



**mieux vivre**  
**2016**



**SOMMAIRE**

Notre mission.....	1	2016 en chiffres.....	16
Notre vision.....	2	Des marques emblématiques.....	20
Notre stratégie.....	4	<b>L'INNOVATION AU SERVICE DU MIEUX-VIVRE.....</b>	<b>22</b>
Message du Président.....	6	<b>L'INTERNATIONAL COMME MARCHÉ.....</b>	<b>30</b>
Paroles du Comité exécutif.....	8	<b>L'INDUSTRIE, PILIER DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ.....</b>	<b>40</b>
Conseil d'administration.....	10	<b>LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUOTIDIEN.....</b>	<b>48</b>
2016 en faits.....	12	En actions.....	68

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

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

notre **mission**



La stratégie du Groupe SEB repose sur une vision de long terme qui consiste à trouver  
**le juste équilibre entre croissance et compétitivité**  
pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, en se positionnant comme  
**LA référence mondiale du Petit Équipement Domestique.**

S'appuyant sur des fondamentaux solides et sur des équipes passionnées et motivées,  
le Groupe peut ainsi traverser sereinement et avec agilité les périodes de turbulences,  
capter toutes les opportunités de croissance et se concentrer sur l'excellence de l'exécution  
tout en renforçant sa compétitivité et ses performances.

La préservation des grands équilibres passe également par une philosophie d'entreprise fondée  
sur le sens de la responsabilité, la solidarité et l'engagement.

Le Groupe SEB s'appuie en cela sur **des valeurs profondes**  
légüées par ses fondateurs et qui ont façonné l'esprit qui l'anime depuis l'origine.

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

notre **vision**

## PRIVILÉGIER LA CROISSANCE

En menant avec détermination une politique d'innovation forte et différenciée, pour proposer des produits et services en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs.

En s'appuyant sur la force et la complémentarité de nos marques qui nous permettent de couvrir l'ensemble des segments de marché, de l'entrée de gamme aux produits premium.

En menant une approche commerciale claire et bien segmentée par canal de distribution, par marque et par pays, et en développant avec nos clients distributeurs une relation de confiance.

En poursuivant notre expansion internationale unique, tant dans les pays matures que dans les marchés émergents, en visant le leadership local.

## PILOTER LA COMPÉTITIVITÉ

Par l'adaptation permanente et responsable de notre outil industriel en mettant en œuvre les meilleures pratiques et en intégrant très en amont une démarche qualité exigeante.

Par une gestion rigoureuse au quotidien de notre organisation, de nos structures et de nos frais.

Par l'optimisation permanente de notre chaîne logistique.



## ÊTRE RESPONSABLE

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

notre **stratégie**



“ Nous restons convaincus que notre modèle économique équilibré, associant croissance rentable et démarche résolument responsable, est créateur de valeur pour tous et s’inscrit pleinement dans notre contribution au **mieux-vivre** dans les foyers du monde entier.

”



## 2016 : une grande année pour le Groupe !

Le Groupe a réalisé en 2016 des performances record. Nous avons atteint le seuil de **5 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, franchi la barre de **500 M€** de Résultat Opérationnel d'Activité, généré 26 % de croissance du Résultat net et **plus de 450 M€** de trésorerie d'exploitation. Nous devons ces excellents résultats à une activité très robuste, portée par une forte dynamique d'innovation, par la puissance de nos marques, solidement ancrées dans la vie quotidienne des consommateurs, par de nouvelles avancées dans plusieurs grands marchés et par des investissements intensifiés en publicité, notamment digitale, et marketing opérationnel. S'y ajoute le développement rapide, continu du e-commerce qui représente aujourd'hui quelque **20 % de nos ventes**. Ces excellents résultats sont aussi à mettre au compte de nos performances industrielles et de l'amélioration permanente de notre compétitivité. Ils témoignent, une fois encore, de la solidité de notre modèle économique, qui permet, au-delà des aléas conjoncturels de tenir notre cap.

### Une année d'acquisitions stratégiques et structurantes

Outre les progrès réalisés par le Groupe dans son activité et une nouvelle montée au capital de Supor, les acquisitions de WMF et d'EMSA donnent au Groupe une **nouvelle dimension**. WMF nous permet de devenir le **leader mondial** du marché très porteur et rentable des machines à café professionnelles, renforce très significativement nos positions dans l'activité grand public en Allemagne – qui devient notre **3<sup>e</sup> pays en ventes** – et consolide notre **leadership mondial en petit équipement domestique**, en particulier dans les **articles culinaires**, avec un positionnement premium. EMSA nous apporte un savoir-faire spécifique et une présence incontournable en Allemagne dans

les articles isothermes et les boîtes de conservation, s'appuyant sur une excellente notoriété de marque. Conjuguées, WMF et EMSA ouvrent au Groupe de nouveaux réseaux de distribution et lui donnent un poids significatif sur le marché mondial des ustensiles et accessoires de cuisine. Dans sa nouvelle configuration, le Groupe SEB représente un chiffre d'affaires **supérieur à 6 milliards d'euros** et un Résultat Opérationnel d'Activité de **600 M€**.

