'achat. Leur hausse, à l'inverse des autres devises, est donc pénalisante et a eu un impact négatif sur la rentabilité du Groupe en 2015 bien qu'atténué par l'effet des couvertures. Plusieurs devises émergentes se sont à nouveau affaiblies par rapport à l'euro. Le rouble russe a ainsi connu une nouvelle année de forte baisse (- 25,2 %). Il en a été de même pour le réal brésilien (- 15,5 %), le peso colombien (- 12,8 %), la hryvnia ukrainienne (- 34,8 %) et, dans une moindre

mesure, la livre turque (- 3,9 %). On signalera que quelques devises se sont appréciées par rapport à l'euro, à l'image du yen japonais (+ 4,5 %), de la livre sterling (+ 11,0 %) ou du won coréen (+ 11,4 %).

Ces variations se sont traduites par des effets contrastés sur la performance du Groupe avec un impact positif sur les ventes (+ 149 millions d'euros en 2015 contre des impacts négatifs de - 132 millions en 2014 et - 116 millions d'euros en 2013) mais négatif sur la rentabilité, avec un effet de - 100 millions d'euros sur le résultat opérationnel d'activité en 2015. Le Groupe a mis en place des actions compensatoires (hausse de prix, contrôle strict des coûts...) visant à atténuer l'impact des devises sur la rentabilité des pays concernés.

Matières premières

L'activité du Groupe est exposée aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel, qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques utilisées dans la fabrication des produits de petit électroménager. 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. En 2015, les cours des matières premières ont, dans leur globalité, significativement baissé.

Les cours de l'aluminium ont reculé de 11 % par rapport à l'an dernier (cours moyen de 1 683 dollars par tonne en 2015 contre 1 895 dollars

par tonne sur l'exercice précédent) avec une amplification du phénomène baissier au deuxième semestre. Le cuivre a également connu une tendance baissière (- 19 %) avec un cours moyen de 5 502 dollars la tonne contre 6 830 dollars en 2014. Enfin, les cours du nickel ont chuté (- 46 %) avec un cours moyen à 11 906 dollars la tonne (16 950 dollars en 2014). On rappellera néanmoins que, dans l'optique de lisser l'effet de ces variations, le Groupe met en œuvre une politique de couvertures pour une partie de ses besoins en métaux.

Le prix du baril de pétrole a poursuivi sa chute sur l'exercice avec un cours moyen de 54 dollars (- 46 % par rapport à 2014). Parallèlement,

les prix des matières plastiques se sont tassés avec, notamment, un recul des prix du polypropylène.

Les produits finis externalisés ont vu leur prix diminuer à la mi-2015 en dépit d'une inflation salariale en Chine (plus modérée que les années passées), grâce à la négociation des conditions d'achat et aux gains de productivité réalisés par les fournisseurs. L'indice d'achat produits finis 2015 du Groupe a donc reculé par rapport à 2014.

Les tarifs du fret maritime ont été revus à la baisse suite à des négociations qui se sont tenues en cours d'exercice.

Le Groupe SEB renforce son Comité exécutif

Afin de mieux servir ses différents marchés et de soutenir son développement international, le Groupe a annoncé le renforcement de son Comité exécutif en créant :

- trois Directions continentales en charge des activités commerciales du Groupe dans le monde : Asie, Amériques et EMEA (Europe, Moyen Orient, Afrique et Inde) ;
- une Direction « Produits et Innovation » qui regroupe les activités électrique culinaire, articles culinaires, soin de la maison et de la personne ainsi que l'Innovation.

Le Comité exécutif du Groupe compte désormais neuf membres :

- Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général ;
- Bertrand Neuschwander, Directeur général délégué qui assiste Thierry de La Tour d'Artaise dans le management du Groupe, supervise les Directions de la Stratégie, des Partenariats, des Marques et des Systèmes d'information. Il pilote également la digitalisation du Groupe ;

- Vincent Léonard, Directeur général Finance, Directeur général adjoint ;
- Harry Touret, Directeur général Ressources Humaines, Directeur général adjoint ;
- Stéphane Lafèche, Directeur général Industrie ;
- Frédéric Verwaerde, Directeur général du Continent Asie, il était précédemment en charge de la Direction Continents ;
- Cyril Buxtorf, Directeur général du Continent EMEA, auparavant en charge de l'Activité Soins de la maison et de la personne ;
- Luc Gaudemard, Directeur général du Continent Amériques, auparavant en charge de l'Europe ;
- Philippe Crevoisier, Directeur général Produits et Innovation, il était précédemment en charge de l'activité électrique culinaire.

4

Nominations au Conseil d'administration

Le 12 mai 2015, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la nomination de M. William Gairard en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans, en remplacement

de M. Jacques Gairard dont le mandat expirait. Les mandats de M. Hubert Fèvre et M. Cédric Lescure arrivant à échéance à cette même Assemblée, ont été renouvelés pour une durée de 4 ans.

Le Groupe a célébré les 40 ans de sa cotation à Paris

Le 27 mai 1975, le Groupe, qui avait déjà à l'époque 120 ans, entrait à la Bourse de Paris. La décision d'être introduit en Bourse relevait d'une volonté de renforcer ses capacités de financement, en levant des fonds, de permettre à ses collaborateurs d'être associés au capital, de gagner en visibilité et en transparence.

Mercredi 27 mai 2015, le Groupe a ainsi été l'hôte d'Euronext à Paris pour une cérémonie d'ouverture des marchés financiers européens. Après le décompte des 10 dernières secondes avant l'ouverture des marchés Européens, Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général du Groupe SEB, a sonné la mythique cloche qui, à l'origine et jusqu'à la dématérialisation des actions, annonçait l'ouverture et la clôture des marchés financiers.

Acquisition d'OBH Nordica

Le Groupe a finalisé, à la fin du mois d'août, l'acquisition de la société OBH Nordica, un acteur majeur du marché du petit électroménager (PEM) en Scandinavie. Fondée en 2002 et basée à Stockholm, OBH Nordica commercialise une large gamme de Petit Équipement Domestique (appareils électriques et articles culinaires). La société détient des positions de premier plan dans les pays nordiques, avec un accès à quelque 4 200 points de vente, et la marque OBH Nordica bénéficie d'une notoriété très élevée en Suède, au Danemark,

en Finlande et en Norvège. OBH Nordica a réalisé en 2014-2015 un chiffre d'affaires de 628 M SEK (66 M€) et détient une part de marché en valeur de 7 % en petit électroménager dans les pays nordiques. Leader en articles culinaires en Scandinavie mais en position de challenger en petit électroménager dans cette zone, le Groupe SEB tirera le meilleur parti de l'acquisition d'OBH Nordica pour renforcer significativement sa présence sur le marché.

Émission d'un emprunt obligataire

Le 18 novembre 2015, le Groupe SEB a placé avec succès son deuxième emprunt obligataire. D'un montant de 500 M€, d'une durée de 7 ans (échéance au 25/11/2022) et portant intérêt au taux de 2,375 %, l'émission a été 5 fois sursouscrite par une base diversifiée d'investisseurs, témoignant une nouvelle fois de la confiance de la communauté financière dans la stratégie et les perspectives du Groupe.

Les obligations ont été admises aux négociations sur Euronext Paris. Les chefs de file de l'opération étaient BNP Paribas, HSBC, Natixis et Société Générale.

Cette émission permet au Groupe :

- de sécuriser le refinancement des obligations émises en 2011 en amont de l'échéance de juin 2016 ;
- d'allonger la maturité moyenne de sa dette ;
- de bénéficier de conditions attractives de financement.

Pour mémoire, le Groupe SEB bénéficie de la notation A2 par Standard & Poors pour sa dette court terme ; sa dette long terme n'est pas notée.

Nouvelle montée au capital de Supor

Le 22 décembre 2015, le Groupe SEB a annoncé avoir signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,9 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 RMB. Cette transaction fait suite au rachat de 10 millions d'actions déjà effectué au cours du 1^{er} semestre 2015 et devrait être finalisée mi-2016, sous réserve d'approbation par les autorités chinoises.

À l'issue de l'opération, le Groupe SEB détiendra 81,03 % de la société et la famille fondatrice 1,29 %, le solde, soit 17,68 % constituant le

flottant. Le Groupe n'envisage pas de prendre le contrôle total de Supor, qui restera cotée sur la place de Shenzhen. Le coût de la transaction s'établit à 1 450 M RMB, soit environ 200 M€.

Ce nouveau renforcement au capital ne modifie pas le contrôle effectif du Groupe SEB sur Supor mais il confirme la confiance du Groupe dans la capacité de Supor à poursuivre son développement sur le marché domestique chinois et à consolider son rôle stratégique dans le dispositif industriel du Groupe.

Le Groupe SEB récompensé

Le Groupe SEB a reçu en 2015 de nombreuses distinctions dans des domaines variés :

TOP/COM D'OR POUR LA CAMPAGNE MARQUE EMPLOYEUR DU GROUPE

La campagne marque employeur du Groupe « Proche de vous, partout dans le monde » a reçu le TOP/COM d'or lors de la cérémonie de remise de ces trophées à Paris, le 12 février 2015. Ce prix récompense, chaque année, les meilleures réalisations de communication des annonceurs et des agences.

Le prix a été décerné au Groupe et à son agence, 4People, dans la catégorie « campagnes corporate » au sein de laquelle concouraient une trentaine de grandes sociétés.

GRAND PRIX RSE DES INDUSTRIES DE CONSOMMATION RESPONSABLE ORGANISÉ PAR L'ESSEC BUSINESS SCHOOL

Le 6 mars 2015, le Groupe SEB a été désigné lauréat 2015 du Grand Prix RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) des Industries de Consommation Responsable organisé par l'ESSEC Business School. Lancé à l'initiative de la Chaire Produits de Grande Consommation de l'ESSEC, ce prix est organisé en partenariat avec le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

C'est l'expérimentation d'une filière de recyclage en articles culinaires qui a emporté l'adhésion grâce au caractère innovant de la démarche. Au-delà de l'expérimentation française, ce sont toutes les initiatives similaires organisées par le Groupe dans différents pays qui sont saluées (Pays-Bas, Finlande, Thaïlande).

TROPHÉE DES ACHATS

Le Groupe SEB a remporté le 9^e Trophée des Achats le 22 juin 2015, dans l'une des 7 catégories, « Modernisation des processus et Performance achat ». L'événement est organisé principalement par 3 instances représentatives de la fonction Achats en France. Ce prix récompense notamment un projet de réduction de la consommation de publicité sur le lieu de vente en standardisant et optimisant leurs spécifications et en diversifiant leur approvisionnement.

PRIX EURONICS « LIFETIME ACHIEVEMENTS 1990-2015 »

Euronics International, le premier groupement d'achat européen spécialisé dans l'électronique grand public et les appareils ménagers, représentant 6 000 détaillants indépendants et plus de 11 000 points de vente dans 31 pays, a tenu sa Convention Internationale annuelle à Amsterdam (Pays Bas) les 2 et 3 juillet 2015 pour célébrer ses 25 ans d'existence.

Comme chaque année, Euronics International a mis l'accent sur la reconnaissance de la performance fournisseur avec la remise du prix des 25 ans « Lifetime achievement ». Le Groupe SEB a remporté ce prix dans la catégorie petit électroménager et est récompensé pour une performance remarquable dans le domaine de l'innovation, la qualité de son service aux consommateurs, et sa collaboration depuis la création d'Euronics en 1990.

TROPHÉES DU DROIT – ÉDITION ENTREPRISE

La fonction juridique du Groupe a remporté à Paris le 19 novembre 2015, le 2^e prix des Trophées du Droit – Édition Entreprise, dans la catégorie « Direction Juridique de Groupe International ». L'équipe du Groupe a mis en avant certaines de ses réalisations des 3 dernières années :

- mise en place d'un panel mondial et resserré d'avocats ;
- programmes mondiaux d'assurance ;
- accompagnement juridique des lancements de produits connectés ;
- accompagnement juridique de SEB Alliance dans ses projets d'investissements.

TROPHÉE DES MEILLEURES RELATIONS INVESTISSEURS TOUTES CATÉGORIES CONFONDUES

Le Groupe a reçu le Trophée 2015 des Meilleures Relations Investisseurs toutes catégories confondues lors du Forum IR à Paris. Ce Forum des Relations Investisseurs est le rendez-vous annuel français permettant aux professionnels du secteur d'échanger ensemble sur des thématiques clés de leur métier et des marchés. Il est organisé sous le parrainage d'Euronext, de la SFAF, de l'AFG, du CLIFF, de Middlenext et de l'IFA. Les Trophées sont attribués en fonction de réponses à un questionnaire envoyé à environ 2 000 analystes et gérants français et étrangers. Le jury spécialisé départage ensuite les lauréats.

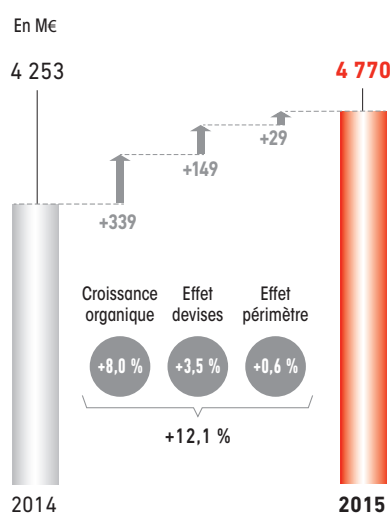
Après une année 2015 marquée par les 40 ans de cotation de l'action SEB, ce trophée récompense à la fois la transparence et la clarté de la communication financière du Groupe ainsi que la disponibilité et l'engagement de l'ensemble de l'équipe.

4.2. COMMENTAIRES SUR LES VENTES CONSOLIDÉES

| Ventes (en millions €) | 2015 | 2014 | Variations (calculées sur chiffres non arrondis) | |
|--|--------------|--------------|---|--------------------------------|
| | | | Parités courantes | Périmètre et parités constants |
| France | 739 | 700 | + 5,6 % | + 5,6 % |
| Autres pays de l'Europe occidentale | 970 | 849 | + 14,1 % | + 9,7 % |
| Amérique du Nord | 599 | 496 | + 20,8 % | + 6,7 % |
| Amérique du Sud | 374 | 421 | - 11,2 % | + 3,4 % |
| Asie-Pacifique | 1 453 | 1 132 | + 28,3 % | + 12,8 % |
| Europe centrale, Russie et autres pays | 635 | 655 | - 3,0 % | + 3,9 % |
| TOTAL | 4 770 | 4 253 | + 12,1 % | + 8,0 % |

| Ventes (en millions €) | 4 ^e trim. 2015 | 4 ^e trim. 2014 | Variations (calculées sur chiffres non arrondis) | |
|--|---------------------------|---------------------------|---|--------------------------------|
| | | | Parités courantes | Périmètre et parités constants |
| France | 281 | 275 | + 2,2 % | + 2,1 % |
| Autres pays de l'Europe occidentale | 375 | 305 | + 23,0 % | + 15,8 % |
| Amérique du Nord | 192 | 171 | + 12,4 % | + 3,5 % |
| Amérique du Sud | 99 | 128 | - 22,6 % | - 0,8 % |
| Asie-Pacifique | 380 | 315 | + 20,5 % | + 11,8 % |
| Europe centrale, Russie et autres pays | 202 | 204 | - 1,0 % | + 2,1 % |
| TOTAL | 1 529 | 1 398 | + 9,4 % | + 7,2 % |

+ ÉVOLUTION DES VENTES 2014-2015



+ CROISSANCE ORGANIQUE DES VENTES PAR TRIMESTRE EN 2013, 2014 ET 2015



Performance produits

Le Groupe s'appuie sur une dynamique produits alimentée par de nouveaux concepts, l'introduction de nouvelles fonctionnalités, le renouvellement du design, l'ouverture de nouvelles catégories, l'extension géographique de certaines gammes, etc. En 2015, la forte croissance organique du chiffre d'affaires (+ 8,0 %) repose sur un grand nombre de produits. Ainsi, toutes les catégories ont contribué à la performance robuste du Groupe.

- **Le confort domestique** a connu une nouvelle forte progression de ses ventes, en particulier au Brésil et en Colombie, principalement grâce aux ventilateurs et au succès des gammes turbo Silencio et Silence Force. L'activité s'est également développée en traitement de l'air ainsi qu'en chauffage.
- **L'entretien de la maison** a enregistré une croissance à deux chiffres de ses ventes tirée par une excellente performance en aspirateurs traîneaux, avec et sans sac. Le Groupe a pleinement bénéficié de la mise en place, depuis le 1^{er} septembre 2014, de l'étiquetage de performance des aspirateurs en Europe, grâce à une offre parmi les mieux positionnées du marché par rapport aux quatre critères évalués. La gamme d'aspirateurs sans sac, Silence Force Multicyclonic, a rencontré un grand succès, en particulier sur les marchés français, turc, espagnol, allemand et italien tandis que les aspirateurs balais Air Force ont gardé une bonne dynamique. Le Groupe a ainsi sensiblement renforcé ses parts de marché en aspirateurs dans les pays où il est présent.
- **La préparation des aliments** a vu ses ventes progresser légèrement, malgré le déclin des hachoirs à viande, produit typique du marché russe, et le ralentissement des ventes de Fresh Express. L'activité a été très soutenue en robots cuiseurs grâce au succès confirmé du Cuisine Companion, en particulier en France et en Italie ainsi qu'à son lancement sur le marché allemand où il a reçu le prix très convoité de *test winner* décerné par le Stiftung Warentest. Par ailleurs, la dynamique est restée soutenue en blenders chauffants, portée par Soup&Co et par le lancement d'Easy Soup.
- **Le soin du linge** termine l'année en légère croissance, le repli des ventes en fers vapeur dans certains pays étant compensé par la hausse en générateurs vapeur tirée par plusieurs marchés européens. Les défroisseurs ont poursuivi leur développement bénéficiant d'un essor de la catégorie et d'un élargissement géographique de leur commercialisation. Les machines à laver semi-automatiques, vendues en grande majorité au Brésil, ont, quant à elles, vu leurs ventes reculer.
- **Le soin de la personne** a légèrement progressé malgré une activité toujours compliquée en pesage. Les appareils de coiffure sont restés en croissance avec notamment des bonnes performances en Russie et Espagne et grâce au développement continu de Steampod, le lisseur professionnel conçu en partenariat avec L'Oréal. L'épilation a vu ses ventes progresser en particulier sur le marché turc.
- **Les articles culinaires** ont réalisé une croissance très soutenue portée par une activité courante bien orientée (progression de toutes les catégories) à laquelle s'est ajoutée une forte dynamique en programmes de fidélisation. L'activité a une nouvelle fois été très porteuse en Chine où Supor a consolidé ses positions. Les ventes de poêles et casseroles à poignées fixes ont cru sur de très nombreux marchés dont les États-Unis, la France, le Japon, la Russie, la Corée du Sud, etc. Les ventes des gammes Ingenio à poignées amovibles ont également progressé, en particulier sur les marchés japonais et russe. Les ventes d'autocuiseurs ont été en légère hausse tandis que les ustensiles de cuisine ont enregistré une croissance solide, tirée, en particulier, par le succès des bouteilles isothermes.
- **La cuisson électrique** a réalisé un nouvel exercice de forte croissance et bénéficié du rapide développement des ventes de cuiseurs à riz en Chine où le Groupe a enregistré de nouveaux gains de parts de marché grâce, notamment, à un flux constant d'innovation. Les multicuiseurs ont réalisé de nouvelles avancées grâce à l'excellente performance de Cookeo qui s'est une nouvelle fois distingué sur le marché français et a vu ses ventes dynamisées par le lancement d'une version connectée, Cookeo Connect. Les ventes de multicuiseurs ont également bénéficié d'un développement rapide de l'activité en Chine. Optigrill a bénéficié de l'élargissement de sa couverture géographique. Les friteuses ont légèrement progressé portées par les friteuses classiques dont les ventes ont cru sur la plupart des marchés alors que la gamme Actifyr s'est enrichie de nouveaux modèles.
- **La préparation des boissons** a connu une croissance soutenue. En café portionné, sur un marché très concurrentiel, le Groupe a réalisé des ventes de Dolce Gusto en solide progression, principalement tirée par un développement au Brésil. Les machines à café expresso automatiques ont poursuivi leurs avancées en Allemagne et en Russie, notamment, grâce à l'élargissement continu de la gamme. En bouilloires, l'activité a fortement rebondi grâce à un ajustement de la politique de prix au Japon et à une progression des ventes en Chine.

Performance géographique

FRANCE : 2015, UNE TRÈS BELLE ANNEE

En 2015, le marché français est resté globalement bien orienté et plutôt dynamique en petit électroménager – grâce notamment aux aspirateurs et à la cuisson électrique –, malgré un certain contrecoup des attentats de novembre sur la fin d'année. Le Groupe réalise une très belle performance, avec des ventes annuelles en progression de 5,6 %, alimentée de multiples facteurs, et notamment une contribution très positive de nombreux produits, plusieurs opérations commerciales et marketing réussies et une amélioration de l'activité avec la quasi-totalité des clients distributeurs. Après un début d'année particulièrement tonique, l'atténuation de la croissance au 2^e semestre, et plus particulièrement au 4^e trimestre, est due à une base de comparaison élevée en 2014 sur la période (+ 9,2 % au 4^e trimestre 2014). À travers son activité courante et plusieurs programmes de fidélisation, le Groupe surperforme le marché, et renforce significativement ses positions en petit électroménager et plus encore en articles culinaires.

Parmi les produits champions de l'année, on mentionnera plus particulièrement : les machines à café (cafetières expresso automatiques et café portionné), les machines à bière, la préparation des aliments et notamment le robot cuiseur Cuisine Companion, le multicuiseur Cookeo, incluant sa version connectée, Cookeo Connect, les friteuses, les aspirateurs, les générateurs vapeur. La plupart de ces produits ont bénéficié au 4^e trimestre d'un plan média puissant qui a sensiblement dynamisé les ventes. L'activité a en revanche été plus difficile en soin de la personne.

AUTRES PAYS DE L'EUROPE OCCIDENTALE : FORTE CROISSANCE DANS TOUS LES GRANDS MARCHÉS

En 2015, le marché européen du petit électroménager a été très favorable, avec une progression soutenue dans la plupart des pays et des catégories de produits. La situation s'est avérée un peu plus contrastée en articles culinaires, mais avec néanmoins une tendance de fond positive. Dans cet environnement, le Groupe affiche une progression robuste de ses ventes 2015 avec un dernier trimestre à + 15,8 % à taux de change et périmètre constants.

En Allemagne, après un 1^{er} semestre pénalisé par la non récurrence de gros programmes de fidélisation 2014, le Groupe réalise une excellente fin d'année, conjuguant forte croissance de l'activité courante, dynamisée par les retombées très positives de tests consommateurs, nouveaux programmes de fidélisation, essor rapide des ventes sur Internet et soutien accru en moyens moteurs.

Les ventes sont également en progression très solide dans la péninsule ibérique et en particulier en Espagne, tout au long de l'année et sur toutes les catégories de produits, avec un soutien commercial et marketing important.

En Italie, le Groupe réalise des ventes 2015 record, tirées essentiellement par l'électrique culinaire, les aspirateurs et le repassage, ainsi que par le développement très rapide des ventes en ligne.

L'activité 2015 a également été bien orientée aux Pays-Bas et reste très dynamique au Royaume-Uni – en dépit d'un certain ralentissement au 4^e trimestre –, portée à la fois par les produits électriques et les articles culinaires.

AMÉRIQUE DU NORD : CROISSANCE SOUTENUE

Tout au long de l'exercice, la performance du Groupe en Amérique du Nord a été marquée par des effets positifs importants. 2015 se termine pour la zone par une progression des ventes de 20,8 % dont 6,7 % de croissance organique.

Aux États-Unis, dans un contexte de marché plutôt porteur, la croissance des ventes 2015 s'établit à + 4,5 % à taux de change et périmètre constants, issue très largement des articles culinaires où les marques référentes du Groupe – T-fal, All-Clad, Imusa – ont enregistré des performances très satisfaisantes. S'y est ajoutée une belle progression en ustensiles de cuisine. En petit électroménager (repassage, Optigrill), l'activité est plus en demi-teinte malgré une reprise notable au dernier trimestre. Par ailleurs, le Groupe a poursuivi le développement rapide de ses ventes sur Internet sur l'ensemble de son offre produits.

Au Canada, les ventes 2015, bien que pénalisées par les hausses de prix passées en compensation des enjeux monétaires, sont en croissance grâce à un rebond marqué de l'activité au 4^e trimestre.

Au Mexique, le Groupe réalise sur l'année des ventes en forte croissance organique, très largement tirée par les articles culinaires (activité courante et programme de fidélisation chez Soriana) tandis que l'activité a été plus volatile et contrastée par famille de produits en petit électroménager.

AMÉRIQUE DU SUD : UNE FIN D'ANNÉE PLUS DIFFICILE AU BRÉSIL, COMME PRÉVU

Les ventes annuelles réalisées en Amérique du Sud s'inscrivent en retrait de 11,2 %, fortement pénalisées par la dépréciation du real et du peso colombien, les deux principales devises de la zone pour le Groupe. La croissance organique de l'année s'établit en revanche à + 3,4 %, reflétant une activité bien orientée jusqu'à fin septembre, mais en baisse au 4^e trimestre.

Au Brésil, le Groupe a évolué tout au long de l'année dans un contexte de crise économique, de faiblesse persistante du real et d'enjeux politiques majeurs. Si l'activité est restée positive sur 9 mois, la fin de l'année s'est avérée plus compliquée, comme anticipé, avec une consommation sous pression, une concurrence avivée et une politique de réduction drastique des stocks par les distributeurs. Les ventes du 4^e trimestre sont ainsi en baisse ; la progression en préparation des aliments et le succès continu de Dolce Gusto ne compensent en effet pas le recul en articles culinaires et en repassage, auquel s'ajoute un début de saison en ventilateurs défavorisé par la météorologie. Dans cet environnement troublé, le Groupe intensifie ses actions de réorganisation industrielle, logistique et commerciale.

En Colombie, la bonne tenue de la demande a été nourrie par une forte dynamique produits et par un soutien marketing et publicitaire puissant. Conjugués, ils ont permis une progression des ventes très vigoureuse, en nette accélération au 4^e trimestre, portée par toutes les catégories en petit électroménager (forte contribution de la préparation des aliments et des ventilateurs, en particulier) et en articles culinaires (revêtement antiadhésif Triforce).

ASIE-PACIFIQUE : UNE CROISSANCE ORGANIQUE TRÈS SOLIDE SUR TOUTE L'ANNÉE

Le 4^e trimestre s'est inscrit en ligne avec les 9 premiers mois de l'année : croissance organique solide des ventes, tirée par les trois grands marchés de la zone – la Chine, le Japon et la Corée –, et effet très favorable de l'appréciation du yuan par rapport à 2014.

En Chine, le rythme de la croissance du chiffre d'affaires de Supor a oscillé toute l'année autour de + 17 % à parités et structures constantes. Cette robuste performance dans un marché très concurrentiel, s'explique par une offre produits en permanence enrichie de nouveautés à valeur ajoutée (nouvel autocuiseur rapide, cuiseur à riz à vapeur, par exemple), par le développement des nouvelles catégories (notamment les ustensiles), par l'augmentation du nombre de points de vente (présence dans plus de 50 000 points de vente à fin 2015) et par un essor très rapide des ventes en ligne.

Au Japon, 2015 a été l'année du redressement de l'activité et de la reconquête de parts de marché. Les principaux contributeurs à la solide croissance organique réalisée sur l'année et le 4^e trimestre sont les bouilloires, les articles culinaires et les défroisseurs, lancés récemment.

En Corée, le Groupe réalise une très belle année avec une base de produits champions élargie, incluant les articles culinaires, les aspirateurs, la préparation des aliments et le soin de la personne.

Dans les autres pays de la zone Asie-Pacifique, la croissance est quasi généralisée, hors Thaïlande, où l'environnement économique a provoqué une chute de l'activité.

EUROPE CENTRALE, RUSSIE, AUTRES PAYS : UNE FIN D'ANNÉE CONTRASTÉE

Dans cette zone perturbée et lourdement impactée par des effets devises majeurs (rouble, hryvnia ukrainienne, livre turque...), les ventes du Groupe, en croissance organique solide au 1^{er} semestre, ont correctement résisté sur la deuxième partie de l'année malgré plusieurs marchés en recul significatif et une base de comparaison élevée au 4^e trimestre 2014. De fait, dans la quasi-totalité des pays, le Groupe a surperformé le marché et renforcé ses positions.

En Europe centrale, la performance est globalement très positive avec une fin d'année dynamique dans la plupart des pays.

En Russie, dans un marché du Petit Équipement Domestique en très fort retrait, le Groupe réalise une année satisfaisante, malgré la baisse organique de ses ventes au 4^e trimestre qui est à mettre en perspective d'un historique 2014 exigeant. Dans un contexte de hausses de prix très importantes passées en compensation de la faiblesse du rouble, les ventes 2015 du Groupe sont stables à parité constante grâce à une croissance soutenue en articles culinaires, multicuiseurs, cuiseurs à riz et soin de la personne ainsi qu'à de nouveaux programmes de fidélisation, avec in fine une amélioration des parts de marché.

En Ukraine, la conjoncture dégradée a fini par peser sur la demande et les ventes du 4^e trimestre s'inscrivent en baisse. Mais l'année 2015 s'achève sur une croissance organique solide et sur une consolidation des positions du Groupe.

Dans un marché turc qui résiste bien, les ventes sont en progression et la fin de l'exercice a confirmé la surperformance du Groupe en petit électroménager, notamment en aspirateurs et en repassage, les deux piliers de l'activité, ainsi qu'en soin de la personne. La rénovation des Tefal shops nouvellement intégrés et des actions marketing renforcées en magasins ont largement contribué à la performance et à l'amélioration des parts de marché.

Par ailleurs, en Égypte et en Inde, le Groupe réalise une très forte croissance de son chiffre d'affaires en devises locales.

4.3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Compte de résultats

UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ DE 428 M€, EN PROGRESSION DE 16,3 % EN EUROS ET DE 43,0 % À TCPC*

Le Groupe a réalisé en 2015 un résultat opérationnel d'activité (ROPA) de 428 M€, en amélioration de 60 M€ (+ 16,3 %), malgré un impact devises négatif de 100 M€, émanant pour une large part du renforcement du dollar américain et du yuan, principales devises d'achat du Groupe, face à l'euro. L'affaiblissement, au second semestre surtout, de plusieurs monnaies émergentes a aussi contribué, mais dans une moindre mesure, à cet effet pénalisant des parités. À taux de change et périmètre constants, le ROPA s'établit à 525 M€, en croissance de 43 % (+ 12,6 % en 2014), qui s'explique de la façon suivante :

- un effet volume positif, lié à la croissance organique robuste des ventes ;
- un effet prix-mix positif, qui reflète, d'une part, les augmentations de prix, parfois très importantes, passées dans certains pays en compensation de la dépréciation de la devise locale et, d'autre part, l'amélioration continue du mix-produit ;
- la poursuite des efforts de compétitivité industrielle auxquels s'ajoutent des gains sur les achats provenant à la fois de la baisse des prix des matières et des actions de productivité menées ;
- des moyens moteurs accrus, comme annoncé, en particulier en publicité et en marketing opérationnel (+ 16 % à structure et parités constantes), qui ont constitué un soutien fort à la dynamique de l'activité ;

- une bonne maîtrise des coûts et des frais de fonctionnement qui progressent sensiblement moins vite que l'activité du Groupe ;
- un effet de périmètre avec la consolidation sur 4 mois d'OBH Nordica.

Grâce à l'activation concomitante de l'ensemble de ces leviers, le Groupe a réussi à plus que compenser l'impact devises de - 100 M€ sur le résultat opérationnel d'activité qui a progressé de façon robuste.

UN RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET UN RÉSULTAT NET EN PROGRESSION MARQUÉE

Le Résultat d'Exploitation s'élève à 371 M€, en amélioration de 18,4 % par rapport à 2014, reflétant très essentiellement l'amélioration du ROPA. Les Autres produits et charges sont de - 25 M€ (- 21 M€ en 2014), incluant notamment des charges et des provisions relatives à l'amélioration de la compétitivité au Brésil et au plan de réduction des effectifs mené à Lourdes.

A - 48 M€, le Résultat financier s'est légèrement amélioré par rapport à 2014 (- 49 M€), avec d'une part une diminution sensible de la charge d'intérêt (- 27 M€ contre - 31 M€ en 2014) et d'autre part une augmentation des autres charges financières, composées notamment d'écarts de change défavorables.

Le Résultat net s'élève ainsi à 206 M€ (+ 21,2 %) après une charge d'impôt de 82 M€, correspondant à un taux effectif de 25,5 % (26,9 % en 2014), et des intérêts minoritaires de 35 M€, en hausse par rapport à l'an dernier du fait de l'amélioration continue des performances de Supor en Chine et de la réévaluation du yuan.

* Taux de change et périmètre constants.

Bilan

Les capitaux propres au 31 décembre 2015 s'élevaient à 1 908 M€, renforcés de 183 M€ par rapport à fin 2014 grâce essentiellement au résultat réalisé en 2015 et à des écarts de conversion positifs d'une cinquantaine de millions d'euros (effets favorables du yuan et du dollar largement supérieurs aux effets défavorables du real, du peso colombien et de la livre turque).

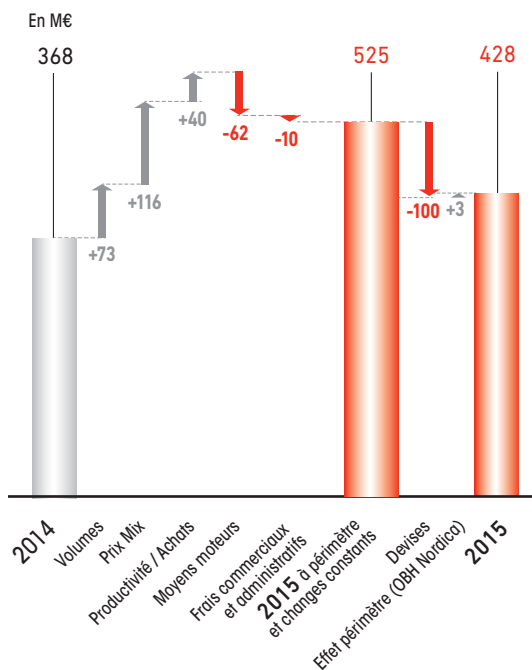
La dette financière nette à cette même date s'établit à 316 M€, en baisse de 137 M€ par rapport à l'an dernier. Cet allègement marqué est à mettre au compte d'une forte génération de trésorerie d'exploitation, de 257 M€ (175 M€ en 2014). Le besoin en fonds de roulement progresse en valeur du fait de la forte croissance de l'activité, mais s'améliore en ratio (21,0 % des ventes contre 22,4 % à fin 2014).

Le Groupe termine ainsi l'année 2015 avec un ratio d'endettement de 17 % (26 % à fin 2014) et un ratio dette/EBITDA de 0,6 contre 1,0 au 31 décembre 2014. Sa structure financière se renforce donc encore, avec une architecture de financement diversifiée et consolidée par

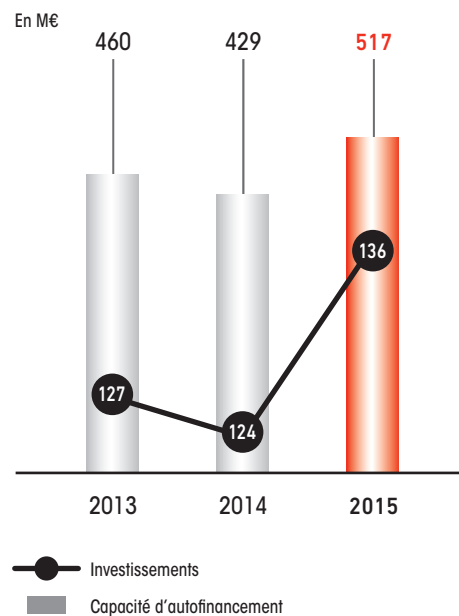
l'émission obligataire de novembre dernier. Plus d'informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement sont disponibles dans la note 24 aux états financiers consolidés.

Les investissements industriels se sont élevés à 136 millions d'euros légèrement supérieurs aux niveaux de 2014 (124 millions d'euros). D'une manière générale, ils sont principalement corporels (à hauteur de 70 % environ), avec une répartition quasi équivalente entre les moules et outillages dédiés aux nouveaux produits d'une part, et les équipements de production (mises en place de nouvelles lignes d'assemblage, presses à injecter, etc.) et/ou la remise en état des bâtiments d'autre part. Le solde de 30 % de ces investissements est constitué de frais de développement capitalisés ainsi que de logiciels informatiques liés notamment à la production et au développement des magasins sous enseignes propres du Groupe.

+ CONSTRUCTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ



+ AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS



4.4. PERSPECTIVES

L'année 2015 s'est achevée sur d'excellentes performances, tant en terme de croissance organique de l'activité que de progression des résultats.

Pour 2016, les premières semaines écoulées attestent que l'environnement macroéconomique mondial restera très contrasté selon les zones géographiques. Le Groupe SEB table ainsi sur une demande bien orientée en Europe et en Chine, plus modérée aux États-Unis et sur une conjoncture qui demeurera vraisemblablement très dégradée en Russie et au Brésil.

Par ailleurs, le Groupe s'attend à évoluer encore en 2016 dans une configuration monétaire défavorable : les deux principales devises d'achat, le dollar et le yuan, se sont sensiblement renforcées courant 2015, induisant des taux de couverture moins favorables, et plusieurs

devises émergentes se sont au contraire significativement dépréciées. Combinés, ces facteurs devraient se traduire en 2016 par un impact fortement négatif des parités monétaires sur le chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel d'activité, pour lequel il est estimé à ce stade autour de - 130/140 M€. À l'instar de 2015, le Groupe s'attachera à plus que compenser ces effets pénalisants en activant ses leviers fondamentaux : l'innovation, sa présence mondiale équilibrée, une politique de prix volontariste, un soutien publicitaire et marketing fort ainsi que la compétitivité et la flexibilité de son outil industriel et de ses structures.

Dans ces circonstances, le Groupe SEB a pour objectif, en 2016, de réaliser à nouveau une croissance organique de ses ventes et d'assurer, malgré un effet devises encore très pénalisant, une nouvelle progression de son résultat opérationnel d'activité.