Je tiens ici à remercier tous ceux qui, en 2016, ont œuvré à la réalisation des performances record du Groupe, à la réussite des acquisitions et à leur financement rapide, à des conditions très attractives. Leur professionnalisme et leur implication sans faille ont été déterminants dans notre succès. Je souhaite également la bienvenue à tous les collaborateurs d'EMSA et WMF qui ont rejoint le Groupe en 2016.

### Des objectifs ambitieux pour 2017

Enthousiastes et confiants dans le potentiel du « nouveau » Groupe SEB, nous abordons 2017 comme une **année de transformation**, avec l'intégration de WMF à partir du 1<sup>er</sup> janvier : il nous faudra rapidement arrimer WMF au Groupe et engager la mise en œuvre des synergies. Je sais pouvoir compter sur la mobilisation et l'engagement de toutes les équipes dans ce projet passionnant.

Par ailleurs, le Groupe continuera en 2017 à alimenter sa dynamique de croissance à travers l'innovation, la poursuite de son développement dans les marchés, la digitalisation accrue de son activité et l'amélioration de sa compétitivité. Il vise ainsi une **nouvelle croissance organique de ses ventes et une nouvelle progression de son Résultat Opérationnel d'Activité**, tant sur son périmètre 2016 que dans sa nouvelle configuration.



Thierry de La Tour d'Artaise  
Président-Directeur Général

# 2016 **une année record**

Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE  
Président-Directeur Général



“ UNE ANNÉE 2016 RECORD PORTÉE  
PAR DES PERFORMANCES HISTORIQUES  
ET DES ACQUISITIONS STRATÉGIQUES TRANSFORMANTES ”

Cyril BUXTORF  
Directeur Général EMEA



“ La nouvelle organisation mise en place fin 2015 est venue renforcer notre proximité avec les consommateurs. Elle améliore notre capacité à gérer à la fois **une offre globale**, répondant à des besoins universels, et **une offre de produits adaptée** aux modes de vie ou habitudes locales. Nous avons renforcé notre **connaissance des consommateurs** – notamment ceux des pays émergents et non européens – et sommes davantage capables de prendre en compte les attentes de nos distributeurs.

Frédéric VERWAERDE  
Directeur Général Asie



“ L'étendue de la présence mondiale du Groupe et son **exposition équilibrée** entre pays matures et émergents constituent des facteurs de résilience et lui donnent la capacité de **saisir les opportunités de croissance** spécifiques à chaque type de marché : renouvellement ou premier équipement, innovation de rupture, montée en gamme, adaptation aux tendances, nouvelles catégories, développement des « Pure Players »... De cette diversité naît la richesse et le potentiel du Groupe.

Luc GAUDEMARD  
Directeur Général Amériques



“ Ces dernières années ont démontré la faculté du Groupe à s'adapter à un environnement politique très changeant et économique souvent atone. Cette capacité à dépasser les crises et à nous projeter en permanence dans l'avenir, s'appuie sur une remise en question régulière de nos structures et de nos modes de fonctionnement pour **améliorer notre compétitivité** sur les marchés, **apporter le meilleur service à nos clients** et poursuivre notre développement international.

Bertrand NEUSCHWANDER  
Directeur Général Délégué



“ La **transformation digitale** du Groupe s’est concrétisée en 2016 par des avancées majeures à tous points de vue : produits connectés, développement d’applications, investissements média *online* accrus, relation directe et personnalisée avec le consommateur final, ventes sur internet en forte croissance et gains de parts de marché, outils collaboratifs, formation... Mobilisant les énergies, elle est indispensable au **renforcement de notre leadership**.

Harry TOURET  
Directeur Général Adjoint Ressources Humaines



“ Notre Groupe est en expansion permanente et les récentes acquisitions nous apportent encore une **nouvelle dimension**, qu’il nous faudra intégrer à tous les niveaux. Cette **conduite du changement** devra s’appuyer sur une organisation toujours plus efficace, sur les compétences de chacun, sur un environnement de travail stimulant, clés de voûte pour porter la stratégie, les objectifs et les valeurs de l’entreprise.

Vincent LÉONARD  
Directeur Général Adjoint Finance



“ 2016 a permis au Groupe de confirmer son statut de **consolidateur du Petit Équipement Domestique** à travers 2 belles acquisitions stratégiques. Leur financement, assuré rapidement, avec des instruments diversifiés et dans des conditions financières particulièrement favorables, confirme **la qualité et la crédibilité de la signature du Groupe** sur les marchés financiers.

Stéphane LAFLÈCHE  
Directeur Général Industrie



“ Le Groupe SEB met en œuvre une stratégie de long terme qui s’appuie sur une **expertise industrielle et un savoir-faire technologique uniques**, renforcés par les acquisitions de WMF et d’EMSA. Notre réussite repose également sur les compétences et l’engagement permanent de nos collaborateurs dans notre programme d’excellence opérationnelle. Le Groupe est ainsi dans les meilleures conditions pour **relever les défis de demain**.

Philippe CREVOISIER  
Directeur Général Produits et Innovation



“ Notre force tient dans notre capacité à accélérer nos développements, à étendre et à enrichir notre offre dans un monde qui va de plus en plus vite. Face à des consommateurs exigeants et très au fait des nouvelles technologies, nous devons être agiles, performants et surtout innovants. Notre volonté est de **répondre aux besoins de tous**, partout dans le monde et d’apporter, au-delà du produit, **un véritable service à nos consommateurs**.

# mité exécutif

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

Aux termes du Code AFEP-MEDEF, « l'organisation des travaux du Conseil comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse. Chaque Conseil en est le meilleur juge et sa principale responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux ses missions ».

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

**Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration était composé de 15 membres dont 5 indépendants.**

### **THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE**

Membre du Groupe Fondateur, 62 ans.  
Président-Directeur Général de SEB S.A.

### **BRUNO BICH** <sup>(1)</sup>

Administrateur indépendant, 70 ans.  
Membre du CNR.

### **TRISTAN BOITEUX** <sup>(2)</sup>

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE,  
54 ans.

### **SARAH CHAULEUR** <sup>(3)</sup>

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE,  
45 ans.

### **YSEULYS COSTES** <sup>(4)</sup>

Administrateur indépendant, 44 ans.

### **FÉDÉRACTIVE**

Membre du Groupe Fondateur, holding de contrôle de participation patrimoniale, représenté par son Président, Pascal GIRARDOT <sup>(5)</sup>, 62 ans.  
Membre du CNR.

### **HUBERT FÈVRE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE,  
52 ans. Membre du Comité de Contrôle.

### **FFP – INVEST** <sup>(6)</sup>

Holding coté à la Bourse de Paris et détenu majoritairement par le groupe familial Peugeot, représenté par Christian PEUGEOT, 63 ans.  
Membre du Comité de Contrôle.

### **FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS**

Administrateur indépendant.  
Représenté par Catherine POURRE, 60 ans.  
Présidente du Comité de Contrôle.

### **WILLIAM GAIRARD**

Membre du Groupe Fondateur,  
adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, 36 ans.

### **JEAN-NOËL LABROUE**

Administrateur indépendant, 69 ans.  
Président du CNR.

### **CÉDRIC LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE,  
49 ans.

### **JÉRÔME LESCURE**

Membre du Groupe Fondateur,  
adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, 56 ans.  
Membre du Comité de Contrôle.

### **LAURE THOMAS** <sup>(3)</sup>

Membre du Groupe Fondateur,  
adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT, 45 ans.

### **VENELLE INVESTISSEMENT**

Membre du Groupe Fondateur, holding familial de contrôle, représenté par Damarys BRAIDA, 49 ans.  
Membre du CNR.

(1) Fin anticipée du mandat effective le 11 mai 2017

(2) Remplacé par Delphine BERTRAND,  
dont la cooptation interviendra avant le 11 mai 2017

(3) Mandat non renouvelé à l'AG du 11 mai 2017

(4) Renouvellement proposé à l'AG du 11 mai 2017

(5) FÉDÉRACTIVE représenté par Sarah CHAULEUR à compter du 11 mai 2017

(6) Renouvellement proposé à l'AG du 11 mai 2017.

FFP représenté par Bertrand FINET.

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

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

Afin d'intégrer les dispositions relatives à la représentation salariée et à la féminisation, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 décembre 2016, après avoir entendu les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a estimé préférable de réduire sa taille. Cette réduction, destinée à favoriser l'arrivée de deux administrateurs salariés, intègre également la nécessité de maintenir 1/3 d'administrateurs indépendants ainsi que 40 % de femmes.

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil d'administration intégrerait deux administrateurs salariés :

- un administrateur salarié actionnaire dont la nomination sera proposée aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 11 mai 2017 ;
- un administrateur salarié dont la nomination interviendra dans les six mois suivant l'Assemblée générale du 11 mai 2017, conformément à la procédure soumise au vote des actionnaires dans le cadre de la modification des statuts.



**5**  
ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS

**4** FEMMES

**9** RÉUNIONS EN 2016



# conseil d'administration

# Tefal 1956 – 2016

## Tefal fête ses 60 ans



60 ans d'innovation, 60 ans de gourmandise, 60 ans de plaisirs partagés pour apporter le mieux-vivre au quotidien dans la maison !  
 Un important dispositif a été mis en place pour célébrer comme il se doit cet anniversaire marquant : en magasin, grâce à des opérations exceptionnelles, sur internet et sur les réseaux sociaux et en interne également pour saluer l'engagement des hommes et des femmes du Groupe.