5

COMPTES CONSOLIDÉS

| | | | |
|---|------------|---|------------|
| 5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS | 136 | 5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS | 143 |
| 5.2. RATIOS CONSOLIDÉS | 137 | 5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS | 200 |
| 5.3. ÉTATS FINANCIERS | 138 | | |
| Compte de résultat consolidé | 138 | | |
| État du résultat global consolidé | 138 | | |
| Bilan consolidé | 139 | | |
| Tableau des flux de trésorerie consolidés | 140 | | |
| Évolution des capitaux propres consolidés | 141 | | |

5.1. ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 ^(f) | 2010 ^(f) | 2009 | 2008 | 2007 ^(f) | 2006 ^(f) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|--------|---------|---------------------|---------------------|
| RÉSULTATS | | | | | | | | | | |
| Ventes France | 739 | 700 | 666 | 689 | 705 | 712 | 685 | 668 | 640 | 595 |
| Ventes hors de France | 4 031 | 3 553 | 3 495 | 3 371 | 3 258 | 2 940 | 2 491 | 2 562 | 2 230 | 2 057 |
| Ventes totales | 4 770 | 4 253 | 4 161 | 4 060 | 3 963 | 3 652 | 3 176 | 3 230 | 2 870 | 2 652 |
| Résultat opérationnel d'activité | 428 | 368 | 410 | 415 | 455 | 438 | 355 | 342 | 301 | 262 |
| Résultat d'exploitation | 371 | 314 | 364 | 368 | 402 | 349 | 248 | 279 | 237 | 153 |
| Résultat net revenant à SEB S.A. | 206 | 170 | 200 | 194 | 236 | 220 | 146 | 152 | 145 | 87 |
| Amortissements et provisions pour dépréciation | 146 | 123 | 112 | 109 | 115 | 117 | 124 | 110 | 88 | 97 |
| Frais de personnel ^(b) | 802 | 753 | 737 | 698 | 665 | 627 | 549 | 563 | 540 | 534 |
| Intéressement, participation et abondement | 31 | 33 | 37 | 48 | 44 | 50 | 33 | 38 | 33 | 26 |
| EBITDA ^(c) | 508 | 434 | 475 | 475 | 516 | 468 | 372 | 388 | 329 | 247 |
| EBITDA ajusté ^(e) | 533 | 455 | 485 | 474 | 511 | 488 | 416 | 394 | 351 | 324 |
| BILAN (AU 31 DÉCEMBRE) | | | | | | | | | | |
| Capitaux propres après affectation | 1 829 | 1 650 | 1 460 | 1 395 | 1 279 | 1 487 | 1 169 | 992 | 814 | 770 |
| Dette financière nette | 316 | 453 | 416 | 556 | 673 | 131 | 243 | 649 | 658 | 422 |
| Actif immobilisé | 1 654 | 1 593 | 1 413 | 1 434 | 1 453 | 1 249 | 1 163 | 1 184 | 1 060 | 766 |
| Investissements | 153 | 201 | 127 | 128 | 131 | 140 | 109 | 116 | 92 | 85 |
| Stocks et en-cours | 821 | 823 | 731 | 681 | 702 | 635 | 466 | 615 | 528 | 517 |
| Clients | 886 | 768 | 740 | 836 | 828 | 733 | 627 | 646 | 627 | 646 |
| Trésorerie provenant de l'exploitation | 376 | 271 | 298 | 313 | 242 | 256 | 558 | 165 | 228 | 154 |
| Effectifs au 31 décembre (en unités) | 26 024 | 25 759 | 24 682 | 24 758 | 24 927 | 23 058 | 20 663 | 18 879 | 13 048 | 13 741 |
| ACTIONS (EN €) ^(a) | | | | | | | | | | |
| Nombre total d'actions émises (en milliers) | 50 169 | 50 169 | 50 169 | 50 169 | 49 952 | 49 952 | 49 952 | 50 912 | 50 881 | 51 057 |
| Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers) | 49 037 | 48 694 | 48 344 | 47 718 | 47 886 | 47 414 | 46 477 | 47 326 | 48 620 | 48 610 |
| Résultat net ajusté dilué par action | 4,14 | 3,45 | 4,08 | 4,01 | 4,81 | 4,54 | 3,13 | 3,18 | 2,92 | 1,78 |
| Revenu net | 1,54 | 1,44 | 1,39 | 1,32 | 1,25 | 1,17 | 1,04 | 0,94 | 0,93 | 0,85 |
| Rendement net de l'action (en %) ^(d) | 1,63 | 2,34 | 2,12 | 2,37 | 2,15 | 1,51 | 2,62 | 4,38 | 2,26 | 2,37 |
| Cours extrêmes : | | | | | | | | | | |
| + haut | 97,45 | 68,99 | 69,50 | 67,85 | 82,15 | 82,78 | 40,53 | 44,00 | 48,15 | 38,07 |
| + bas | 58,01 | 56,85 | 51,50 | 46,70 | 52,00 | 39,15 | 16,44 | 19,71 | 35,33 | 26,70 |
| Cours au 31 décembre | 94,60 | 61,57 | 65,70 | 55,71 | 58,12 | 77,73 | 39,70 | 21,46 | 41,33 | 35,87 |
| Capitalisation boursière (en millions €) | 4 746,0 | 3 088,9 | 3 296,1 | 2 794,9 | 2 903,2 | 3 882,8 | 1 983 | 1 093 | 2 103 | 1 831 |
| Moyenne des transactions journalières en actions | 79 811 | 56 210 | 75 245 | 90 232 | 143 151 | 107 282 | 88 830 | 117 527 | 127 638 | 75 681 |

(a) Les chiffres ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action.

(b) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

(c) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.

(d) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(e) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(f) Les bilans et comptes de résultats 2006, 2007, 2010, 2011 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leurs publications.

5.2. RATIOS CONSOLIDÉS

| (en %) | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 ^(b) | 2010 ^(b) | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|---|-------|-------|-------|-------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| RATIOS DE RENTABILITÉ | | | | | | | | | | |
| Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N - 1 | 11,94 | 11,09 | 13,66 | 14,47 | 15,27 | 18,04 | 15,69 | 18,85 | 17,71 | 10,88 |
| Résultat net/Ventes | 4,32 | 4,00 | 4,80 | 4,78 | 5,96 | 6,03 | 4,59 | 4,69 | 5,04 | 3,28 |
| RATIOS FINANCIERS | | | | | | | | | | |
| Endettement financier net/Capitaux propres avant affectation ^(c) | 16,57 | 26,27 | 27,14 | 38,04 | 50,14 | 8,48 | 22,52 | 71,64 | 76,12 | 51,7 |
| Résultat financier net/Ventes | 1,00 | 1,15 | 1,32 | 1,54 | 0,68 | 0,44 | 0,86 | 1,50 | 1,21 | 1,15 |
| Endettement financier net/EBITDA ajusté (en valeur) ^(c) | 0,59 | 1,00 | 0,86 | 1,17 | 1,32 | 0,27 | 0,59 | 1,65 | 1,87 | 1,30 |
| RATIOS D'INVESTISSEMENT ^(a) | | | | | | | | | | |
| Investissement/Ventes | 3,23 | 4,73 | 3,05 | 3,14 | 3,55 | 3,86 | 3,44 | 3,6 | 3,2 | 3,21 |

(a) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(b) Retraitement après application anticipée de IAS 19 révisée.

(c) Selon la définition de l'endettement financier net. Note 1.4.8

5.3. ÉTATS FINANCIERS

Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre

| (en millions €) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Produits des activités ordinaires (note 3) | 4 769,7 | 4 253,1 | 4 161,3 |
| Frais opérationnels (note 4) | (4 341,7) | (3 885,1) | (3 750,9) |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ | 428,0 | 368,0 | 410,4 |
| Intéressement et participation (note 5) | (31,4) | (33,3) | (37,2) |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT | 396,6 | 334,7 | 373,2 |
| Autres produits et charges d'exploitation (note 6) | (25,3) | (21,0) | (9,5) |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 371,3 | 313,7 | 363,8 |
| Coût de l'endettement financier (note 7) | (27,5) | (31,2) | (31,0) |
| Autres produits et charges financiers (note 7) | (20,3) | (17,8) | (23,9) |
| Résultat des entreprises associées | | | |
| RÉSULTAT AVANT IMPÔT | 323,5 | 264,7 | 308,9 |
| Impôt sur les résultats (note 8) | (82,4) | (71,2) | (87,2) |
| RÉSULTAT NET | 241,1 | 193,5 | 221,7 |
| Part des minoritaires (note 20) | (35,2) | (23,6) | (22,0) |
| RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. | 205,9 | 170,0 | 199,8 |
| RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS) | | | |
| Résultat net de base par action (note 9) | 4,20 | 3,49 | 4,13 |
| Résultat net dilué par action (note 9) | 4,14 | 3,45 | 4,08 |

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

État du résultat global consolidé

| (en millions €) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net avant part des minoritaires | 241,1 | 193,5 | 221,7 |
| Écarts de conversion | 50,9 | 69,8 | (81,2) |
| Couvertures des flux de trésorerie futurs | (16,8) | 35,1 | (12,5) |
| Réévaluation des avantages au personnel nette d'impôts ^{(a) (b)} | (0,7) | (9,4) | 0,2 |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | 33,4 | 95,6 | (93,5) |
| TOTAL DES GAINS ET PERTES | 274,5 | 289,1 | 128,2 |
| Part des minoritaires | (46,5) | (39,5) | (19,2) |
| TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE | 228,0 | 249,6 | 109,0 |

(a) Éléments non recyclables en résultat.

(b) L'effet avant impôt de cette réévaluation est disponible dans la note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres.

Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre

| ACTIF (en millions €) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|---|-------------------|----------------|----------------|
| Goodwill (note 10) | 544,9 | 512,1 | 448,2 |
| Autres immobilisations incorporelles (note 10) | 485,0 | 464,1 | 411,8 |
| Immobilisations corporelles (note 11) | 596,5 | 587,1 | 485,9 |
| Participations dans les entreprises associées (note 13) | | | |
| Autres participations (note 13) | 16,7 | 16,0 | 57,4 |
| Autres actifs financiers non courants (note 13) | 10,4 | 13,9 | 9,5 |
| Impôts différés (note 8) | 50,3 | 34,9 | 52,0 |
| Autres créances non courantes (note 17) | 23,6 | 5,9 | 6,0 |
| Instruments dérivés actifs non courants (note 25) | 5,0 | 8,5 | |
| ACTIFS NON COURANTS | 1 732,4 | 1 642,5 | 1 470,8 |
| Stocks et en-cours (note 15) | 820,9 | 822,8 | 731,1 |
| Clients (note 16) | 886,0 | 768,3 | 740,2 |
| Autres créances courantes (note 17) | 90,2 | 137,8 | 116,7 |
| Impôt courant | 44,5 | 35,0 | 33,3 |
| Instruments dérivés actifs courants (note 25) | 45,9 | 50,9 | 2,8 |
| Autres placements financiers (note 24) | 244,5 | 172,5 | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18) | 770,8 | 341,4 | 426,3 |
| ACTIFS COURANTS | 2 902,8 | 2 328,7 | 2 050,4 |
| TOTAL ACTIF | 4 635,2 | 3 971,2 | 3 521,2 |
| PASSIF (en millions €) | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
| Capital (note 19) | 50,2 | 50,2 | 50,2 |
| Réserves consolidées (note 19) | 1 728,6 | 1 579,9 | 1 414,2 |
| Actions propres (note 19) | (71,2) | (79,0) | (74,7) |
| Capitaux propres Groupe | 1 707,6 | 1 551,0 | 1 389,7 |
| Intérêts minoritaires (note 20) | 200,1 | 173,5 | 142,6 |
| CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ | 1 907,7 | 1 724,5 | 1 532,3 |
| Impôts différés (note 8) | 70,1 | 65,3 | 71,3 |
| Provisions non courantes (note 21) | 185,8 | 192,9 | 180,9 |
| Dettes financières non courantes (note 24) | 707,0 | 576,9 | 627,0 |
| Autres passifs non courants (note 23) | 41,7 | 38,4 | 33,3 |
| Instruments dérivés passifs non courants (note 25) | 3,5 | 1,9 | |
| PASSIFS NON COURANTS | 1 008,1 | 875,4 | 912,5 |
| Provisions courantes (note 21) | 61,0 | 55,6 | 45,6 |
| Fournisseurs (note 23) | 695,2 | 637,3 | 524,8 |
| Autres passifs courants (note 23) | 291,6 | 260,3 | 251,3 |
| Impôt exigible | 31,5 | 20,8 | 26,6 |
| Instruments dérivés passifs courants (note 25) | 16,6 | 8,2 | 13,5 |
| Dettes financières courantes (note 24) | 623,5 | 389,1 | 214,6 |
| PASSIFS COURANTS | 1 719,4 | 1 371,3 | 1 076,4 |
| TOTAL PASSIF | 4 635,2 | 3 971,2 | 3 521,2 |

Les notes 1 à 32 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

| <i>(en millions €)</i> | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|---|-------------------|----------------|----------------|
| RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. | 205,9 | 170,0 | 199,8 |
| Amortissements et dotations provisions sur immobilisations (notes 10 et 11) | 146,5 | 122,8 | 111,7 |
| Variation des provisions (note 21) | | 3,7 | 8,9 |
| Pertes et gains latents sur instruments financiers (note 25) | 9,5 | (6,3) | (2,9) |
| Charges et produits liés aux stock-options (note 19.2) | 13,9 | 10,2 | 6,0 |
| Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs | 1,9 | 2,7 | (3,2) |
| Autres éléments | (6,0) | | |
| Résultat part des minoritaires (note 20) | 35,2 | 23,6 | 22,0 |
| Charge d'impôt exigible et différé (note 8) | 81,7 | 71,2 | 86,5 |
| Coût de l'endettement financier net (note 7) | 28,0 | 31,2 | 31,2 |
| CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT ^(a) | 516,6 | 429,2 | 459,9 |
| Variation des stocks et en-cours (note 15) | 26,5 | (70,2) | (89,4) |
| Variation des clients (note 16) | (137,6) | (28,9) | 37,3 |
| Variation des fournisseurs (note 23) | 41,8 | 72,8 | 36,1 |
| Variation autres dettes et autres créances (notes 17 et 23) | 45,7 | (6,1) | (23,4) |
| Impôts versés | (88,6) | (94,6) | (91,2) |
| Intérêts nets versés | (28,0) | (31,2) | (31,2) |
| TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION | 376,4 | 271,0 | 298,1 |
| Encaissements sur cessions d'actifs (note 11) | 5,0 | 6,6 | 11,5 |
| Investissements corporels (note 11) | (133,6) | (187,6) | (114,2) |
| Investissements logiciels et incorporels (note 10) | (23,5) | (13,4) | (12,8) |
| Autres investissements financiers (notes 13 et 24) | (62,8) | (171,1) | (3,1) |
| Acquisitions nettes de la trésorerie des sociétés acquises (note 2) | (18,5) | 5,9 | (25,2) |
| Incidence des autres variations de périmètre (note 2) | | | |
| TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT | (233,4) | (359,7) | (143,8) |
| Variation de la dette financière non courante (note 24) | 130,1 | (50,1) | 39,2 |
| Variation de la dette financière courante (note 24) | 273,4 | 173,8 | (132,4) |
| Augmentation de capital (note 19) | | | |
| Transactions entre actionnaires (note 20) | (24,1) | (23,2) | (10,2) |
| Mouvements sur actions propres (note 19.4) | (3,6) | (6,0) | 21,2 |
| Dividendes versés, y compris minoritaires | (85,4) | (78,0) | (73,6) |
| TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT | 290,3 | 16,5 | (155,9) |
| Incidence des variations de taux de change | (3,9) | (12,7) | 29,1 |
| VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE | 429,4 | (84,9) | 27,6 |
| Trésorerie en début d'exercice (note 18) | 341,4 | 426,3 | 398,7 |
| Trésorerie en fin d'exercice (note 18) | 770,8 | 341,4 | 426,3 |

(a) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

Évolution des capitaux propres consolidés

| (en millions €) | Capital | Primes | Réserves consolidées | Écarts de conversion | Actions propres | Capitaux propres part du Groupe | Intérêts minoritaires | Capitaux propres de l'ensemble consolidé |
|--|-------------|-------------|----------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------|--|
| AU 31 DÉCEMBRE 2012 | 50,2 | 88,1 | 1 123,0 | 161,5 | (91,1) | 1 331,8 | 130,3 | 1 462,1 |
| Résultat net de la période | | | 199,8 | | | 199,8 | 22,0 | 221,7 |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | | | (12,3) | (78,5) | | (90,8) | (2,7) | (93,5) |
| <i>Total des gains et pertes</i> | | | 187,5 | (78,5) | | 109,0 | 19,2 | 128,2 |
| Distribution de dividendes | | | (66,1) | | | (66,1) | (7,5) | (73,6) |
| Augmentation de capital | | | | | | | | |
| Diminution de capital | | | | | | | | |
| Mouvements actions propres | | | | | 16,4 | 16,4 | | 16,4 |
| Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres | | | 3,1 | | | 3,1 | | 3,1 |
| Option de souscription ou d'achat d'actions | | | 6,0 | | | 6,0 | | 6,0 |
| Autres mouvements | | | (10,4) | | | (10,4) | 0,5 | (9,9) |
| AU 31 DÉCEMBRE 2013 (NOTE 19) | 50,2 | 88,1 | 1 243,1 | 83,0 | (74,7) | 1 389,7 | 142,6 | 1 532,3 |
| Résultat net de la période | | | 170,0 | | | 170,0 | 23,6 | 193,5 |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | | | 25,7 | 53,9 | | 79,6 | 15,9 | 95,5 |
| <i>Total des gains et pertes</i> | | | 195,7 | 53,9 | | 249,6 | 39,5 | 289,1 |
| Distribution de dividendes | | | (70,2) | | | (70,2) | (7,8) | (78,0) |
| Augmentation de capital | | | | | | | | |
| Diminution de capital | | | | | | | | |
| Mouvements actions propres | | | | | (4,4) | (4,4) | | (4,4) |
| Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres | | | (1,0) | | | (1,0) | | (1,0) |
| Option de souscription ou d'achat d'actions | | | 7,1 | | | 7,1 | | 7,1 |
| Autres mouvements | | | (19,8) | | | (19,8) | (0,8) | (20,6) |
| AU 31 DÉCEMBRE 2014 (NOTE 19) | 50,2 | 88,1 | 1 354,8 | 137,0 | (79,0) | 1 551,0 | 173,5 | 1 724,5 |
| Résultat net de la période | | | 205,9 | | | 205,9 | 35,2 | 241,1 |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres | | | (17,5) | 39,6 | | 22,1 | 11,3 | 33,4 |
| <i>Total des gains et pertes</i> | | | 188,4 | 39,6 | | 228,0 | 46,5 | 274,5 |
| Distribution de dividendes | | | (73,6) | | | (73,6) | (11,8) | (85,4) |
| Augmentation de capital | | | | | | | | |
| Diminution de capital | | | | | | | | |
| Mouvements actions propres | | | | | 7,8 | 7,8 | | 7,8 |
| Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres | | | (7,5) | | | (7,5) | | (7,5) |
| Option de souscription ou d'achat d'actions | | | 13,9 | | | 13,9 | | 13,9 |
| Autres mouvements* | | | (12,0) | | | (12,0) | (8,1) | (20,1) |
| AU 31 DÉCEMBRE 2015 (NOTE 19) | 50,2 | 88,1 | 1 464,0 | 176,6 | (71,1) | 1 707,6 | 200,1 | 1 907,7 |
| DIVIDENDES PROPOSÉS AU TITRE DE 2015 | | | (79,2) | | | (79,2) | | (79,2) |
| SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2015 | 50,2 | 88,1 | 1 384,8 | 176,6 | (71,1) | 1 628,4 | 200,1 | 1 828,5 |

* Dont acquisition de 1,58 % des intérêts minoritaires de Supor (note 20).

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| + NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES | 143 | NOTE 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES | 173 |
| Note 1.1. Périmètre et critères de consolidation | 144 | NOTE 21 AUTRES PROVISIONS | 174 |
| Note 1.2. Conversion des états financiers et des transactions en devises | 144 | Note 21.1. Garantie après vente | 175 |
| Note 1.3. Recours à des estimations | 144 | Note 21.2. Litiges en cours et autres risques | 175 |
| Note 1.4. Principes et méthodes d'évaluation appliqués | 145 | Note 21.3. Provision pour restructuration | 175 |
| Note 1.5. Présentation du compte de résultat | 149 | NOTE 22 AVANTAGES AU PERSONNEL | 176 |
| NOTE 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION | 151 | Note 22.1. Hypothèses retenues | 176 |
| Note 2.1. Opérations de l'année 2015 | 151 | Note 22.2. Détails des engagements | 177 |
| Note 2.2. Opérations des années 2014 et 2013 | 151 | Note 22.3. Charges comptabilisées | 177 |
| NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE | 153 | Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres | 178 |
| Note 3.1. Par zone d'implantation d'actifs | 153 | Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice | 179 |
| Note 3.2. Produits des activités ordinaires par zone de commercialisation et par secteurs d'activité | 156 | Note 22.6. Évolution des engagements | 179 |
| NOTE 4 FRAIS OPÉRATIONNELS | 156 | Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis | 180 |
| NOTE 5 FRAIS DE PERSONNEL | 157 | Note 22.8. Autres informations | 181 |
| NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION | 158 | NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS | 181 |
| Note 6.1. Charges de restructuration et d'adaptation | 158 | NOTE 24 DETTES FINANCIÈRES | 182 |
| Note 6.2. Dépréciation d'actifs | 158 | Note 24.1. Endettement financier brut | 182 |
| Note 6.3. Divers et réalisation d'actifs | 159 | Note 24.2. Endettement financier net | 183 |
| NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER | 159 | NOTE 25 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS | 184 |
| NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS | 159 | Note 25.1. Instruments financiers | 184 |
| Note 8.1. Charge d'impôt | 159 | Note 25.2. Dérivés | 186 |
| Note 8.2. Analyse de la charge d'impôt | 160 | Note 25.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur | 187 |
| Note 8.3. Impôts différés au bilan | 160 | NOTE 26 GESTION DES RISQUES FINANCIERS | 187 |
| Note 8.4. Autres informations | 161 | Note 26.1. Gestion des risques | 187 |
| NOTE 9 RÉSULTAT NET PAR ACTION | 161 | Note 26.2. Risque de marché | 187 |
| NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 162 | Note 26.3. Risque de liquidité | 191 |
| NOTE 11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 165 | Note 26.4. Risque de crédit | 191 |
| NOTE 12 CONTRATS DE LOCATION | 168 | NOTE 27 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES | 192 |
| NOTE 13 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS | 168 | NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN | 192 |
| Note 13.1. Participations | 168 | Note 28.1. Opérations spécifiques | 192 |
| Note 13.2. Autres actifs financiers non courants | 168 | Note 28.2. Opérations courantes | 192 |
| NOTE 14 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS | 169 | NOTE 29 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS | 193 |
| NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS NETS | 169 | Note 29.1. Faits exceptionnels et litiges | 193 |
| NOTE 16 CLIENTS | 169 | Note 29.2. Passifs éventuels | 193 |
| NOTE 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES | 170 | NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES | 194 |
| NOTE 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE | 170 | Note 30.1. Entreprises associées et non consolidées | 194 |
| NOTE 19 CAPITAUX PROPRES | 170 | Note 30.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants | 194 |
| Note 19.1. Composition du capital social | 170 | NOTE 31 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS | 196 |
| Note 19.2. Paiements fondés sur des actions | 171 | NOTE 32 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE) | 197 |
| Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats) | 172 | Note 32.1. Sociétés consolidées par intégration globale | 197 |
| Note 19.4. Actions propres | 172 | Note 32.2. Entreprises associées | 199 |
| | | Note 32.3. Sociétés non consolidées dont le pourcentage d'intérêt est supérieur ou égal à 20 % | 199 |

5.4. NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Chiffres au 31 décembre (en millions d'euros)

Le « Groupe SEB » constitué de SEB S.A. et de ses filiales est la référence mondiale de la conception, fabrication et commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager : autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, bouilloires, cafetières, friteuses, grille-pain et préparateurs culinaires notamment.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Petit-Bois à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709).

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 23 février 2016.

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 2015 et les comptes comparatifs au titre des exercices 2014 et 2013 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2015. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm). Il comprend les normes publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

Nouveaux textes d'application obligatoire

Depuis le 1^{er} janvier 2015 les normes, amendements et interprétations suivants sont d'application obligatoire :

- IFRIC 21 : « Droits ou taxes » : cette interprétation rappelle que les taxes doivent être comptabilisées conformément à leur fait générateur tel que défini par la loi indépendamment de leur assiette de calcul. L'application de cette interprétation, est sans effet significatif sur les comptes annuels ;
- améliorations annuelles des normes IFRS (cycle 2011-2013) applicables au 1^{er} juillet 2014.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Nouveaux textes non appliqués par anticipation

Les normes, amendements et interprétations concernant le Groupe SEB, applicables de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016 ou applicables malgré leur non-adoption par l'UE en l'absence de conflit avec des textes existants, n'ont pas donné lieu à

une application anticipée en 2015. Ces textes ne devraient toutefois pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe :

- améliorations annuelles des normes IFRS (cycle 2010-2012) applicables au 1^{er} février 2015 : ces amendements concernent principalement, les informations relatives aux parties liées (IAS 24) et plus particulièrement des clarifications portant sur la notion de prestations du personnel « clé » de la Direction, les paiements fondés sur des actions (IFRS 2) et notamment une clarification de la notion de « conditions d'acquisition », l'information sectorielle (IFRS 8) et l'information à fournir sur les critères de regroupement ainsi que la réconciliation des actifs par secteur avec l'ensemble des actifs de l'entité, la clarification de la notion de juste valeur pour les créances et dettes court terme et la possibilité de compenser des actifs et passifs financiers (IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »), et, la comptabilisation d'une contrepartie conditionnelle lors de regroupements d'entreprise (IFRS 3) ;
- amendements à IAS 16 (immobilisations corporelles) et IAS 38 (immobilisations incorporelles) portant sur les modes d'amortissement acceptables. L'IASB a ainsi précisé que l'utilisation d'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus n'est pas appropriée car ne permet pas de refléter la consommation des avantages économiques liés à un actif incorporel. Cette présomption pouvant être réfutée dans certaines circonstances ;
- amendement à IFRS 11 « Accords conjoints » traitant de l'acquisition d'une participation dans une entreprise commune ;
- amendement à IAS 19 « Avantage au personnel » qui s'applique aux contributions des membres du personnel ou des tiers à des régimes à prestations définies. Certaines contributions peuvent désormais être comptabilisées en déduction du coût des services rendus de la période pendant laquelle le service est rendu.

Les normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » ont été publiées respectivement en mai et juillet 2014 avec une date d'application au 1^{er} janvier 2018. L'impact de ces nouveaux textes sur les résultats et la situation financière du Groupe est en cours d'analyse.

Note 1.1. PÉRIMÈTRE ET CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Au 31 décembre 2015, aucune société n'est mise en équivalence.

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée en note 32.

Toutes les transactions significatives entre sociétés consolidées sont éliminées.

Note 1.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ET DES TRANSACTIONS EN DEVISES

1.2.1. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est significative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise fonctionnelle du Groupe est l'euro qui est également retenu comme devise de présentation des comptes consolidés.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;

- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou provisions concernant des actifs non monétaires ;

- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis selon la méthode du taux de clôture.

Conformément à la norme IFRS 1, le Groupe SEB a retenu la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004, résultant de la variation des capitaux propres des sociétés étrangères.

1.2.2. Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés dans ces autres monnaies sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en autres éléments du résultat global, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date à laquelle cette juste valeur a été évaluée.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est directement comptabilisée en autres éléments du résultat global. À l'inverse, lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans le résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée dans le résultat.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (voir ci-dessous la présentation des méthodes comptables applicables aux instruments financiers dérivés).

Note 1.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêt des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Dans le contexte économique actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme

est rendu plus difficile. Les comptes consolidés de l'exercice ont été établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée à chaque clôture sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, précisé dans l'annexe des comptes consolidés les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations, notamment dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (*impairment*).

Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

Les principales estimations faites par le Groupe lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22.1), des impôts différés (note 1.4.10), de la valorisation des actifs corporels (note 1.4.3) et incorporels (notes 1.4.1 et 10), de la valorisation des titres de participation, des dépréciations de l'actif courant (notes 1.4.5 et 1.4.6), des provisions courantes et non courantes (notes 1.4.11 et 1.4.12), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 1.4.4 – Instruments dérivés) et des paiements en actions (note 1.4.11 – Paiements en actions).

Note 1.4. PRINCIPES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION APPLIQUÉS

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

1.4.1. Immobilisations incorporelles

A) FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de recherche et les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (3 à 5 ans).

B) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs. Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans. Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges.

Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte, sans excéder quinze ans.

Les marques commerciales à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

C) GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les *goodwill* relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « Goodwill ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique « autres produits et charges d'exploitation ».

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les intérêts minoritaires soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs et passifs identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour ce test, les *goodwill* sont ventilés par unités génératrices de trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 1.4.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Les pertes de valeur relatives aux *goodwill* ne sont pas réversibles.

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.

1.4.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût de revient d'origine net de l'amortissement qui est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

| | |
|--|---------------|
| ■ constructions : | 10 à 40 ans ; |
| ■ matériel, installation et équipement industriels : | 10 ans ; |
| ■ matériel et équipement de bureau : | 3 à 10 ans ; |
| ■ matériel de transport : | 4 à 5 ans ; |
| ■ outillage : | 1 à 5 ans. |

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les immobilisations ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Conformément à la norme IAS 17 « contrats de location », les acquisitions d'immobilisations effectuées sous forme de crédit-bail ou de location de longue durée sont comptabilisées à l'actif pour leur juste valeur ou, si elle est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location et amorties selon les modalités ci-dessus lorsque ces contrats ont pour effet de transférer substantiellement au preneur tous les risques et avantages inhérents à la propriété du bien.

La dette résultant de ce type d'acquisition est constatée en dettes financières.

1.4.3. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques.

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leurs valeurs comptables est mise en doute.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs.

Par ailleurs, les projets de développement en cours donnent aussi lieu à des tests de pertes de valeur.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation.

Le Groupe SEB a regroupé ses immobilisations en unités génératrices de trésorerie correspondant chacune à un site de production, divisé le cas échéant par famille de produits. Les immobilisations qui sont rattachées à ces UGT comprennent essentiellement des outillages et autres moyens industriels (bâtiments et machines principalement). Les filiales de commercialisation éventuellement regroupées en cas de mutualisation de moyens constituent des UGT indépendantes tout comme les entités du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale étroitement liée.

Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

1.4.4. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Les actifs et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de l'actif et du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

A) ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement.

Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs que la société a l'intention de conserver pour une période non déterminée et qui peuvent être vendus pour répondre à des besoins de liquidité ou des changements de taux d'intérêts. Ils comprennent les titres de participation non consolidés.

À chaque date d'arrêt comptable, ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres. Lors de leur cession, les variations de juste valeur accumulées en capitaux propres sont transférées au compte de résultat.

Toute dépréciation significative ou durable est quant à elle directement comptabilisée en compte de résultat.

Lorsque la juste valeur des titres de participation non consolidés ne peut être évaluée de façon fiable, ceux-ci sont évalués à leur coût historique.

Actifs comptabilisés selon la méthode du coût amorti

Ces actifs comprennent les prêts et créances ainsi que les actifs détenus jusqu'à l'échéance.

Les actifs détenus jusqu'à l'échéance correspondent à des actifs à maturité fixe que la société a acquis avec l'intention et la capacité de les détenir jusqu'à leur échéance. Ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

B) PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation.

Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les éventuels passifs financiers couverts par des *swaps* de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur du *swap* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des capitaux propres pour la partie efficace.

C) INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés.

Conformément aux dispositions des normes IAS 39 et 32, les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'utilisation future de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de l'actif ou d'un passif comptabilisé, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou futurs.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en capitaux propres pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine et tant qu'elle perdure.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture que tout au long de la durée de vie de l'instrument, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La relation de couverture est terminée dès lors qu'un instrument dérivé n'est pas ou a cessé d'être hautement efficace ou bien lorsque l'instrument dérivé arrivé à échéance, est vendu, résilié ou exercé.

Les changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils surviennent.

1.4.5. Stocks et en-cours nets

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

1.4.6. Clients

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale qui est équivalente à leur juste valeur compte tenu de leur échéance à court terme. Le cas échéant, ces créances sont dépréciées, pour les ramener à leur valeur nette de réalisation estimée. Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées en fonction de leur antériorité et des risques de non-recouvrement identifiés.

1.4.7. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée suite à la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement. Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

1.4.8. Endettement financier net

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui ont une échéance inférieure à un an et sont cessibles facilement. Il comprend également d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

1.4.9. Titres autodétenus

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation des titres autodétenus sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

1.4.10. Impôts sur les résultats

La rubrique « Impôts sur les résultats » représente l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

- a) soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;
- b) soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une forte probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

1.4.11. Avantages au personnel

A) PLANS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraites dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et les effets des modifications ou réductions de régimes sont comptabilisés en résultat opérationnel d'activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

B) AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

En application de la norme IAS 19 révisée par anticipation au 1^{er} janvier 2012, les écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies non reconnus au 31 décembre 2009 et les coûts des services passés ont été comptabilisés en réserves consolidées à partir du 1^{er} janvier 2010.

C) PAIEMENTS EN ACTIONS

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ». L'attribution de stock-options ou d'actions gratuites représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les attributions de stock-options portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options). La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué d'une prime d'incessibilité et de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.

D) PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉS

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

1.4.12. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

A) PROVISION POUR GARANTIE

Le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

B) PROVISION POUR LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

1.4.13. Engagements hors bilan

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

- sûretés personnelles (avals, cautions et garanties) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations simples, obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

1.4.14. Transactions entre actionnaires

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres. Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

Note 1.5. PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

1.5.1. Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés intégrées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement lors de la réception physique du produit par le client.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et les revenus divers répondant à la définition des produits des activités ordinaires sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

Le Groupe évalue ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture.

1.5.2. Résultat opérationnel d'activité et frais opérationnels

Le Groupe utilise le résultat opérationnel d'activité comme principal indicateur de performance. Le résultat opérationnel d'activité correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels. Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement, la publicité, les frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus. Ces derniers sont définis dans le paragraphe 1.5.4.

1.5.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel d'activité diminué de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage de la valeur ajoutée.

1.5.4. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel. Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants qui font l'objet, le cas échéant, d'une description en note annexe (note 6) :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ;

- les charges d'impairment des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;

- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;

- le résultat de cession en cas de perte du contrôle exclusif d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;

- les pertes et profits relatifs à des événements très exceptionnels (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

1.5.5. Autres éléments du compte de résultat

Les produits d'intérêts à recevoir pour tous les instruments portant intérêt sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif basé sur le prix d'acquisition.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

1.5.6. Résultat par action

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

NOTE 2 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Note 2.1. OPÉRATIONS DE L'ANNÉE 2015

OBH Nordica Group

Le Groupe SEB a acquis en date du 31 août 2015, 100 % des titres d'OBH Nordica Group, un acteur majeur du marché du petit électroménager (PEM) en Scandinavie. Ces titres étaient détenus par des fonds gérés par Triton.

Fondée en 2002 et basée à Sundbyberg, au Nord de Stockholm, OBH Nordica commercialise une large gamme de petit équipement de cuisine (appareils électriques et articles culinaires), représentant 80 % de ses ventes, ainsi que des produits de soin de la personne et de la maison. La société détient des positions de premier plan dans les pays nordiques grâce à une politique d'innovation interne forte et à la mise en œuvre d'une stratégie de marque unique, bénéficiant d'une notoriété très élevée en Suède, au Danemark, en Finlande et en Norvège. OBH Nordica a par ailleurs développé une présence solide dans tous les réseaux de distribution, avec un accès à quelque 4 200 points de vente.

OBH Nordica a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 628 M SEK (environ 67 M€) et détient une part de marché en valeur de 7 % en petit électroménager dans les pays nordiques. La part de chiffre d'affaires revenant au Groupe SEB sur l'année 2015 s'est élevée à 28,6 millions d'euros.

La juste valeur nette provisoire des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 31 août 2015 se décompose de la manière suivante :

| (en millions €) | 31 août 2015 |
|--|--------------|
| Actifs immobilisés ^(a) | 17,5 |
| Stocks | 18,3 |
| Clients et autres créances | 8,8 |
| Dette nette | (3,0) |
| Fournisseurs et autres dettes | (5,4) |
| Autres passifs nets | (8,2) |
| ACTIF NET TOTAL | 27,2 |
| POURCENTAGE DE DÉTENTION | 100 % |
| ACTIF NET TOTAL ACQUIS | 27,2 |
| Intérêts minoritaires | |
| DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION D'OBH NORDICA GROUP | 17,7 |
| <i>Badwill</i> | (9,5) |

(a) Constitués notamment de la marque OBH Nordica estimée par un expert indépendant à 13,3 M€.

Atakoy

En date du 30 juin 2015, le Groupe a repris une partie de l'activité Retail d'un de ses anciens distributeurs en Turquie. Cette opération a donné lieu à l'estimation provisoire d'un *goodwill* d'environ 3 millions d'euros.

Réorganisation juridique en Allemagne et aux États-Unis

Une réorganisation juridique est en cours de réalisation en Allemagne et aux États-Unis. Ces opérations n'ont aucun impact sur les comptes consolidés.

Supor

Fin décembre 2014, le Groupe SEB s'était porté acquéreur de 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) détenues par la famille fondatrice Su au prix de 17,5 yuans par action. Cette transaction a été réalisée une fois l'approbation des autorités chinoises obtenue portant ainsi le pourcentage de détention par le Groupe SEB à 73,13 % au 31 décembre 2015.

Fin décembre 2015, Le Groupe SEB a signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un nouvel accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,9 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans par action. Cette transaction devrait être finalisée mi-2016, sous réserve d'approbation par les autorités chinoises. À l'issue de l'opération, le Groupe SEB détiendra 81,03 % de la société et la famille fondatrice 1,29 %, le solde, soit 17,68 % constituant le flottant.

Note 2.2. OPÉRATIONS DES ANNÉES 2014 ET 2013

Coranco

Le Groupe SEB avait conclu le 16 décembre 2013 l'acquisition de la société canadienne Coranco afin de prendre le contrôle direct de la commercialisation des produits sous marque Lagostina au Canada. Cette société est consolidée depuis le 1^{er} janvier 2014.

La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 16 décembre 2013 se décompose de la manière suivante :

| (en millions €) | 16 décembre 2013 |
|---|------------------|
| Actifs immobilisés ^(a) | 19,6 |
| Stocks | 1,2 |
| Clients et autres créances | 2,8 |
| Dette nette | 4,1 |
| Fournisseurs et autres dettes | (2,4) |
| Autres actifs nets | 0,0 |
| ACTIF NET TOTAL | 25,3 |
| POURCENTAGE DE DÉTENTION | 100 % |
| ACTIF NET TOTAL ACQUIS | 25,3 |
| Intérêts minoritaires | |
| DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE CORANCO | 25,3 |
| <i>Goodwill</i> | 0,0 |

(a) Constitués principalement du droit d'utilisation de la licence Lagostina sur la durée résiduelle du contrat.

Maharaja Whiteline

Le Groupe SEB avait pris, le 16 décembre 2011, une participation majoritaire dans la société indienne Maharaja Whiteline qui est un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. Créée en 1976, Maharaja Whiteline est une société dont la marque est historiquement implantée dans le Nord et l'Ouest de l'Inde. Dans un marché encore très atomisé, elle fait partie des leaders avec un portefeuille de produits qui couvre plusieurs familles du Petit Équipement Domestique. Maharaja Whiteline est notamment une marque reconnue en mixeurs broyeurs, appareils emblématiques de l'électrique culinaire en Inde. La société s'appuie sur un réseau de 330 distributeurs et ses produits sont présents dans plus de 26 000 points de vente. Elle avait réalisé sur l'exercice 2010-2011 (exercice clos le 31 mars) un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros.

Cette société dispose d'un site de production à Baddi, dans l'état de l'Himachal Pradesh, au nord de l'Inde, et emploie quelque 350 personnes.

Depuis cette acquisition, le Groupe SEB détenait 55 % du capital de l'entreprise, le solde restant aux mains de la famille fondatrice. Le Groupe avait décidé de ne pas consolider cette société en 2012 et 2013 compte tenu notamment d'une fiabilité insuffisante des chiffres et de son caractère peu significatif dans les agrégats du Groupe. La participation dans cette société était donc présentée sur la ligne « autres participations » du bilan consolidé.

Les performances économiques de Maharaja Whiteline étant inférieures aux hypothèses retenues lors de l'acquisition des titres de la société, une dépréciation avait été comptabilisée en 2012 en autres produits et charges financiers à hauteur de 25,3 millions d'euros. Une dépréciation complémentaire de 7,5 millions d'euros a été comptabilisée en 2013 en autres produits et charges financiers, ramenant la valeur nette des titres à 20 millions d'euros.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, cette société est consolidée par intégration globale, le Groupe considérant avoir pris le contrôle effectif de cette société fin 2013. La juste valeur nette des actifs et passifs identifiables lors de la prise de contrôle en date du 1^{er} janvier 2014 se décompose de la manière suivante :

| <i>(en millions €)</i> | 1 ^{er} janvier 2014 |
|--|------------------------------|
| Actifs immobilisés ^(a) | 14,8 |
| Stocks | 3,5 |
| Clients et autres créances | 1,6 |
| Dette nette | (7,0) |
| Fournisseurs et autres dettes | (4,4) |
| Autres passifs nets | (8,4) |
| ACTIF NET TOTAL | 0,1 |
| POURCENTAGE DE DÉTENTION | 55 % |
| ACTIF NET TOTAL ACQUIS | 0,1 |
| Intérêts minoritaires | 0,0 |
| DÉCAISSEMENT POUR L'ACQUISITION DE MAHARAJA WHITELINE | 20,1 |
| <i>Goodwill</i> | 20,0 |

(a) Dont marque Maharaja Whiteline estimée par des experts indépendants à 9,5 M€.

Le 21 avril 2014, le Groupe SEB a acquis les 45 % des titres de la société Maharaja Whiteline détenus précédemment par son partenaire portant ainsi sa participation à 100 %. Cette opération entre actionnaires est venue directement impacter les capitaux propres du Groupe. Le Groupe SEB est ensuite venu recapitaliser cette filiale à hauteur de 8,5 millions d'euros.

Le 13 novembre 2014, Maharaja Whiteline a été renommée Groupe SEB India.

Key Ingredient

Un accord transactionnel a été signé le 21 décembre 2013 avec l'ancien dirigeant de Key Ingredient pour l'acquisition de ses actions (30 % du capital). Les conditions suspensives ayant été levées début 2014, le Groupe SEB détient dorénavant 100 % des titres de cette société. Cette société étant considérée comme non significative au regard des critères de consolidation du Groupe, la valeur de ses titres est présentée sur la ligne « autres participations ».

Asia Fan

En date des 10 juillet 2014 et 17 novembre 2014, le Groupe SEB a acquis la quasi-totalité des intérêts minoritaires précédemment détenus par les actionnaires fondateurs dans sa filiale vietnamienne dont le contrôle avait été pris le 31 mai 2011. Cette opération entre actionnaires portant sa participation à près de 100 % est venue directement impacter les capitaux propres du Groupe.

Égypte

Le Groupe SEB avait créé au 1^{er} trimestre 2013 une filiale – qu'il détient à hauteur de 75 % – avec le groupe industriel égyptien Zahran, qui a des positions de premier rang sur le marché du petit équipement de la maison en Égypte et était jusque-là le distributeur de référence du Groupe en articles culinaires. La société Groupe SEB Egypt for Household Appliances constitue la première implantation directe du Groupe SEB en Afrique et a pour objectif de donner une impulsion forte aux ventes du Groupe dans ce pays, jusque-là réalisées de façon indirecte par des distributeurs.

Le Groupe a ensuite créé début 2014, une filiale en Afrique du Sud nommée Groupe SEB South Africa.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité exécutif), c'est-à-dire selon une présentation par zone géographique.

Note 3.1. PAR ZONE D'IMPLANTATION D'ACTIFS

| (en millions €) | France | Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie | Europe centrale + autres pays | Transactions intra-Groupe | Total |
|---|----------------|---|------------------|-----------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|----------------|
| 2015 | | | | | | | | |
| <i>Produits des activités ordinaires</i> | | | | | | | | |
| Produits intersecteurs | 736,5 | 930,9 | 576,8 | 370,1 | 1 427,7 | 570,3 | | 4 612,3 |
| Produits externes | 729,1 | 81,0 | 0,4 | 7,4 | 1 065,7 | 25,5 | (1 751,7) | 157,4 |
| TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES | 1 465,6 | 1 011,9 | 577,2 | 377,5 | 2 493,4 | 595,8 | (1 751,7) | 4 769,7 |
| Résultat opérationnel d'activité | 81,1 | 37,7 | 9,9 | (1,6) | 251,1 | 46,1 | 3,7 | 428,0 |
| Résultat d'exploitation | 42,1 | 43,2 | 9,0 | (23,3) | 251,0 | 45,6 | 3,7 | 371,3 |
| Résultat financier | | | | | | | | (47,8) |
| Part du résultat net dans les entreprises associées | | | | | | | | |
| Impôt sur résultat | | | | | | | | (82,4) |
| RÉSULTAT NET | | | | | | | | 241,1 |
| <i>Bilan consolidé</i> | | | | | | | | |
| Actifs sectoriels | 762,3 | 536,7 | 465,4 | 364,6 | 1 299,7 | 316,9 | (298,5) | 3 447,1 |
| Actifs financiers (b) | | | | | | | | 1 093,3 |
| Actifs d'impôts | | | | | | | | 94,8 |
| ACTIF TOTAL | | | | | | | | 4 635,2 |
| Passifs sectoriels | 486,3 | 310,1 | 86,3 | 89,5 | 431,7 | 120,3 | (248,8) | 1 275,4 |
| Dettes financières | | | | | | | | 1 350,6 |
| Passifs d'impôts | | | | | | | | 101,6 |
| Capitaux propres | | | | | | | | 1 907,7 |
| PASSIF TOTAL | | | | | | | | 4 635,2 |
| <i>Autres informations</i> | | | | | | | | |
| Investissements corporels et incorporels | 84,6 | 6,0 | 4,9 | 22,9 | 30,2 | 4,7 | | 153,3 |
| Dotations aux amortissements | 69,5 | 5,2 | 8,0 | 7,9 | 40,5 | 2,2 | | 133,3 |
| Pertes de valeur comptabilisées en résultat | 3,7 | | | 9,4 | | | | 13,1 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Y compris autres placements financiers.

| (en millions €) | France | Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie/Pacifique | Europe centrale, Russie et Autres pays | Transactions intra-Groupe | Total |
|--|----------------|---|------------------|-----------------|----------------|--|---------------------------|----------------|
| 2014 | | | | | | | | |
| <i>Produits des activités ordinaires</i> | | | | | | | | |
| Produits inter-secteurs | 696,2 | 818,0 | 481,5 | 419,7 | 1 021,0 | 597,7 | 0,0 | 4 034,2 |
| Produits externes | 691,4 | 77,4 | 0,5 | 7,4 | 981,5 | 12,3 | (1 551,4) | 218,9 |
| TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES | 1 387,2 | 895,4 | 482,0 | 427,1 | 2 002,5 | 609,9 | (1 551,4) | 4 253,1 |
| <i>Résultat</i> | | | | | | | | |
| Résultat opérationnel d'activité | 78,7 | 49,9 | 2,0 | 25,3 | 159,1 | 60,6 | (7,6) | 368,0 |
| Résultat d'exploitation | 42,5 | 47,4 | 0,9 | 11,6 | 158,7 | 60,2 | (7,6) | 313,7 |
| Résultat financier | | | | | | | | (49,0) |
| <i>Part du résultat net dans les entreprises associées</i> | | | | | | | | |
| Impôt sur résultat | | | | | | | | (71,2) |
| RÉSULTAT NET | | | | | | | | 193,5 |
| <i>Bilan consolidé</i> | | | | | | | | |
| Actifs sectoriels | 726,2 | 440,7 | 427,5 | 441,0 | 1 228,5 | 319,4 | (285,2) | 3 298,1 |
| Actifs financiers | | | | | | | | 603,2 |
| Actifs d'impôts | | | | | | | | 69,9 |
| ACTIF TOTAL | | | | | | | | 3 971,2 |
| Passifs sectoriels | 474,7 | 272,4 | 88,2 | 93,6 | 376,0 | 116,9 | (237,3) | 1 184,5 |
| Dettes financières | | | | | | | | 976,1 |
| Passifs d'impôts | | | | | | | | 86,0 |
| Capitaux propres | | | | | | | | 1 724,5 |
| PASSIF TOTAL | | | | | | | | 3 971,2 |
| <i>Autres informations</i> | | | | | | | | |
| Investissements corporels et incorporels | 144,8 | 4,8 | 2,9 | 11,7 | 32,8 | 4,0 | | 201,1 |
| Dotations aux amortissements | 65,3 | 5,7 | 6,9 | 9,3 | 31,2 | 1,8 | | 120,2 |
| Pertes de valeur comptabilisées en résultat | 0,2 | | | 2,6 | | | | 2,8 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale, Russie et autres pays ».

| (en millions €) | France | Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie | Europe centrale + autres pays | Transactions intra- Groupe | Total |
|---|----------------|---|---------------------|--------------------|----------------|--|----------------------------------|----------------|
| 2013 | | | | | | | | |
| <i>Produits des activités ordinaires</i> | | | | | | | | |
| Produits intersecteurs | 664,5 | 792,1 | 457,3 | 425,3 | 960,6 | 631,6 | | 3 931,4 |
| Produits externes | 721,7 | 78,0 | 0,5 | 8,0 | 955,3 | 5,7 | (1 539,3) | 229,9 |
| TOTAL PRODUIT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES | 1 386,2 | 870,1 | 457,8 | 433,3 | 1 915,9 | 637,3 | (1 539,3) | 4 161,3 |
| Résultat opérationnel d'activité | 73,5 | 47,6 | (3,3) | 25,0 | 174,8 | 88,7 | 4,1 | 410,4 |
| Résultat d'exploitation | 35,7 | 47,1 | (7,2) | 18,7 | 174,8 | 90,6 | 4,1 | 363,8 |
| Résultat financier | | | | | | | | (54,8) |
| Part du résultat net dans les entreprises associées | | | | | | | | |
| Impôt sur résultat | | | | | | | | (87,2) |
| RÉSULTAT NET | | | | | | | | 221,7 |
| <i>Bilan consolidé</i> | | | | | | | | |
| Actifs sectoriels | 628,3 | 430,0 | 351,8 | 415,7 | 1 082,3 | 299,2 | (267,5) | 2 939,8 |
| Actifs financiers (b) | | | | | | | | 496,1 |
| Actifs d'impôts | | | | | | | | 85,3 |
| ACTIF TOTAL | | | | | | | | 3 521,2 |
| Passifs sectoriels | 427,1 | 274,9 | 63,0 | 87,3 | 306,7 | 98,8 | (221,8) | 1 036,0 |
| Dettes financières | | | | | | | | 855,0 |
| Passifs d'impôts | | | | | | | | 98,0 |
| Capitaux propres | | | | | | | | 1 532,2 |
| PASSIF TOTAL | | | | | | | | 3 521,2 |
| <i>Autres informations</i> | | | | | | | | |
| Investissements corporels et incorporels | 70,5 | 5,8 | 3,5 | 16,5 | 28,8 | 1,9 | | 127,0 |
| Dotations aux amortissements | 61,4 | 6,4 | 4,4 | 9,9 | 27,7 | 1,4 | | 111,2 |
| Pertes de valeur comptabilisées en résultat | 0,5 | | | | | | | 0,5 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Y compris autres placements financiers.

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone, par les sociétés basées dans la zone.

Toutes les transactions internes sont établies sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

Note 3.2. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONE DE COMMERCIALISATION ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| France | 739,0 | 699,7 | 665,8 |
| Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | 969,7 | 849,5 | 820,6 |
| Amérique du Nord | 598,7 | 495,7 | 468,0 |
| Amérique du Sud | 373,9 | 420,9 | 426,4 |
| Asie/Pacifique | 1 453,2 | 1 132,5 | 1 087,1 |
| Europe centrale, Russie et autres pays | 635,2 | 654,9 | 693,4 |
| TOTAL | 4 769,7 | 4 253,1 | 4 161,3 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Articles culinaires | 1 563,0 | 1 340,7 | 1 329,6 |
| Petit électroménager | 3 206,7 | 2 912,4 | 2 831,7 |
| TOTAL | 4 769,7 | 4 253,1 | 4 161,3 |

NOTE 4 FRAIS OPÉRATIONNELS

| (en millions €) | 2015 | 2014 ^(a) | 2013 ^(a) |
|-------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| Achats (matières et marchandises) | (2 388,8) | (2 045,8) | (1 918,8) |
| Main-d'œuvre directe | (196,1) | (195,3) | (192,1) |
| Frais de transports | (136,6) | (125,8) | (133,5) |
| Autres frais industriels | (240,7) | (272,1) | (298,6) |
| SOUS-TOTAL COÛT DES VENTES | (2 962,2) | (2 639,0) | (2 543,0) |
| Frais de recherche et développement | (88,5) | (81,6) | (75,6) |
| Publicité | (121,6) | (104,1) | (108,9) |
| Frais commerciaux et administratifs | (1 169,4) | (1 060,4) | (1 023,4) |
| FRAIS OPÉRATIONNELS | (4 341,7) | (3 885,1) | (3 750,9) |

(a) Après réallocation de certains frais industriels.

NOTE 5 FRAIS DE PERSONNEL

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Salaires et traitements (hors personnel temporaire) | (576,5) | (528,6) | (511,5) |
| Charges sociales | (122,4) | (119,1) | (121,8) |
| Charges de retraite | (54,0) | (48,8) | (46,6) |
| Services rendus pour la période | (4,9) | (11,7) | (8,4) |
| Intéressement et participation des salariés | (31,4) | (33,3) | (37,2) |
| TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL | (789,2) | (741,4) | (725,5) |

| Répartition par zone géographique 2015 | France | Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie | Europe centrale + autres pays ^(b) | Total |
|---|---------|---|------------------|-----------------|---------|--|---------|
| Frais de personnel (hors personnel temporaire) ^(b) | (383,2) | (82,5) | (54,6) | (46,4) | (188,6) | (33,9) | (789,2) |
| Effectif moyen inscrit (en unités) | 5 784 | 1 425 | 680 | 2 246 | 14 541 | 1 273 | 25 949 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

| Répartition par zone géographique 2014 | France | Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie | Europe centrale + autres pays ^(b) | Total |
|---|---------|---|------------------|-----------------|---------|--|---------|
| Frais de personnel (hors personnel temporaire) ^(b) | (379,5) | (78,3) | (46,6) | (53,8) | (151,2) | (32,0) | (741,4) |
| Effectif moyen inscrit (en unités) | 5 838 | 1 357 | 677 | 2 409 | 13 636 | 1 111 | 25 028 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

| Répartition par zone géographique 2013 | France | Autres pays d'Europe occidentale ^(a) | Amérique du Nord | Amérique du Sud | Asie | Europe centrale + autres pays ^(b) | Total |
|---|---------|---|------------------|-----------------|---------|--|---------|
| Frais de personnel (hors personnel temporaire) ^(b) | (377,8) | (78,0) | (44,1) | (59,5) | (135,4) | (30,7) | (725,5) |
| Effectif moyen inscrit (en unités) | 5 849 | 1 357 | 680 | 2 671 | 13 303 | 804 | 24 664 |

(a) « Autres pays d'Europe occidentale » comprend uniquement l'Europe des 15 avant l'élargissement aux nouveaux pays entrants toujours classés en « Europe centrale et autres pays ».

(b) Dont Groupe SEB India.

| Classifications (en %) | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Main-d'œuvre directe | 48,0 | 48,0 | 48,2 |
| Employés | 40,4 | 40,5 | 40,4 |
| Managers | 11,6 | 11,5 | 11,4 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------------|---------------|--------------|
| Charges de restructuration et d'adaptation | (18,8) | (20,0) | (9,0) |
| Dépréciation d'Actifs | (9,9) | (1,0) | (0,5) |
| Divers et réalisation d'actifs | 3,4 | | |
| AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION | (25,3) | (21,0) | (9,5) |

Note 6.1. CHARGES DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION

2015

Les charges de restructuration en 2015 s'élevaient à 18,8 millions d'euros et concernent principalement :

- la poursuite de la réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 8,7 millions d'euros ;
- des dépenses de réorganisation destinées à restaurer la compétitivité du site de Lourdes pour 5,9 millions d'euros ;
- des dépenses de réorganisation en Scandinavie faisant suite à l'acquisition d'OBH Nordica pour 3,2 millions d'euros.

2014

En 2014, les charges de restructuration s'élevaient à 20,0 millions d'euros et se décomposaient de la manière suivante :

- une réorganisation industrielle et commerciale de la filiale brésilienne pour 7,4 millions d'euros ;
- la poursuite du redimensionnement de l'activité Retail en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Pérou) pour 3,8 millions d'euros ;
- les frais liés à l'arrêt de l'activité Pesage et diverses actions d'adaptation en France compensées en partie par la reprise d'un ancien litige pour une charge nette de 3,0 millions d'euros ;
- l'annonce de la fermeture du site de Copacabana en Colombie et du transfert de la production sur le site de RioNegro pour 1,9 million d'euros ;
- une réorganisation des forces de vente en Allemagne et en Espagne pour respectivement 1,4 million d'euros et 0,9 million d'euros.

2013

Les charges de restructuration s'élevaient à 9 millions d'euros et s'expliquaient principalement par les éléments suivants :

- un redimensionnement de l'activité Retail en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Pérou) pour environ 3,6 millions d'euros ;
- une redéfinition de la force de vente aux États-Unis pour 3,4 millions d'euros ;
- une charge de 0,6 million d'euros liée à un nouveau dispositif d'aménagement de fin de carrière en France ;

- une charge complémentaire de 0,6 million d'euros liée au suivi de la restructuration amorcée en 2009 sur le site d'Omegna en Italie.

Note 6.2. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

2015

Les dépréciations d'actifs enregistrées en 2015 concernent principalement des immeubles détenus par notre filiale vénézuélienne ramenés à leur valeur de marché en raison du contexte politique et monétaire (pour 6,8 millions d'euros), la dépréciation partielle de certaines marques d'articles culinaires au Brésil (2,0 millions d'euros).

Conformément au principe énoncé en note 1.4.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles ont fait l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Ces tests ont été mis en œuvre de façon systématique pour les UGT auxquelles sont affectées des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et de façon ciblée pour les UGT contenant seulement des actifs amortissables mais pour lesquels des indicateurs de perte de valeur étaient identifiés. Les principaux tests et UGT sont décrits dans la note 10 – Immobilisations incorporelles.

En 2015, aucune dépréciation d'actif significative n'a été enregistrée dans le cadre de ces tests.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées en 2015 pour réaliser les tests de dépréciation de valeur des UGT industrielles basées en Europe sont les suivantes :

- coût moyen pondéré du capital (WACC) de 7,09 % (7,09 % en 2014 et 7,52 % en 2013) ;
- taux de croissance long terme au-delà de la période de 5 ans du business plan compris entre 0 et + 2 % selon l'activité des sites industriels concernés (identique depuis 3 ans).

D'une façon générale, les tests conduits fin 2015 sur les UGT industrielles européennes se révèlent peu sensibles aux variations d'hypothèses financières (WACC et croissance long terme).

2014 et 2013

En 2014 et 2013, aucune dépréciation d'actif significative n'avait été enregistrée.

Note 6.3. DIVERS ET RÉALISATION D'ACTIFS**2015**

En 2015, le *badwill* issu de la première comptabilisation du groupe OBH Nordica et s'élevant à 9,5 millions d'euros a été en parti compensé par la comptabilisation d'une charge de 4 millions d'euros au titre d'une provision liée à des dépenses de dépollution au Brésil.

2014

En 2014, une indemnité de 1,9 million d'euros perçue par la filiale colombienne au titre de la garantie de passif octroyée dans le cadre de

l'acquisition de Imusa en février 2011 est venue compenser en partie des coûts de dépollution et l'abandon de certains projets stratégiques au Brésil s'élevant à plus de 3 millions d'euros.

2013

En 2013, une plus value de cession de 4,8 millions d'euros dégagée lors de la vente d'un immeuble détenu à Lyon dans le cadre du déménagement de certaines équipes sur le site d'Écully, était venue contrebalancer divers coûts non significatifs dont des dépenses juridiques liées au litige existant avec notre actionnaire minoritaire en Inde.

NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER | (27,5) | (31,2) | (31,0) |
| Frais financiers/avantages au personnel long terme | (3,0) | (4,4) | (4,7) |
| Pertes, gains de change et instruments financiers | (9,3) | (1,7) | (1,8) |
| Autres | (8,0) | (11,7) | (17,4) |
| AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS | (20,3) | (17,8) | (23,9) |

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises sont enregistrés en résultat opérationnel d'activité. Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en résultat financier.

Le résultat sur instruments financiers correspond à l'amortissement de la valeur temps des instruments de couverture et aux instruments dérivés pour lesquels la relation de couverture n'a pas été documentée.

En 2013, la ligne « autres » comprenait notamment une dépréciation complémentaire des titres de la société Maharaja Whiteline pour 7,5 millions d'euros afin de répercuter l'impact lié à la dépréciation de la Roupie indienne sur cet investissement. À compter du 1^{er} janvier 2014, cette société est entrée dans le périmètre de consolidation du Groupe.

NOTE 8 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS**Note 8.1. CHARGE D'IMPÔT**

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Impôts courants | 86,3 | 85,5 | 94,7 |
| Impôts différés nets | (3,9) | (14,3) | (7,5) |
| IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES | 82,4 | 71,2 | 87,2 |

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Italie et USA). Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre (note 32) et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

Note 8.2. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

La différence entre le taux effectif d'imposition de 25,5 % (26,9 % en 2014 et 28,2 % en 2013) et le taux normal en France au titre de 2015 de 38 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

| (en %) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| TAUX NORMAL D'IMPÔTS | 38,0 | 38,0 | 38,0 |
| Effet des différences de taux ^(a) | (19,1) | (17,6) | (15,5) |
| Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés | 6,2 | 4,3 | 2,4 |
| Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs | (0,6) | (2,2) | (1,7) |
| Autres ^(b) | 1,0 | 4,4 | 5,0 |
| TAUX EFFECTIF D'IMPÔT | 25,5 | 26,9 | 28,2 |

(a) La ligne « Effet des différences de taux » est notamment impactée par la part importante du résultat réalisé en Chine.

(b) La ligne « Autres » comprend notamment la taxe sur les dividendes (0,7 %), la non imposition du badwill OBH pour 1,1 % et la non déductibilité de la dépréciation d'actifs au Venezuela (0,8 %).

En 2014, cette ligne comprenait la non-constatation d'actifs d'impôts différés, autres que les pertes fiscales, la variation de ces mêmes éléments non constatés antérieurement, et la taxe sur les dividendes (0,8 %) et quelques redressements fiscaux non significatifs pris individuellement.

En 2013, cette ligne comprenait l'impact de la non-déductibilité de la dépréciation des titres de Maharaja (0,8 %), la nouvelle taxe sur les dividendes (0,6 %) et quelques redressements fiscaux non significatifs pris individuellement.

Le résultat avant impôt s'élève à 323,5 millions d'euros en 2015 contre 264,7 millions d'euros en 2014 et 308,9 millions d'euros en 2013.

Note 8.3. IMPÔTS DIFFÉRÉS AU BILAN

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Actifs incorporels (marques) | (115,9) | (108,8) | (94,1) |
| Capitalisation des frais de recherche et développement | (3,8) | (4,4) | (5,0) |
| Immobilisations corporelles | (31,1) | (36,4) | (33,9) |
| Sur pertes reportables nettes | 12,0 | 13,7 | 12,6 |
| Engagements de retraites et autres passifs sociaux | 51,5 | 52,8 | 46,4 |
| Élimination des profits intra-Groupe | 21,9 | 23,9 | 20,5 |
| Sur autres différences temporaires | 45,6 | 28,8 | 34,1 |
| TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS | (19,8) | (30,4) | (19,3) |
| Dont : | | | |
| Impôts différés actifs | 50,3 | 34,9 | 52,0 |
| Impôts différés passifs | (70,1) | 65,3 | 71,3 |

Les impôts différés sur les autres différences temporaires sont essentiellement les impôts différés sur la partie des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

| (en millions €) | |
|---|---------------|
| IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2013 | (19,3) |
| Impôts différés de la période constatés en résultat | 14,3 |
| Effet des impôts différés constatés en capitaux propres | (13,9) |
| Effet des variations de taux de change | (7,3) |
| Effet des variations de périmètre | (4,2) |
| Autres | |
| IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2014 | (30,4) |
| Impôts différés de la période constatés en résultat | 3,9 |
| Effet des impôts différés constatés en capitaux propres | 13,3 |
| Effet des variations de taux de change | (5,3) |
| Effet des variations de périmètre | (1,3) |
| Autres | |
| IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2015 | (19,8) |

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

Note 8.4. AUTRES INFORMATIONS

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

| Au 31/12/2015 (en millions €) | Différences temporelles déductibles | Pertes fiscales | Total |
|----------------------------------|--|-----------------|-------------|
| 2016 | 1,7 | | 1,7 |
| 2017 | 0,1 | | 0,1 |
| 2018 | | 1,6 | 1,6 |
| 2019 | | | |
| 2020 et au-delà | 3,0 | 27,0 | 30,0 |
| Sans limite | 0,5 | 63,9 | 64,4 |
| TOTAL | 5,3 | 92,5 | 97,8 |

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 74,3 millions d'euros en 2014 à 92,5 millions d'euros en 2015.

Il concerne essentiellement l'Allemagne (27,8 millions en 2015, 27,6 millions en 2014, et 26,7 millions en 2013), les États-Unis

(26,5 millions en 2015, 28,3 millions en 2014 et 22,3 millions en 2013), le Brésil (18,2 millions en 2015, 6,2 millions en 2014 et 3,2 millions en 2013) et l'Espagne (4,2 millions en 2015, 4,2 millions en 2014 et 5,7 millions en 2013).

NOTE 9 RÉSULTAT NET PAR ACTION

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|------------|------------|------------|
| Numérateur | | | |
| Résultat net revenant à SEB S.A. | 205,9 | 170,0 | 199,8 |
| Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives | | | |
| Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué | 205,9 | 170,0 | 199,8 |
| Dénominateur | | | |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base | 49 037 044 | 48 694 391 | 48 343 868 |
| Effet des actions ordinaires dilutives | 670 030 | 495 319 | 575 507 |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué | 49 707 074 | 49 189 711 | 48 919 375 |
| Résultat par action de base (en €) | 4,20 | 3,49 | 4,13 |
| Résultat par action dilué (en €) | 4,14 | 3,45 | 4,08 |

L'impact dilutif est essentiellement lié aux différents plans de stock-options existants et aux plans d'octroi d'actions de performance (cf. note 19.2).

En 2013, le nombre de stock-options non prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action car ayant un effet antidilutif s'élève à 407 425.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont plus amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées dans la note 1.4.

Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations d'amortissement sont comptabilisées en résultat opérationnel d'activité.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques non valorisées, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou SEB et Calor à vocation régionale.

| 2015 (en millions €) | Brevets et droits d'utilisation | Marques | Goodwill | Logiciels informatiques | Frais de développement | Autres immobilisations incorporelles et en-cours | Total |
|---|---------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------------------|---|----------------|
| <i>Valeur brute</i> | | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 39,2 | 377,5 | 563,2 | 84,3 | 34,0 | 59,0 | 1 157,2 |
| Acquisitions/ augmentations | 0,5 | | | 12,6 | 4,2 | 3,1 | 20,4 |
| Cessions | | | | (17,8) | (11,8) | (0,5) | (30,1) |
| Autres mouvements ^(a) | 0,1 | 13,9 | 3,1 | 4,1 | 0,7 | (4,0) | 17,9 |
| Écart de conversion | (1,5) | 12,1 | 35,5 | (2,6) | (0,5) | 3,0 | 46,0 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 38,3 | 403,5 | 601,8 | 80,6 | 26,6 | 60,6 | 1 211,4 |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 19,5 | 7,8 | 51,2 | 63,3 | 22,9 | 16,3 | 181,0 |
| Écart de conversion | (0,2) | 0,6 | 5,6 | (2,2) | (0,2) | 1,0 | 4,6 |
| Dotations | 2,9 | | | 11,0 | 6,2 | 1,7 | 21,8 |
| Pertes de valeur | | 2,0 | | | | 0,7 | 2,7 |
| Sorties | | | | (17,8) | (11,0) | | (28,8) |
| Autres mouvements ^(a) | | 0,6 | | | 0,2 | (0,6) | 0,2 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 22,2 | 11,0 | 56,8 | 54,3 | 18,1 | 19,1 | 181,5 |
| Valeur nette à l'ouverture | 19,7 | 369,7 | 512,0 | 21,0 | 11,1 | 42,7 | 976,2 |
| VALEUR NETTE À LA CLÔTURE | 16,1 | 392,5 | 545,0 | 26,3 | 8,5 | 41,5 | 1 029,9 |

(a) Mouvements de périmètre inclus.

| 2014 (en millions €) | Brevets et droits d'utilisation | Marques | Goodwill | Logiciels informatiques | Frais de développement | Autres immobilisations incorporelles et en-cours | Total |
|---|---------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------------------|---|----------------|
| <i>Valeur brute</i> | | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 19,3 | 340,9 | 493,4 | 74,5 | 36,5 | 56,0 | 1 020,6 |
| Acquisitions/ augmentations | 0,1 | | | 4,2 | 4,6 | 4,5 | 13,4 |
| Cessions | (1,0) | | | (2,1) | (7,1) | (1,2) | (11,4) |
| Autres mouvements ^(a) | 19,6 | 9,5 | 20,0 | 7,0 | | (5,3) | 50,8 |
| Écart de conversion | 1,2 | 27,1 | 49,8 | 0,7 | | 5,0 | 83,8 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 39,2 | 377,5 | 563,2 | 84,3 | 34,0 | 59,0 | 1 157,2 |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 17,3 | 6,9 | 45,2 | 54,1 | 23,3 | 13,8 | 160,6 |
| Écart de conversion | 0,4 | 0,9 | 6,0 | 0,4 | | 1,4 | 9,1 |
| Dotations | 2,7 | | | 10,4 | 5,1 | 1,6 | 19,8 |
| <i>Pertes de valeur</i> | | | | | | | |
| Sorties | (0,9) | | | (1,7) | (5,5) | (0,5) | (8,6) |
| Autres mouvements ^(a) | | | | 0,1 | | | 0,1 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 19,5 | 7,8 | 51,2 | 63,3 | 22,9 | 16,3 | 181,0 |
| Valeur nette à l'ouverture | 2,0 | 334,0 | 448,2 | 20,4 | 13,2 | 42,2 | 860,0 |
| VALEUR NETTE À LA CLÔTURE | 19,7 | 369,7 | 512,0 | 21,0 | 11,1 | 42,7 | 976,2 |

(a) Mouvements de périmètre inclus.

| 2013 (en millions €) | Brevets et droits d'utilisation | Marques | Goodwill | Logiciels informatiques | Frais de développement | Autres immobilisations incorporelles et en-cours | Total |
|---|---------------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------------------|---|----------------|
| <i>Valeur brute</i> | | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 19,7 | 357,8 | 508,9 | 71,0 | 34,5 | 56,9 | 1 048,8 |
| Acquisitions/ augmentations | 0,1 | | | 2,4 | 4,9 | 5,4 | 12,8 |
| Cessions | | | | (1,6) | (2,5) | (0,4) | (4,5) |
| Autres mouvements ^(a) | | | | 5,9 | (0,1) | (4,0) | 1,8 |
| Écart de conversion | (0,5) | (16,9) | (15,5) | (3,2) | (0,3) | (1,9) | (38,3) |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 19,3 | 340,9 | 493,4 | 74,5 | 36,5 | 56,0 | 1 020,6 |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 17,3 | 7,2 | 47,2 | 47,9 | 20,7 | 13,0 | 153,4 |
| Écart de conversion | (0,3) | (0,3) | (2,0) | (2,4) | (0,1) | (0,6) | (5,7) |
| Dotations | 0,2 | | | 10,4 | 5,2 | 1,5 | 17,3 |
| <i>Pertes de valeur</i> | | | | | | | |
| Sorties | | | | (1,5) | (2,5) | | (4,0) |
| Autres mouvements ^(a) | | | | (0,3) | | (0,2) | (0,5) |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 17,3 | 6,9 | 45,2 | 54,1 | 23,3 | 13,8 | 160,6 |
| Valeur nette à l'ouverture | 2,4 | 350,6 | 461,7 | 23,1 | 13,8 | 43,9 | 895,4 |
| VALEUR NETTE À LA CLÔTURE | 2,0 | 334,0 | 448,2 | 20,4 | 13,2 | 42,2 | 860,0 |

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et *goodwill*) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée en note 1.4.3, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité, à l'exception des marques mentionnées ci-après, testées par la méthode des redevances.

Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par DAMODARAN. La prime de risque pays mature retenue en 2015 s'établit à 5,75 %. Une prime de risque spécifique comprise entre 0,4 % et 4,5 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

D'une façon générale, les tests 2015 ont été réalisés sur la base d'un budget 2016 qui s'inscrit globalement pour ces unités dans les mêmes tendances que celles constatées en 2015.

Le test de l'UGT All-Clad (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 132,9 et 51,4 millions d'euros au 31 décembre 2015) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 7,54 % (contre 7,34 % en 2014 et 7,49 % en 2013) ;
- et un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers haut de gamme et similaire à celui utilisé depuis l'acquisition.

Ce test n'a pas donné lieu en 2015 à la comptabilisation d'une dépréciation additionnelle du *goodwill*. En effet, les performances économiques d'All-Clad ont été conformes en 2015 aux niveaux attendus.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2015 de la valeur d'utilité de l'UGT All-Clad est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 12,28 % (soit + 4,7 points) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution de 10 points du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 3,1 % sur la période 2016-2020. Par rapport à ces prévisions, une stagnation des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire de l'écart d'acquisition.

Le test de l'UGT Imusa (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 15,0 et 24,2 millions d'euros au 31 décembre 2015) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 5 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 12,96 % ; 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 2015 de la valeur d'utilité de l'UGT Imusa est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 13,7 % (soit plus 0,7 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- la diminution d'1,2 point du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro ;
- concernant l'évolution des ventes le scénario retenu par le Management du Groupe comme étant le plus probable à ce jour prévoit une croissance annuelle moyenne de 6,3 % sur la période 2016-2020. Par rapport à ces prévisions, une révision à la baisse de 10 % des ventes sur l'ensemble de la période concernée n'impliquerait aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Au 31 décembre 2015, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 114,4 et 407,4 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 2015 est de 27,82 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 15,39 CNY par action.

Le test de l'UGT Maharaja (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 11,2 et 23,8 millions d'euros au 31 décembre 2015) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un business plan à 10 ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 15,68 % ; et
- un taux de croissance à long terme de 5 % conforme à ceux utilisés dans cette zone géographique.

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 2015 de la valeur d'utilité de l'UGT Maharaja est la suivante :

- l'utilisation d'un taux d'actualisation de 16,0 % (soit plus 0,32 point) aurait ramené la marge de ce test de dépréciation à zéro ;
- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini aurait entraîné la comptabilisation d'une perte de valeur d'environ 0,7 million d'euros ;
- la diminution de 0,4 point du taux de résultat opérationnel d'activité de la dernière année du business plan, utilisée dans le calcul de la valeur terminale, ramènerait la marge de ce test à zéro.

Les différentes marques ci-dessous ont été testées spécifiquement selon la méthode des redevances qui consiste à actualiser les redevances qui pourraient être obtenues de l'exploitation de ces marques. La valeur nette comptable de ces marques s'élève à :

- Arno 23,5 millions d'euros ;
- Lagostina 30,4 millions d'euros ;
- Rowenta 23,2 millions d'euros ;

■ Krups 7,8 millions d'euros.

Par ailleurs, les marques Moulinex, Panex, Clock, Rochedo, Penedo, Imusa USA, Umco, MiroWearEver et AsiaVina sont valorisées dans les comptes consolidés pour un montant total de 20,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, une perte de valeur de 1,8 million d'euros relative aux marques d'articles culinaires brésiliennes (Panex, Clock, Rochedo et Penedo) a été comptabilisée.

Les principales hypothèses retenues pour les tests de 2015 sont les suivantes :

- taux de redevance : 2,0 % à 5,5 % (taux identiques à ceux utilisés en 2014 et 2013) ;

- taux d'actualisation après impôt : 5,93 % (Rowenta) à 18,83 % (Arno) (fourchette comprise entre 5,94 % et 17,06 % en 2014) ;

- taux de croissance à long terme : 1 % à 3 % (taux identiques à ceux utilisés en 2014 et 2013).

Pour l'ensemble de ces actifs, le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénari d'évolution des flux futurs pour les exercices 2016 à 2020. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 %) et de croissance à l'infini (- 1 %).

À l'exception des marques brésiliennes d'articles culinaires, les baisses des valeurs d'utilité qui seraient consécutives à ces simulations prises isolément ne remettraient pas en cause la valorisation des marques au bilan. Par ailleurs la marge de ces tests est significative.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| 2015 (en millions €) | Terrains | Constructions | Matériels et outillages | Autres Immobilisations corporelles | Immobilisations en cours | Total |
|---|-------------|---------------|----------------------------|--|-----------------------------|----------------|
| <i>Valeur brute</i> | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 42,5 | 416,0 | 962,7 | 139,5 | 55,2 | 1 615,9 |
| Acquisitions/augmentations | 0,3 | 7,3 | 48,3 | 10,4 | 66,6 | 132,9 |
| Cessions | | (3,2) | (30,6) | (10,5) | (1,2) | (45,5) |
| Autres mouvements ^(a) | 0,1 | 11,5 | 22,2 | 6,3 | (37,3) | 2,8 |
| Écart de conversion | (2,6) | 5,0 | (1,5) | (0,3) | (1,3) | (0,7) |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 40,3 | 436,6 | 1 001,1 | 145,4 | 82,0 | 1 705,4 |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 7,0 | 192,0 | 732,3 | 97,5 | | 1 028,8 |
| Écart de conversion | | (0,5) | (1,8) | (0,3) | | (2,6) |
| Dotations | 0,2 | 17,3 | 79,7 | 15,2 | | 112,4 |
| Pertes de valeur | | 7,4 | 2,8 | 0,3 | | 10,5 |
| Sorties | | (2,0) | (29,4) | (9,5) | | (40,9) |
| Autres mouvements ^(a) | | 0,4 | (0,8) | 1,1 | | 0,7 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 7,2 | 214,6 | 782,8 | 104,3 | | 1 108,9 |
| Valeur nette à l'ouverture | 35,5 | 224,0 | 230,4 | 42,0 | 55,2 | 587,1 |
| VALEUR NETTE À LA CLÔTURE | 33,1 | 222,0 | 218,3 | 41,1 | 82,0 | 596,5 |

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Au 31 décembre 2015, une dépréciation d'actif de 6,8 millions d'euros relative à des actifs immobiliers au Venezuela a été comptabilisée compte tenu du contexte local politique et monétaire. Les autres dépréciations d'actifs comptabilisées ne sont pas significatives prises isolément.

| 2014 (en millions €) | Terrains | Constructions | Matériels et outillages | Autres Immobilisations corporelles | Immobilisations en cours | Total |
|---|-------------|---------------|----------------------------|--|-----------------------------|----------------|
| <i>Valeur brute</i> | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 30,7 | 332,2 | 883,3 | 129,7 | 45,4 | 1 421,3 |
| Acquisitions/augmentations | 10,4 | 60,6 | 53,5 | 12,4 | 50,7 | 187,6 |
| Cessions | (0,3) | (2,7) | (21,4) | (8,4) | (0,6) | (33,4) |
| Autres mouvements ^(a) | 2,0 | 12,8 | 27,6 | 4,5 | (41,0) | 5,9 |
| Écart de conversion | (0,3) | 13,1 | 19,7 | 1,3 | 0,7 | 34,5 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 42,5 | 416,0 | 962,7 | 139,5 | 55,2 | 1 615,9 |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 7,1 | 174,2 | 665,7 | 88,4 | | 935,4 |
| Écart de conversion | | 3,0 | 12,3 | 1,1 | | 16,4 |
| Dotations | 0,2 | 16,2 | 69,5 | 14,5 | | 100,4 |
| Pertes de valeur | | | 2,6 | | | 2,6 |
| Sorties | (0,3) | (1,6) | (19,6) | (6,7) | | (28,2) |
| Autres mouvements ^(a) | | 0,2 | 1,8 | 0,2 | | 2,2 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 7,0 | 192,0 | 732,3 | 97,5 | | 1 028,8 |
| Valeur nette à l'ouverture | 23,6 | 158,0 | 217,6 | 41,3 | 45,4 | 485,9 |
| VALEUR NETTE À LA CLÔTURE | 35,5 | 224,0 | 230,4 | 42,0 | 55,2 | 587,1 |

(a) Mouvements de périmètre inclus.

| 2013 (en millions €) | Terrains | Constructions | Matériels et outillages | Autres Immobilisations corporelles | Immobilisations en cours | Total |
|---|-------------|---------------|----------------------------|--|-----------------------------|----------------|
| <i>Valeur brute</i> | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 32,6 | 331,0 | 844,9 | 128,0 | 52,3 | 1 388,8 |
| Acquisitions/augmentations | 0,1 | 17,7 | 46,5 | 13,6 | 36,3 | 114,2 |
| Cessions | (0,5) | (11,3) | (17,6) | (12,5) | (0,4) | (42,3) |
| Autres mouvements ^(a) | 1,0 | 2,5 | 30,5 | 5,8 | (41,9) | (2,1) |
| Écart de conversion | (2,5) | (7,7) | (21,0) | (5,2) | (0,9) | (37,3) |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 30,7 | 332,2 | 883,3 | 129,7 | 45,4 | 1 421,3 |
| <i>Amortissements et pertes de valeur</i> | | | | | | |
| À l'ouverture de l'exercice | 6,9 | 173,6 | 629,0 | 88,0 | | 897,4 |
| Écart de conversion | | (3,2) | (14,9) | (3,4) | | (21,5) |
| Dotations | 0,3 | 13,0 | 66,9 | 13,7 | | 93,9 |
| Pertes de valeur | | | | | | |
| Sorties | (0,1) | (7,9) | (16,0) | (11,0) | | (35,0) |
| Autres mouvements ^(a) | | (1,3) | 0,7 | 1,1 | | 0,5 |
| À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE | 7,1 | 174,2 | 665,7 | 88,4 | | 935,4 |
| Valeur nette à l'ouverture | 25,7 | 157,5 | 215,9 | 40,0 | 52,3 | 491,4 |
| VALEUR NETTE À LA CLÔTURE | 23,6 | 158,0 | 217,6 | 41,3 | 45,4 | 485,9 |

(a) Mouvements de périmètre inclus.