### Trophée des Meilleures Relations Investisseurs

Thierry de La Tour d'Artaise a reçu le **Trophée des Meilleures Relations Investisseurs par un CEO** dans le cadre du Forum IR, le rendez-vous annuel français des professionnels des Relations Investisseurs, organisé sous le parrainage d'Euronext, de la SFAF, de l'AFG, du CLIFF, de Midlenext et de l'IFA.  
 C'est la 6<sup>e</sup> fois en 9 éditions que la Communication Financière et les Relations Investisseurs du Groupe SEB sont récompensées par ces Trophées, après l'Or obtenu en 2009 et 2015 et l'Argent en 2010, 2012 et 2013.

### Prix ESSEC

La démarche RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) du Groupe a été distinguée début 2017 par le Grand Prix des Industries de Consommation Responsable, qui lui a été décerné par l'ESSEC Business School, en partenariat avec le Ministère français de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Le Groupe avait déjà obtenu ce prix en 2015.



## Nouveau siège social, un site tourné vers l'avenir

Le développement rapide du Groupe depuis le début des années 2000 a conduit la Direction Générale à créer le Campus SEB pour répondre aux besoins grandissants de collaboration entre les équipes, et moderniser les infrastructures.

**25 000 m<sup>2</sup>**  
 PLUS DE  
**1 000**  
 COLLABORATEURS  
 CERTIFIÉ  
**ISO 14001**  
**OHSAS 18001**



Implanté sur 6 hectares, le Campus SEB est organisé autour d'un ensemble de bâtiments tertiaires modernes et innovants conçus pour servir l'efficacité professionnelle des salariés et améliorer leur qualité de vie. Un important travail a ainsi été mené sur l'aménagement des espaces et l'ergonomie des postes, avec la création de bureaux ouverts, d'espaces de travail collaboratifs et de zones de concentration.  
 Le site accueille également le SEB Lab, un lieu expérimental, inspiré des Fab Labs, dédié à la créativité et à la

matérialisation, ainsi qu'une Digital Room qui concrétise l'accélération digitale du Groupe.  
 Lieu de vie et d'échange pour les collaborateurs, le Campus dispose par ailleurs d'un amphithéâtre, de plusieurs points de restauration, d'un service de conciergerie, d'une salle de sport... dans un cadre agréable et paysager.  
 Le Campus SEB s'est naturellement inscrit dans la démarche d'engagement responsable du Groupe en

intégrant, dès sa construction, un ensemble de critères stricts de respect de l'environnement et d'accompagnement social : choix des matériaux, réduction des consommations énergétiques, amélioration des performances thermiques, respect de la biodiversité, partenariats locaux, clauses d'insertion...





## Acquisition d'EMSA Accélération de la stratégie Ustensiles et Accessoires de cuisine

En mai 2016, le Groupe SEB a réalisé l'acquisition de la société allemande EMSA. Fondée en 1949, EMSA, dont le siège se situe à Emsdetten (Rhénanie du Nord-Westphalie), est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'articles et d'accessoires de cuisine.

Son cœur de métier s'articule autour de 3 catégories : les carafes et bouteilles isothermes, les ustensiles de cuisine et les boîtes de conservation alimentaire. L'offre d'EMSA s'appuie sur une démarche d'innovation et de qualité alliant fonctionnalité et design.

Marque très connue dans les pays germaniques, EMSA couvre essentiellement le segment de cœur de gamme et détient de très fortes positions en Allemagne dans les articles isothermes et les boîtes alimentaires, où elle s'est forgée une position de clair leader. EMSA est également présente dans le reste de l'Europe et au Moyen-Orient.

L'acquisition d'EMSA représente un fort intérêt stratégique pour le Groupe dans l'optique de la poursuite de son développement sur le marché, très porteur, des ustensiles et accessoires de cuisine.

Dés le second semestre 2016, les premières synergies ont rapidement été mises en place et se sont traduites par la création d'un pôle d'expertise « Kitchenware » Groupe chez EMSA, l'intégration des équipes EMSA dans les comités produits Groupe, la commercialisation sous marque Tefal d'une quarantaine de références, l'intégration de l'assortiment EMSA au réseau retail Groupe et le début de l'internationalisation des gammes EMSA.