Le Groupe opère essentiellement avec 30 sites industriels majeurs. La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :

| Zone géographique | Pays | Site industriel | Principaux produits |
|--------------------|-------------|-----------------------|---|
| France | France | Rumilly | Articles culinaires, repas conviviaux |
| | | Tournus | Articles culinaires |
| | | Selongey | Autocuisseurs |
| | | Pont-Évêque | Fers à repasser, centrales vapeur, épilateurs |
| | | Is-sur-Tille | Friteuses, fours |
| | | Saint Jean de Bournay | Pièces plastiques |
| | | Lourdes | Hachoirs, petits préparateurs culinaires |
| | | Mayenne | Robots culinaires, <i>blenders</i> , cafetières espresso <i>full-automat</i> |
| | | Saint-Lô | Composants électroniques |
| | | Vernon | Aspirateurs |
| Europe occidentale | Allemagne | Erbach | Fers vapeurs |
| | Italie | Omegna | Articles culinaires |
| Amérique du Nord | États-Unis | Canonsburg | Articles culinaires |
| Amérique du Sud | Brésil | São Paulo | Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i> |
| | | São Bernardo | Articles culinaires |
| | | Recife | Ventilateurs, laveuses, <i>blenders</i> |
| | Colombie | Cajica | <i>Blenders</i> , ventilateurs |
| | | Rio Negro | Articles culinaires |
| | | Copacabana | Articles en plastique |
| | | Shanghai | Fers vapeurs, cuiseurs vapeurs, bouilloires |
| | | Yuhuan | Articles culinaires |
| Asie | Chine | Wuhan | Articles culinaires |
| | | Hangzhou | Cuiseurs à riz |
| | | Shaoxing | Bouilloires, autocuisseurs électriques, plaques à induction, friteuses, machines à pain, machines à café, extracteurs de lait de soja |
| | | Baddi | Robots culinaires, <i>blenders</i> , ventilateurs |
| | Inde | Vinh Loc | Ventilateurs |
| | | Binh Duong | Composants |
| | | Ho Chi Minh | Articles culinaires |
| | Autres pays | Russie | Saint-Petersbourg |
| Egypte | | Borg el Arab | <i>Blenders</i> , petits préparateurs culinaires |

Le Groupe est propriétaire de toutes ses usines à l'exception des sites de São Bernardo (Brésil) et Shanghai (Chine).

Par ailleurs, le Groupe est généralement locataire de ses entrepôts logistiques et des bureaux commerciaux et administratifs, à l'exception de son siège social à Écully.

Pour rappel, le 13 janvier 2014, le Groupe SEB s'est porté acquéreur du site immobilier Parc Mail à Écully sur lequel sont logées déjà diverses activités et une partie des équipes *corporate*. Courant 2016, ce site

accueillera toutes les fonctions du siège qui seront donc regroupées sur un seul et même site en région lyonnaise dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité des structures. Le montant cumulé des investissements capitalisés à ce titre au 31 décembre 2015 s'élève à près de 94 millions d'euros.

Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché.

NOTE 12 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location financement s'analysent comme suit :

| Valeurs nettes (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| Terrains | | | |
| Constructions | | | |
| Matériels et outillages | 2,9 | 2,6 | 2,1 |
| Autres immobilisations corporelles | 1,0 | 1,2 | 0,9 |
| VALEUR COMPTABLE | 3,9 | 3,8 | 3,1 |

Ces montants sont inclus dans la note 11 « Immobilisations corporelles ».

Le Groupe SEB ne détient pas d'immobilisations incorporelles et d'immeubles de placement en contrat de location financement.

Les engagements relatifs aux contrats de location sont les suivants :

| 2015 (en millions €) | Contrats de location de biens capitalisés | Contrats de location simple |
|---|--|-----------------------------|
| ENGAGEMENTS AU TITRE DE LOCATIONS : | | |
| À moins d'un an | 1,1 | 40,5 |
| À plus d'un an mais moins de cinq ans | 2,1 | 81,6 |
| À plus de cinq ans | 0,2 | 10,3 |
| TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMAUX | 3,4 | 132,4 |
| Charges financières futures | 0,2 | |
| VALEURS ACTUALISÉES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION | 3,2 | 132,4 |

Les loyers enregistrés en charges de l'exercice s'élèvent à :

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|-----------------|------|------|------|
| Loyers | 57,8 | 61,7 | 67,1 |

NOTE 13 PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Note 13.1. PARTICIPATIONS

13.1.1. Participations dans les entreprises associées

Le Groupe ne détient aucune participation dans des entreprises associées.

13.1.2. Autres participations

La ligne « participations » s'élève au 31 décembre 2015 à 16,7 millions d'euros. Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités et de détention dans des sociétés non consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe dont notamment Key Ingredient.

Au 31 décembre 2013, cette ligne contenait principalement la participation du Groupe dans la société indienne Maharaja Whiteline, société acquise fin 2011 et non encore consolidée au 31 décembre 2013 ainsi que les titres de participation de la société Coranco acquise courant décembre 2013 (cf. note 2.2.) et consolidée au 1^{er} janvier 2014.

Note 13.2. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

NOTE 14 FRAIS DE DÉVELOPPEMENT PRODUITS

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE | (99,8) | (93,5) | (87,3) |
| Crédit d'impôt recherche | 7,1 | 7,3 | 6,8 |
| DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE | (92,6) | (86,2) | (80,5) |
| en % du chiffre d'affaires | 1,9 % | 2,0 % | 1,9 % |
| FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS | 4,2 | 4,6 | 4,9 |
| en % des dépenses de R & D | 4,5 % | 5,3 % | 6,1 % |
| FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 4) | (88,5) | (81,6) | (75,6) |
| AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES | (6,1) | (5,1) | (5,2) |
| TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT | (94,5) | (86,7) | (80,8) |
| en % du chiffre d'affaires | 2,0 % | 2,0 % | 1,9 % |

En 2015, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 92,6 millions d'euros (contre 86,2 millions d'euros en 2014).

Les frais de développement capitalisés s'élèvent à 4,2 millions d'euros (contre 4,6 millions d'euros en 2014 et 4,9 millions d'euros en 2013).

Au total, les frais de recherche et développement constatés en résultat s'élèvent à 94,5 millions d'euros (contre 86,7 millions d'euros en 2014 et 80,8 millions d'euros en 2013).

NOTE 15 STOCKS ET EN-COURS NETS

| (en millions €) | 2015 | | | 2014 | | | 2013 | | |
|--------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| | Valeur brute | Dépréciation | Valeur nette | Valeur brute | Dépréciation | Valeur nette | Valeur brute | Dépréciation | Valeur nette |
| Matières premières | 190,7 | (9,6) | 181,1 | 209,3 | (11,0) | 198,3 | 190,8 | (9,8) | 181,0 |
| En-cours de production | 6,8 | (0,3) | 6,5 | 6,5 | (0,2) | 6,3 | 6,2 | (0,3) | 5,9 |
| Produits finis et marchandises | 658,2 | (24,9) | 633,3 | 635,2 | (17,0) | 618,2 | 566,0 | (21,8) | 544,2 |
| TOTAL | 855,7 | (34,8) | 820,9 | 851,0 | (28,2) | 822,8 | 763,0 | (31,9) | 731,1 |

NOTE 16 CLIENTS

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Créances clients (y compris effets escomptés non échus) | 898,0 | 782,5 | 752,4 |
| Dépréciation créances douteuses | (12,0) | (14,2) | (12,2) |
| TOTAL | 886,0 | 768,3 | 740,2 |

Compte tenu de leur échéance à court terme, la juste valeur des créances clients est équivalente à leur valeur comptable.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 26.4.

NOTE 17 AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|-------------|--------------|--------------|
| AUTRES CRÉANCES NON COURANTES ⁽¹⁾ | 23,6 | 5,9 | 6,0 |
| Charges constatées d'avance courantes | 5,7 | 7,8 | 7,1 |
| Créances fiscales et autres créances courantes ⁽¹⁾ | 84,5 | 130,0 | 109,6 |
| AUTRES CRÉANCES COURANTES | 90,2 | 137,8 | 116,7 |

(1) Dont créances de TVA à hauteur de 80,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La juste valeur des autres créances est équivalente à leur valeur comptable.

À la date de clôture, les autres créances nettes se ventilent comme suit :

| (en millions €) | Courantes | Non courantes | Total |
|--------------------------------------|-------------|---------------|--------------|
| Charges constatées d'avance | 5,7 | 1,6 | 7,3 |
| Créances fiscales et autres créances | 84,5 | 22,0 | 106,5 |
| TOTAL | 90,2 | 23,6 | 113,8 |

NOTE 18 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Disponibilités en banque | 713,7 | 341,4 | 426,3 |
| Valeurs mobilières de placement | 57,1 | | |
| TOTAL | 770,8 | 341,4 | 426,3 |

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

NOTE 19 CAPITAUX PROPRES

Note 19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Aux 31 décembre 2015, 2014 et 2013, le capital se composait de 50 169 049 actions d'un montant nominal de 1 euro.

Une seule catégorie d'actions bénéficie d'un droit de vote double et d'un dividende majoré. Ce droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2015 est de 49 037 044 (48 694 391 pour 2014 et 48 343 868 pour 2013).

Au 31 décembre 2015, le Groupe Fondateur détient 41,26 % du capital (dont FÉDÉRACTIVE : 21,40 % et VENELLE INVESTISSEMENT : 19,86 %). Ces actions représentent 56,00 % des droits de vote.

Note 19.2. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

19.2.1. Options d'achats ou de souscription

La situation des plans d'option de souscription et d'achat au 31 décembre 2015 est la suivante :

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

| Types | Dates | | | Nombre d'options ^(a) | | | Solde | Prix d'exercice ^(a) (en euros) |
|--------------|------------------------------|------------|--------------|---------------------------------|------------------|---------------|----------------|--|
| | d'attribution ^(b) | d'exercice | d'expiration | attribuées | exercées | annulées | | |
| Plan d'achat | 20/04/2007 | 20/04/2011 | 20/04/2015 | 579 150 | 571 050 | 8 100 | 0 | 44,00 |
| Plan d'achat | 13/05/2008 | 13/05/2012 | 13/05/2016 | 1 005 900 | 822 513 | 47 400 | 135 987 | 38,35 |
| Plan d'achat | 12/06/2009 | 12/06/2013 | 12/06/2017 | 371 300 | 294 722 | 15 266 | 61 312 | 28,05 |
| Plan d'achat | 18/06/2010 | 18/06/2014 | 18/06/2018 | 412 592 | 211 427 | 17 863 | 183 302 | 53,86 |
| Plan d'achat | 15/06/2012 | 15/06/2016 | 15/06/2020 | 408 925 | | 1 500 | 407 425 | 54,12 |
| TOTAL | | | | 2 777 867 | 1 899 712 | 90 129 | 788 026 | |
| dont en 2015 | | | | 0 | 557 054 | 0 | (557 054) | |

(a) Le nombre d'options ainsi que le prix d'exercice des plans d'achats antérieurs au 16/06/2008 ont été retraités suite à la division par 3 du nominal de l'action ayant pris effet le 16 juin 2008.

(b) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle mathématique Black & Scholes. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie en capitaux propres.

La charge comptabilisée au titre des stock-options attribuées s'est élevée à 1,1 millions d'euros (1,5 millions d'euros en 2014 et 2,7 millions d'euros en 2013). Les hypothèses utilisées dans la valorisation des options dans le modèle Black & Scholes sont les suivantes :

| | Plan 2012 |
|---|------------|
| VALORISATION INITIALE (en millions €) | 5,0 |
| CHARGE DE L'EXERCICE 2015 (en millions €) | 1,1 |
| HYPOTHÈSES | |
| Prix de l'action à la date d'attribution (en euros) | 51,00 |
| Volatilité attendue | 28,0 % |
| Taux d'intérêt sans risque | 2,80 % |
| Prix d'exercice (en euros) | 54,12 |
| Durée de l'option (en années) ^(a) | 5 |
| Taux de dividende attendu | 2,3 % |

(a) La durée de l'option représente la durée moyenne d'exercice constatée.

19.2.2. Actions de performance

En 2013, en 2014 et 2015, le Conseil d'administration a procédé à l'attribution d'actions de performance existantes au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Ces plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de trois ans (plans 2013, 2014 et 2015). En outre, l'acquisition définitive des

actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel d'activité. Au-delà de cette période d'acquisition, les actions de performance demeurent indisponibles pour une nouvelle période de deux ans.

La situation relative au plan d'actions de performance est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

| Types | Dates | | | Nombre d'actions | | | Cours à la date d'attribution ^(b) | |
|------------------------|---|--------------------------|------------------|------------------|----------|----------|--|-------|
| | Au 31/12/2015 d'attribution ^(a) | d'acquisition définitive | de disponibilité | attribuées | acquises | annulées | | Solde |
| Actions de performance | 23/07/2013 | 23/07/2016 | 23/07/2018 | 233 475 | 0 | 0 | 233 475 | 63,00 |
| Actions de performance | 22/07/2014 | 22/07/2017 | 22/07/2019 | 169 175 | 0 | 0 | 169 175 | 64,00 |
| Actions de performance | 12/05/2015 | 12/05/2018 | 12/05/2020 | 169 450 | 0 | 0 | 169 450 | 81,41 |
| TOTAL | | | | 572 100 | 0 | 0 | 572 100 | |

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

La juste valeur des plans d'actions de performance a été calculée en intégrant l'effet de la période d'incessibilité. Pour calculer cette décote, le Groupe a utilisé une méthode d'évaluation basée sur une stratégie par laquelle un intervenant sur le marché vendrait ses actions au terme de la période d'incessibilité et achèterait immédiatement

un nombre équivalent d'actions libres de toute restriction financées par un emprunt non affecté remboursable à la fin de la période de restriction par le produit de la vente à terme et des dividendes perçus pendant la période d'incessibilité.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

| Hypothèses | Plan 2015 | Plan 2014 | Plan 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Prix de l'action à la date d'attribution (en euros) | 81,41 | 64,00 | 63,00 |
| Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans en 2013 et 2014 et à 4 ans en 2012) | 0,19 % | 0,47 % | 2,10 % |
| Taux d'intérêt moyen des emprunts individuels à 5 ans non affectés | 6,19 % | 5,97 % | 5,10 % |
| Taux de dividende attendu | 2,11 % | 2,34 % | 2,30 % |
| Coût de l'incessibilité (en % du prix à la date d'acquisition) | 14,77 % | 12,00 % | 19,97 % |
| VALORISATION INITIALE (en millions €) | 11,9 | 13,1 | 11,8 |
| CHARGE DE L'EXERCICE 2015 (en millions €) | 2,9 | 3,4 | 3,7 |

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 1 004 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2015 contre 875 millions au 31 décembre 2014 et 862 millions au 31 décembre 2013), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

Note 19.4. ACTIONS PROPRES

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;
- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

En 2015, le Groupe a acquis 1 014 174 actions au prix moyen pondéré de 79,51 euros et a cédé 1 230 963 actions au prix moyen de 62,56 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 7,5 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 1 074 453 actions propres au cours moyen de 66,24 euros.

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

| (en nombre d'actions) | Réalizations 2015 | Réalizations 2014 | Réalizations 2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Détentions à l'ouverture | 1 291 242 | 1 412 347 | 2 050 102 |
| <i>Achats d'actions</i> | | | |
| Contrats de rachat | 350 000 | 425 000 | 54 075 |
| Contrats de liquidité | 664 174 | 604 510 | 813 739 |
| <i>Ventes d'actions</i> | | | |
| Cessions | (673 909) | (616 859) | (802 996) |
| Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance | (557 054) | (533 756) | (702 573) |
| <i>Annulation d'actions</i> | | | |
| DÉTENTIONS À LA CLÔTURE | 1 074 453 | 1 291 242 | 1 412 347 |

NOTE 20 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE | 173,5 | 142,6 | 130,3 |
| Part du résultat des filiales | 35,2 | 23,6 | 22,0 |
| Distribution de dividendes | (11,8) | (7,8) | (7,5) |
| Option de souscription ou d'achat d'actions | | | |
| Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales | | | 0,7 |
| Mouvements de périmètre et acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires | (8,1) | (0,8) | (0,2) |
| Mouvements des écarts de conversion | 11,3 | 15,9 | (2,7) |
| TOTAL À LA CLÔTURE | 200,1 | 173,5 | 142,6 |

Depuis le 31 décembre 2008, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor et de façon exceptionnelle en cas d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de SEB sur ZJ Supor.

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.

Fin décembre 2014, le Groupe SEB s'était porté acquéreur de 10 millions d'actions Supor (1,58 % du capital) détenues par la famille fondatrice Su au prix de 17,5 yuans par action. Cette transaction a été réalisée une fois l'approbation des autorités chinoises obtenue portant ainsi le pourcentage de détention par le Groupe SEB à 73,13 % au 31 décembre 2015.

Fin décembre 2015, Le Groupe SEB a signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un nouvel accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,9 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 RMB. Cette transaction devrait être finalisée mi-2016, sous réserve d'approbation par les autorités chinoises. À l'issue de l'opération, le Groupe SEB détiendra 81,03 % de la société et la famille fondatrice 1,29 %, le solde, soit 17,68 % constituant le flottant.

Les dividendes 2014 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2015 se sont élevés à 11,8 millions d'euros. Le résultat net 2015 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 137,1 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 1 541,7 millions d'euros. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

Bilan synthétique 2015 (en millions €)

| ACTIF | | PASSIF | |
|---|--------------|-----------------------------------|--------------|
| Actif immobilisé | 661 | Fonds propres | 1 158 |
| BFR | 172 | Provisions non courantes | 10 |
| Trésorerie nette et placements financiers | 391 | Autres actifs et passifs courants | 56 |
| TOTAL | 1 224 | TOTAL | 1 224 |

TFT synthétique 2015 (en millions €)

| | |
|--|------|
| Trésorerie provenant de l'exploitation | 175 |
| Trésorerie affectée à des opérations d'investissements | (18) |
| Trésorerie affectée à des opérations de financement | (39) |

VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE**119**

Ce groupe étant localisé sur le sol chinois, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

NOTE 21 AUTRES PROVISIONS

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

| (en millions €) | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | non courantes | courantes | non courantes | courantes | non courantes | courantes |
| Retraite et engagements assimilés (note 22) | 143,5 | 9,6 | 146,4 | 12,7 | 133,9 | 7,7 |
| Garantie après-vente (21.1) | 4,8 | 22,9 | 5,0 | 19,7 | 5,9 | 18,3 |
| Litiges en cours et autres risques (21.2) | 32,5 | 16,1 | 36,2 | 16,3 | 32,5 | 15,3 |
| Provision pour restructuration (21.3) | 5,0 | 12,4 | 5,3 | 6,9 | 8,6 | 4,3 |
| TOTAL | 185,8 | 61,0 | 192,9 | 55,6 | 180,9 | 45,6 |

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

| (en millions €) | 01/01/2015 | Dotations | Reprises non utilisées | Utilisations | Autres mouvements ^(a) | 31/12/2015 |
|---|-------------|-------------|------------------------|--------------|----------------------------------|-------------|
| Garantie après-vente (21.1) | 24,7 | 17,7 | 0,8 | 15,9 | 2,0 | 27,7 |
| Litiges en cours et autres risques (21.2) | 52,5 | 16,4 | 5,6 | 15,8 | 1,1 | 48,6 |
| Provision pour restructuration (21.3) | 12,2 | 12,0 | 0,6 | 5,0 | (1,2) | 17,4 |
| TOTAL | 89,4 | 46,1 | 7,0 | 36,7 | 1,9 | 93,7 |

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

| (en millions €) | 01/01/2014 | Dotations | Reprises non utilisées | Utilisations | Autres mouvements ^(a) | 31/12/2014 |
|---|-------------|-------------|------------------------|--------------|----------------------------------|-------------|
| Garantie après-vente (21.1) | 24,2 | 16,7 | | 16,5 | 0,3 | 24,7 |
| Litiges en cours et autres risques (21.2) | 47,8 | 10,3 | 2,9 | 9,3 | 6,6 | 52,5 |
| Provision pour restructuration (21.3) | 12,9 | 7,0 | 1,7 | 5,9 | (0,1) | 12,2 |
| TOTAL | 84,9 | 34,0 | 4,6 | 31,7 | 6,8 | 89,4 |

(a) Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

| (en millions €) | 01/01/2013 | Dotations | Reprises non utilisées | Utilisations | Autres mouvements ^(a) | 31/12/2013 |
|---|-------------|-------------|------------------------|--------------|----------------------------------|-------------|
| Garantie après-vente (21.1) | 27,3 | 15,3 | 3,2 | 14,2 | (1,0) | 24,2 |
| Litiges en cours et autres risques (21.2) | 50,3 | 11,7 | 5,7 | 5,3 | (3,2) | 47,8 |
| Provision pour restructuration (21.3) | 10,9 | 5,2 | 0,8 | 2,3 | (0,1) | 12,9 |
| TOTAL | 88,5 | 32,2 | 9,7 | 21,8 | (4,3) | 84,9 |

(a) 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.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Litiges/fournisseurs | 3.5 | 2,5 | 2,5 |
| Litiges et risques/administrations locales | 6.2 | 13,1 | 14,6 |
| Litiges et risques/commerciaux | 1.8 | 1,7 | 1,7 |
| Litiges et risques/personnel | 14.9 | 13,6 | 12,7 |
| Retours sur ventes | | | |
| Autres litiges et risques | 22.2 | 21,6 | 16,3 |
| TOTAL | 48.6 | 52,5 | 47,8 |

À l'exception du litige présenté en note 29.1.2., les « autres litiges et risques » ne sont constitués que de provisions individuellement non significatives.

Note 21.3. PROVISION POUR RESTRUCTURATION

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 | 2013 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Frais de personnel | 15.6 | 11,7 | 12,4 |
| Frais d'arrêt | 1.8 | 0,5 | 0,5 |
| TOTAL | 17.4 | 12,2 | 12,9 |

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 12,4 millions d'euros. Le solde (5,0 millions d'euros) devant être versé entre 1 et 5 ans et correspond essentiellement à des préretraites et des loyers restant à courir sur des sites désormais inutilisés.

NOTE 22 AVANTAGES AU PERSONNEL

Note 22.1. HYPOTHÈSES RETENUES

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément à la note 1.4, concernent essentiellement la France et l'Allemagne. Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

| Hypothèses retenues | France 2015 | Allemagne 2015 |
|---|----------------------------|------------------------|
| <i>Hypothèses économiques</i> | | |
| Taux de croissance des salaires | entre 2,50 % et 3,50 % | entre 1,75 % et 2,50 % |
| Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA | 2,00 % et 1,50 % | 2,00 % |
| Durée moyenne résiduelle d'activité | variable selon les entités | 11 à 16 ans |
| <i>Hypothèses démographiques</i> | | |
| Âge de départ en retraite | 60 à 65 ans ^(a) | 65 à 67 ans |
| Mobilité du personnel | 0 % à 8,3 % | |
| Tables de mortalité | INSEE TD/TV 2011-2013 | HEUBECK RT 2005 g |

(a) Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

| Hypothèses retenues | France 2014 | Allemagne 2014 |
|---|----------------------------|-------------------|
| <i>Hypothèses économiques</i> | | |
| Taux de croissance des salaires | entre 2,50 % et 3,50 % | 2,00 % |
| Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA | 2,00 % et 1,50 % | 2,00 % |
| Durée moyenne résiduelle d'activité | variable selon les entités | 11 à 15 ans |
| <i>Hypothèses démographiques</i> | | |
| Âge de départ en retraite | 60 à 65 ans ^(a) | 65 ans |
| Mobilité du personnel | 0 % à 8 % | |
| Tables de mortalité | INSEE TD/TV 2010-2012 | HEUBECK RT 2005 G |

(a) Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

| Hypothèses retenues | France 2013 | Allemagne 2013 |
|---|----------------------------|-------------------|
| <i>Hypothèses économiques</i> | | |
| Taux de croissance des salaires | 3 % et 4 % | 2,50 % |
| Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA | 3,00 % et 2,50 % | 3,00 % |
| Durée moyenne résiduelle d'activité | variable selon les entités | 11 à 16 ans |
| <i>Hypothèses démographiques</i> | | |
| Âge de départ en retraite | 60 à 65 ans ^(a) | 65 ans |
| Mobilité du personnel | 0 % à 8 % | |
| Tables de mortalité | INSEE TD/TV 2009-2011 | HEUBECK RT 2005 G |

(a) Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Note 22.2. DÉTAILS DES ENGAGEMENTS

L'engagement total se décompose comme suit :

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Dette actuarielle avec niveau futur des salaires | 130,3 | 70,9 | 15,6 | 216,8 |
| Valeur actuelle des fonds | (55,1) | (4,2) | (4,4) | (63,7) |
| ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ | 75,2 | 66,7 | 11,2 | 153,1 |
| Passif comptabilisé au bilan | 75,2 | 66,7 | 11,2 | 153,1 |
| Actif comptabilisé au bilan | | | | |
| NET | 75,2 | 66,7 | 11,2 | 153,1 |

| <i>(en millions €)</i> | 2014 | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Dette actuarielle avec niveau futur des salaires | 123,5 | 74,9 | 36,7 | 235,1 |
| Valeur actuelle des fonds | (50,6) | (3,8) | (21,6) | (76,0) |
| ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ | 72,9 | 71,1 | 15,1 | 159,1 |
| Passif comptabilisé au bilan | 72,9 | 71,1 | 15,1 | 159,1 |
| Actif comptabilisé au bilan | | | | |
| NET | 72,9 | 71,1 | 15,1 | 159,1 |

| <i>(en millions €)</i> | 2013 | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Dette actuarielle avec niveau futur des salaires | 112,7 | 67,7 | 32,9 | 213,3 |
| Valeur actuelle des fonds | (49,1) | (3,5) | (19,1) | (71,7) |
| ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ | 63,6 | 64,2 | 13,8 | 141,6 |
| Passif comptabilisé au bilan | 63,6 | 64,2 | 13,8 | 141,6 |
| Actif comptabilisé au bilan | | | | |
| NET | 63,6 | 64,2 | 13,8 | 141,6 |

Le montant des engagements au titre des médailles du travail est de 7,9 millions au 31 décembre 2015 (de 7,5 millions au 31 décembre 2014 et 7 millions au 31 décembre 2013).

Note 22.3. CHARGES COMPTABILISÉES

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | | | |
|--|------------|------------|--------------|------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Coût annuel des services rendus | 7,6 | 0,6 | 1,6 | 9,8 |
| Frais financiers sur engagements | 2,2 | 1,5 | 0,4 | 4,1 |
| Produits financiers sur fonds investis | (0,9) | (0,1) | (0,1) | (1,1) |
| Autres | (2,4) | | (2,4) | (4,8) |
| COÛT DE LA PÉRIODE | 6,5 | 2,0 | (0,5) | 8,0 |

| <i>(en millions €)</i> | 2014 | | | |
|--|-------------|------------|-------------|-------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Coût annuel des services rendus | 8,7 | 0,5 | 2,5 | 11,7 |
| Frais financiers sur engagements | 3,1 | 2,0 | 1,0 | 6,1 |
| Produits financiers sur fonds investis | (1,3) | (0,1) | (0,6) | (2,0) |
| Autres | 0,4 | | | 0,4 |
| COÛT DE LA PÉRIODE | 10,9 | 2,4 | 2,9 | 16,2 |

| <i>(en millions €)</i> | 2013 | | | |
|--|------------|------------|-------------|-------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Coût annuel des services rendus | 6,4 | 0,5 | 1,4 | 8,3 |
| Frais financiers sur engagements | 3,7 | 2,1 | 1,0 | 6,8 |
| Produits financiers sur fonds investis | (1,4) | (0,1) | (0,6) | (2,1) |
| Autres | | | | |
| COÛT DE LA PÉRIODE | 8,7 | 2,5 | 1,8 | 13,0 |

Note 22.4. VARIATION DES GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Montant à l'ouverture | (43,3) | (25,0) | (6,0) | (74,3) |
| Écarts actuariels | (4,2) | 2,2 | (0,4) | (2,4) |
| Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts | 1,5 | | | 1,5 |
| Autres | | | 2,7 | 2,7 |
| MONTANT À LA CLÔTURE | (46,0) | (22,8) | (3,7) | (72,5) |

Les écarts actuariels de la période sont principalement liés à la variation du taux d'actualisation.

| <i>(en millions €)</i> | 2014 | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Montant à l'ouverture | (39,2) | (16,2) | (3,9) | (59,3) |
| Écarts actuariels | (6,3) | (8,8) | (2,2) | (17,3) |
| Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts | 2,2 | | 1,2 | 3,4 |
| Autres | | | (1,1) | (1,1) |
| MONTANT À LA CLÔTURE | (43,3) | (25,0) | (6,0) | (74,3) |

| <i>(en millions €)</i> | 2013 | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | France | Allemagne | Autres pays | Total |
| Montant à l'ouverture | (38,0) | (14,7) | (7,2) | (59,9) |
| Écarts actuariels | (3,4) | (1,5) | 3,5 | (1,4) |
| Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts | 2,2 | | (0,2) | 2,0 |
| MONTANT À LA CLÔTURE | (39,2) | (16,2) | (3,9) | (59,3) |

Note 22.5. ÉVOLUTION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE

La variation de la provision s'analyse comme suit :

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Montant net à l'ouverture | 159,1 | 141,6 | 141,6 |
| Coût de la période | 8,0 | 16,2 | 13,0 |
| Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds | (14,7) | (12,4) | (12,0) |
| Écarts actuariels et autres variations ^(a) | 0,7 | 13,7 | (1,0) |
| MONTANT NET À LA CLÔTURE | 153,1 | 159,1 | 141,6 |

(a) « Autres variations » incluent les changements de périmètre.

Note 22.6. ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2015

| (en millions €) | France | Autres pays | Total |
|---|--------------|--------------|--------------|
| ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2015 | 123,5 | 111,6 | 235,1 |
| Coût des services rendus | 7,6 | 2,2 | 9,8 |
| Frais financiers sur engagements | 2,2 | 1,9 | 4,1 |
| Prestations versées | (4,8) | (7,4) | (12,2) |
| Modifications de régime | | | |
| Écarts actuariels | 4,3 | (1,8) | 2,5 |
| Réductions/cessions ^(a) | (0,4) | (19,9) | (20,3) |
| Autres | (2,1) | (0,1) | (2,2) |
| ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015 | 130,3 | 86,5 | 216,8 |

(a) Dont (19,4) M€ lié au changement de régime aux Pays-Bas qui désormais bénéficie d'un plan à cotisations définies.

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2014

| (en millions €) | France | Autres pays | Total |
|---|--------------|--------------|--------------|
| ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2014 | 112,7 | 100,6 | 213,3 |
| Coût des services rendus | 9,3 | 2,5 | 11,8 |
| Frais financiers sur engagements | 3,1 | 2,9 | 6,0 |
| Prestations versées | (7,7) | (6,0) | (13,7) |
| Modifications de régime | | | |
| Écarts actuariels | 6,6 | 10,9 | 17,5 |
| Réductions/cessions | (0,5) | | (0,5) |
| Autres | | 0,7 | 0,7 |
| ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2014 | 123,5 | 111,6 | 235,1 |

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS 2013

| (en millions €) | France | Autres pays | Total |
|---|--------------|--------------|--------------|
| ENGAGEMENTS AU 1^{ER} JANVIER 2013 | 105,1 | 104,6 | 209,7 |
| Coût des services rendus | 6,4 | 1,9 | 8,3 |
| Frais financiers sur engagements | 3,7 | 3,1 | 6,8 |
| Prestations versées | (4,7) | (6,9) | (11,6) |
| Modifications de régime | | | |
| Écarts actuariels | 3,1 | (1,2) | 1,9 |
| Réductions/cessions | (0,6) | | (0,6) |
| Autres | (0,4) | (0,9) | (1,3) |
| ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2013 | 112,7 | 100,6 | 213,3 |

Note 22.7. ÉVOLUTION ET DÉTAIL DES FONDS INVESTIS

VARIATION 2015 DES ACTIFS INVESTIS

| (en millions €) | France | Autres pays | Total |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2015 | 50,6 | 25,4 | 76,0 |
| Rendement attendu des fonds | 0,9 | 0,2 | 1,1 |
| Contributions versées aux fonds | 2,0 | 1,4 | 3,4 |
| Prestations payées par le fonds | | (0,9) | (0,9) |
| Écarts actuariels et autres ^(a) | 1,6 | (17,5) | (15,9) |
| ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2015 | 55,1 | 8,6 | 63,7 |

(a) Dont (17,5) M€ lié au changement de régime aux Pays-Bas qui désormais bénéficie d'un plan à cotisations définies.

VARIATION 2014 DES ACTIFS INVESTIS

| (en millions €) | France | Autres pays | Total |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2014 | 49,1 | 22,6 | 71,7 |
| Rendement attendu des fonds | 1,3 | 0,7 | 2,0 |
| Contributions versées aux fonds | | 1,3 | 1,3 |
| Prestations payées par le fonds | (1,9) | (0,6) | (2,5) |
| Écarts actuariels et autres | 2,1 | 1,4 | 3,5 |
| ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2014 | 50,6 | 25,4 | 76,0 |

VARIATION 2013 DES ACTIFS INVESTIS

| (en millions €) | France | Autres pays | Total |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ACTIFS INVESTIS AU 1^{ER} JANVIER 2013 | 45,8 | 22,3 | 68,1 |
| Rendement attendu des fonds | 3,6 | 0,5 | 4,1 |
| Contributions versées aux fonds | | 0,9 | 0,9 |
| Prestations payées par le fonds | | (0,9) | (0,9) |
| Écarts actuariels et autres | (0,3) | (0,2) | (0,5) |
| ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2013 | 49,1 | 22,6 | 71,7 |

Les actifs en France sont placés auprès de deux compagnies d'assurances et investis dans :

- l'actif général de ces assureurs composés essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA ou AA, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier de bureau à haut rendement pour environ 50 % du total ;
- des fonds obligataires pour environ 10 % du total ;
- des fonds actions pour le solde.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à 6,38 % en 2015.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2015 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2016.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

Note 22.8. AUTRES INFORMATIONS

22.8.1. Décaissements attendus lors des exercices futurs

| Décaissements attendus (en millions €) | France | Allemagne | Total |
|--|-------------|-------------|-------------|
| < 1 an | 3,3 | 4,0 | 7,3 |
| De 1 à 5 ans | 19,1 | 16,1 | 35,2 |
| TOTAL À 5 ANS | 22,4 | 20,1 | 42,5 |

22.8.2. Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

L'utilisation d'un taux d'actualisation de 2,25 % une diminution de l'engagement d'environ 5,3 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2015 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

22.8.3. Analyse de sensibilité des engagements

L'utilisation d'un taux d'actualisation de 1,75 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 5,6 millions d'euros et

La variation des autres hypothèses telles que la revalorisation des salaires ou des taux de pension n'aurait pas d'impact significatif sur le montant global des engagements.

NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FOURNISSEURS | 695,2 | 637,3 | 524,8 |
| Dettes fiscales et sociales | 299,0 | 274,9 | 262,7 |
| Fournisseurs d'immobilisations | 16,5 | 14,1 | 11,5 |
| Autres dettes | 17,8 | 9,7 | 10,4 |
| AUTRES PASSIFS | 333,3 | 298,7 | 284,6 |

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

| | Courant | Non courant | Total |
|--------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| FOURNISSEURS | 695,2 | | 695,2 |
| Dettes fiscales et sociales | 259,0 | 40,0 | 299,0 |
| Fournisseurs d'immobilisations | 16,5 | | 16,5 |
| Autres dettes | 16,1 | 1,7 | 17,8 |
| AUTRES PASSIFS | 291,6 | 41,7 | 333,3 |

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

NOTE 24 DETTES FINANCIÈRES

Note 24.1. ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|----------------|--------------|--------------|
| Dettes obligataires | 497,4 | 299,9 | 299,5 |
| Dettes bancaires | 1,5 | 23,4 | 25,8 |
| Dettes leasing | 2,2 | 2,2 | 2,1 |
| Autres dettes financières (y compris placements privés) | 181,8 | 220,8 | 268,3 |
| Participation des salariés | 24,1 | 30,6 | 31,3 |
| DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES | 707,0 | 576,9 | 627,0 |
| Dettes obligataires | 299,8 | | |
| Dettes bancaires | 34,2 | 49,6 | 44,6 |
| Billets de trésorerie | 110,0 | 155,0 | 76,0 |
| Part à moins d'un an des dettes non courantes | 179,5 | 184,5 | 94,0 |
| DETTES FINANCIÈRES COURANTES | 623,5 | 389,1 | 214,6 |
| ENDETTEMENT FINANCIER BRUT | 1 330,5 | 966,0 | 841,6 |

Au 31 décembre 2015, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment de :

- financements par placements privés (Schuldschein) pour 220 millions d'euros ;

- un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros à échéance 2016 ;
- un emprunt obligataire de 500,0 millions d'euros à échéance 2022 ;
- un tirage de 110,0 millions d'euros de billets de trésorerie de droit français (tiré dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors).

Au 31 décembre 2015, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette bancaire à plus d'un an, ressort à 4,06 % (4,08 % au 31 décembre 2014).

CARACTÉRISTIQUES ET ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEURS NOMINALES)

| Au 31 décembre 2015 (en millions €) | Monnaie d'émission | Échéance | Solde au bilan | Ventilation par échéance | | | Taux initial | Taux après couverture |
|---|-----------------------|----------|-------------------|--------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------------------|
| | | | | < 1 an | 1-5 ans | > 5 ans | | |
| Schuldschein | EUR | 2016 | 13,5 | 13,5 | | | Fixe | |
| Schuldschein | EUR | 2016 | 26,5 | 26,5 | | | Variable Euribor | |
| Schuldschein | EUR | 2017 | 40,0 | | 40,0 | | Fixe | |
| Schuldschein | EUR | 2017 | 58,0 | | 58,0 | | Variable Euribor | Fixe |
| Schuldschein | EUR | 2017 | 20,0 | | 20,0 | | Variable Euribor | Fixe |
| Schuldschein | EUR | 2019 | 57,0 | | 57,0 | | Fixe | |
| Schuldschein | EUR | 2019 | 5,0 | | 5,0 | | Variable Euribor | |
| Emprunt obligataire | EUR | 2016 | 300,0 | 300,0 | | | Fixe | |
| Emprunt obligataire | EUR | 2022 | 500,0 | | | 500,0 | Fixe | |
| Billets de trésorerie | EUR | 2016 | 110,0 | 110,0 | | | Variable Euribor | Variable ^(a) |
| Autres dettes bancaires (y compris découverts) | | | 163,1 | 162,5 | 0,4 | 0,3 | Variable | |
| Dettes leasing | | | 3,2 | 1,0 | 2,0 | 0,2 | | |
| Participation des salariés | EUR | | 34,2 | 10,1 | 24,1 | | | |
| TOTAL | | | 1 330,5 | 623,5 | 206,5 | 500,5 | | |

(a) Une partie du financement fait l'objet de swaps de devise à taux variable afin de financer les filiales du Groupe dans leur devise de fonctionnement et par conséquent, les taux de financement sont ceux des principales devises (note 25.2).