EFFECTIFS

**800**  
SALARIÉS, DONT 50 %  
EN ALLEMAGNE

**3 sites  
industriels**

EMSDETTEN (ALLEMAGNE)  
TAICANG (CHINE)  
HO CHI MINH CITY (VIETNAM)

CHIFFRE D'AFFAIRES 2016

**85 M€**

# 2016 en faits

# WMF, une acquisition structurante

Le Groupe SEB a réalisé en 2016 l'acquisition du groupe allemand WMF, n°1 mondial des machines à café professionnelles automatiques et leader des articles culinaires en Allemagne. Cette acquisition constitue pour le Groupe SEB une nouvelle étape structurante de son développement. Elle permet de renforcer significativement ses positions en petit équipement domestique, en Allemagne en particulier. Elle représente, en outre, une formidable opportunité d'entrer sur le marché très attractif des machines à café professionnelles.



## UN FLEURON DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

Fondé en 1853, le Groupe WMF (Württembergische Metallwaren Fabrik) s'est développé autour de 3 activités : les machines à café professionnelles, le petit équipement domestique et l'équipement hôtelier. Au fil des années, il s'est forgé de solides positions :

- dans le café professionnel, il est le leader mondial incontesté avec une part de marché de 28 %, loin devant le n°2 ;
- dans les articles culinaires, WMF est le clair leader en Allemagne avec 20 % du marché.

En 2016, WMF a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros, dont 70 % en Europe (48 % en Allemagne) en progression soutenue, porté par une offre produits très riche, au design exceptionnel, aux fonctionnalités parfaites et de qualité supérieure. WMF s'appuie également sur une distribution multicanale dont un important réseau de 200 magasins en propre et 800 « shop-in-shops » en Allemagne, Autriche et Suisse, qui représentent de forts vecteurs d'image et de vente.

## DES PRODUITS D'EXCEPTION ET DES MARQUES EXPERTES

**CAFÉ PROFESSIONNEL**  
38 % des ventes



Machines à café automatiques à destination des hôtels, restaurants, cafés, boulangeries, magasins de proximité...

**PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE**  
55 % des ventes



Articles culinaires, ustensiles et accessoires de cuisine, petit électroménager culinaire

**ÉQUIPEMENT HÔTELIER**  
7 % des ventes



Vaisselle et accessoires haut de gamme pour hôtels, restaurants et bateaux de croisière





VENTES  
**1 100 M€ + 4,2 %**

**8 sites  
de production**

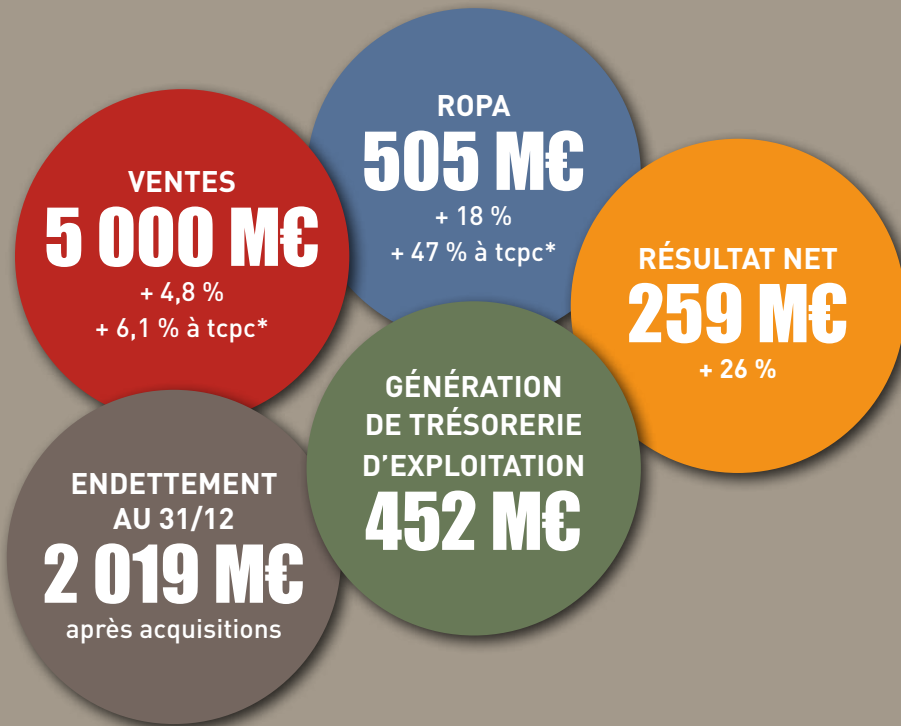
4 EN ALLEMAGNE,  
1 EN SUISSE,  
1 EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE,  
1 EN CHINE ET 1 EN INDE

**5 marques**

**5 700**  
SALARIÉS DONT 3 300  
EN ALLEMAGNE

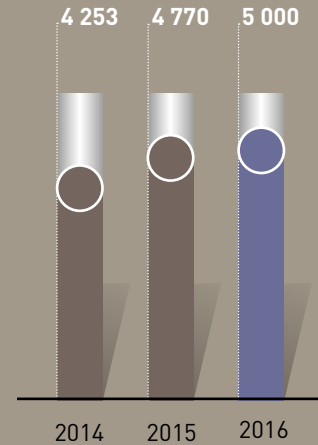
**200 magasins**

**2016 a été une grande année pour le Groupe SEB.** Elle s'est achevée sur des performances record et le Groupe a atteint des seuils historiques tant au niveau de ses ventes que de son Résultat Opérationnel d'Activité. 2016 a été aussi une année d'acquisitions stratégiques et transformantes, financées à des conditions très attractives pour le Groupe.