L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS (VALEUR NOMINALE ET INTÉRÊTS INCLUS, VALEURS NON ACTUALISÉES)

| Au 31 décembre 2015 (en millions €) | Monnaie d'émission | Échéance | Décaissements prévus | Ventilation par échéance | | |
|--|-----------------------|----------|-------------------------|--------------------------|--------------|--------------|
| | | | | < 1 an | 1-5 ans | > 5 ans |
| Schuldschein | EUR | 2016 | 13,7 | 13,7 | | |
| Schuldschein | EUR | 2016 | 26,7 | 26,7 | | |
| Emprunt obligataire | EUR | 2016 | 313,5 | 313,5 | | |
| Schuldschein | EUR | 2017 | 20,8 | 0,4 | 20,4 | |
| Schuldschein | EUR | 2017 | 42,4 | 1,2 | 41,2 | |
| Schuldschein | EUR | 2017 | 60,4 | 1,2 | 59,2 | |
| Schuldschein | EUR | 2019 | 5,5 | 0,1 | 5,4 | |
| Schuldschein | EUR | 2019 | 65,9 | 2,2 | 63,7 | |
| Emprunt obligataire | EUR | 2022 | 583,1 | 11,9 | 47,5 | 523,7 |
| TOTAL | | | 1 132,0 | 370,9 | 237,4 | 523,7 |

CRÉDITS CONFIRMÉS

Le Groupe dispose par ailleurs d'emprunts et crédits confirmés et non utilisés qui sont disponibles jusqu'aux termes suivants :

| Au 31 décembre (en millions €) | Emprunts et crédits confirmés 2015 ^(a) |
|-----------------------------------|---|
| 2016 | 610 |
| 2017 | 560 |
| 2018 | 560 |
| 2019 | 560 |
| 2020 | |

(a) En-cours de lignes de crédit confirmés en fin d'exercice, dont : un emprunt bilatéral d'un montant de 50,0 millions d'euros échéance août 2017; un crédit syndiqué d'un montant de 560,0 millions d'euros échéance juillet 2020.

Ces lignes de crédit ne comportent aucun covenant financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

Note 24.2. ENDETTEMENT FINANCIER NET

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|----------------|--------------|--------------|
| Dettes financières non courantes | 707,0 | 576,9 | 627,0 |
| Dettes financières courantes | 623,5 | 389,1 | 214,6 |
| ENDETTEMENT FINANCIER BRUT | 1 330,5 | 966,0 | 841,6 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie nets ^(a) | (770,8) | (341,4) | (426,3) |
| Autres placements financiers courants ^(a) | (243,6) | (172,5) | |
| Instruments dérivés (nets) | (0,5) | 1,0 | 0,5 |
| ENDETTEMENT FINANCIER NET | 315,6 | 453,1 | 415,8 |

(a) Dont 391 millions d'euros en Chine (note 20 intérêts minoritaires).

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers courants ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe qui sont cessibles facilement. Il comprend également des placements

financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Au 31 décembre 2015, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

NOTE 25 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Note 25.1. INSTRUMENTS FINANCIERS

| (en millions €) | 2015 | | Ventilation par catégorie d'instruments | | | | |
|--|------------------|----------------|--|-------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| | Valeur comptable | Juste valeur | Juste valeur par résultat (hors dérivés) | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Dettes au coût amorti | Instruments dérivés |
| ACTIFS | | | | | | | |
| Autres participations | 11,1 | 11,1 | | 11,1 | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 10,4 | 10,4 | | | 10,4 | | |
| Autres actifs non courants | 1,9 | 1,9 | | | 1,9 | | |
| Clients | 886,0 | 886,0 | | | 886,0 | | |
| Autres créances courantes hors charges constatées d'avance | 17,9 | 17,9 | | | 17,9 | | |
| Instruments dérivés | 50,9 | 50,9 | | | | | 50,9 |
| Autres placements financiers | 243,6 | 243,6 | 243,6 | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 770,8 | 770,8 | 770,8 | | | | |
| TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS | 1 992,5 | 1 992,5 | 1 014,4 | 11,1 | 916,2 | | 50,9 |
| PASSIFS | | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières non courantes | 707,0 | 719,3 | | | | 719,3 | |
| Autres passifs non courants | 1,7 | 1,7 | | | | 1,7 | |
| Fournisseurs | 695,2 | 695,2 | | | | 695,2 | |
| Autres passifs courants | 32,6 | 32,6 | | | | 32,6 | |
| Instruments dérivés | 20,1 | 20,1 | | | | | 20,1 |
| Dettes financières courantes | 623,5 | 630,4 | | | | 630,4 | |
| TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS | 2 080,1 | 2 099,2 | | | | 2 079,1 | 20,1 |
| 2014 | | | | | | | |
| (en millions €) | 2014 | | Ventilation par catégorie d'instruments | | | | |
| | Valeur comptable | Juste valeur | Juste valeur par résultat (hors dérivés) | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Dettes au coût amorti | Instruments dérivés |
| ACTIFS | | | | | | | |
| Autres participations | 10,3 | 10,3 | | 10,3 | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 13,9 | 13,9 | | | 13,9 | | |
| Autres actifs non courants | 5,9 | 5,9 | | | 5,9 | | |
| Clients | 768,3 | 768,3 | | | 768,3 | | |
| Autres créances courantes hors charges constatées d'avance | 16,1 | 16,1 | | | 16,1 | | |
| Instruments dérivés | 59,4 | 59,4 | | | | | 59,4 |
| Autres placements financiers | 172,5 | 172,5 | 172,5 | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 341,4 | 341,4 | 341,4 | | | | |
| TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS | 1 387,9 | 1 387,9 | 514,0 | 10,3 | 804,2 | | 59,4 |
| PASSIFS | | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières non courantes | 576,9 | 594,4 | | | | 594,4 | |
| Autres passifs non courants | 2,2 | 2,2 | | | | 2,2 | |
| Fournisseurs | 637,3 | 637,3 | | | | 637,3 | |
| Autres passifs courants | 21,7 | 21,7 | | | | 21,7 | |
| Instruments dérivés | 10,1 | 10,1 | | | | | 10,1 |
| Dettes financières courantes | 389,1 | 390,7 | | | | 390,7 | |
| TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS | 1 637,3 | 1 656,3 | | | | 1 646,2 | 10,1 |

| (en millions €) | 2013 | | Ventilation par catégorie d'instruments | | | | |
|--|------------------|----------------|--|-------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| | Valeur comptable | Juste valeur | Juste valeur par résultat (hors dérivés) | Actifs disponibles à la vente | Prêts et créances | Dettes au coût amorti | Instruments dérivés |
| ACTIFS | | | | | | | |
| Autres participations | 10,1 | 10,1 | | 10,1 | | | |
| Autres actifs financiers non courants | 9,5 | 9,5 | | | 9,5 | | |
| Autres actifs non courants | 6,0 | 6,0 | | | 6,0 | | |
| Clients | 740,2 | 740,2 | | | 740,2 | | |
| Autres créances courantes hors charges constatées d'avance | 14,8 | 14,8 | | | 14,8 | | |
| Instruments dérivés | 2,8 | 2,8 | | | | | 2,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 426,3 | 426,3 | 426,3 | | | | |
| TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS | 1 209,7 | 1 209,7 | 426,3 | 10,1 | 770,4 | | 2,8 |
| PASSIFS | | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières non courantes | 627,0 | 648,0 | | | | 648,0 | |
| Autres passifs non courants | 0,6 | 0,6 | | | | 0,6 | |
| Fournisseurs | 524,8 | 524,8 | | | | 524,8 | |
| Autres passifs courants | 21,2 | 21,2 | | | | 21,2 | |
| Instruments dérivés | 13,5 | 13,5 | | | | | 13,5 |
| Dettes financières courantes | 214,6 | 214,6 | | | | 214,6 | |
| TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS | 1 401,7 | 1 422,7 | | | | 1 409,2 | 13,5 |

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors créances fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement.

La juste valeur des créances clients et autres créances courantes (actifs détenus jusqu'à l'échéance) est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participations non consolidés, certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an.

Ces actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, représentatif de leur juste valeur, en l'absence d'un marché actif.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales).

Les emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, sont évalués à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

Note 25.2. DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

| (en millions €) | 2015 | | | | 2014 | | | |
|---|---------|--------------|---------|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| | actif | | passif | | actif | | passif | |
| | nominal | juste valeur | nominal | juste valeur | nominal | juste valeur | nominal | juste valeur |
| COUVERTURE DE JUSTE VALEUR | | | | | | | | |
| Ventes à terme de devises* | 46,8 | 1,4 | 35,5 | (0,9) | 41,9 | 2,1 | 34,2 | (0,4) |
| Achats à terme de devises* | 37,9 | 2,8 | 129,2 | (3,3) | 58,9 | 3,2 | 91,9 | (0,5) |
| TOTAL | | 4,2 | | (4,2) | | 5,3 | | (0,9) |
| SURCOUVERTURES ET TRADING | | | | | | | | |
| <i>Swaps de devises</i> | | | | | | | | |
| GBP | | | 15,7 | (0,1) | | | 16,6 | (0,1) |
| AUD | | | 13,8 | (0,2) | | | 9,3 | (0,1) |
| CAD | | | 16,1 | (0,2) | | | 18,7 | (0,2) |
| CHF | 5,4 | | | | | | | |
| CZK | | | 4,3 | | | | | |
| DKK | | | 15,4 | | 7,6 | | | |
| HUF | | | 7,4 | | 14,5 | | | |
| MXN | 15,8 | 0,1 | | | | | 7,9 | (0,1) |
| RUB | | | | | | | | |
| USD | | | 97,5 | (0,9) | | | 142,3 | (0,7) |
| JPY | | | 45,0 | (0,4) | | | 51,3 | (0,6) |
| THB | | | 15,9 | (0,2) | | | 13,5 | (0,2) |
| SGD | | | 0,6 | | | | 2,0 | |
| ZAR | 2,8 | | | | | | 2,7 | |
| Autres couvertures liées au financement | | 2,6 | | (1,0) | | 1,3 | | (3,9) |
| TOTAL | | 2,7 | | (3,1) | | 1,3 | | (5,8) |
| COUVERTURES DE FLUX FUTURS | | | | | | | | |
| Ventes et Achats à terme de devises | 487,0 | 39,4 | 245,9 | (9,1) | 564,7 | 49,2 | 103,4 | (1,2) |
| Swap de taux variable/fixe | | | 78,0 | (1,6) | | | 78,0 | (1,9) |
| Dérivés aluminium | | | 18,4 | (1,4) | 15,1 | 0,4 | | |
| Dérivés nickel | | | 1,0 | (0,1) | | | 2,1 | |
| TOTAL | | 39,4 | | (12,3) | | 49,6 | | (3,0) |
| COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS | | 39,4 | | (12,3) | | | | |
| Swap de devises | 93,8 | 4,6 | 55,0 | (0,5) | 33,9 | 3,2 | 51,0 | (0,4) |
| TOTAL | | 4,6 | | (0,5) | 33,9 | 3,2 | 51,0 | (0,4) |
| TOTAL DÉRIVÉS | | 50,9 | | (20,1) | | 59,4 | | (10,1) |
| EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT) | | | | 30,8 | | | | 49,3 |

* Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12, dont les montants nominaux s'élèvent à 20,9 M€ pour les achats à terme et 18,7 M€ pour les ventes à terme. La juste valeur de ces dérivés est nulle.

Les seuls instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à 1 an sont ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Au 31/12/2015, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

| Au 31 décembre 2015 | < 1 an | 1 à 5 ans | > 5 ans | Total |
|-------------------------------------|-------------|------------|---------|-------------|
| Ventes et Achats à terme de devises | 27,2 | 3,1 | | 30,3 |
| Swap de taux variable/fixe | | (1,6) | | (1,6) |
| Dérivés aluminium | (1,4) | | | (1,4) |
| Dérivés nickel | (0,1) | | | (0,1) |
| TOTAL | 25,7 | 1,5 | | 27,2 |

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium et du nickel (métal) au 31 décembre 2015.

Note 25.3. INFORMATION SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR

Conformément à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

| (en millions €) | 31 décembre 2015 | | | |
|---|------------------|----------------|-------------|----------|
| | Total | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
| ACTIFS | | | | |
| Instruments dérivés | 50,9 | | 50,9 | |
| Autres placements financiers | 243,6 | 243,6 | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 770,8 | 770,8 | | |
| TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR | 1 065,3 | 1 014,4 | 50,9 | |
| PASSIFS | | | | |
| Instruments dérivés | 20,1 | | 20,1 | |
| TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR | 20,1 | | 20,1 | |

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des *swaps* de taux, des *swaps* de change et des *swaps* sur matières premières. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

NOTE 26 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 26.1. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Note 26.2. RISQUE DE MARCHÉ

26.2.1. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le yuan chinois, le rouble russe, le réal brésilien et le yen japonais. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle :
 - flux d'exportation des filiales de production localisées en zone euro et exportant dans la devise locale des filiales de commercialisation,
 - flux d'importation de marchandises auprès de SEB Asia en dollar américain par les filiales de commercialisation du Groupe qui n'ont pas le dollar américain comme devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain par les filiales françaises du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Pour les principales devises, les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments financiers simples (vente/achat à terme de devises contre euro). Concernant le dollar américain et le yuan chinois, devises dans lesquelles le Groupe a une position nette acheteuse, le Groupe couvre une partie des facturations de SEB Asia auprès des filiales du Groupe.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

ANALYSE DES RISQUES DE CHANGE LIES AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

| En 2015 (en millions €) | USD | CNY | RUB | PLN | GBP | JPY | Autres |
|-------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|------------|-----------|
| Total actifs | | | 5 | 9 | 8 | 10 | 49 |
| Total passifs | (64) | (86) | | | | | |
| Transactions futures | | | | | | | |
| POSITION NETTE AVANT GESTION | (64) | (86) | 5 | 9 | 8 | 10 | 49 |
| Achats à terme ^(a) | 65 | 103 | | | | | |
| Ventes à terme ^(a) | | (5) | (4) | (8) | (6) | (11) | (35) |
| POSITION NETTE APRÈS GESTION | 1 | 12 | 1 | 1 | 2 | (1) | 14 |

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 25.2.

| En 2014 (en millions €) | USD | CNY | RUB | PLN | GBP | Autres | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|------------|----------|------------|-----------|----|
| Total actifs | | | | 7 | 9 | 8 | 53 |
| Total passifs | (56) | (94) | | | | | |
| Transactions futures | | | | | | | |
| POSITION NETTE AVANT GESTION | (56) | (94) | 7 | 9 | 8 | 53 | |
| Achats à terme ^(a) | 50 | 96 | | | | | |
| Ventes à terme ^(a) | | (9) | (8) | (7) | (11) | (37) | |
| POSITION NETTE APRÈS GESTION | (6) | (7) | (1) | 2 | (2) | 16 | |

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 25.2.

| En 2013 (en millions €) | USD | CNY | RUB | PLN | GBP | Autres | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-----------|----------|----------|-----------|----|
| Total actifs | | | | 14 | 8 | 8 | 48 |
| Total passifs | (54) | (54) | | | | | |
| Transactions futures | | | | | | | |
| POSITION NETTE AVANT GESTION | (54) | (54) | 14 | 8 | 8 | 48 | |
| Achats à terme ^(a) | 36 | 50 | | | | | |
| Ventes à terme ^(a) | | | (9) | (8) | (7) | (34) | |
| POSITION NETTE APRÈS GESTION | (18) | (4) | 5 | 0 | 1 | 14 | |

(a) Les nominaux des achats et ventes à terme de devises présentés ici n'incluent pas les opérations prises le 31/12. Cf. note 25.2.

Au 31 décembre 2015, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,0887 dollar, 80,6736 roubles, 7,0608 yuans chinois et 131,07 yens.

Une appréciation des cours de ces devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact négatif sur le résultat. Toutefois, compte tenu d'une couverture budgétaire prise

sur le dollar, l'appréciation de son cours se traduirait par un produit dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2015, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

| (en millions €) | USD | CNY | RUB | PLN | GBP | JPY | Autres |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| Hypothèse de variation de devise (appréciation) | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % | 10 % |
| IMPACT RÉSULTAT | 0,1 | 1,2 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | (0,1) | 1,4 |

RISQUE DE CHANGE LIÉ AU FINANCEMENT

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources sont consenties dans la devise de fonctionnement des filiales. SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros, elle est exposée aux risques de change sur le financement accordé aux filiales au travers des comptes courants. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de

la filiale en position inverse du compte courant en utilisant des swaps de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement dès lors que des instruments dérivés compétitifs sont disponibles sur le marché.

Le Groupe n'applique toutefois pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

| En 2015 (en millions €) | USD | Autres |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Total actifs | 423 | 138 |
| Total passifs | (267) | (26) |
| POSITION NETTE AVANT GESTION | 156 | 112 |
| Instruments financiers dérivés | (153) | (124) |
| POSITION NETTE APRÈS GESTION | 3 | (12) |

| En 2014 (en millions €) | USD | Autres |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Total actifs | 398 | 140 |
| Total passifs | (223) | (12) |
| POSITION NETTE AVANT GESTION | 175 | 129 |
| Instruments financiers dérivés | (177) | (144) |
| POSITION NETTE APRÈS GESTION | (2) | (15) |

| En 2013 (en millions €) | USD | Autres |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Total actifs | 336 | 111 |
| Total passifs | (94) | (15) |
| POSITION NETTE AVANT GESTION | 242 | 96 |
| Instruments financiers dérivés | (264) | (125) |
| POSITION NETTE APRÈS GESTION | (22) | (29) |

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2015, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

| (en millions €) | USD | Autres |
|---|------------|--------------|
| Hypothèse de variation de devise (appréciation) | 10 % | 10 % |
| IMPACT RÉSULTAT | 0,3 | (1,2) |

RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS NETS

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.). Il n'est pas dans la politique du Groupe de couvrir cette exposition.

Toutefois, le Groupe a décidé en 2012 de couvrir l'exposition liée à un prêt long terme intercompagnie, assimilé à de l'investissement net, octroyé à sa filiale Colombienne et libellé en dollars. Le montant de ce prêt au 31 décembre 2015 est de 42,2 millions d'US Dollars. Les instruments de couverture utilisés sont des *swaps* de devises dont la juste valeur au 31 décembre 2015, comptabilisée en capitaux

propres s'élève à 0,6 millions d'euros. Au cours du second semestre 2014, le Groupe a également décidé de qualifier un nouveau prêt long terme octroyé à sa filiale brésilienne d'investissement net. Au 31 décembre 2015, ce prêt s'élève à 55,4 millions d'euros et est couvert par rapport à la fluctuation du Réal brésilien par un *swap* de devises dont la juste valeur comptabilisée en capitaux propres s'élève à 3,5 millions d'euros.

26.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêts en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier à fin décembre 2015 des dates de révision de taux :

| En 2015 (en millions €) | Du jour le jour à 1 an | | De 1 à 5 ans | | Supérieur à 5 ans | |
|--|------------------------|----------------|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| | Taux variable | Taux fixe | Taux variable | Taux fixe | Taux variable | Taux fixe |
| Total actifs | 1 014,4 | | | | | |
| Total passifs | (298,9) | (324,6) | (83,4) | (123,1) | (0,3) | (500,2) |
| VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION | 715,5 | (324,6) | (83,4) | (123,1) | (0,3) | (500,2) |

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables entre août 2013 et août 2017 un *swap* taux variable/taux fixe a été mis en place. Ce *swap* est qualifié de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39.

AU 31 DÉCEMBRE 2015

| (en millions €) | À moins d'un an | De 1 à 5 ans | Supérieur à 5 ans |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| <i>Swap</i> taux variable/taux fixe | | | 78 |

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2015, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des taux

d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire estimée à 3 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de l'impact sur les capitaux propres du *swap* de taux au 31 décembre 2015 est la suivante :

| (en millions €) | 31/12/2015 |
|----------------------------------|--------------|
| JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE | (1,9) |
| Variation de juste valeur | 0,3 |
| Montants recyclés en résultat | |
| JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE | (1,6) |

26.2.3. Risque matières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre et nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins (hors Chine) pour l'année suivante et effectue une couverture prudente de ses besoins (environ 70 % des volumes prévisionnels des six prochains mois).

Au 31 décembre 2015, les couvertures portent ainsi sur les tonnages suivants : 12 260 tonnes pour l'aluminium et 109 tonnes pour le nickel.

Le Groupe utilise des tunnels à prime nulle et/ou des *swaps* pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de

trésorerie au sens de la norme IAS 39 lorsque les critères énoncés en note 1.4.4 sont remplis.

Au 31 décembre 2015, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 1,5 million d'euros. En 2014, le gain latent s'élevait à 0,4 million d'euros. Et en 2013, la perte latente générée s'élevait à 4,0 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2015 ont généré une perte de 1,5 million d'euros (perte de 1,8 million d'euros en 2014 et perte de 6,1 millions d'euros en 2013).

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Une augmentation de 10 % des cours des métaux au 31 décembre 2015 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 1,8 million d'euros ; une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable

d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Une variation de 10 % des cours des métaux par rapport à leur niveau moyen 2015 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 11,9 millions d'euros du résultat opérationnel d'activité.

26.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans de stock-options 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 2015 (94,6 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 101,6 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 10,2 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 73,13 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2015, le cours de l'action cote 27,82 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 1 823,6 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale. L'évolution du cours de l'action Supor n'a pas

non plus d'incidence dans les comptes sociaux de SEB Internationale puisque cette participation est classée comme investissement à long terme et ne fait donc pas l'objet d'un ajustement en fonction de la seule valeur de marché à la clôture.

Note 26.3. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie, équivalents de trésorerie et autres placements financiers) s'élevant à 1 014,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 ;

auquel s'ajoutent notamment :

- des billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 600,0 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2015 est de 110,0 millions d'euros ;
- des emprunts et crédits :
 - une ligne de crédit syndiqué de 560,0 millions d'euros à échéance 2020,
 - une ligne bilatérale d'un montant de 50,0 millions d'euros à échéance 2017,
 - plusieurs lignes de crédit de type Schuldschein pour 220 millions d'euros à échéances 2015, 2016, 2017 et 2019,
 - un emprunt obligataire de 298,5 millions d'euros à échéance 2016,
 - un emprunt obligataire de 497,3 millions d'euros à échéance 2022.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 24.

Note 26.4. RISQUE DE CRÉDIT

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

| (en millions €) | Créances non échues | Créances échues | | | Total |
|-------------------------|------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------|
| | | 0-90 jours | 91-180 jours | > 181 jours | |
| Créances clients nettes | 765,2 | 111,5 | 5,9 | 3,4 | 886,0 |

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 4,2 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2015.

Enfin, depuis plus de cinq ans, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la COFACE pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2015, 93 % du solde client net bénéficie ainsi d'une couverture que la société exercera en cas de non-recouvrement.

NOTE 27 DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2015, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement se sont élevés à 9,1 millions d'euros (7,7 et 7,4 millions d'euros respectivement en 2014 et 2013).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais

ne comprend pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

| (en millions €) | 2015 | | | 2014 | | | 2013 | | |
|---|------------|-----------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|-----------------|------------|
| | Dépenses | Investissements | Total | Dépenses | Investissements | Total | Dépenses | Investissements | Total |
| Protection de l'air ambiant | 0,6 | 1,0 | 1,6 | 0,6 | 0,4 | 1,0 | 0,6 | 0,1 | 0,7 |
| Gestion des eaux usées et économie d'eau | 2,2 | 0,4 | 2,6 | 1,5 | 0,3 | 1,8 | 1,7 | 0,5 | 2,2 |
| Gestion des déchets | 2,4 | | 2,4 | 1,7 | 0,3 | 2,0 | 2,5 | 0,1 | 2,6 |
| Protection et assainissement du sol | 1,0 | 0,2 | 1,2 | 1,4 | 0,6 | 2,0 | 0,3 | 0,5 | 0,8 |
| Autres activités de protection de l'environnement | 1,0 | 0,3 | 1,3 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 1,0 | 0,1 | 1,1 |
| TOTAL | 7,2 | 1,9 | 9,1 | 6,0 | 1,7 | 7,7 | 6,1 | 1,3 | 7,4 |

Au 31 décembre 2015, le montant total des provisions pour risque environnemental s'élève à 3,9 millions d'euros et concerne principalement les frais de dépollution du site « plant 3 » au Brésil.

Une provision pour risque environnemental, comptabilisée en 2011 lors de l'acquisition d'Imusa pour couvrir un risque né antérieurement à l'acquisition, s'élevait au 31 décembre 2013 à 1,0 million d'euros puis avait été réduite à 0,5 million d'euros au 31 décembre 2014. Cette provision a été ramenée à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2015.

NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Note 28.1. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES

Les engagements spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- note 22 : avantages au personnel ;
- note 24 : dettes financières ;
- note 25 : juste valeur des instruments financiers.

Par ailleurs, fin décembre 2015, Le Groupe SEB a signé avec Supor Group, holding de la famille Su, un nouvel accord de rachat de 50 millions d'actions soit 7,9 % du capital de Supor au prix unitaire de 29 yuans par action. Cette transaction devrait être finalisée mi-2016, sous réserve d'approbation par les autorités chinoises. A l'issue de l'opération, le Groupe SEB détiendra 81,03 % de la société et la famille fondatrice 1,29 %, le solde, soit 17,68 % constituant le flottant.

Note 28.2. OPÉRATIONS COURANTES

ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels | 44,9 | 30,3 | 19,3 |
| Cautions et avals donnés * | 0,3 | | |
| Contrats de location simple non résiliables | 132,4 | 119,3 | 125,3 |
| Engagements financiers divers | 6,8 | 6,5 | 19,9 |
| TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS | 184,4 | 156,1 | 164,5 |
| Garanties clients (assurance-crédit) | 662,9 | 622,8 | 602,0 |
| Engagements financiers divers | | | 6,0 |
| TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS | 662,9 | 622,8 | 608,0 |

* Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe de filiales ont été reclassées en transactions avec les parties liées note 30.1.

Fin 2015, le groupe Supor a signé un contrat lui permettant d'étendre, à compter de 2016, le droit d'utilisation de la marque Supor à d'autres secteurs du petit électroménager pour une valeur de 7,1 millions d'euros. Le groupe Supor s'est également engagé à acquérir courant 2016, le droit d'utilisation d'un terrain à Shaoxin pour un montant de 13 millions d'euros.

En 2014, les commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels comprennent notamment des engagements liés à la construction du siège social du Groupe et divers aménagements sur le site de Parc Mail à Écully pour un montant total de 16,4 millions d'euros.

En 2013, les engagements financiers divers donnés incluaient 5,1 millions d'euros relatifs à l'accord transactionnel signé le 21 décembre 2013 avec l'actionnaire minoritaire de Key Ingredient pour l'acquisition de ses titres dans l'attente de la levée des conditions suspensives. Les engagements financiers divers donnés comprenaient également 7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du site immobilier de Parc Mail à Écully.

NOTE 29 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES, PASSIFS ÉVENTUELS

Note 29.1. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

29.1.1. Faits exceptionnels

Fin novembre 2015, le Groupe SEB a placé avec succès un emprunt obligataire d'un montant de 500 M€, d'une durée de 7 ans (échéance au 25/11/2022) et portant intérêt au taux de 2,375 %.

Cette nouvelle émission permet au Groupe SEB :

- de sécuriser le refinancement des obligations émises en 2011 en amont de l'échéance de juin 2016 ;
- d'allonger la maturité moyenne de sa dette ;
- de bénéficier de conditions attractives de financement.

Au cours de l'exercice 2015, aucun autre fait exceptionnel significatif n'est venu impacter la situation financière du Groupe.

29.1.2. Litiges

LITIGE FOURNISSEUR

Le Groupe a provisionné en 2009 un risque suite à un litige avec un fournisseur chinois sur un approvisionnement. L'exposition maximale estimée à ce jour à environ 6,4 millions d'euros est intégralement provisionnée (cf. note 21.2) même si, à ce stade, le Groupe conteste l'intégralité de ce risque et la procédure judiciaire mise en œuvre dans ce litige devrait s'avérer très longue.

ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE

L'Autorité de la Concurrence a diligenté une enquête sur les pratiques de prix et de référencement de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing, à l'égard de certains distributeurs du commerce en ligne.

Il n'est pas attendu d'événements significatifs dans cette affaire avant fin 2017 et aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2015 compte tenu de l'issue incertaine de la procédure.

LITIGE DOUANIER EN TURQUIE

Groupe SEB Istanbul, la filiale turque du Groupe, a reçu en date du 1^{er} février 2016 une notification des Autorités douanières indiquant que, selon leur interprétation, nos importations sont soumises à une taxe additionnelle non acquittée à ce jour. La notification reçue couvre la période comprise entre le 1^{er} janvier 2013 et le 16 janvier 2016 et fait état d'un redressement en base de 4,5 M€ et de pénalités de 13,5 M€. Cette position est en cours d'analyse par le Groupe qui entend contester l'intégralité de ce redressement. A ce titre, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes clos au 31 décembre 2015.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

Note 29.2. PASSIFS ÉVENTUELS

Aucun passif éventuel n'a été identifié à ce jour.

NOTE 30 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Note 30.1. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET NON CONSOLIDÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises associées et non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Produits des activités ordinaires | | | 1,1 |
| Autres produits | | | |
| Achats et frais | 0,6 | 0,8 | |
| Autres actifs financiers non courants | 0,7 | 4,3 | 1,1 |
| Clients | | | 1,1 |
| Fournisseurs | | 0,8 | |

La société Key Ingredient (non consolidée au regard de son caractère non significatif pour le Groupe) facture des prestations de recherche et développement : 0,4 million d'euros en 2015. Par ailleurs, le Groupe SEB a acquis l'application « CMS » de Key Ingredient pour un montant de 6,2 millions d'euros. Il s'agit d'un moteur de recherche qui sert de base notamment aux applications numériques du groupe embarquées dans les produits connectés.

En 2015, le Groupe SEB a versé à la société Ethera 0,2 million d'euros au titre de royalties pour l'utilisation de sa technologie et pour l'achat de filtres utilisés pour la fabrication des purificateurs d'airs.

La société Coranco, acquise fin décembre 2013, verse à la société Lagostina (filiale consolidée du Groupe) des royalties au titre de la commercialisation au Canada des produits sous marque Lagostina. Le montant des royalties versées au titre de l'exercice 2013 (alors que Coranco n'était pas consolidée) s'élevait à 1,1 million d'euros.

Les garanties financières données par le groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 60,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre 20,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 10,6 millions au 31 décembre 2013).

Note 30.2. CHARGES ENREGISTRÉES AU TITRE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif partis en retraite courant 2015. Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

| (en millions €) | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| AVANTAGES À COURT TERME | | | |
| Rémunérations fixes | 3,9 | 2,9 | 3,0 |
| Rémunérations variables | 3,9 | 2,2 | 1,9 |
| Jetons de présence | 0,4 | 0,4 | 0,5 |
| AUTRES AVANTAGES | | | |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 2,9 | 4,5 | 2,6 |
| Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions) | 3,6 | 1,9 | 2,2 |
| TOTAL | 14,7 | 11,9 | 10,2 |

Engagements de retraite et assimilés

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

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

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes

issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;

- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné

à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

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

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,0 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

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

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 33,8 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

La charge de l'exercice du régime complémentaire et différentiel, afférente à l'avantage consenti à M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Bertrand Neuschwander, constatée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015 est de 1 250 999 euros.

Indemnité de départ et de non-concurrence

POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

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

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce,

un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à 2 ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

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

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

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

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

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

POUR M. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

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

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

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

- dans les deux situations,
 - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;
 - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
 - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

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

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

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

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

Maintien du contrat de travail

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

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

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

NOTE 31 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

À la connaissance du Groupe, aucun événement susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2015.

NOTE 32 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015 (% DE PARTICIPATION DU GROUPE)

Note 32.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

| Sociétés | Activité principale ^(b) | Siège | N° Siren | % de contrôle | % intérêt |
|---|------------------------------------|-----------------|-------------|---------------|-----------|
| FRANCE | | | | | |
| SEB S.A. ^(a) | Société mère | France | 300 349 636 | | |
| Calor S.A.S. ^(a) | * | France | 956 512 495 | 100 | 100 |
| S.A.S. SEB ^(a) | * | France | 302 412 226 | 100 | 100 |
| Tefal S.A.S. ^(a) | * | France | 301 520 920 | 100 | 100 |
| Rowenta France S.A.S. ^(a) | * | France | 301 859 880 | 100 | 100 |
| Groupe SEB Moulinex S.A.S. ^(a) | * | France | 407 982 214 | 100 | 100 |
| SIS S.A.S. ^(a) | *** | France | 399 014 216 | 100 | 100 |
| SEB Développement S.A.S. ^(a) | *** | France | 016 950 842 | 100 | 100 |
| Groupe SEB France S.A.S. ^(a) | ** | France | 440 410 637 | 100 | 100 |
| Groupe SEB Retailing ^(a) | ** | France | 440 410 884 | 100 | 100 |
| SEB Internationale S.A.S. ^(a) | Holding | France | 301 189 718 | 100 | 100 |
| Groupe SEB Export ^(a) | ** | France | 421 266 271 | 100 | 100 |
| SEB Alliance S.A.S. ^(a) | Holding | France | 440 410 918 | 100 | 100 |
| Immobilière Groupe SEB ^(a) | *** | France | 799 230 388 | 100 | 100 |
| UNION EUROPÉENNE^(c) | | | | | |
| Rowenta Werke GmbH | * | Allemagne | | 100 | 100 |
| Krups GmbH | ** | Allemagne | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Deutschland GmbH | ** | Allemagne | | 100 | 100 |
| SEB Osterreich HmbH | ** | Autriche | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Belgium S.A. NV | ** | Belgique | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Nordic AS | ** | Danemark | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Iberica S.A. | ** | Espagne | | 100 | 99,8 |
| Groupe SEB UK Ltd. | ** | Grande-Bretagne | | 100 | 100 |
| Tefal UK | Dormant | Grande-Bretagne | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Hellados S.A. | ** | Grèce | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Italia SpA | ** | Italie | | 100 | 100 |
| Lagostina SpA | * | Italie | | 100 | 100 |
| Casa Lagostina S.R.L. | ** | Italie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Nederland BV | ** | Pays-Bas | | 100 | 100 |
| Rowenta Invest BV | Holding | Pays-Bas | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Portugal Ltd. | ** | Portugal | | 100 | 99,9 |
| OBH Nordica Holding | Holding | Suède | | 100 | 100 |
| OBH Nordica Sweden | ** | Suède | | 100 | 100 |
| OBH Nordica Denmark | ** | Danemark | | 100 | 100 |
| OBH Nordica Finland | ** | Finlande | | 100 | 100 |
| OBH Nordica Group | *** | Suède | | 100 | 100 |
| OBH Nordica Fastighets | *** | Suède | | 100 | 100 |
| OBH Nordica IP | *** | Danemark | | 100 | 100 |
| AMÉRIQUES | | | | | |
| Groupe SEB Canada Inc. | ** | Canada | | 100 | 100 |
| Groupe SEB USA | ** | États-Unis | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Investment | Holding | États-Unis | | 100 | 100 |

| Sociétés | Activité principale ^(b) | Siège | N° Siren | % de contrôle | % intérêt |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------|----------|---------------|-----------|
| All-Clad Metal-Crafters LLC | * | États-Unis | | 100 | 100 |
| Clad Holdings Corp. Delaware | *** | États-Unis | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Holdings USA | Holding | États-Unis | | 100 | 100 |
| Imusa Holding Inc. | Holding | États-Unis | | 100 | 100 |
| Imusa USA LLC | ** | États-Unis | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Argentina S.A. | ** | Argentine | | 100 | 100 |
| Grupo SEB do Brasil | * | Brésil | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Comercial do Brasil | ** | Brésil | | 100 | 100 |
| Lojas SEB | ** | Brésil | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Chile Ltda. | ** | Chili | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Colombia S.A. | * | Colombie | | 100 | 99,5 |
| Groupe SEB Mexico | ** | Mexique | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Servicios Mexico | *** | Mexique | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Venezuela S.A. | ** | Venezuela | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Peru S.R.L. | ** | Pérou | | 100 | 100 |
| Coranco Corporation Ltd. | ** | Canada | | 100 | 100 |
| Corporación GSV 2015, C.A. | *** | Venezuela | | 100 | 100 |
| AUTRES PAYS | | | | | |
| Groupe SEB Schweiz GmbH | ** | Suisse | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Central Europe | ** | Hongrie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Croatia | ** | Croatie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Australia Ltd. | ** | Australie | | 100 | 100 |
| SSEAC Co. Ltd. | * | Chine | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Korea | ** | Corée | | 100 | 100 |
| SEB Asia Ltd. | **/** | Hong Kong | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Thailand | ** | Thaïlande | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Singapore Pty Ltd | ** | Singapour | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Malaysia SDN. BHD | ** | Malaisie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Egypt holding | Holding | Égypte | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Egypt import | ** | Égypte | | 100 | 93,8 |
| Groupe SEB Egypt JV | ** | Égypte | | 75 | 75 |
| Groupe SEB South Africa | ** | Afrique de Sud | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Japan Co. Ltd. | ** | Japon | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Polska Zoo | ** | Pologne | | 100 | 100 |
| Groupe SEB CR s.r.o | ** | République Tchèque | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Slovensko s.r.o | ** | Slovaquie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Romania | ** | Roumanie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Baltic | ** | Lettonie | | 100 | 100 |
| Grain Harvest Development Ltd | Holding | Hong Kong | | 100 | 100 |
| Groupe SEB d.o.o. | ** | Slovénie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Bulgaria EOOD | ** | Bulgarie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Istanbul A.S. | ** | Turquie | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Ukraine | ** | Ukraine | | 100 | 100 |
| Groupe SEB Vostok | * | Russie | | 100 | 100 |
| Vina Electric Fan | Joint stock company | Vietnam | | 100 | 99,9 |
| ZJ Supor | Zhejiang Supor Co., Ltd | Chine | | 73,1 | 73,1 |
| DG Supor | Dongguan Supor Electrical Appliances | Chine | | 100 | 81,2 |

| Sociétés | Activité principale ^(b) | Siège | N° Siren | % de contrôle | % intérêt |
|-----------------------------------|---|---------|----------|---------------|-----------|
| SX Supor | Shaoxing Supor Life Electrical Appliances Co., Ltd | Chine | | 100 | 73,1 |
| Vietnam Supor | Supor (Vietnam) Co., Ltd | Vietnam | | 100 | 73,1 |
| WH CKW | Wuhan Supor Cookware Co., Ltd | Chine | | 100 | 79,5 |
| WH Pressure | Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd | Chine | | 99,4 | 72,7 |
| WH Supor | Wuhan Supor Co., Ltd | Chine | | 96,5 | 70,6 |
| WH Waste | Wuhan Supor Waste Recovery Co., Ltd | Chine | | 100 | 73,1 |
| YH Waste | Yuhuan Supor Waste Recovery Co., Ltd | Chine | | 60 | 43,9 |
| ZJ Rubber | Zhejiang Supor Rubber & Plastics Products Co., Ltd. | Chine | | 93,2 | 68,2 |
| ZJ Supor EA | Zhejiang Supor Electrical Appliances Manufacturing Co., Ltd | Chine | | 100 | 79,8 |
| Hangzhou Omega trad. | | Chine | | 100 | 73,1 |
| Shanghai Cookware Supor sales Co. | | Chine | | 100 | 73,1 |
| Groupe SEB India | | Inde | | 100 | 100 |
| OBH Nordica Norway | | Norvège | | 100 | 100 |

(a) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(b) Activité principale :

- * production, commercialisation ;
- ** commercialisation ;
- *** service.

(c) Comprend uniquement l'Europe des 15, avant l'élargissement.

Note 32.2. ENTREPRISES ASSOCIÉES

| Sociétés | Activité principale | Siège | N° Siren | % intérêt |
|----------|---------------------|-------|----------|-----------|
| | Néant | | | |

Note 32.3. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

| Sociétés | Activité principale ^(a) | Siège | N° Siren | % intérêt |
|--|------------------------------------|------------|----------|-----------|
| Tefal India | Dormant | Inde | | 100 |
| Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative) | ** | Iran | | 72 |
| Key Ingredient (dont l'importance relative n'est pas significative) | ** | États-Unis | | 100 |
| ANZAI (dont l'importance relative n'est pas significative) | * | Chine | | 30 |
| OBH Nordica Baltic | Dormant | Estonie | | 100 |

(a) Activité principale :

- * production commercialisation ;
- ** commercialisation ;
- *** service.

5.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les

estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Le Groupe évalue à chaque clôture l'existence d'indices de perte de valeur des actifs à long terme regroupés par unité génératrice de trésorerie et procède annuellement à des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie, selon les modalités décrites dans les notes 1.4.1 et 1.4.3 sur les comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes 6.2 et 10 donnent une information appropriée ;

- la note 1.4.10 sur les comptes consolidés expose les modalités de détermination des impôts différés et la note 8.4 précise le montant des différences temporaires déductibles et des pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôts différés actifs. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations du Groupe et à vérifier le caractère approprié des informations données dans les notes sur les comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Lyon et Courbevoie, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas Brunetaud

Mazars

Thierry Colin



6

COMPTES SOCIAUX

6.1. ÉTATS FINANCIERS

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Bilan SEB S.A. au 31 décembre | 204 |
| Compte de résultat au 31 décembre | 205 |

| | |
|---|------------|
| 6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE SEB S.A. | 206 |
|---|------------|

| | |
|---|------------|
| 6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES | 218 |
|---|------------|

| | |
|--|------------|
| 6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS | 219 |
|--|------------|

6.1. ÉTATS FINANCIERS

Bilan SEB S.A. au 31 décembre

| ACTIF (en millions €) | 2015 | | | 2014 |
|---|----------------|--------------|----------------|----------------|
| | Brut | Amort. | Net | Net |
| ACTIF IMMOBILISÉ | | | | |
| Concessions, brevets et droits similaires | 7,7 | 7,6 | 0,1 | 0,1 |
| Participations | 1 009,0 | 144,9 | 864,1 | 818,3 |
| Créances rattachées à des participations | 1 679,4 | - | 1 679,4 | 1 441,6 |
| Autres titres immobilisés | 1,0 | - | 1,0 | 1,3 |
| TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ | 2 697,1 | 152,5 | 2 544,6 | 2 261,3 |
| ACTIF CIRCULANT | | | | |
| Clients et comptes rattachés | 7,0 | - | 7,0 | 0,3 |
| Autres créances | 56,9 | - | 56,9 | 25,1 |
| Valeurs mobilières de placement | 127,5 | - | 127,5 | 77,9 |
| Disponibilités | 446,1 | - | 446,1 | 197,1 |
| Charges constatées d'avance | 0,3 | - | 0,3 | 0,2 |
| TOTAL ACTIF CIRCULANT | 637,8 | - | 637,8 | 300,6 |
| Frais d'émission d'emprunts à étaler | 4,3 | - | 4,3 | 3,4 |
| Prime de remboursement des obligations | 1,0 | - | 1,0 | 0,2 |
| Écart de conversion actif | 102,8 | - | 102,8 | 73,0 |
| TOTAL ACTIF | 3 443,0 | 153,5 | 3 290,5 | 2 638,5 |

| PASSIF (AVANT AFFECTATION DES RÉSULTATS) (en millions €) | 2015 | 2014 |
|--|----------------|----------------|
| CAPITAUX PROPRES | | |
| Capital social | 50,2 | 50,2 |
| Primes d'émission et de fusion | 99,3 | 99,3 |
| Écarts de réévaluation | 16,9 | 16,9 |
| Réserve légale | 5,2 | 5,2 |
| Réserves réglementées | 0,8 | 0,8 |
| Réserves ordinaires | 7,9 | 7,9 |
| Report à nouveau | 693,3 | 684,2 |
| Résultat de l'exercice | 203,6 | 82,7 |
| TOTAL | 1 077,2 | 947,2 |
| PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | | |
| Provisions pour risques | 139,5 | 98,5 |
| Provisions pour charges | 195,2 | 202,6 |
| TOTAL | 334,7 | 301,1 |
| DETTES | | |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 1 056,8 | 620,9 |
| Emprunts et dettes financières divers | 695,8 | 704,7 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 2,3 | 1,3 |
| Dettes fiscales et sociales | 3,4 | 2,1 |
| Autres dettes | 34,8 | 23,1 |
| TOTAL | 1 793,1 | 1 352,1 |
| Écart de conversion passif | 85,5 | 38,1 |
| TOTAL PASSIF | 3 290,5 | 2 638,5 |

Compte de résultat au 31 décembre

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|--|---------------|---------------|
| Produits d'exploitation | | |
| Prestations de services | | |
| Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges | | 0,7 |
| Autres produits | 0,4 | 0,3 |
| TOTAL | 0,4 | 1,0 |
| Charges d'exploitation | | |
| Autres achats et charges externes | 9,7 | 6,6 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 1,7 | 1,2 |
| Salaires et traitements | 3,3 | 2,4 |
| Charges sociales | 1,9 | 1,2 |
| Dotations aux amortissements | 1,0 | 1,1 |
| Autres charges | 0,8 | 0,9 |
| TOTAL | 18,4 | 13,4 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | (18,1) | (12,4) |
| Produits financiers | | |
| Produits financiers de participations | 262,5 | 174,8 |
| Autres intérêts et produits assimilés | 27,3 | 4,8 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | 77,0 | 76,5 |
| Différences positives de change | 95,9 | 38,9 |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL | 462,7 | 295,0 |
| Charges financières | | |
| Dotations financières aux amortissements et provisions | 39,3 | 22,1 |
| Intérêts et charges assimilées | 38,7 | 29,6 |
| Dotations aux provisions pour risques de change | 102,7 | 73,0 |
| Différences négatives de change | 99,5 | 72,1 |
| TOTAL | 280,2 | 196,8 |
| RÉSULTAT FINANCIER | 182,5 | 98,2 |
| RÉSULTAT COURANT | 164,4 | 85,8 |
| Produits exceptionnels | | |
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion | | |
| Produits exceptionnels sur opérations en capital | 1,0 | 5,6 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | 63,6 | 2,2 |
| TOTAL | 64,6 | 7,8 |
| Charges exceptionnelles | | |
| Charges exceptionnelles sur opérations de gestion | 0,0 | 0,0 |
| Charges exceptionnelles sur opérations en capital | 12,4 | 7,2 |
| Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions | 35,8 | 24,2 |
| TOTAL | 48,2 | 31,4 |
| RÉSULTAT EXCEPTIONNEL | 16,4 | (23,6) |
| Impôt sur les bénéfices (produit) | (22,8) | (20,5) |
| RÉSULTAT NET | 203,6 | 82,7 |

6.2. NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE SEB S.A.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

NOMINATIONS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 12 mai 2015, l'Assemblée générale des actionnaires de SEB S.A. a approuvé la nomination de M. William Gairard en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans, en remplacement de M. Jacques Gairard dont le mandat expirait. Les mandats de M. Hubert Fèvre et M. Cédric Lescure arrivant à échéance à cette même assemblée, ont été renouvelés pour une durée de 4 ans.

ÉMISSION D'UN EMPRUNT OBLIGATAIRE

Le 18 novembre 2015, la société SEB S.A. a placé avec succès son deuxième emprunt obligataire. D'un montant de 500 millions d'euro, d'une durée de 7 ans (échéance au 25 novembre 2022) et portant intérêt au taux de 2,375 %, l'émission a été 5 fois sursouscrite par une base diversifiée d'investisseurs, témoignant une nouvelle fois de la confiance de la communauté financière dans la stratégie et les perspectives du Groupe.

Les obligations ont été admises aux négociations sur Euronext Paris. Les chefs de file de l'opération étaient BNP Paribas, HSBC, Natixis et Société Générale.

Cette émission permet au Groupe :

- de sécuriser le refinancement des obligations émises en 2011 en amont de l'échéance de juin 2016 ;
- d'allonger la maturité moyenne de sa dette ;
- de bénéficier de conditions attractives de financement.

Pour mémoire, SEB S.A. bénéficie de la notation A2 par Standard & Poors pour sa dette court-terme ; sa dette long-terme n'est pas notée.

RECAPITALISATION ET LIBÉRATION DE CAPITAL DE SES FILIALES

Le 4 décembre 2015, la société SEB S.A. a procédé à une libération partielle, à hauteur de 11 millions d'euros, de sa souscription non libérée au capital social de SEB Alliance. Cette libération complémentaire a été réalisée par voie de compensation de créances. Le solde de la souscription restant à libérer est inscrit au bilan de la société pour 11,4 millions d'euros et arrivera à échéance fin 2016.

Le 23 décembre 2015, la société SEB S.A. a souscrit à une nouvelle augmentation de capital social de ses filiales CALOR et S.A.S. SEB, pour respectivement 30 et 40 millions d'euros. Cette recapitalisation est totalement libérée à cette date par voie de compensation de créances.

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. PRINCIPES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et le nouveau plan comptable général 2014 (Règlement n° 2014-03).

Note 1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'achat, hors frais accessoires et frais financiers. Elles sont essentiellement constituées de brevets amortis sur une durée variant entre 3 et 10 ans.

Note 1.3. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976 (réévaluation légale).

Les titres sont évalués individuellement pour le montant le plus faible entre leur coût historique et leur valeur estimative, cette dernière étant déterminée sur la base de la quote-part de situation nette, du prix de marché ou des perspectives de rentabilité à long terme.

Note 1.4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- tous les autres mouvements sont classés en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions autodétenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne du portefeuille est inférieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

Note 1.5. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et des risques financiers du Groupe.

■ SEB S.A. assure les besoins de financements long terme et court terme du Groupe. Concernant le financement des filiales, SEB S.A. a mis en place avec les sociétés françaises, allemandes, Belges, Néerlandaises, espagnoles, italiennes, hongroises, tchèques, autrichiennes, suisses, américaines, et hongkongaises des systèmes de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens, pour les autres filiales les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Les prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. sont rémunérés sur la base du taux au jour le jour des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation.

Pour les filiales qui font l'objet d'un financement moyen ou long terme, notamment SEB Internationale, la Colombie, le Brésil, la Thaïlande, Immobilière Groupe SEB, la rémunération est basée sur le taux 3 mois de la devise concernée plus une marge d'intermédiation.

SEB S.A. se finance sur le marché financier et/ou auprès des institutions financières en EURO. SEB S.A. émet, donc, des *swaps* de change lui permettant de transformer son financement EURO dans la devise locale des filiales. L'exposition aux risques de change est ainsi couverte sur les financements des filiales non EURO. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

Les reports et déports sur les *swaps* de change sont enregistrés dans le compte de résultat à l'échéance de l'instrument de couverture.

■ SEB S.A. met en place des couvertures de compétitivité et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change. Les opérations couvertes étant alors enregistrées par les filiales de production au cours garanti donné par SEB S.A. et dans leur devise pour les filiales de marché. Les flux certains couverts à la clôture de l'exercice donnent lieu à la comptabilisation par SEB S.A. d'un écart de change latent entre le cours garanti et le cours de clôture. S'il apparaît une perte latente sur l'opération, celle-ci est comptabilisée en écart de conversion actif et fait l'objet d'une provision pour risques. Les plus-values latentes sont comptabilisées en écart de conversion passif et ne sont pas prises en compte dans le résultat.

Note 1.6. MODE DE CONVERSION ET D'ÉVALUATION DES DISPONIBILITÉS ET CONCOURS BANCAIRES EN DEVICES

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le résultat de l'exercice au compte « Pertes de change » ou « Gains de change ».

Note 1.7. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En complément des précisions apportées par la note 1.5, la société constitue une provision pour risques au titre du passif latent sur stock-options, ayant pour origine la sortie de ressources liée à la levée des options attribuées dans le cadre des plans en cours.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôts générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de retour à une situation fiscale bénéficiaire. Des précisions sont apportées dans la note 1.8, sur l'allocation de la provision restant au bilan.

Note 1.8. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Au cours de l'exercice, la société SEB S.A. a signé une convention d'intégration fiscale, avec toutes ses filiales bénéficiant du régime fiscal de groupe, afin de fixer les règles au sein de l'intégration fiscale. Il est prévu contractuellement de donner à cette dernière un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013 et, conformément aux dispositions de l'article 223 A et suivants du Code général des impôts (CGI) un renouvellement par tacite reconduction par période de 5 années.

La convention prévoit en outre que les sociétés filles, membres du groupe, soient placées pendant l'intégration dans une situation comparable à celle qui aurait été la leur en l'absence de groupe.

Concernant la détermination de l'imposition, il est prévu que chaque société fille « versera à la société mère, à titre de contribution de l'impôt sur les sociétés du groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration, y compris ses reports déficitaires. »

La convention précise également qu'à la « clôture d'un exercice déficitaire, la société fille ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la société mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constituée 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 mère.

Enfin, en cas de sortie de la société fille du groupe d'intégration, la convention prévoit qu'une indemnisation sera envisageable dans la mesure où il peut être déterminé, d'un commun accord, si la société fille a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au groupe.

NOTE 2 MOUVEMENTS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

Note 2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Aucune acquisition significative ou cession n'est intervenue au cours de l'exercice.

Note 2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Aucune acquisition, cession ou mise au rebut n'est intervenue au cours de l'exercice.

Note 2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

| (en millions €) | 2014 | Augmentations | Diminutions | 2015 |
|--|----------------|---------------|--------------|----------------|
| Participations | 928,0 | 81,0 | 0,0 | 1 009,0 |
| Créances rattachées à des participations | 1 441,6 | 360,9 | 123,0 | 1 679,5 |
| Actions propres | 1,1 | 52,6 | 52,9 | 0,8 |
| Autres titres immobilisés | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,2 |
| TOTAL VALEUR BRUTE | 2 370,9 | 494,5 | 175,9 | 2 689,5 |
| Dépréciation sur participations | (109,7) | (39,2) | (4,0) | (144,9) |
| Dépréciation sur autres titres immobilisés | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL PROVISIONS | (109,7) | (39,2) | (4,0) | (144,9) |
| TOTAL VALEUR NETTE | 2 261,2 | 455,3 | 171,9 | 2 544,6 |

| (en millions €) | 2013 | Augmentations | Diminutions | 2014 |
|--|----------------|---------------|-------------|----------------|
| Participations | 928,0 | 0,0 | 0,0 | 928,0 |
| Créances rattachées à des participations | 1 153,2 | 322,5 | 34,1 | 1 441,6 |
| Actions propres | 2,0 | 37,5 | 38,4 | 1,1 |
| Autres titres immobilisés | 0,3 | 0,0 | 0,1 | 0,2 |
| TOTAL VALEUR BRUTE | 2 083,5 | 360,0 | 72,6 | 2 370,9 |
| Dépréciation des participations | (88,4) | (21,3) | 0,0 | (109,7) |
| Dépréciation des autres titres immobilisés | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL DÉPRÉCIATION | (88,4) | (21,3) | 0,0 | (109,7) |
| TOTAL VALEUR NETTE | 1 995,1 | 338,7 | 72,6 | 2 261,2 |

Les créances rattachées à des participations représentent les avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales, dans le cadre de la politique financière du Groupe (cf. 1.5). Les principales hausses concernent les en-cours des filiales SEB Internationale pour 153,4 millions d'euros, Groupe SEB USA pour 43,5 millions d'euros, et SEB Commercial Do Brasil pour 39,4 millions d'euros. Par ailleurs, la filiale Groupe SEB Iberica a remboursé au cours de l'exercice son prêt long terme pour un montant de 8,9 millions d'euros.

Sur l'exercice, la société a procédé à une dépréciation complémentaire des titres de ses filiales pour 39,1 millions d'euros dont 25,2 millions

d'euros pour S.A.S. SEB, 4,9 millions d'euros pour SEB Développement, 3,8 millions d'euros pour Groupe SEB Moulinex, et 4,4 millions d'euros pour SEB Alliance.

Les actions propres comptabilisées en immobilisations financières sont relatives uniquement au contrat de liquidité. Au cours de l'exercice, 664 174 actions ont été achetées au cours moyen de 79,16 euros et 673 909 actions ont été cédées au cours moyen de 79,32 euros. Au 31 décembre 2015, la société SEB S.A. détient en totalité 1 074 453 actions propres au prix moyen de 66,24 euros, pour notamment couvrir des plans d'options d'achat d'actions SEB.

NOTE 3 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Note 3.1. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

3.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

| (en millions €) | Capitaux propres sociaux avant résultat | Quote-part de capital détenue en pourcentage | Valeur nette des titres de participation | Prêts et avances consentis par la société | Cautions et avals donnés par la société | Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice |
|---------------------------|---|--|--|---|---|--|
| Calor S.A.S. | 31,7 | 100 % | 83,9 | 15,1 | - | |
| S.A.S. SEB | 31,9 | 100 % | 118,3 | 17,6 | - | |
| Tefal S.A.S. | 40,9 | 100 % | 6,6 | 6,9 | - | 7,4 |
| Rowenta France S.A.S. | 6,1 | 100 % | 16,2 | (3,3) | - | |
| SEB Développement S.A.S. | 13,9 | 100 % | 5,2 | (0,1) | - | 3,2 |
| Rowenta Invest BV | (0,2) | 100 % | 211,8 | 0,2 | - | |
| SEB Internationale S.A.S. | 485,9 | 100 % | 213,3 | 824,2 | - | 145,0 |
| Groupe SEB France | 133,8 | 98 % | 73,9 | (89,1) | - | 52,3 |
| Groupe SEB Export | 30,9 | 100 % | 38,0 | 8,4 | - | 20,9 |
| Groupe SEB Moulinex | 11,4 | 100 % | 73,6 | 7,6 | - | |
| Groupe SEB Retailing | 1,2 | 100 % | 0,8 | 0,0 | - | 0,4 |
| SEB Alliance* | 26,3 | 100 % | 12,1 | 0,3 | - | |
| Immobilière Groupe SEB | 9,3 | 100 % | 10,0 | 85,5 | - | |

* Dont 11,4 millions d'euros de capital non libéré.

3.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

| (en millions €) | Capitaux propres sociaux | Quote-part de capital détenue en pourcentage | Valeur nette des titres de participation | Prêts et avances consentis par la société | Cautions et avals donnés par la société | Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice |
|-----------------|--------------------------|--|--|---|---|--|
| SIS | 2,24 | 46,81 % | 0,5 | 7,7 | - | 0,4 |

En conformité avec le paragraphe 11 de l'article 24 du décret 83.1020 du 29 novembre 1983, il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes, s'élève à 4 769,7 millions d'euros et le résultat net part du Groupe atteint 205,9 millions d'euros.

Note 3.2. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Valeur nette des titres : 0,2 million d'euros.

NOTE 4 AUTRES CRÉANCES

Les autres créances d'un montant de 56,9 millions d'euros correspondent essentiellement à :

- 23,3 millions d'euros de créance d'impôt sociétés, ventilée entre les acomptes versés à l'administration pour 17,5 millions d'euros, le produit d'impôt net de l'intégration fiscale de l'exercice pour

9,5 millions d'euros, et la charge d'impôt courante de la société en tant que société membre à hauteur de 3,8 millions d'euros ;

- 10,5 millions d'euros de valorisation d'instruments financiers actifs ;
- 23,0 millions d'euros de produits à recevoir des sociétés d'appartenance des optionnaires, au titre de la refacturation à des moins-values latentes sur les options restant à exercer.

NOTE 5 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

L'évolution des provisions pour risques et charges sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

| (en millions €) | 2014 | Dotations | Reprises sans objet | Utilisations | 2015 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|
| Provisions pour litiges | | | | | |
| Provisions pour risques de change | 73,0 | 102,8 | 73,0 | | 102,8 |
| Provisions pour autres risques | 25,5 | 36,7 | 25,5 | - | 36,7 |
| TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES | 98,5 | 139,5 | 98,5 | - | 139,5 |
| Provisions pour intégration fiscale | 202,6 | 0,0 | 7,4 | | 195,2 |
| TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES | 202,6 | 0,0 | 7,4 | - | 195,2 |
| TOTAL | 301,1 | 139,5 | 105,9 | - | 334,7 |

| (en millions €) | 2013 | Dotations | Reprises sans objet | Utilisations | 2014 |
|--------------------------------------|--------------|-------------|---------------------|--------------|--------------|
| Provisions pour litiges | | | | | |
| Provisions pour risques de change | 75,8 | 73,0 | 75,8 | | 73,0 |
| Provisions pour autres risques | 24,0 | 2,2 | 0,7 | - | 25,5 |
| TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES | 99,8 | 75,2 | 76,5 | - | 98,5 |
| Provisions pour intégration fiscale | 181,2 | 22,2 | 0,8 | | 202,6 |
| TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES | 181,2 | 22,2 | 0,8 | - | 202,6 |
| TOTAL | 281,0 | 97,4 | 77,3 | - | 301,1 |

La provision pour autres risques correspond en totalité à la provision pour moins-value latente sur levée de stock-options et actions gratuites relative à l'ensemble des optionnaires du groupe. Par ailleurs, un produit à recevoir de la part des sociétés d'appartenance des détenteurs d'options, est comptabilisé à l'actif pour un montant de 23,0 millions d'euros.

La reprise de provision pour intégration fiscale de 7,5 millions d'euros se ventile entre 4,5 millions d'euros alloués à la mise à jour du taux de provision sur des mouvements antérieurs, et 3,0 millions liés à l'utilisation par une filiale sur l'exercice, de déficits antérieurs.

NOTE 6 ÉCHÉANCE DES CRÉANCES ET DETTES

Toutes les créances sont à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- des prêts intercompagnies à moyen terme dont principalement avec SEB Internationale pour 86,9 millions d'euros, Immobilière Groupe SEB pour 80,3 millions d'euros, SEB Commercial do Brasil pour 55,4 millions d'euros et Groupe SEB Colombie pour 38,7 millions d'euros ;

- des produits à recevoir au titre des moins-values latentes sur les levées d'option à réaliser à hauteur de 10,3 millions d'euros ;
- des comptes de régularisation de frais d'émission d'emprunts étalés pour 3,3 millions d'euros, dont 1,5 millions pour le nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros, et 0,8 millions d'euros de prime d'émission.

| (en millions €) | 2014 | Échéances au 31/12/2015 | | | |
|---|----------------|-------------------------|----------------|--------------|-----------------|
| | | 2015 | à 1 an au plus | de 1 à 5 ans | à plus de 5 ans |
| Dettes obligataires | 307,8 | 809,0 | 309,0 | | 500,0 |
| Dettes bancaires | 42,3 | 25,3 | 25,3 | | |
| Autres dettes financières (y compris placement privé) | 270,9 | 222,4 | 42,3 | 180,1 | |
| Billets de trésorerie | 155,0 | 110,0 | 110,0 | | |
| Emprunts Groupe | 512,9 | 551,5 | 551,5 | | |
| Autres emprunts | 0,3 | 0,2 | 0,0 | | 0,2 |
| Participation des salariés | 36,7 | 34,2 | 10,1 | 24,1 | 0,0 |
| TOTAL | 1 325,8 | 1 752,6 | 1 048,2 | 204,2 | 500,2 |

L'ensemble des dettes est à échéance à moins d'un an, à l'exception :

- de la nouvelle ligne d'emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, remboursable en novembre 2022 ;
- de l'emprunt Schuldschein de 220 millions d'euros remboursable en plusieurs tranches, dont 118 millions d'euros en août 2017 et 62 millions en août 2019 ;
- des comptes courants bloqués de participation des salariés, pour lesquels les échéances supérieures à un an sont les suivantes :

7,7 millions d'euros en 2017, 6,6 millions d'euros en 2018, 5,2 millions d'euros en 2019 et 4,6 millions d'euros en 2020.

L'émission de billets de trésorerie est une des sources de financement du Groupe, dans le cadre d'un programme de 600 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poors (note stable depuis plusieurs années). L'en-cours au 31 décembre 2015 est de 110 millions d'euros. L'intégralité des billets de trésorerie est remboursable à moins de trois mois.

NOTE 7 ENTREPRISES LIÉES

Le montant compris dans certains postes du bilan et relatifs à des sociétés avec lesquelles la société a un lien de participation est le suivant :

| (en millions €) | 2015 | | 2014 | |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | Sociétés apparentées | Participation directe | Sociétés apparentées | Participation directe |
| Immobilisations financières | 709,4 | 969,7 | 581,2 | 860,4 |
| Créances | 30,0 | 0,2 | 0,4 | 1,9 |
| Dettes | (340,6) | (222,8) | (261,2) | (268,3) |
| TOTAL | 394,5 | 747,1 | 320,4 | 594,0 |

Les avances aux sociétés apparentées sont accordées principalement aux sociétés Groupe SEB Holdings (312,0 millions d'euros) et All-Clad Metal Crafter (45,4 millions d'euros).

NOTE 8 CHARGES ET PRODUITS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

| (en millions €) | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|-------|-------|
| CHARGES D'EXPLOITATION | | |
| Frais dépôts marque | 0,2 | 0,1 |
| Management fees | 3,4 | 2,7 |
| PRODUITS D'EXPLOITATION | | |
| Royalties | 0,2 | 0,2 |
| CHARGES FINANCIÈRES | | |
| Intérêts et charges assimilées | 0,1 | 0,0 |
| PRODUITS FINANCIERS | | |
| Produits de participations | 229,6 | 147,2 |
| Produits de créances | 32,8 | 27,6 |
| PRODUITS EXCEPTIONNELS | | |
| Transferts de charges | 30,7 | 1,4 |

Les dividendes sont versés principalement par SEB Internationale à hauteur de 145 millions d'euros, par Groupe SEB France pour 52,3 millions d'euros et Groupe SEB Export pour 20,9 millions d'euros. Les transferts de charges sont composés des refacturations aux filiales des moins-values dégagées sur les levées d'options latentes, ces moins-values sont latentes pour 21,5 millions d'euros et échues pour 9,1 millions d'euros.

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF ET PASSIF**Note 9.1. CHARGES À RÉPARTIR**

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|------------------------|-------------|------------|
| Charges financières | 4,3 | 2,7 |
| TOTAL | 4,3 | 2,7 |

Note 9.2. ÉCART DE VALORISATION DES CRÉANCES ET DETTES

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|---|--------------|-------------|
| Créances et dettes libellées en devises | 98,3 | 69,2 |
| Instruments financiers | 4,5 | 3,9 |
| TOTAL ACTIF | 102,8 | 73,1 |

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|---|-------------|-------------|
| Créances et dettes libellées en devises | 79,7 | 32,2 |
| Instruments financiers | 5,8 | 5,9 |
| TOTAL PASSIF | 85,5 | 38,1 |

Note 9.3. PRODUITS À RECEVOIR

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|--|-------------|------------|
| Créances rattachées à des participations | 9,0 | 8,3 |
| TOTAL | 9,0 | 8,3 |

Note 9.4. CHARGES À PAYER

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 11,6 | 11,3 |
| Emprunts et dettes financières divers | 0,3 | 0,6 |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 0,4 | 0,4 |
| Dettes fiscales et sociales | 2,4 | 1,8 |
| Autres dettes | 0,3 | 0,3 |
| TOTAL | 15,0 | 14,4 |

NOTE 10 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

| <i>(en millions €)</i> | 2015 | 2014 |
|--|-------------|---------------|
| Provision nette pour charges sur intégration fiscale | 7,5 | (21,4) |
| (Moins-values)/plus-value sur cessions actions propres | (21,7) | (1,6) |
| Autres produits (charges) | (0,1) | (2,1) |
| Transfert de charges exceptionnelles | 30,7 | 1,4 |
| TOTAL | 16,4 | (23,7) |

La reprise de la provision pour intégration fiscale d'un montant de 7,5 millions d'euros est composée d'une régularisation afférente aux années antérieures pour 4,5 millions d'euros, et d'une reprise de 3 millions d'euros liée à l'utilisation par une filiale sur l'exercice, de déficits antérieurs.

Sur l'exercice, la cession de 1 230 963 actions propres au total, dont 673 909 dans le cadre du contrat de liquidité et 557 054 pour octroi dans le cadre des levées de stocks options, a généré une moins-value nette totale de 11,5 millions d'euros. En complément, la provision pour moins-value latente a un impact net de 10,3 millions d'euros et complète la charge de moins value de l'exercice, qui s'élève *in fine* à 21,7 millions d'euros.

En lien, les transferts de charges exceptionnelles correspondent à la refacturation aux sociétés d'appartenance des détenteurs d'options de ces moins values latentes et réalisées sur l'exercice, pour respectivement 23 millions d'euros et 7,2 millions d'euros.

NOTE 11 INTÉGRATION FISCALE

Au titre de l'exercice 2015, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire. Il est composé pour partie du produit d'impôt de +29,2 millions d'euros, comptabilisé en résultat et correspondant à :

- un produit de + 2,7 millions d'euros au titre des économies définitives de l'année ;
- un produit de + 34,4 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- une charge de - 7,9 millions d'euros au titre de l'utilisation de déficits antérieurs pour les filiales bénéficiaires.

En sus, est comptabilisée sur l'exercice une charge d'impôt complémentaire au titre de la contribution sur les revenus distribués

pour 2,2 millions d'euros et de l'impôt courant net dû par SEB S.A. pour 3,8 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application de la convention fiscale nouvellement signée, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées par la société mère.

Dorénavant, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A., cessent d'être provisionnés en résultat exceptionnel. Seules les reprises de provisions sont comptabilisées lors de l'utilisation des déficits. A ce titre, une reprise de + 3,0 millions d'euros a été enregistrée sur l'exercice.

6

NOTE 12 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2015 est la suivante :

| <i>(en millions €)</i> | Avant impôts | Impôt | Résultat net |
|--|--------------|-------------|--------------|
| Résultat courant | 164,4 | 7,1 | 171,5 |
| Résultat exceptionnel | 16,3 | 0,9 | 17,2 |
| Création/(utilisation) de déficit reportable | | (4,5) | (4,5) |
| Intégration fiscale | | 19,3 | 19,3 |
| TOTAL | 180,8 | 22,8 | 203,6 |

NOTE 13 ENGAGEMENTS HORS BILAN

| (en millions €) | 31/12/2015 | | 31/12/2014 | |
|------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Valeur nominale | Valeur de marché | Valeur nominale | Valeur de marché |
| Swaps emprunteurs de devises | 387,3 | 2,2 | 371,3 | 0,8 |
| Swaps prêteurs de devises | 17,1 | (0,1) | 0 | 0 |
| Ventes à terme de devises | 205,0 | (0,5) | 140,5 | 3,2 |
| Achats à terme de devises | 988,2 | 28,3 | 885,2 | 49,2 |
| Swap de taux | 78,0 | (1,6) | 78,0 | (1,9) |
| Dérivés aluminium | 18,4 | (1,4) | 15,1 | 0,4 |
| Dérivés nickel | 1,0 | (0,1) | 2,1 | 0 |
| AUPRÈS DES FILIALES | | | | |
| Swaps prêteur de devises | 93,7 | (4,6) | 62,2 | (2,9) |
| Achats à terme de devises | 148,8 | (1,7) | 210,0 | 1,6 |
| Ventes à terme de devises | 81,2 | 0,2 | | |
| Dérivés aluminium | 18,4 | 1,4 | 15,1 | (0,4) |
| Dérivés nickel | 1,0 | 0,1 | | |

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans la note 1.5. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats.

La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur

le marché au 31 décembre 2015. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêts au 31 décembre 2015, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

NOTE 14 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Les deux mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif et du Comité de direction).

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

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence. Il existe un régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif.

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

Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) sachant que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.

Ainsi, le régime de retraite supplémentaire dont bénéficient les cadres dirigeants français (dont le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué) répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 :

- ancienneté requise : minimum huit ans de présence au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction ;
- taux de progressivité : acquisition liée à l'ancienneté avec un taux maximal de 3,0 % par an et un plafond atteint après 20 ans d'ancienneté ;
- période de référence prise en compte : moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- pourcentage maximal de 41 % intégrant les rentes issues des régimes obligatoires.

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

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 33,8 % de sa rémunération de référence et que M. Bertrand Neuschwander pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 36,2 % de sa rémunération de référence.

Indemnités de départ et de non-concurrence

POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

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

Le contrat de travail dont il bénéficie depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social.

Ce contrat stipule, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficiera, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant à ce contrat a été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité. Elle est fixée à deux ans de rémunération (calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos), et est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :

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

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

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

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

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

POUR M. BERTRAND NEUSCHWANDER

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture égale à deux ans de rémunération sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liées à la rupture du contrat de travail.

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

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

- si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos :
 - en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination, et
 - en tant que salarié pour la période antérieure ;
- si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos ;
- dans les deux situations :
 - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
 - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 % obtenue par calcul linéaire,
 - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçue), clause de non-concurrence et éventuelles indemnités de licenciement comprises.

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

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

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

Cette convention de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus a été approuvée par le Conseil d'administration du 22 avril 2014 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Elle a par ailleurs été soumise

à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2015, conformément à la procédure des conventions réglementées.

Maintien du contrat de travail

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

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 a, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de

M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB.

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

La politique et les éléments composants la rémunération de ces deux personnes sont détaillés dans la note 2.5 Politique de rémunérations et ne sont pas repris dans la présente note.

NOTE 15 DETTE OU CRÉANCE FUTURE D'IMPÔTS

Il s'agit d'une dette de 29,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 (14,4 millions d'euros au 31 décembre 2014), correspondant à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

NOTE 16 PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

La situation des plans d'option d'achat d'actions et d'actions gratuites au 31 décembre 2015 est la suivante :

| Types | Dates | | | Nombre d'options | | | | Prix d'exercice (en euros) |
|----------------|------------------------------|------------|--------------|------------------|------------------|---------------|----------------|----------------------------|
| | d'attribution ^(a) | d'exercice | d'expiration | attribuées | exercées | annulées | solde | |
| Plan d'achat | 20/04/2007 | 20/04/2011 | 20/04/2015 | 579 150 | 571 050 | 8 100 | - | 44,00 € |
| Plan d'achat | 13/05/2008 | 13/05/2012 | 13/05/2016 | 1 005 900 | 822 513 | 47 400 | 135 987 | 38,35 € |
| Plan d'achat | 12/06/2009 | 12/06/2013 | 12/06/2017 | 371 300 | 294 722 | 15 266 | 61 312 | 28,05 € |
| Plan d'achat | 18/06/2010 | 18/06/2014 | 18/06/2018 | 412 592 | 211 427 | 17 863 | 183 302 | 53,86 € |
| Plan d'achat | 15/06/2012 | 15/06/2016 | 15/06/2020 | 408 925 | - | 1 500 | 407 425 | 54,12 € |
| TOTAL * | | | | 2 777 867 | 1 899 712 | 90 129 | 788 026 | |

* Dont mouvements sur 2015.

557 054

0

557 054

| Types | Dates | | | Nombre d'options | | | Cours à la date d'attribution ^(b) | |
|------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------|------------------|----------|----------|--|-------|
| | d'attribution ^(a) | d'acquisition définitive | de disponibilité | attribuées | acquises | annulées | | solde |
| Actions de performance | 23/07/2013 | 23/07/2016 | 23/07/2018 | 233 475 | | | 233 475 | 63,00 |
| Actions de performance | 22/07/2014 | 22/07/2017 | 22/07/2019 | 169 175 | | | 169 175 | 64,00 |
| Actions de performance | 12/05/2015 | 12/05/2018 | 12/05/2020 | 169 450 | | | 169 450 | 81,41 |
| TOTAL | | | | 572 100 | | | 572 100 | |

(a) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les options.

(b) Cours du jour du Conseil d'administration.

NOTE 17 CAPITAUX PROPRES**■ Capital social**

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 72 447 222 droits de vote totaux « théoriques » et 71 372 769 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

■ Variation des capitaux propres**CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2014 AVANT AFFECTATION 947,2**

| | |
|---|--------|
| Dividendes 2014 mis en paiement en 2015 | (73,6) |
| Résultat de l'exercice | 203,6 |
| Prime d'émission correspondante | |

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2015 1 077,2**CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2013 AVANT AFFECTATION 934,7**

| | |
|---|--------|
| Dividendes 2013 mis en paiement en 2014 | (70,2) |
| Résultat de l'exercice | 82,7 |
| Prime d'émission correspondante | |

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2014 947,2**■ Capital potentiel au 31 décembre 2015**

Il n'existe pas d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

NOTE 18 EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à 2 personnes (contre 1,67 personnes au 31 décembre 2014). À compter du 22 avril 2014, l'effectif de la société a été porté au nombre de 2 personnes.

NOTE 19 ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

Néant

6.3. TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

| (en milliers €) | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| CAPITAL EN FIN D'EXERCICE | | | | | |
| a) capital social | 50 169 | 50 169 | 50 169 | 50 169 | 49 952 |
| b) nombre d'actions émises | 50 169 049 | 50 169 049 | 50 169 049 | 50 169 049 | 49 951 826 |
| c) nombre d'obligations convertibles en actions | - | - | - | - | - |
| OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE | | | | | |
| a) chiffre d'affaires hors taxes | - | - | - | - | - |
| b) résultat avant impôt, amortissements et provisions | 249 746 | 104 853 | 170 977 | 70 279 | 160 295 |
| c) impôt sur les bénéfices | (22 768) | (20 520) | (24 590) | (32 186) | (29 186) |
| d) résultat après impôt, amortissements et provisions | 203 562 | 82 712 | 153 091 | 61 289 | 77 779 |
| e) montant des bénéfices distribués ^(a) | 79 200 | 73 700 | 67 351 | 64 144 | 62 403 |
| RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN UNITÉS) | | | | | |
| a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions | 4,52 | 2,47 | 3,90 | 2,04 | 3,79 |
| b) résultat après impôt, amortissements et provisions | 4,06 | 1,65 | 3,05 | 1,22 | 1,56 |
| c) dividende versé à chaque action | 1,54 | 1,44 | 1,39 | 1,32 | 1,25 |
| PERSONNEL | | | | | |
| a) nombre de salariés | 2,00 | 1,60 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| b) montant de la masse salariale | 3 344 | 2 419 | 1 795 | 1 681 | 1 833 |
| c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales) | 1 895 | 1 163 | 817 | 1 152 | 510 |

(a) Montant estimé en 2015.

6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SEB S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues

et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe, la société déprécie les titres de participation qu'elle détient, lorsque la valeur d'inventaire de ces titres de participation est inférieure à leur coût historique.