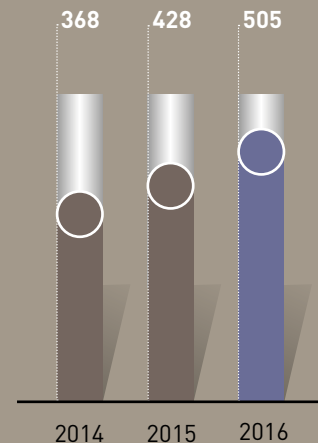


\*tpc = taux de change et périmètre constants

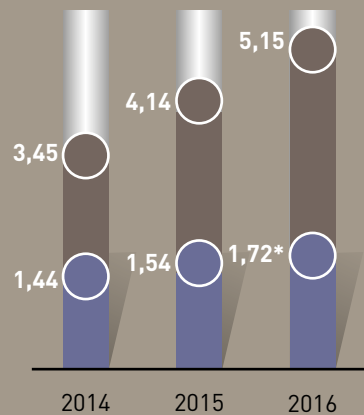
ÉVOLUTION DES VENTES EN M€



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ EN M€



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DU DIVIDENDE EN €

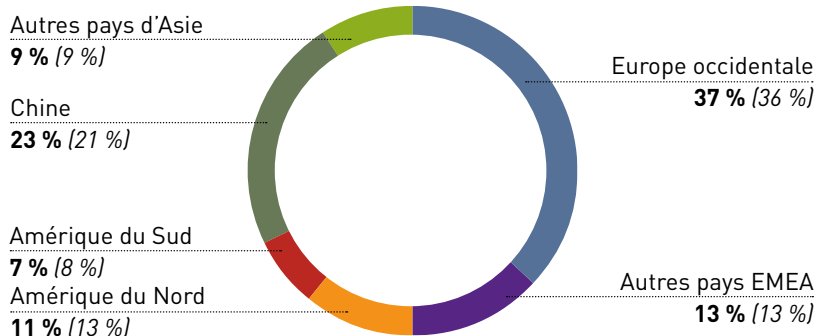


● Résultat net dilué par action  
● Dividende

\*Proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017

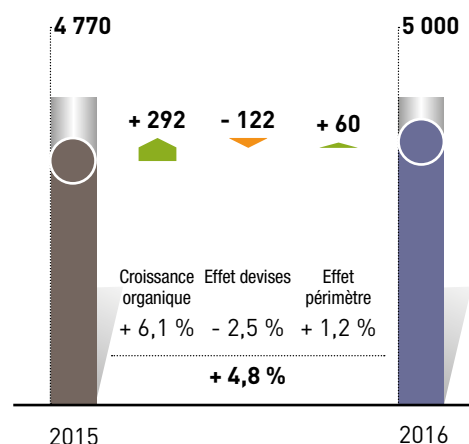
# 2016

### RÉPARTITION DES VENTES DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

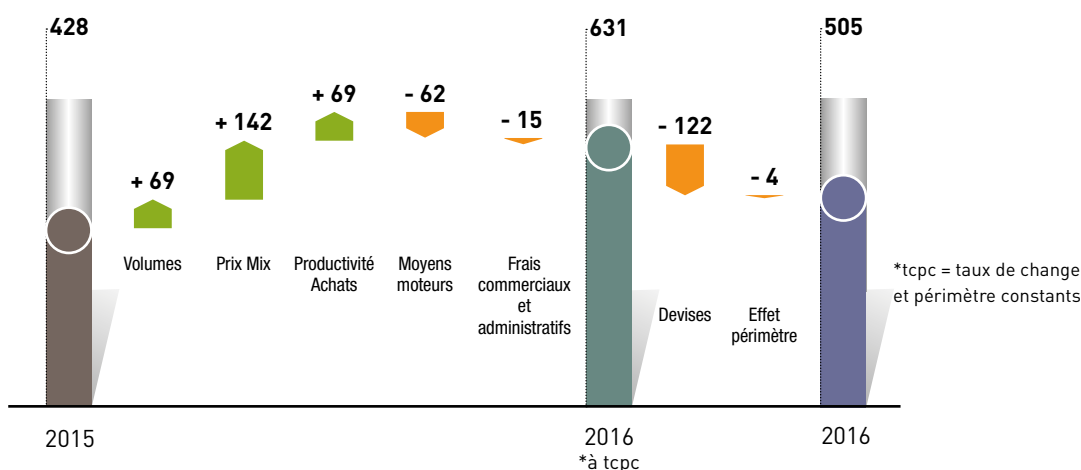


(Ventes 2015)