Les dépréciations sont déterminées en tenant compte de la quote-part des capitaux propres détenus, de la valeur de marché des titres,

lorsque celle-ci peut être connue, ou des perspectives de rentabilité à moyen et long terme des participations concernées. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses utilisées pour évaluer le montant des dépréciations et à vérifier les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations

et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas BRUNETAUD

Mazars

Thierry COLIN



7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

| | |
|---|-----|
| Organigramme juridique du Groupe SEB | 222 |
| Consultation des documents juridiques | 223 |
| Objet social (article 3 des statuts) | 223 |
| Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts) | 223 |
| Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts) | 223 |
| Droits de vote double (article 35 des statuts) | 224 |
| Limitation des droits de vote | 224 |
| Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts) | 224 |
| Titres au porteur identifiables (TPI) | 224 |
| Capital au 31 décembre 2015 | 224 |
| Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique | 224 |

7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

| | |
|--|-----|
| Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2015 | 225 |
| Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années | 226 |
| Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices | 228 |
| Capital potentiel au 31 décembre 2015 | 228 |
| Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années | 228 |

7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES 229

| | |
|---|-----|
| Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières | 229 |
| Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions | 229 |

7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL 230

| | |
|--|-----|
| Fonds communs de placement et actionnariat direct | 230 |
| Intéressement et participation | 230 |
| Politique d'attribution des options et des actions de performance | 230 |
| Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions | 231 |
| Actions de performance allouées au personnel | 232 |

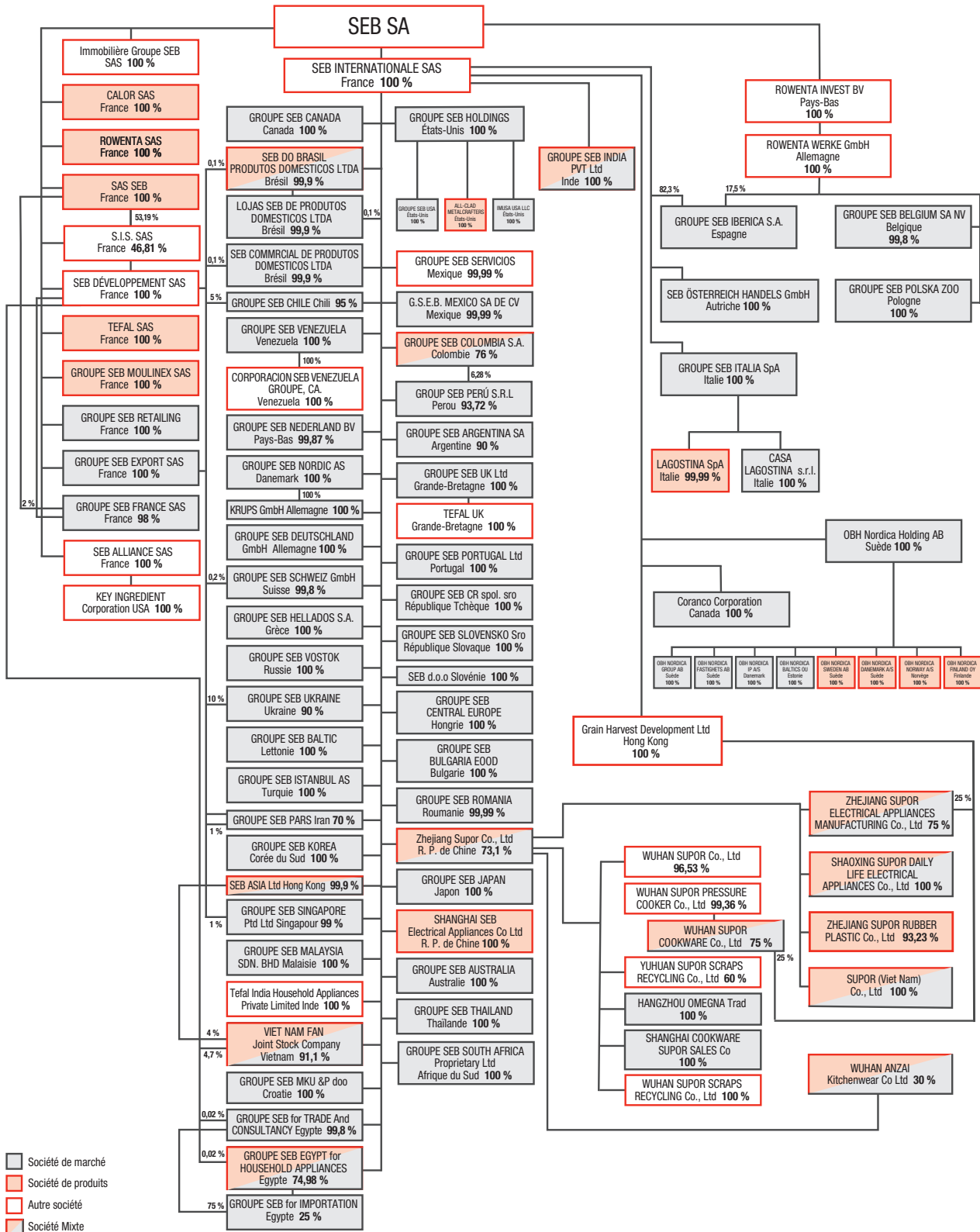
7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE 233

| | |
|--|-----|
| Marché des titres | 233 |
| Transactions des dix-huit derniers mois sur NyseEuronext | 233 |
| Dividende – Prime de fidélité | 234 |

7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Organigramme juridique du Groupe SEB

Organigramme juridique du Groupe SEB au 01/01/2016



Dénomination : SEB S.A.

Siège social : Les 4M | Chemin du Petit-Bois | 69130 Écully | France

Nouvelle adresse à compter du 21 mars 2016 (sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 19 mai 2016) :

Campus SEB | 112 chemin du Moulin Carron | 69130 Écully | France

Tél. : + 33 (0) 472 18 18 18 Fax : + 33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6420 Z

Forme : société anonyme

Exercice social : 1^{er} janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater du 27 décembre 1973

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : www.groupeseb.com.

Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés, dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;

- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

Répartition statutaire des bénéfices (article 46 des statuts)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux

exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Assemblées générales (article 30 et suivants des statuts)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à

son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Droits de vote double (article 35 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire. Cette durée de détention au nominatif, fixée par les fondateurs à deux ans à la constitution de la société en 1973, a été portée à 5 ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 1985. Le droit de vote double cesse lorsque l'action est

convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Limitation des droits de vote

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)

Il existe une obligation d'information en cas de franchissement du seuil, au sens des articles L. 223-7 et L. 233-9 du Code de commerce, de 2,5 % (ou de tout multiple de ce pourcentage) du capital ou des droits de vote de la société.

Titres au porteur identifiables (TPI)

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'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 eu recours à cette procédure le 31 décembre 2015.

Capital au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 50 169 049 euros et était constitué de 50 169 049 actions, entièrement libérées, représentant 72 447 222 de droits de vote totaux « théoriques » et 71 372 769 de droits de vote effectifs (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2015 ».

ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer page suivante : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 12 mai 2015 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

7.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2015

| 31/12/2015 | CAPITAL | | | | VOTES AGO | | | VOTES AGE | | |
|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| | AGO | | AGE | | Effectifs | Théoriques | | Effectifs | Théoriques | |
| FÉDÉRACTIVE | 5 929 938 | 11,82 % | 3 | 0,00 % | 11 754 363 | 16,47 % | 16,22 % | 6 | 0,00 % | 0,00 % |
| Associés | 4 751 921 | 9,47 % | 10 736 856 | 21,40 % | 8 350 058 | 11,70 % | 11,53 % | 20 214 415 | 28,32 % | 27,90 % |
| SOUS-TOTAL | 10 681 859 | 21,29 % | 10 736 859 | 21,40 % | 20 104 421 | 28,17 % | 27,75 % | 20 214 421 | 28,32 % | 27,90 % |
| VENELLE INVESTISSEMENT | 17 902 | 0,04 % | 17 902 | 0,04 % | 35 804 | 0,05 % | 0,05 % | 35 804 | 0,05 % | 0,05 % |
| Associés | 9 215 372 | 18,37 % | 9 947 372 | 19,83 % | 18 255 787 | 25,58 % | 25,20 % | 19 719 787 | 27,63 % | 27,22 % |
| SOUS-TOTAL | 9 233 274 | 18,40 % | 9 965 274 | 19,86 % | 18 291 591 | 25,63 % | 25,25 % | 19 755 591 | 27,68 % | 27,27 % |
| GRUPE FONDATEUR | 19 915 133 | 39,70 % | 20 702 133 | 41,26 % | 38 396 012 | 53,80 % | 53,00 % | 39 970 012 | 56,00 % | 55,17 % |
| FSP | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 3,69 % | 3,64 % | 2 633 876 | 3,69 % | 3,64 % |
| FFP Invest | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 3,53 % | 3,48 % | 2 521 522 | 3,53 % | 3,48 % |
| Salariés | 1 652 695 | 3,29 % | 1 652 695 | 3,29 % | 2 730 128 | 3,83 % | 3,77 % | 2 730 128 | 3,83 % | 3,77 % |
| Investisseurs français | 6 135 174 | 12,23 % | 5 348 174 | 10,66 % | 7 832 506 | 10,97 % | 10,81 % | 6 258 506 | 8,77 % | 8,64 % |
| Actionnaires étrangers | 13 914 926 | 27,74 % | 13 915 855 | 27,74 % | 14 055 425 | 19,69 % | 19,40 % | 14 057 284 | 19,70 % | 19,40 % |
| Actionnaires individuels | 2 321 270 | 4,63 % | 2 320 341 | 4,63 % | 3 203 300 | 4,49 % | 4,42 % | 3 201 441 | 4,49 % | 4,42 % |
| Autodétention | 1 074 453 | 2,14 % | 1 074 453 | 2,14 % | | | 1,48 % | | | 1,48 % |
| TOTAL | 50 169 049 | | 50 169 049 | | 71 372 769 | 72 447 222 | | 71 372 769 | 72 447 222 | |

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-propriétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »).

Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Le nombre total de droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », représentant un total de 71 372 769, exclut les actions privées de droit de vote, en l'occurrence les actions détenues par SEB S.A. au 31 décembre 2015.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 72 447 222. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'ils contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE et de VENELLE INVESTISSEMENT ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations. Ces actions figurent dans la catégorie « Investisseurs français » en AGO et dans la catégorie « Associés de FÉDÉRACTIVE » ou « Associés de VENELLE INVESTISSEMENT » en AGE.

PACTES D'ACTIONNAIRES – ACTION DE CONCERT

Les holdings familiaux FÉDÉRACTIVE et VENELLE INVESTISSEMENT détenant ensemble avec leurs associés 56 % des droits de vote exerçables en AGE ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers par courriers des 11 et 12 mai 2009 qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis du Groupe SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre les membres du Groupe Fondateur.

Le non-renouvellement du pacte d'actionnaires du 5 novembre 2005 qui est arrivé à échéance le 5 novembre 2009 n'a donc pas mis fin à l'action de concert existant entre les parties au pacte au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce (D&I AMF n° 209C0644 du 12 mai 2009).

Les représentants des deux holdings familiaux ont par ailleurs déclaré en Conseil d'administration leur volonté d'échanger avant toute décision importante et de maintenir leur accord antérieur sur la composition du Conseil d'administration telle que déterminée par le pacte de 2005. À cet égard, FÉDÉRACTIVE peut proposer la désignation de cinq administrateurs et VENELLE INVESTISSEMENT peut, quant à elle, proposer la désignation de quatre administrateurs, avec une participation paritaire dans les Comités du Conseil.

Pacte FÉDÉRATIVE

Le 9 juillet 2008, les actionnaires SEB associés de FÉDÉRATIVE ont signé un pacte d'actionnaires pour renforcer leurs engagements.

Les dispositions de ce pacte prévoient, entre ses signataires, des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur les actions SEB qu'ils détiennent, une clause de sortie conjointe et envisagent la participation d'investisseurs qui désireraient accompagner durablement le développement de SEB et participer à la politique d'actionnaires aux côtés des fondateurs de FÉDÉRATIVE (D&I AMF n° 208C1659 du 11 septembre 2008).

Pacte VENELLE INVESTISSEMENT

Le 12 mai 2009, VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et les actionnaires adhérents ont conclu un pacte d'actionnaires prévoyant notamment que VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et ses actionnaires adhérents se consentent mutuellement et par priorité un droit de préemption applicable à tout transfert de titres soumis à préemption (D&I AMF n° 209C0743 du 27 mai 2009).

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité à la date du 31/12/2015

| Régime | 2013 | | | 2014 | | |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | Dutreil Art 885 I bis du CGI | Jacob Art 787 B du CGI | Dutreil Art 885 I bis du CGI | Jacob Art 787 B du CGI | Jacob Art 787 B du CGI | Jacob Art 787 B du CGI |
| Date de signature | 12/12/2013 | 12/12/2013 | 03/12/2014 | 03/12/2014 | 03/12/2014 | 03/12/2014 |
| Durée de l'engagement collectif | 6 ans | 2 ans | 5 ans | 2,5 ans | 2,5 ans | 5 ans |
| Date de l'échéance de l'engagement | 12/12/2019 | 12/12/2015 | 03/12/2019 | 03/06/2017 | 03/06/2017 | 03/12/2019 |
| Modalités de reconduction | 1 an par tacite reconduction | Aucune | 1 an par tacite reconduction | Aucune | Aucune | Aucune |
| Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte | 22,78 | 22,78 | 27,34 | 27,34 | 27,34 | 27,34 |
| Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte | 29,06 | 29,06 | 36,15 | 36,15 | 36,15 | 36,15 |
| Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant | Thierry de La Tour d'Artaise | Thierry de La Tour d'Artaise | Thierry de La Tour d'Artaise | Thierry de La Tour d'Artaise | Thierry de La Tour d'Artaise | Thierry de La Tour d'Artaise |
| Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société | FSP | FSP | FSP | FSP | FSP | FSP |

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur trois années

| 31/12/2015 | CAPITAL | | | | VOTES AGO | | | | VOTES AGE | | | |
|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|------------|--|
| | AGO | | AGE | | Effectifs | | Théoriques | | Effectifs | | Théoriques | |
| FÉDÉRATIVE | 5 929 938 | 11,82 % | 3 | 0,00 % | 11 754 363 | 16,47 % | 16,22 % | 6 | 0,00 % | 0,00 % | | |
| Associés | 4 751 921 | 9,47 % | 10 736 856 | 21,40 % | 8 350 058 | 11,70 % | 11,53 % | 20 214 415 | 28,32 % | 27,90 % | | |
| SOUS-TOTAL | 10 681 859 | 21,29 % | 10 736 859 | 21,40 % | 20 104 421 | 28,17 % | 27,75 % | 20 214 421 | 28,32 % | 27,90 % | | |
| VENELLE INVESTISSEMENT | 17 902 | 0,04 % | 17 902 | 0,04 % | 35 804 | 0,05 % | 0,05 % | 35 804 | 0,05 % | 0,05 % | | |
| Associés | 9 215 372 | 18,37 % | 9 947 372 | 19,83 % | 18 255 787 | 25,58 % | 25,20 % | 19 719 787 | 27,63 % | 27,22 % | | |
| SOUS-TOTAL | 9 233 274 | 18,40 % | 9 965 274 | 19,86 % | 18 291 591 | 25,63 % | 25,25 % | 19 755 591 | 27,68 % | 27,27 % | | |
| GRUPE FONDATEUR | 19 915 133 | 39,70 % | 20 702 133 | 41,26 % | 38 396 012 | 53,80 % | 53,00 % | 39 970 012 | 56,00 % | 55,17 % | | |
| FSP | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 3,69 % | 3,64 % | 2 633 876 | 3,69 % | 3,64 % | | |
| FFP Invest | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 3,53 % | 3,48 % | 2 521 522 | 3,53 % | 3,48 % | | |
| Salariés | 1 652 695 | 3,29 % | 1 652 695 | 3,29 % | 2 730 128 | 3,83 % | 3,77 % | 2 730 128 | 3,83 % | 3,77 % | | |
| Investisseurs français | 6 135 174 | 12,23 % | 5 348 174 | 10,66 % | 7 832 506 | 10,97 % | 10,81 % | 6 258 506 | 8,77 % | 8,64 % | | |
| Actionnaires étrangers | 13 914 926 | 27,74 % | 13 915 855 | 27,74 % | 14 055 425 | 19,69 % | 19,40 % | 14 057 284 | 19,70 % | 19,40 % | | |
| Actionnaires individuels | 2 321 270 | 4,63 % | 2 320 341 | 4,63 % | 3 203 300 | 4,49 % | 4,42 % | 3 201 441 | 4,49 % | 4,42 % | | |
| Autodétention | 1 074 453 | 2,14 % | 1 074 453 | 2,14 % | | | 1,48 % | | | 1,48 % | | |
| TOTAL | 50 169 049 | | 50 169 049 | | 71 372 769 | 72 447 222 | | 71 372 769 | 72 447 222 | | | |

| 31/12/2014 | CAPITAL | | | | VOTES AGO | | | VOTES AGE | | |
|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| | AGO | | AGE | | Effectifs | Théoriques | | Effectifs | Théoriques | |
| FÉDÉRACTIVE | 6 632 226 | 13,22 % | 3 | 0,00 % | 12 919 114 | 17,95 % | 17,63 % | 6 | 0,00 % | 0,00 % |
| Associés | 4 602 405 | 9,17 % | 11 289 628 | 22,50 % | 8 380 661 | 11,64 % | 11,44 % | 21 409 769 | 29,74 % | 29,22 % |
| SOUS-TOTAL | 11 234 631 | 22,39 % | 11 289 631 | 22,50 % | 21 299 775 | 29,59 % | 29,07 % | 21 409 775 | 29,74 % | 29,22 % |
| VENELLE INVESTISSEMENT | 17 902 | 0,04 % | 17 902 | 0,04 % | 35 804 | 0,05 % | 0,05 % | 35 804 | 0,05 % | 0,05 % |
| Associés | 9 329 788 | 18,60 % | 10 061 788 | 20,06 % | 18 415 486 | 25,58 % | 25,13 % | 19 879 486 | 27,62 % | 27,13 % |
| SOUS-TOTAL | 9 347 690 | 18,63 % | 10 079 690 | 20,09 % | 18 451 290 | 25,63 % | 25,18 % | 19 915 290 | 27,67 % | 27,18 % |
| GROUPE FONDATEUR | 20 582 321 | 41,03 % | 21 369 321 | 42,59 % | 39 751 065 | 55,22 % | 54,25 % | 41 325 065 | 57,41 % | 56,40 % |
| FSP | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 3,66 % | 3,59 % | 2 633 876 | 3,66 % | 3,59 % |
| FFP Invest | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 3,50 % | 3,44 % | 2 521 522 | 3,50 % | 3,44 % |
| Salariés | 1 734 506 | 3,46 % | 1 734 506 | 3,46 % | 2 917 617 | 4,05 % | 3,98 % | 2 917 617 | 4,05 % | 3,98 % |
| Investisseurs français | 6 176 256 | 12,31 % | 5 389 256 | 10,74 % | 7 896 644 | 10,97 % | 10,78 % | 6 322 644 | 8,78 % | 8,63 % |
| Actionnaires étrangers | 12 375 797 | 24,67 % | 12 376 726 | 24,67 % | 12 522 129 | 17,40 % | 17,09 % | 12 523 988 | 17,40 % | 17,09 % |
| Actionnaires individuels | 2 853 529 | 5,69 % | 2 852 600 | 5,69 % | 3 738 435 | 5,19 % | 5,10 % | 3 736 576 | 5,19 % | 5,10 % |
| Autodétention | 1 291 242 | 2,57 % | 1 291 242 | 2,57 % | | | 1,76 % | | | 1,76 % |
| TOTAL | 50 169 049 | | 50 169 049 | | 71 981 288 | 73 272 530 | | 71 981 288 | 73 272 530 | |

| 31/12/2013 | CAPITAL | | | | VOTES AGO | | | VOTES AGE | | |
|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| | AGO | | AGE | | Effectifs | Théoriques | | Effectifs | Théoriques | |
| FÉDÉRACTIVE | 9 380 743 | 18,70 % | 3 | 0,00 % | 18 336 218 | 25,61 % | 25,11 % | 6 | 0,00 % | 0,00 % |
| Associés | 1 925 251 | 3,84 % | 11 305 991 | 22,54 % | 3 137 585 | 4,38 % | 4,30 % | 21 473 797 | 29,99 % | 29,41 % |
| SOUS-TOTAL | 11 305 994 | 22,54 % | 11 305 994 | 22,54 % | 21 473 803 | 29,99 % | 29,41 % | 21 473 803 | 29,99 % | 29,41 % |
| VENELLE INVESTISSEMENT | 17 902 | 0,03 % | 17 902 | 0,04 % | 22 405 | 0,03 % | 0,03 % | 22 405 | 0,03 % | 0,03 % |
| Associés | 9 330 492 | 18,60 % | 10 062 492 | 20,06 % | 18 373 144 | 25,66 % | 25,16 % | 19 837 144 | 27,70 % | 27,17 % |
| SOUS-TOTAL | 9 348 394 | 18,63 % | 10 080 394 | 20,09 % | 18 395 549 | 25,69 % | 25,19 % | 19 859 549 | 27,74 % | 27,20 % |
| GROUPE FONDATEUR | 20 654 388 | 41,17 % | 21 386 388 | 42,63 % | 39 869 352 | 55,68 % | 54,60 % | 41 333 352 | 57,73 % | 56,61 % |
| FSP | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 5,25 % | 2 633 876 | 3,68 % | 3,61 % | 2 633 876 | 3,68 % | 3,61 % |
| FFP Invest | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 5,03 % | 2 521 522 | 3,52 % | 3,45 % | 2 521 522 | 3,52 % | 3,45 % |
| Salariés | 1 680 072 | 3,35 % | 1 680 072 | 3,35 % | 2 891 186 | 4,04 % | 3,96 % | 2 891 186 | 4,04 % | 3,96 % |
| Investisseurs français | 6 957 019 | 13,87 % | 6 225 019 | 12,41 % | 8 377 407 | 11,70 % | 11,48 % | 6 913 407 | 9,66 % | 9,47 % |
| Actionnaires étrangers | 11 217 381 | 22,36 % | 11 217 489 | 22,36 % | 11 348 979 | 15,85 % | 15,55 % | 11 349 194 | 15,85 % | 15,55 % |
| Actionnaires individuels | 3 092 444 | 6,16 % | 3 092 336 | 6,16 % | 3 959 627 | 5,53 % | 5,42 % | 3 959 412 | 5,53 % | 5,42 % |
| Autodétention | 1 412 347 | 2,81 % | 1 412 347 | 2,81 % | | | 1,93 % | | | 1,93 % |
| TOTAL | 50 169 049 | | 50 169 049 | | 71 601 949 | 73 014 296 | | 71 601 949 | 73 014 296 | |

Au 31 décembre 2015, près de 6 300 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 12 000 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur (TPI du 31 décembre 2015).

En dehors des actionnaires mentionnés dans les tableaux ci-dessus, et à la connaissance de la société, seule la société OppenheimerFunds, Inc., agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, détient plus de 5 % du capital : déclaration de franchissement de seuil à la hausse du 19 janvier 2015 pour une détention de 2 518 825 actions, soit 5,02 % du capital et 3,48 % des droits de vote théoriques du 31 décembre 2015.

NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2015

Treize actionnaires personnes physiques ont procédé à des nantisements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantisements portent sur une quantité globale de 112 021 actions, soit 0,22 % du capital.

Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices

| Année | Nature de l'augmentation de capital | Montant des variations en actions | Nominal (en €) | Prime d'émission (en €) | Montants successifs du capital (en €) |
|-------|---|-----------------------------------|----------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 2011 | Aucune modification du capital | | | | 49 951 826 |
| 2012 | Augmentation de capital réservée aux salariés | 217 223 | 217 223 | 9 023 192 | 50 169 049 |
| 2013 | Aucune modification du capital | | | | 50 169 049 |
| 2014 | Aucune modification du capital | | | | 50 169 049 |
| 2015 | Aucune modification du capital | | | | 50 169 049 |

Capital potentiel au 31 décembre 2015

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

En 2013 :

- une cession de 420 000 actions à votes doubles en janvier et un reclassement de 442 453 actions, dont 442 128 à votes doubles, en décembre ont impacté la détention des associés de FÉDÉRACTIVE ;
- les apports temporaires d'usufruits d'actions à VENELLE INVESTISSEMENT sont arrivés à échéance au 1^{er} juillet et n'ont pas été renouvelés sans pour cela modifier la détention globale de VENELLE INVESTISSEMENT et de ses associés ;
- la Sicav FSP (Fonds Stratégique de Participations) est entrée au capital pour 5,25 % du capital en juillet.

En 2014 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1^{er} juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des

usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;

- en décembre, un reclassement de 314 600 actions à votes doubles a impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE.

En 2015 :

- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance au 1^{er} juillet et n'ont pas été renouvelés ; FÉDÉRACTIVE a par ailleurs acquis et cédé des usufruits de certains de ses associés. Ces opérations n'ont pas modifié la détention globale de FÉDÉRACTIVE et de ses associés ;
- en septembre, un reclassement de 340 250 actions à votes doubles a impacté la détention des droits de vote des associés de FÉDÉRACTIVE.

7.3. AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières

| Type d'opération | N° de résolution | Date d'autorisation | Fin d'autorisation | Maximum autorisé | Utilisé au 31/12/2015 |
|---|------------------|---------------------|--------------------|--|-----------------------|
| Achat, par la société, de ses propres actions en 2015 au cours maximum de 100 € | | | | 5 016 904 actions 501 690 400 € | |
| | 14 | 15/05/2014 | 11/05/2015 | | 45 000 |
| | 14 | 12/05/2015 | 18/05/2016 | | 305 000 |
| Annulation, par la société, de ses propres actions | 15 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | 5 016 904 actions | Néant |
| Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe | 16 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | 0,341 % du capital 171 075 actions | 169 450 |
| Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription (*) | 17 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | Actions : 5 millions de nominal Titres de créances : 150 millions € | Néant |
| Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (*) | 18 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | Actions : 5 millions de nominal Titres de créances : 150 millions € | Néant |
| (*) : Limitation globale des 2 autorisations d'émission de valeurs mobilières | 20 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | 10 millions € de nominal des augmentations de capital | |
| Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport | 19 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | 10 millions € de nominal | Néant |
| Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe | 21 | 12/05/2015 | 12/07/2016 | 1 % du capital 501 690 actions | Néant |

7

Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions

Suite aux autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées de 2014 et 2015 et dans le cadre de l'article 225-209 du Code de commerce, votre société a acquis 350 000 actions en 2015 au cours moyen de 80,18 euros.

Conformément aux dispositions de l'article 6.3 (b) du Règlement de la Commission européenne N° 2273/2003 du 22 décembre 2003, ces 350 000 actions ont été acquises dans le cadre de trois contrats conclus entre la société et Natixis *Corporate Broking*, en charge de l'exécution de ce programme de rachat. Il est ici précisé que le premier contrat, conclu pour une période courant du 1^{er} novembre 2014 au 31 janvier 2015 a donné lieu à l'acquisition de 45 000 actions sur 2015, que le second contrat, conclu pour une période courant du 1^{er} juin 2015 au 31 juillet 2015 a donné lieu à l'acquisition de 235 000 actions

et que le troisième contrat, conclu pour une période courant du 2 septembre 2015 au 9 octobre 2015 a donné lieu à l'acquisition de 70 000 actions.

Ensuite, votre société a cédé 557 054 actions suite à des levées d'options d'achat au cours moyen de 42,29 euros.

En outre, votre société a conclu un contrat de liquidité prenant effet le 1^{er} septembre 2013 avec la société Natixis *Corporate Broking*. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 8 mars 2011.

Dans le cadre de l'exécution de ce contrat de liquidité, 664 174 actions ont été achetées au cours moyen de 79,16 euros et 673 909 actions

ont été cédées au cours moyen de 79,32 euros. La totalité des frais exposés s'est élevée à 141 316 euros (en ce compris la rémunération annuelle du contrat de liquidité, les commissions, ainsi que la Taxe sur les Transactions Financières).

Au 31 décembre 2015, la société détient 1 074 453 actions propres de un euro de nominal pour une valeur brute de 101 643 253,80 euros.

Ces actions propres représentent 2,14 % du capital social de la société, dont 1 066 076 au titre du contrat de rachat et 8 377 au titre du contrat de liquidité.

La société va demander à l'Assemblée générale du 19 mai 2016 une nouvelle autorisation pour opérer sur ses propres actions.

7.4. ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Fonds communs de placement et actionnariat direct

Dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise, le personnel des sociétés du Groupe SEB détient, au 31 décembre 2015, 1 137 516 actions, dont 852 100 par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 285 416 en direct, soit 2,27 % du capital et 2,92 % des droits de vote. Les salariés détiennent en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui porte leur détention globale à 3,29 % du capital et 3,83 % des droits de vote.

Intéressement et participation

Afin d'attirer des collaborateurs compétents et évolutifs à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser à long terme l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation dérogatoire Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats et dont les aménagements par rapport à la formule légale sont notablement favorables. La part dérogatoire représente, selon les années, entre 2 et 4 fois le montant de la participation légale ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés françaises quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2015, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 31,4 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

| (en millions €) | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
| Somme affectée | 50,3 | 44,0 | 43,6 | 37,2 | 33,3 | 31,4 |
| Dont forfait social | 2,9 | 3,3 | 7,1 | 6,2 | 5,3 | 5,2 |

Politique d'attribution des options et des actions de performance

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires

d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. La Charte de déontologie Boursière rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012.

Le prix d'exercice est égal à la moyenne des vingt derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de huit ans. Elles ne peuvent être levées que quatre ans après leur attribution.

Les options attribuées au mandataire social et aux autres membres du Comité exécutif sont soumises à des critères de performance liés à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de résultat opérationnel d'activité appréciés pour partie annuellement et pour partie sur une période de quatre ans.

CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Le Groupe a commencé à attribuer des actions de performance en 2009.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (deux ans pour les plans antérieurs à 2013), sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires sont tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de résultat opérationnel d'activité sur la période d'acquisition.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

| Au 31 décembre 2015 | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat | Plan d'achat |
|---|--------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Date d'Assemblée | 11/05/2006 | 13/05/2008 | 13/05/2009 | 12/05/2010 | 10/05/2012 |
| Nombre d'options autorisées par l'Assemblée | 1 529 355 | 1 017 761 | 598 945 | 649 373 | 415 000 |
| Durée de l'autorisation | 3 ans | 3 ans | 14 mois | 14 mois | 14 mois |
| Date du Conseil d'administration | 20/04/2007 | 13/05/2008 | 12/06/2009 | 18/06/2010 | 15/06/2012 |
| Nombre d'options consenties ^(a) | 579 150 | 1 005 900 | 371 300 | 412 592 | 408 925 |
| dont attribuées au Comité de direction | 346 350 | 261 600 | 254 250 | 259 442 | 175 500 |
| dont attribuées aux mandataires sociaux ^(a) | 105 000 | 105 000 | 71 250 | 59 942 | 54 000 |
| dont attribuées aux premiers attributaires salariés ^(a) | 234 000 | 104 400 | 72 900 | 57 600 | 49 400 |
| Nombre d'attributaires à l'origine | 109 | 395 | 111 | 144 | 186 |
| Point de départ de l'exercice des options | 20/04/2011 | 13/05/2012 | 12/06/2013 | 18/06/2014 | 15/06/2016 |
| Date d'expiration | 20/04/2015 | 13/05/2016 | 12/06/2017 | 18/06/2018 | 15/06/2020 |
| PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT (en €) ^(a) | 44,00 | 38,35 | 28,05 | 53,86 | 54,12 |
| Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) ^(a) | 43,73 | 38,35 | 28,05 | 53,85 | 54,11 |
| Nombre d'options exercées ^(a) | 571 050 | 822 513 | 294 722 | 211 427 | 0 |
| Nombre d'options annulées ^(a) | 8 100 | 47 400 | 15 266 | 17 863 | 1 500 |
| SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER | 0 | 135 987 | 61 312 | 183 302 | 407 425 |

(a) Compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en mars 2004 (1 pour 10) et de la division du nominal par 3 le 16 juin 2008.

Actions de performance allouées au personnel

Au 31 décembre 2015

| | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Date d'Assemblée | 14/05/2013 | 15/05/2014 | 12/05/2015 |
| Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée | 240 811 | 171 325 | 171 075 |
| Durée de l'autorisation | 14 mois | 14 mois | 14 mois |
| Date du Conseil d'administration | 23/07/2013 | 22/07/2014 | 12/05/2015 |
| Nombre d'actions consenties : | 233 475 | 169 175 | 169 450 |
| dont aux mandataires sociaux | 18 000 | 27 000 | 27 000 |
| dont au Comité de direction/Comité exécutif ⁽¹⁾ | 64 500 | 61 950 | 62 750 |
| dont attribuées aux premiers attributaires salariés | 24 625 | 22 515 | 37 750 |
| Nombre d'attributaires à l'origine : | 357 | 183 | 189 |
| dont Comité de direction/Comité exécutif ⁽¹⁾ | 15 | 15 | 9 |
| dont premiers attributaires salariés | 26 | 25 | 30 |
| Date d'attribution | 23/07/2013 | 22/07/2014 | 12/05/2015 |
| Date d'acquisition | 23/07/2016 | 22/07/2017 | 12/05/2018 |
| Échéance de la période de conservation | 23/07/2018 | 22/07/2019 | 12/05/2020 |
| Nombre d'actions annulées | 0 | 0 | 0 |
| Nombre d'actions attribuées | 0 | 0 | 0 |
| SOLDE D' ACTIONS RESTANT À ATTRIBUER | 233 475 | 169 175 | 169 450 |

(1) Au 1^{er} septembre 2015, afin de simplifier les modes de fonctionnement et d'améliorer la rapidité de décision, le niveau du Comité de direction a été supprimé et le Management du Groupe est désormais concentré dans une structure, le Comité exécutif, qui a vu l'arrivée de 3 nouveaux membres pour atteindre le total de 9.

Options consenties en 2015

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé

| Nombre total d'options attribuées | Prix moyen pondéré | Plan concerné |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|
| Non applicable | NA | NA |

Options levées en 2015

Options de souscription ou d'achats d'actions levées par les 10 salariés non mandataires sociaux, dont le nombre d'options ainsi levées, est le plus élevé

| Date du plan | 20/04/2007 | 13/05/2008 | 16/06/2009 | 18/06/2010 | 15/06/2012 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Type d'options | Achat | Achat | Achat | Achat | Achat |
| Prix de l'option | 44,00 € | 38,35 € | 28,05 € | 53,86 € | 54,12 € |
| Quantité d'options levées | 45 140 | 146 014 | 58 721 | 56 333 | 0 |

Actions de performance consenties en 2015

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé

| | |
|-----------------------------------|--------|
| Nombre total d'actions consenties | 44 000 |
|-----------------------------------|--------|

Actions de performance acquises définitivement en 2015

Actions de performance acquises définitivement par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi acquis est le plus élevé

| | |
|--------------|----------------------------|
| Date du plan | Aucun plan acquis sur 2015 |
| Quantité | NA |

7.5. MARCHÉ DES TITRES, DIVIDENDE

Marché des titres

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans le secteur 3722 – Durable Household Product d'Euronext.

Transactions des dix-huit derniers mois sur NyseEuronext

| | Cours plus haut (en €) | Cours plus bas (en €) | Nombre de titres échangés | Capitaux échangés (en milliers €) |
|-------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| | | | Moyennes quotidiennes | |
| 2014 | 63,14 | 62,16 | 56 210 | 3 496 |
| 1 | 66,08 | 57,04 | 99 943 | 6 059 |
| 2 | 62,83 | 57,02 | 68 634 | 4 101 |
| 3 | 63,23 | 56,85 | 71 311 | 4 227 |
| 4 | 66,90 | 62,63 | 66 163 | 4 277 |
| 5 | 68,99 | 64,82 | 43 023 | 2 880 |
| 6 | 67,21 | 64,00 | 36 596 | 2 400 |
| 7 | 65,79 | 60,50 | 42 939 | 2 731 |
| 8 | 61,36 | 59,05 | 33 188 | 2 000 |
| 9 | 63,85 | 59,59 | 49 657 | 3 066 |
| 10 | 57,26 | 65,29 | 71 846 | 4 386 |
| 11 | 66,10 | 63,51 | 37 986 | 2 474 |
| 12 | 66,74 | 59,55 | 51 439 | 3 254 |
| 2015 | 80,95 | 79,30 | 79 811 | 6 336 |
| 1 | 63,54 | 58,01 | 90 294 | 5 427 |
| 2 | 67,66 | 59,76 | 70 037 | 4 531 |
| 3 | 68,43 | 64,96 | 69 888 | 4 647 |
| 4 | 87,66 | 66,05 | 139 591 | 10 735 |
| 5 | 86,40 | 79,86 | 96 447 | 7 920 |
| 6 | 86,33 | 76,97 | 104 557 | 8 473 |
| 7 | 92,49 | 84,00 | 94 643 | 8 445 |
| 8 | 93,95 | 77,55 | 59 308 | 5 172 |
| 9 | 84,70 | 78,93 | 77 640 | 6 321 |
| 10 | 96,42 | 82,53 | 67 655 | 5 976 |
| 11 | 97,04 | 89,02 | 46 739 | 4 331 |
| 12 | 97,45 | 90,26 | 44 354 | 4 152 |
| 2016 | | | | |
| 1 | 94,45 | 86,30 | 64 989 | 5 830 |

Dividende – Prime de fidélité

La politique du Groupe SEB est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2016 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au

nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2013 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 24 mai 2016. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement. Passé ce délai, les dividendes non réclamés sont versés à l'État.

| Années | Nombre de titres rémunérés | Dividende par action (en €) |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 2011 | | |
| Dividende | 48 059 402 | 1,17 |
| Prime de fidélité | 18 634 446 | 0,117 |
| 2012 | | |
| Dividende | 47 619 235 | 1,25 |
| Prime de fidélité | 18 714 482 | 0,125 |
| 2013 | | |
| Dividende | 48 234 105 | 1,32 |
| Prime de fidélité | 18 759 948 | 0,132 |
| 2014 | | |
| Dividende | 48 621 121 | 1,39 |
| Prime de fidélité | 17 434 675 | 0,139 |
| 2015 | | |
| Dividende | 49 237 120 | 1,44 |
| Prime de fidélité | 18 902 996 | 0,144 |

Le montant du dividende net sur les résultats 2015, de 1,54 euro par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 19 mai 2016.

Le coupon sera détaché le 24 mai et la mise en paiement effectuée le 26 mai 2016.



8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

**8.1. ORDRE DU JOUR DE
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 19 MAI 2016** 236

**8.2. PROJET DE RÉOLUTIONS
ET RAPPORT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION À
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 19 MAI 2016** 237

Résolutions à caractère ordinaire 237
Résolutions à caractère extraordinaire 242

**8.3. RAPPORT SPÉCIAL DES
COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES CONVENTIONS ET
ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS** 248

Assemblée générale d'approbation des comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2015 248

8.1. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 MAI 2016

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire :

1. approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
2. approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
3. affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et fixation du dividende ;
4. renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise en qualité d'administrateur ;
5. renouvellement du mandat de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M^{me} Damarys Braida, en qualité d'administrateur ;
6. renouvellement du mandat du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M^{me} Catherine Pourre, en qualité d'administrateur ;
7. nomination de M. Jérôme Lescure en qualité d'administrateur ;
8. renouvellement de l'approbation des engagements réglementés visés par les articles L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à M. Thierry de la Tour d'Artaise Président-Directeur Général ;
9. fixation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration ;
10. avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général ;
11. avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué ;
12. 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 :

13. autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'annulation par la société de ses propres actions ;
14. autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance ;
15. délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
16. délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
17. limitation globale des autorisations ;
18. délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise ;
19. modification de l'article 4 des statuts relatif au siège social de la société ;
20. pouvoirs pour formalités.

8.2. PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 MAI 2016

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions ainsi que texte complet des résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de SEB S.A. qui se tiendra le 19 mai 2016 à Paris.

Résolutions à caractère ordinaire

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2015 ET FIXATION DU DIVIDENDE

Rapport du Conseil d'administration

Par le vote des 1^{er} et 2^e résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 203 562 204,92 euros contre 82 712 219,07 euros au titre de l'exercice 2014 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 205 914 000 contre 169 950 000 euros au titre de l'exercice 2014.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2015 dont les principaux éléments ont été repris dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

La 3^e résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le résultat net de l'exercice 2015 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net par action de 1,54 euros, soit une progression de 6,9 % par rapport au dividende de l'exercice 2014 ;
- un dividende majoré de 10 % soit 0,154 euros par action.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative avant le 31 décembre 2013 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 24 mai 2016 date de détachement du coupon. Ces actions représentent 57,80 % 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 24 mai 2016. Le dividende sera mis en paiement à compter du 26 mai 2016.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3 du CGI.

PREMIÈRE RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration, du Président et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société et sur l'exercice clos le 31 décembre 2015, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 203 562 204,92 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 205 914 000 euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 ET FIXATION DU DIVIDENDE

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice 2015 s'élevant à 203 562 204,92 euros comme suit :

| | |
|--|----------------|
| Bénéfice net | 203 562 204,92 |
| Report à nouveau créditeur | 693 326 299,28 |
| Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau | 1 068 532,08 |
| Total disponible | 897 957 036,28 |
| Dividende | 76 191 803,38 |
| Prime de fidélité | 2 968 952,76 |
| Report à nouveau | 818 796 280,14 |

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende par action de 1,54 euro.