### ÉVOLUTION DES VENTES 2015/2016 EN M€



### CONSTRUCTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ EN M€



### NOUVELLE MONTÉE AU CAPITAL DE SUPOR

RENFORCEMENT

**+ 7,9 %**

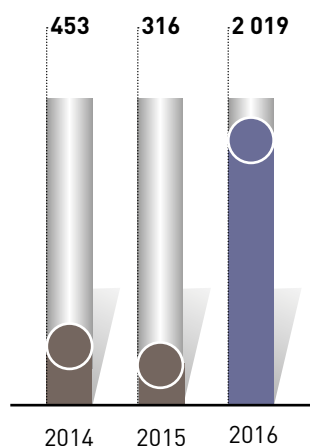
**81 %**

DU CAPITAL DÉTENU PAR LE GROUPE SEB

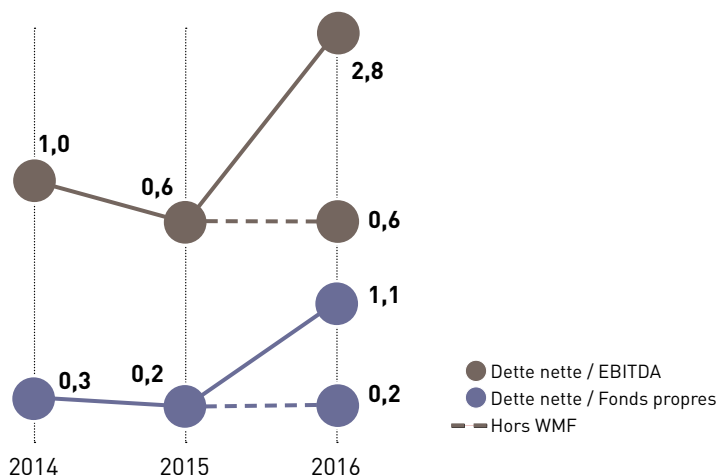
**17 RMB**

PRIX DE REVIENT D'UNE ACTION SUPOR

### ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET EN M€ AU 31/12



### RATIOS D'ENDETTEMENT



# en chiffres



**Analyst Day** sur le nouveau Campus SEB à Ecully autour de la thématique « L'Innovation au service du mieux-vivre ».



MOYENS MOTEURS INNOVATION  
**179 M€** + 7 % À TCPC  
 PUBLICITÉ ET MARKETING  
**435 M€** + 13 % À TCPC  
 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS  
**181 M€**

**ÉMISSION D'UN NOUVEAU SCHULDSCHEIN**

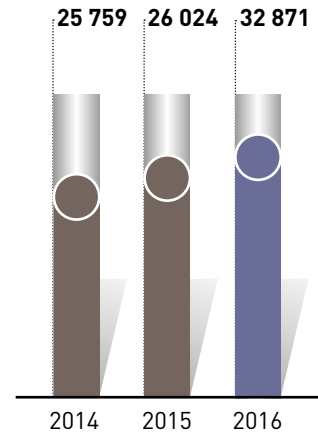
Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de WMF, le Groupe SEB a annoncé en décembre 2016 le succès d'un nouveau placement privé de type Schuldschein. D'un montant initialement prévu entre 300 et 500 M€, le placement a été porté à 800 M€ du fait d'une très forte sur-souscription. L'émission de 800 M€ est répartie en 4 tranches, de 3, 5, 7 et 10 ans,

permettant d'optimiser le profil d'endettement du Groupe. Le coût de financement, très attractif, sera largement inférieur à 1,5 %.

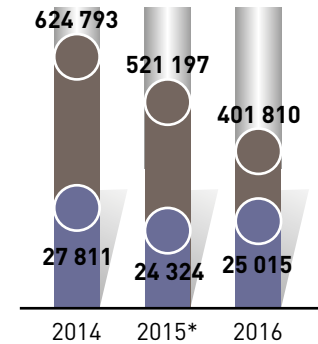
**SUCCÈS DE L'ÉMISSION D'ORNAE**

Le Groupe SEB a réalisé avec succès un placement d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes à échéance novembre 2021 d'un montant nominal d'environ 150 millions d'euros.