Le coupon sera détaché le 24 mai 2016 et le dividende sera mis en paiement à compter du 26 mai 2016.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,154 euro par action, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au

31 décembre 2013 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 24 mai 2016, 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 | |
| 2012 | 1,32 | 0,132 | 1,32 | 0,132 | - |
| 2013 | 1,39 | 0,139 | 1,39 | 0,139 | - |
| 2014 | 1,44 | 0,144 | 1,44 | 0,144 | - |

RÉSOLUTIONS 4, 5, 6 ET 7 : RENOUELEMENT ET NOMINATION DE QUATRE ADMINISTRATEURS AU SEIN DU CONSEIL

Rapport du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est actuellement composé de 15 membres. Nous vous rappelons que les informations relatives aux administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans le Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence.

Nous vous informons que votre Conseil d'administration a pris acte de l'achèvement des mandats d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M^{me} Damarys Braida, du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M^{me} Catherine Pourre et de M. Jérôme Wittlin à l'issue de la présente Assemblée générale.

Sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, les 4^e, 5^e et 6^e résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation le renouvellement, pour 4 ans, des mandats d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M^{me} Damarys Braida et du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M^{me} Catherine Pourre.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la 7^e résolution a pour objet de soumettre à votre

approbation la nomination, pour 4 ans, de M. Jérôme Lescure en remplacement de M. Jérôme Wittlin. Ce dernier, âgé de 55 ans, a occupé les fonctions d'administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005. Il est diplômé de l'École Spéciale d'Architecture de Paris, d'un Master en construction industrialisée de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et d'un MBA d'HEC. M. Jérôme Lescure a exercé diverses fonctions de management et de direction dans des groupes anglo-saxons avant de devenir associé de A.T. Kearney, société de conseil en stratégie. Il a ensuite rejoint la société Accenture en qualité de Directeur Général des activités de conseil pour la France. Depuis 2013, M. Jérôme Lescure est entrepreneur et investisseur. Il est aujourd'hui Président d'APICAP, société de gestion de fonds dédiés à l'investissement dans des PME et Président de CAMSEL, groupe industriel de 1^{re} transformation du bois. Sa présentation figure dans le Document de référence au chapitre 2.3 « Composition organisation et fonctionnement du Conseil d'administration ».

Lors de sa réunion du 17 décembre 2015, votre Conseil d'administration a estimé qu'il était en mesure d'assumer les tâches incombant à tout administrateur et de contribuer de manière effective aux travaux du Conseil d'administration.

QUATRIÈME RÉOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019, le mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

CINQUIÈME RÉOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DE VENELLE INVESTISSEMENT, REPRÉSENTÉE PAR M^{ME} DAMARYS BRAIDA, EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019, le mandat d'administrateur de VENELLE INVESTISSEMENT, représentée par M^{ME} Damarys Braidà.

SIXIÈME RÉOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT DU FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATION, REPRÉSENTÉ PAR M^{ME} CATHERINE POURRE, EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019, le mandat d'administrateur du Fonds Stratégique de Participation, représenté par M^{ME} Catherine Pourre.

SEPTIÈME RÉOLUTION : NOMINATION DE M. JÉRÔME LESCURE, 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. Jérôme Lescure en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

RÉSOLUTION 8 : RENOUELEMENT DE L'APPROBATION DES ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS VISÉS PAR L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIFS À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**Rapport du Conseil d'administration**

La 8^e résolution a pour objet, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, de soumettre à nouveau à votre approbation les conventions conclues entre la société et M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général sous réserve de l'adoption de la 4^e résolution et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'administration qui suivra la présente Assemblée générale, de son mandat social de Président-Directeur Général.

Ces conventions, exposées dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes, concernent une indemnité de départ

en retraite, une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail soumise à conditions de performance, les modalités de conservation de ses stock-options, un régime collectif de retraite supplémentaire et une assurance-vie individuelle.

Elles ont été approuvées et revues par le Conseil d'administration et successivement soumises à votre approbation à l'occasion de leur conclusion et, le cas échéant, de leur modification. Leur description figure dans le Document de référence, Chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

HUITIÈME RÉOLUTION : RENOUELEMENT DE L'APPROBATION DES ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS VISÉS PAR L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIFS À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions réglementées ainsi que du Rapport du Conseil d'administration, approuve les engagements qui y sont énoncés pris au bénéfice de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur

Général, établissant une indemnité de départ en retraite, une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail soumise à conditions de performance, les modalités de conservation de ses stock-options, le bénéfice du régime collectif de retraite supplémentaire ainsi que d'une assurance-vie individuelle.

Cette résolution est adoptée sous réserve de l'adoption de la 4^e résolution et sous la condition suspensive du renouvellement, par le Conseil d'administration qui suivra la présente Assemblée générale, du mandat social de Président-Directeur Général de M. Thierry de La Tour d'Artaise.

RÉSOLUTION 9 : FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport du Conseil d'administration

À l'issue de votre assemblée du 17 mai 2011, l'enveloppe des jetons de présence allouée au Conseil d'administration avait été fixé à 450 000 euros et structurée comme suit :

| Fonction | Part fixe | Part variable |
|----------------------------|-----------|---------------|
| Administrateur | 12 000 € | 12 000 € |
| Président de comité | 7 500 € | 7 500 € |
| Membre de comité | 5 000 € | 5 000 € |

À l'issue de la réunion du 23 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, et après avoir constaté que les jetons de présence étaient inférieurs à la moyenne des sociétés comparables, a décidé de soumettre à votre approbation, dans la 9^e résolution,

une augmentation du jeton de présence de base de 20 %. Celui-ci passerait ainsi à 15 000 euros pour la partie fixe et à 15 000 euros pour la partie variable, portant le montant global de l'enveloppe à la somme de 540 000 euros.

Le montant des jetons de présence accordés aux Présidents et aux membres de Comités resterait quant à lui inchangé.

L'enveloppe globale, d'un montant total de 540 000 euros serait ainsi allouée comme suit :

| Fonction | Part fixe | Part variable |
|----------------------------|-----------|---------------|
| Administrateur | 15 000 € | 15 000 € |
| Président de comité | 7 500 € | 7 500 € |
| Membre de comité | 5 000 € | 5 000 € |

NEUVIÈME RÉSOLUTION : FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 540 000 euros la somme maximum annuelle à répartir entre les membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence.

Cette décision est applicable à l'exercice en cours et sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

RÉSOLUTIONS 10 ET 11 : AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET À M. BERTRAND NEUSCHWANDER DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Rapport du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 auquel la société se réfère, les 10^e et 11^e résolutions ont pour objet de soumettre à votre consultation l'ensemble des éléments de rémunération du Président-Directeur

Général ainsi que du Directeur Général Délégué (étant précisé que ces éléments sont détaillés dans le Document de référence, Chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux »).

DIXIÈME RÉSOLUTION : AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code AFEP-MEDEF auquel la société se réfère, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Thierry de La Tour d'Artaise Président-Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2015, Chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

ONZIÈME RÉSOLUTION : AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 À M. BERTRAND NEUSCHWANDER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code AFEP-MEDEF auquel la société se réfère, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Bertrand Neuschwander Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de référence 2015, chapitre 2 « Gouvernance » section « Say on pay - Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

RÉSOLUTION 12 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 12 mai 2015 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2015, dans le cadre de son programme de rachat, la société a acquis 350 000 actions au cours moyen de 80,18 euros, a cédé 557 054 actions lors de levées d'options d'achat au cours moyen de 42,29 euros. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 664 174 actions ont été acquises au cours moyen de 79,16 euros et 673 909 actions ont été cédées au cours moyen de 79,32 euros.

Au 31 décembre 2015, la société détient 1 074 453 actions propres de un euro de nominal pour une valeur brute de 101 643 253,80 euros. Ces actions propres représentent 2,14 % du capital de la société, dont 1 066 076 au titre du contrat de rachat et 8 377 au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le Chapitre 7 « Informations sur la société et le capital » du Document de référence.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2016, il vous est proposé, dans la 12^e résolution, d'autoriser à nouveau votre

Conseil d'administration, pour une période de 14 mois, à intervenir sur les actions de la société à un prix maximum d'achat par action de 130 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.

DOUZIÈME 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 12 mai 2015 ;
- d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
 - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la société,
 - décide que les actions pourront être achetées en vue :
- i) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- ii) d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionariat ou d'un plan d'épargne d'entreprise,

- iii) d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
- iv) de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
- v) de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 130 euros hors frais ;
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération) ;
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 652 197 637 euros ;
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou

par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique ;

■ confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :

i) procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,

ii) passer tous ordres en Bourse ou hors marché,

iii) ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,

iv) conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,

v) effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de tous autres organismes,

vi) effectuer toutes formalités ;

■ décide que la présente autorisation est donnée pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, sans pouvoir excéder 14 mois à compter de la présente Assemblée.

Résolutions à caractère extraordinaire

RÉSOLUTION 13 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 12 mai 2015 a autorisé le Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2016, il vous est proposé, dans la 13^e résolution, d'autoriser à nouveau votre

Conseil d'administration, à annuler tout ou partie de ses actions, dans les mêmes limites et conditions.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

TREIZIÈME RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ANNULATION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport des Commissaires aux comptes :

■ autorise le Conseil d'administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions que la société détient ou pourra détenir par suite des achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions, par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;

■ autorise le Conseil d'administration à constater la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et effectuer toutes formalités, faire toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire le nécessaire ;

■ autorise le Conseil d'administration à déléguer tous pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de ses décisions, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

■ fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 14 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Rapport du Conseil d'administration

Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation de certains collaborateurs du Groupe en les associant durablement à son développement et à ses résultats, nous vous demandons, dans la 14^e résolution, d'autoriser votre Conseil d'administration dans la limite de 171 075 actions soit 0,3410 % du capital social, à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la société. Toutes les actions gratuites attribuées seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel d'activité tels que fixés par le Conseil d'administration chaque année, sur la base d'objectifs budgétaires assignés au Groupe.

Le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux sera limité à 18 000 actions soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et à 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de M. Bertrand Neuschwander.

Nous vous demandons de fixer à trois ans la durée de la mesure de la performance opérationnelle au terme de laquelle l'attribution des actions sera définitivement acquise aux bénéficiaires et à deux autres années, à compter de leur attribution définitive, l'obligation de conservation des actions par leurs bénéficiaires.

Pour les bénéficiaires ne résidant pas en France, nous vous demanderons, comme le prévoit la loi, de pouvoir fixer entre deux et cinq ans la durée minimale de la période d'acquisition et de supprimer la période de conservation si la période d'acquisition est de cinq ans.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites.

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 171 075 actions soit 0,3410 % du capital, à la date de la décision de leur attribution, sachant que le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne devra pas excéder 18 000 actions, soit 0,0359 % du capital social s'agissant de M. Thierry de La Tour d'Artaise et 9 000 actions soit 0,0179 % du capital social s'agissant de M. Bertrand Neuschwander.

■ L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues aux articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

■ L'Assemblée générale décide :

a) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires résidant en France :

– de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,

– de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée de conservation des actions par leurs bénéficiaires ;

b) au titre de l'attribution gratuite d'actions au profit des bénéficiaires ne résidant pas en France :

– de fixer entre deux et cinq ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires sous réserve de l'atteinte d'objectifs en terme de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel d'activité, mesurés sur la période d'acquisition, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce,

– de supprimer la période de conservation des actions par leurs bénéficiaires, si la période d'acquisition est de cinq ans, ces actions étant librement cessibles à compter de leur attribution définitive conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, septième alinéa.

Toutefois, tant en ce qui concerne les attributions visées au paragraphe A qu'au paragraphe B ci-dessus, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

- L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :
 - de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;
 - de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
 - de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
 - de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité et la durée de celle-ci ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 15 , 16 ET 17 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION ET LIMITE GLOBALE DES AUTORISATIONS

Rapport du Conseil d'administration

Nous souhaitons que vous déléguez à votre Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital permettant ainsi à votre société de disposer, le moment voulu et en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers, des moyens de poursuivre le développement du Groupe.

Nous vous demandons, par le vote de la **15^e** résolution, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de votre société avec maintien de votre Droit Préférentiel de Souscription. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 5 000 000 d'euros, soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2015.

Afin de saisir efficacement les opportunités qui pourraient se présenter, nous vous demandons, par le vote de la **16^e** résolution, de pouvoir émettre, sans droit préférentiel de souscription, exclusivement des valeurs mobilières pouvant donner accès immédiatement ou à terme à des actions, étant précisé que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires un droit de priorité leur permettant de souscrire à une telle émission, au prorata de leur nombre d'actions, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de ces deux délégations serait fixé à 5 000 000 d'euros, soit environ 10 % du capital social. Par ailleurs, le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourrait être supérieur à 150 000 000 d'euros. Les délégations de compétence seraient ainsi valables pour une durée de 14 mois.

Au moment où il fera l'usage des autorisations, le Conseil d'administration établira, conformément à la loi, un Rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission et notamment les modalités de détermination du prix d'émission, l'incidence de l'émission sur la situation de l'actionnaire et son incidence théorique sur la valeur boursière de l'action.

Dans ses précédentes délégations, l'Assemblée générale du 12 mai 2015 avait délégué au Conseil d'administration la compétence de décider d'augmenter le capital social dans les mêmes limites que celles mentionnées ci-dessus. Ces autorisations, données pour 14 mois, n'ont pas été utilisées.

En outre, nous vous proposerons, à la **17^e** résolution, de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées par le Conseil d'administration en vertu des seules délégations conférées par les 15^e et 16^e résolutions.

QUINZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément

aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 du Code de commerce :

délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15^e de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société

ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;

- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 d'euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la société pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;

décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions

de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, le Conseil d'administration ou son Président, pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- 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.

SEIZIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, à la majorité qualifiée des 12/15^e de ses membres présents ou représentés, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières composées donnant accès, immédiatement ou à terme, par tous moyens et selon quelque mode que ce soit, à des actions de la société ;
- décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 5 000 000 euros de nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
- décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 150 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, en application de la présente résolution, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription pour priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et

les conditions qu'il fixera sans qu'il puisse être inférieur à trois jours de Bourse. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;

- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- constate que, le cas échéant, la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises par conversion, échange, exercice d'un bon ou tout autre moyen, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises immédiatement ou à terme dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions ou de tous autres titres primaires, du prix d'émission desdits bons ou titres, sera au moins égale, le cas échéant, à la limite inférieure prévue par la loi ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des

droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration ou son Président pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider du caractère subordonné ou non des titres de créance, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

- 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.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION : LIMITATION GLOBALE DES AUTORISATIONS

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 10 000 000 d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les quinzième et seizième résolutions, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

En conséquence, chaque émission réalisée en application de l'une des deux résolutions précitées s'imputera sur ce plafond.

RÉSOLUTION 18 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

Rapport du Conseil d'administration

Nous vous demandons, par le vote de la 18^e résolution, de permettre au Conseil d'administration d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites.

Cette délégation permettrait à votre Conseil d'administration de décider de procéder à des augmentations de capital dans la limite d'un montant maximal de 10 000 000 d'euros et serait valable pour une durée de 14 mois.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES DONT LA CAPITALISATION SERAIT ADMISE

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil

d'administration, délègue audit Conseil la compétence de décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 10 000 000 d'euros par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, dont la capitalisation est statutairement ou légalement possible, à

réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration le soin de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet, le cas échéant, de déterminer

les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant, immédiatement ou à terme, accès au capital, de prélever en outre toutes sommes nécessaires pour doter et compléter la réserve légale et plus généralement, de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital correspondante(s) et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 19 : MODIFICATION DE L'ARTICLE 4 DES STATUTS RELATIF AU SIÈGE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Rapport du Conseil d'administration

Le Groupe SEB a finalisé la construction de son nouveau siège social désormais situé 112 Chemin du Moulin Carron, 69130 Ecully. Par conséquent, l'article 4 des statuts de la société doit être modifié.

Conformément à l'article 4 des statuts, ce transfert a été approuvé par votre Conseil d'administration à l'occasion de sa réunion du 23 février 2016.

La 19^e résolution a pour objet de vous soumettre cette modification pour ratification, conformément aux dispositions statutaires.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION : MODIFICATION DE L'ARTICLE 4 DES STATUTS RELATIF AU SIÈGE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

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 4 des statuts qui sera désormais rédigé comme suit :

Article 4 : Siège Social

Le siège social de la société est situé 112, Chemin du Moulin Carron – 69130 Ecully.

Il peut être transféré en tout autre endroit du département ou dans un département limitrophe par une simple décision du Conseil d'administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée générale ordinaire, et partout ailleurs en vertu d'une délibération de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, sous réserve des dispositions légales en vigueur.

RÉSOLUTION 20 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Rapport du Conseil d'administration

La 20^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.

VINGTIÈME RÉSOLUTION : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.

8.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé, ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Zhejiang Supor Co Ltd

Nature : Convention dite « Master Joint Research and Development Agreement » ayant pour objet de partager des projets de recherche et de développement sur des produits et technologies communs à votre société et à Zhejiang Supor Co Ltd, afin de bénéficier de l'expérience et des savoir-faire respectifs des parties en matière d'articles culinaires et d'articles électriques de cuisson ou de préparation alimentaire.

Modalités : Le « Master Joint Research and Development agreement » porte sur des exclusivités réciproques au titre des projets menés en commun. Les droits de propriété industrielle qui pourraient être déposés seront élaborés de manière concertée puis déposés par Zhejiang Supor Co Ltd et votre société dans les territoires dont ils ont la responsabilité respective. Votre société bénéficiera toutefois d'une licence gratuite et permanente des droits déposés dans les pays réservés à Zhejiang Supor Co Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration du 13 avril 2012 et concerne Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président-Directeur Général de votre société et administrateur de la société Zhejiang Supor Co Ltd.

Au titre de l'exercice 2015, l'accord de coopération s'est traduit, comme en 2014, par la mise en commun de moyens et de personnel sur des projets spécifiques, cinq concernant des développements afférents à des articles électriques de cuisson et de préparation des aliments et des boissons, un concernant des innovations en matière d'articles culinaires.

Avec Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER

1. Nature : Indemnité de rupture en cas de révocation de son mandat social.

Modalités : En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER bénéficiera d'une indemnité de rupture équivalente à deux années de rémunération (rémunérations fixes et variables incluses) sous déduction des sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence et de l'éventuelle indemnité de licenciement liée à la rupture du contrat de travail (étant précisé que ce contrat ne contient pas de clause d'indemnité en cas de séparation ou de clause de non-concurrence).

Le versement de cette indemnité est soumis aux conditions de performance décrites dans la convention ci-après.

2. Nature : Fixation des conditions de performance qui subordonnent le versement au Directeur Général Délégué de l'indemnité de rupture en cas de révocation.

Modalités : La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

Si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, les objectifs à prendre en compte sont ceux fixés en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination et, en tant que salarié pour la période antérieure.

3. Nature : Indemnité de non-concurrence en cas de révocation ou de démission.

Modalités : Dans les cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER, Directeur Général Délégué s'engage à ne pas exercer d'activité professionnelle, sous quelque forme que ce soit, pour le compte d'une société, étudiant, fabricant ou commercialisant des articles concurrents de ceux qui ont été, sont ou seront étudiés, fabriqués ou commercialisés par les sociétés du Groupe SEB. En contrepartie de cette interdiction et pendant toute sa durée (un an renouvelable une fois), la société versera à Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER une indemnité de non concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

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

4. Nature : Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER, Directeur Général Délégué.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance Groupe, Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER bénéficie d'une assurance-décès individuelle d'un capital égal à 942 581 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 2 798 euros.

5. Nature : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : Monsieur Bertrand NEUSCHWANDER, en sa qualité de mandataire social, continuera à bénéficier du régime collectif de retraite supplémentaire en tenant compte de son ancienneté acquise en sa qualité de salarié, selon les mêmes règles que celles applicables aux cadres dirigeants ainsi que des dispositifs collectifs de prévoyance des cadres et cadres dirigeants.

Ce régime garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.

- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité exécutif ou du Comité de direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Avec Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE

1. Nature : Indemnité de rupture et maintien des stocks options prévues dans le contrat de travail suspendu le 1^{er} mars 2005 de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président de votre société.

Modalités :

- En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficiera d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité est soumis aux critères de performance décrits dans la convention ci-après.
- En cas de licenciement de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, excepté pour faute grave ou lourde, celui-ci pourra disposer de l'ensemble des options d'achat ou de souscription d'actions qui lui ont été attribuées, dans les mêmes conditions d'exercice que s'il était resté en fonction. Cette disposition trouvera également à s'appliquer dans l'hypothèse où son contrat de travail prendrait fin par l'effet d'une décision du Groupe lorsque celle-ci trouverait sa cause dans le changement de contrôle du Groupe. Toutefois, il perdra le bénéfice des options qui lui auront été consenties dans les 18 mois précédant la cessation du mandat social s'il était amené à démissionner de sa propre initiative.

2. Nature : Fixation des critères de performance qui subordonnent le versement au Président de l'indemnité de rupture prévue dans son contrat de travail.

Modalités : La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues, fixe plus bonus, est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

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

3. Nature : Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président de votre société.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance des cadres dirigeants, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficie d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 3 652 134 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'élève à 56 667 euros.

4. Nature : Régime de retraite complémentaire et différentiel.

Modalités : Les membres du Comité exécutif et du Comité de direction, dont fait partie Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE,

bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel qui garantit une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation. Ce versement est applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité exécutif ou du Comité de direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Fait à Courbevoie et à Lyon, le 24 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Nicolas BRUNETAUD

Mazars

Thierry COLIN



9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

| | | | |
|---|------------|---|------------|
| 9.1. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL | 252 | 9.3. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION | 255 |
| 9.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES | 253 | 9.4. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE | 257 |
| Commissaires aux comptes titulaires | 253 | 9.5. TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2, GRI ET PACTE MONDIAL | 260 |
| Commissaires aux comptes suppléants | 253 | | |
| Honoraires des Commissaires aux comptes | 254 | | |

9.1. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion référencé dans la table de concordance au chapitre 9.3 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le 30 mars 2016



Le Président-Directeur Général

Thierry de La Tour d'Artaise

9.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES

Commissaires aux comptes titulaires

■ **PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par :**

Nicolas Brunetaud
63, rue de Villiers — 92200 Neuilly-sur-Seine,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **Mazars, représenté par :**

Thierry Colin
61, rue Henri-Regnault — 92075 Paris La Défense Cedex,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Commissaires aux comptes suppléants

■ **De PricewaterhouseCoopers Audit :**

Jean-Christophe Georghiou
63, rue de Villiers — 92200 Neuilly-sur-Seine,
nommé par l'Assemblée générale du 19 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

■ **De Mazars :**

Gilles Rainaut
131, boulevard de Stalingrad — 69624 Villeurbanne Cedex,
nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2015.
Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2021.

Honoraires des Commissaires aux comptes

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

| (en milliers €) | PricewaterhouseCoopers Audit | | | | Mazars | | | |
|--|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|--------------|------|
| | Montant (HT) | | En % | | Montant (HT) | | En % | |
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Audit | | | | | | | | |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | 1 522 | 1 497 | | | 1 425 | | | |
| Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation | 180 | 157 | | | 161 | | | |
| Filiales intégrées globalement | 1 342 | 1 340 | | | 1 264 | | | |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes | 87 | 89 | | | 4 | | | |
| Émetteur SEB S.A., coordination et consolidation | 83 | 69 | | | | | | |
| Filiales intégrées globalement | 4 | 20 | | | 4 | | | |
| SOUS-TOTAL | 1 609 | 1 586 | 94 % | 96 % | 1 429 | | 100 % | |
| Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement | | | | | | | | |
| Juridique, fiscal, social | 105 | 23 | | | | | | |
| Systèmes d'information | | | | | | | | |
| Autres | | 52 | | | | | | |
| SOUS-TOTAL | 105 | 75 | 6 % | 4 % | | | 0 % | |
| TOTAL | 1 714 | 1 660 | 100 % | 100 % | 1 429 | | 100 % | |

9.3. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU RAPPORT DE GESTION

| | 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 | 123-134 | X | X |
| Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société | 77-121 | | X |
| Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français | - | - | - |
| Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport | - | - | - |
| Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe | 134 | X | X |
| Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices | 234 | | X |
| Éléments de présentation du Groupe | | | |
| Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée | 15-20 | X | X |
| Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers | 182-191 | X | X |
| Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie | 190-191 | X | X |
| Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso ») | 77-121 | | X |
| Activités en matière de recherche et développement | 9-10 | X | X |
| Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise | | | |
| Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice | 26-37 | | X |
| Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social | 47-69 | | X |
| Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci | 50-56 | | X |
| 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 | 57-60, 232 | | X |
| Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux | 230-231 | | X |
| Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux | 230-231 | | X |
| Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société | 63 | | 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 | 40-44 | | X |
| Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions | 229 | X | X |
| Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice | 229 | X | X |
| Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières | - | - | - |
| Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital | 229 | X | X |
| Structure et évolution du capital de la société | 225-228 | 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 | 224 | X | X |
| Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance | 226-227 | X | X |

| | N° de pages | Rapport financier annuel | Rapport de gestion |
|---|------------------|--------------------------|--------------------|
| <i>État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise</i> | 230-232 | | X |
| <i>Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci</i> | - | | - |
| <i>Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</i> | - | | - |
| <i>Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote</i> | 225-226 | X | X |
| <i>Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts</i> | - | | - |
| <i>Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique</i> | 53, 55, 56 | | X |
| <i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i> | - | | - |
| Éléments relatifs aux états financiers | | | |
| <i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i> | 143 | X | |
| <i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i> | 136 | X | |
| Comptes consolidés | 135-201 | X | |
| Comptes sociaux | 203-220 | X | |
| Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés | 200-201, 219-220 | X | |
| Honoraires des contrôleurs légaux des comptes | 254 | X | |
| Rapport du Président du Conseil | 70-75 | | X |
| Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président du Conseil | 76 | X | X |
| Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel | 252 | X | |

9.4. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 | Pages |
|--|----------------|
| 1 – PERSONNES RESPONSABLES | 252 |
| 2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES | 253 |
| 3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES | |
| 3.1 Informations historiques | 136-137 |
| 3.2 Informations intermédiaires | N/A |
| 4 – FACTEURS DE RISQUES | 15-20, 187-191 |
| 5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR | |
| 5.1 Histoire et évolution de la société | 6 |
| 5.1.1. Raison sociale et nom commercial | 223 |
| 5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement | 223 |
| 5.1.3. Date de constitution de la société | 223 |
| 5.1.4. Siège social et forme juridique | 223 |
| 5.1.5. Événements importants dans le développement des activités | 124-127 |
| 5.2 Investissements | |
| 5.2.1. Principaux investissements réalisés | 133, 162-167 |
| 5.2.2. Principaux investissements en cours | 133, 153-155 |
| 5.2.3. Principaux investissements à venir pour lesquels des engagements ont été pris | 192-193 |
| 6 – APERÇU DES ACTIVITÉS | |
| 6.1 Principales activités | 153-156 |
| 6.1.1. Principaux produits | 2 |
| 6.1.2. Principales activités | 2 |
| 6.2 Principaux marchés | 153-156 |
| 6.3 Événements exceptionnels | 193 |
| 6.4 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés | 16, 18 |
| 6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle | 2, 7, 8 |
| 7 – ORGANIGRAMME | |
| 7.1 Description sommaire | 222 |
| 7.2 Liste des filiales importantes | 197-199 |
| 8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS | |
| 8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée | 165-167 |
| 8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | 192 |
| 9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT | |
| 9.1 Situation financière | 124-134 |
| 9.2 Résultat d'exploitation | 132 |
| 9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation | N/A |
| 9.2.2. Description des changements importants du chiffre d'affaires | 128-131 |
| 9.2.3. Facteurs pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur | 15-21 |
| 10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX | |
| 10.1 Capitaux de l'émetteur | 141, 170-173 |
| 10.2 Source et montant des flux de trésorerie | 140 |
| 10.3 Conditions d'emprunt et structure financière | 182-183 |
| 10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur | 182, 187-191 |
| 10.5 Sources de financement attendues | 182-183 |
| 11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES | 169, 9-10 |
| 12 – INFORMATION SUR LES TENDANCES | 134 |
| 13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE | N/A |

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 | Pages |
|---|------------------|
| 14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE | |
| 14.1 Organes d'administration et de direction | 25-46 |
| 14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction | 40 |
| 15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES | |
| 15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature | 47-69 |
| 15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages | 194-196 |
| 16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION | |
| 16.1 Date d'expiration des mandats actuels | 37 |
| 16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration | 39 |
| 16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations | 42-43 |
| 16.4 Gouvernement d'entreprise | 23-76 |
| 17 – SALARIÉS | |
| 17.1 Nombre de salariés | 136, 157 |
| 17.2 Participations et stock-options | 230-232 |
| 17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur | 171-172, 230 |
| 18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES | |
| 18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote | 226-227 |
| 18.2 Existence de droits de vote différents | 223-224 |
| 18.3 Contrôle de l'émetteur | 225 |
| 18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle | 223-224 |
| 19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTES | 194-196 |
| 20 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR | |
| 20.1 Informations financières historiques | 136-137 |
| 20.2 Informations financières pro forma | N/A |
| 20.3 États financiers | 135-199, 203-218 |
| 20.4 Vérification des informations historiques annuelles | |
| 20.4.1. Rapport des contrôleurs légaux | 200-201, 219-220 |
| 20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux | 121 |
| 20.4.3. Source des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux | N/A |
| 20.5 Date des dernières informations financières | 135-199 |
| 20.6 Informations financières intermédiaires et autres | N/A |
| 20.6.1. Informations intermédiaires publiées | N/A |
| 20.6.2. Informations intermédiaires non encore publiées | N/A |
| 20.7 Politique de distribution des dividendes | 234 |
| 20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage | 193 |
| 20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière | N/A |
| 21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES | |
| 21.1 Capital social | 224 |
| 21.1.1. Montant du capital et nombre d'actions | 224 |
| 21.1.2. Actions non représentatives du capital | N/A |
| 21.1.3. Actions propres | 225-227, 229-230 |
| 21.1.4. Valeurs mobilières convertibles ou assorties de bons de souscription | N/A |
| 21.1.5. Conditions régissant le capital non libéré | N/A |
| 21.1.6. Capital placé sous options | N/A |
| 21.1.7. Historique d'évolution du capital social | 225-227 |

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 | Pages |
|--|--------------|
| 21.2 Acte constitutif et statuts | 223-230 |
| 21.2.1. Objet social | 223 |
| 21.2.2. Dispositions concernant les organes d'administration et de direction | 46 |
| 21.2.3. Catégories d'actions | 223-224 |
| 21.2.4. Modification des droits des actionnaires | N/A |
| 21.2.5. Convocation et tenue des Assemblées générales | 223 |
| 21.2.6. Dispositions ayant pour effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle | 224 |
| 21.2.7. Seuils de déclarations de détention | 224 |
| 21.2.8. Dispositions régissant les modifications du capital | 229 |
| 22 – CONTRATS IMPORTANTS | N/A |
| 23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS | N/A |
| 24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC | 223 |
| 25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS | 197-199, 209 |

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- le Document de référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 26 mars 2015, sous le numéro D. 15-0206. Les comptes consolidés figurent en pages 121 à 184 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 185 et 186 de ce document ;
- le Document de référence de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 27 mars 2014, sous le numéro D. 14-0214. Les comptes consolidés figurent en pages 97 à 160 et le Rapport d'audit correspondant figure pages 161 et 162 de ce document.

9.5. TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2, GRI ET PACTE MONDIAL

| Indicateurs | Grenelle 2 - article 225 | GRI 3.1 | Pacte mondial | Références | |
|--|-----------------------------|----------|---------------|--------------------------|---|
| | | | | Document de référence | Site Internet Rubrique développement durable |
| INFORMATIONS SOCIALES | | | | | |
| Emploi | | | | | |
| Effectif total | 1.a-1 | LA1 | | page 91 | Chiffres clés |
| Répartition des salariés par sexe | 1.a-1 | LA1/LA13 | | page 96 | |
| Répartition des salariés par âge | 1.a-1 | LA13 | | page 96 | |
| Répartition des salariés par zone géographique | 1.a-1 | LA1 | | page 91 | |
| Répartition des salariés par type d'emploi | | LA1 | | page 96 | |
| Répartition des salariés par contrat de travail | | LA1 | | page 94 | |
| Embauches | 1.a-2 | LA2 | | page 92 | |
| Licenciements | 1.a-2 | LA2 | | page 92 | |
| Rémunérations | 1.a-3 | LA3/LA14 | | page 101 | Social, diversité et équité |
| Évolution des rémunérations | 1.a-3 | LA3 | | page 101 | |
| Organisation du travail | | | | | |
| Organisation du temps de travail | 1.b-1 | | | pages 94 et 104 | |
| Absentéisme | 1.b-2 | LA7 | | page 103 | |
| Relations sociales | | | | | |
| Organisation du dialogue social | 1.c-1 | LA4/LA5 | 3 | page 97 | Social, dialogue |
| Bilan des accords collectifs | 1.c-2 | LA4/LA5 | | page 97 | Social, dialogue |
| Santé et sécurité | | | | | |
| Conditions de santé et de sécurité au travail | 1.d-1 | LA6/LA8 | 4 - 5 | pages 98-100 | Social, santé sécurité |
| Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail | 1.d-2 | LA9 | | page 97 | |
| Fréquence et gravité des accidents du travail | 1.d-3 | LA7 | | page 99 | |
| Maladies professionnelles | 1.d-3 | LA7 | | page 100 | Social, santé sécurité |
| Formation | | | | | |
| Politiques mises en œuvre en matière de formation | 1.e-1 | LA11 | | pages 102-103 | Social, compétences |
| Nombre total d'heures de formation | 1.e-2 | LA10 | | page 102 | |
| Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques | | LA11 | | page 91 et 102 | Social, compétences |
| Égalité de traitement | | | | | |
| Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes | 1.f-1 | LA14 | | page 96 | Social, diversité et équité |
| Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | 1.f-2 | LA13 | | page 97 | |
| Politique de lutte contre les discriminations | 1.f-3 | LA13 | | page 95-97 | Social, diversité et équité |
| Gouvernance | | | | | |
| Composition des organes de gouvernance | | LA13 | | chapitre 2 | Gouvernance |

| Indicateurs | Grenelle 2 - article 225 | GRI 3.1 | Pacte mondial | Références | |
|--|-----------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|---|
| | | | | Document de référence | Site Internet Rubrique développement durable |
| Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT | | | | | |
| Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective | 1.g-1 | HR5/LA4/LA5 | 3 | page 97 | Social, dialogue |
| Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession | 1.g-2 | HR4/LA13/ LA14 | 6 | pages 95-97 | Social, diversité et équité |
| Élimination du travail forcé ou obligatoire | 1.g-3 | HR6/HR7 | 4 - 5 | pages 87-89 | Engagements et pilotage |
| Abolition effective du travail des enfants | 1.g-4 | HR6 | | pages 87-89 | Engagements et pilotage |
| Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme | | 3.e | | | |
| Pratiques d'investissement et d'achat | | | | | |
| Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises | | HR2 | | pages 88-90 | Éthique, Achats responsables |
| Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés | | HR3 | | pages 87-88 | |
| Évaluation | | | | | |
| Pourcentage ou nombre d'activités pour lesquelles l'organisation a procédé à une analyse des pratiques ou à une analyse d'impact en matière de Droits de l'Homme | | HR10 | 1 et 2 | page 88 | Social, respect |
| Mesures correctives | | | | | |
| Nombre de réclamations déposées en matière de Droits de l'Homme, puis traitées et résolues en suivant une procédure de gestion des réclamations en matière de Droits de l'Homme | | HR11 | 1 et 2 | page 87 | |
| INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES | | | | | |
| Politique générale en matière environnementale | | | | | |
| Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement | 2.a-1 | | 7 à 9 | pages 111-118 | Environnement |
| Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement | 2.a-2 | | | page 111 | |
| Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions | 2.a-3 | EN30 | | pages 111-118 | Éco-production |
| Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice) | 2.a-4 | EN28/EC2 | | page 192 | |
| Pollution et gestion des déchets | | | | | |
| Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | 2.b-1 | EN22/EN23/ EN24 | 7 à 9 | pages 114 et 116 | Éco-production |
| Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets | 2.b-2 | EN27 | | page 115 | Éco- production ; Fin de vie du produit |
| Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | 2.b-3 | EN25 | | page 116 | Éco-production |
| Total des rejets dans l'eau | | EN21 | | page 116 | |
| Masse totale de déchets | | EN22/EN24 | | page 115 | |

| Indicateurs | Grenelle 2 - article 225 | GRI 3.1 | Pacte mondial | Références | |
|--|-----------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---|
| | | | | Document de référence | Site Internet Rubrique développement durable |
| Utilisation durable des ressources | | | | | |
| Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales | 2.c-1 | EN8/EN9/EN21 | 7 à 9 | page 114 | Éco-production |
| Consommation de matières premières | 2.c-2 | EN1 | | pages 113-114 | Éco-production |
| Consommation de matières recyclées | | EN2 | | pages 111-112 | Éco-conception |
| Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières | 2.c-2 | EN10 | | pages 113-114 | Éco-conception ; Éco-production |
| Consommation d'énergie | 2.c-4 | EN1/EN3/EN4 | | page 114 | Éco-conception ; Éco-production |
| Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables | 2.c-4 | EN5/EN6/EN7 | | page 113 | Éco-conception |
| Utilisation des sols | 2.c-3 | | | page 114 | |
| Le changement climatique | | | | | |
| Rejets de gaz à effet de serre | 2.d-1 | EN16/EN17/ EN19/EN20 | 7 à 9 | pages 115-117 | Éco-production ; Éco-logistique |
| Adaptation aux conséquences du changement climatique | 2.d-2 | EN18/EC2 | | page 115 | |
| Protection de la biodiversité | | | | | |
| Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité | 2.e-1 | EN 11 à 15/ EN25 | 7 à 9 | page 116 | Éco-production |
| Produits et services | | | | | |
| Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci | | EN26 | 7 à 9 | pages 111-113 | Éco-conception ; Fin de vie du produit |
| Transport | | | | | |
| Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel | | EN29 | 7 à 9 | pages 116-117 | Éco-logistique |
| INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE | | | | | |
| Impact territorial, économique et social de l'activité de la société | | | | | |
| En matière d'emploi et de développement régional | 3.a-1 | EC8/EC9 | | page 105 | Communautés |
| Sur les populations riveraines ou locales | 3.a-2 | EC1/EC6/SO1/ SO9/SO10 | | page 105 | Communautés |
| Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société | | | | | |
| Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations | 3.b-1 | | | page 80 | Communautés |
| Actions de partenariat ou de mécénat | 3.b-2 | EC1 | | pages 105-107 | Communautés ; Fondation d'entreprise |
| Sous-traitance et fournisseurs | | | | | |
| Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | 3.c-1 | EC6/HR2/HR 5 à 7 | 1 et 2 | pages 88-89 | Éthique, Achats responsables |
| Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants | 3.c-2 | | | pages 88-89 | Éthique, Achats responsables |

| Indicateurs | Grenelle 2 - article 225 | GRI 3.1 | Pacte mondial | Références | |
|--|-----------------------------|----------------------|---------------|--------------------------|---|
| | | | | Document de référence | Site Internet Rubrique développement durable |
| Loyauté des pratiques | | | | | |
| Actions engagées pour prévenir la corruption | 3.d-1 | SO 2 à 4/SO7/ SO8 | 10 | page 90 | Engagements et pilotage |
| Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | 3.d-2 | PR1/PR2 | | page 108 | Consommateurs |
| Comportement anticoncurrentiel | | | | | |
| Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions | | SO7 | | | - |

Crédits photos : Photothèque Groupe SEB, Philippe Schuller, GraphicObsession : A. Chederros, Onoky.

Ce document est imprimé par une entreprise certifiée ISO 9001: 2008 et ISO 14001: 2004 sur un papier produit en EU par une entreprise certifiée ISO 14 001: 2001, FSC et EMAS.

Groupe SEB
Campus SEB – 112 chemin du Moulin Carron
69130 Ecully – France
Téléphone : +33 (0)4 72 18 18 18

2015

www.groupeseb.com