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS AU 31/12**



**FORMATION (périmètre Monde)**



● Nombre d'heures de formation  
 ● Nombre de personnes formées  
 \*hors Groupe SEB Corée



**95,4 %** des produits électroménagers commercialisés en 2016 sont majoritairement réparables.

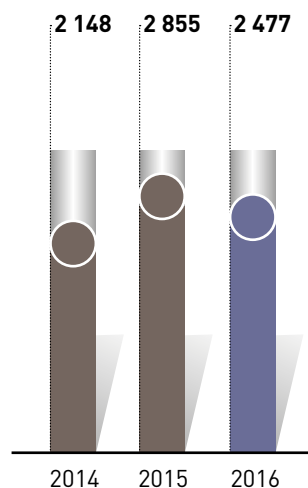


## FTSE4Good

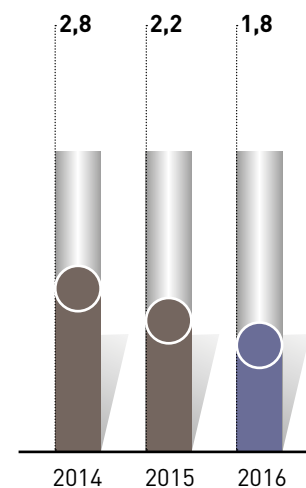
### L'ACTION SEB INTÈGRE L'INDICE FTSE4GOOD

FTSE4Good distingue, au plan mondial, les sociétés jugées les plus performantes au regard de leur politique de Développement Durable. La décision du Comité Consultatif du FTSE s'appuie sur une évaluation des engagements du Groupe en matière environnementale, de ses pratiques sociales et de sa gouvernance. Cette intégration au sein d'un indice, qui constitue une référence mondiale, marque une nouvelle étape pour le Groupe SEB après l'intégration aux indices de Vigeo-Eiris (indices Europe 120 et Eurozone 120) et du Forum Ethibel (registres Pioneer et Excellence).

### DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT EN M€



### SANTÉ / SÉCURITÉ MONDE LTIR (Lost Time Injury Rate)



Rencontre avec les analystes et investisseurs ISR (Investissement Socialement Responsable) à Is-sur-Tille autour de la thématique « Performance durable et Bien-être au travail ».



### MOBILITÉ INTERNATIONALE DES MANAGERS

**x2** ENTRE 2015 ET 2016

**153** FOURNISSEURS SOUMIS À UN AUDIT ÉTHIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (2016)

**94%** DES ENTITÉS CERTIFIABLES SONT CERTIFIÉS **ISO 14 001** (2016)



L'esprit de la cuisine colombienne au-delà des frontières.



**Une performance technologique inégalée, un design raffiné et un grand confort d'utilisation.**

La mission de Rowenta est d'assurer le bien-être quotidien de ses consommateurs grâce à des solutions intelligentes.



Le Groupe SEB déploie une stratégie multimarques qui lui permet une large couverture des marchés tant mondiaux que locaux, et une segmentation fine de l'offre et de la distribution afin de répondre au mieux aux attentes multiples des consommateurs.

Ce portefeuille unique, composé de marques de notoriété mondiale et de marques locales référentes sur leurs marchés, s'est construit au fil des ans au travers d'acquisitions ciblées et constitue aujourd'hui un atout stratégique majeur, levier de différenciation et de croissance à long terme.

Chaque marque cultive son identité et sa cohérence dans l'espace et dans le temps en s'appuyant sur des plateformes clairement définies, déclinées localement, et de valeurs facilement perceptibles par tous.



**KRUPS**

Iconique en Chine, leader dans les articles culinaires et n°2 en petit électroménager.



**Des produits simples et intuitifs.**

Moulinex innove, invente et se réinvente pour se mettre au service du quotidien avec des produits adaptés à toutes les situations de la vie de tous les jours.

**Précision, performance et design soigné.**

Krups s'adresse aux consommateurs les plus exigeants, aux connaisseurs qui aiment les objets d'expert et recherchent des résultats d'exception.

**Moulinex**  
la vie devient plus facile





**Pour les grands chefs et des cuisiniers amateurs exigeants.**

Des produits authentiques et de qualité pour les gourmets à la recherche de performances culinaires exceptionnelles.

Dans nos métiers les valeurs de proximité et de transmission sont essentielles et confèrent aux **marques locales une très forte légitimité** et un grand attachement des consommateurs sur lesquels nous capitalisons.

#### Europe et EMEA



#### Amériques



#### Asie



En 2016, notre portefeuille s'est enrichi encore avec des marques fortes et incontournables.



*Lagostina*

Il piacere italiano di fare buona cucina.

**L'art et le plaisir de faire de la bonne cuisine.**

Avec Lagostina et ses produits élégants et performants, aux notes italiennes, cuisiner devient un vrai plaisir à partager.

**Des solutions innovantes pour améliorer le quotidien.**

Avec Tefal, la maison devient un lieu de partage, pour des moments de convivialité et de vie saine en famille et entre amis.

**Tefal**  
Comment s'en passer?



**SEB**

Emblématique au sein des familles françaises et qui se réinvente en permanence.

**des marques emblématiques**



24

35

44

45

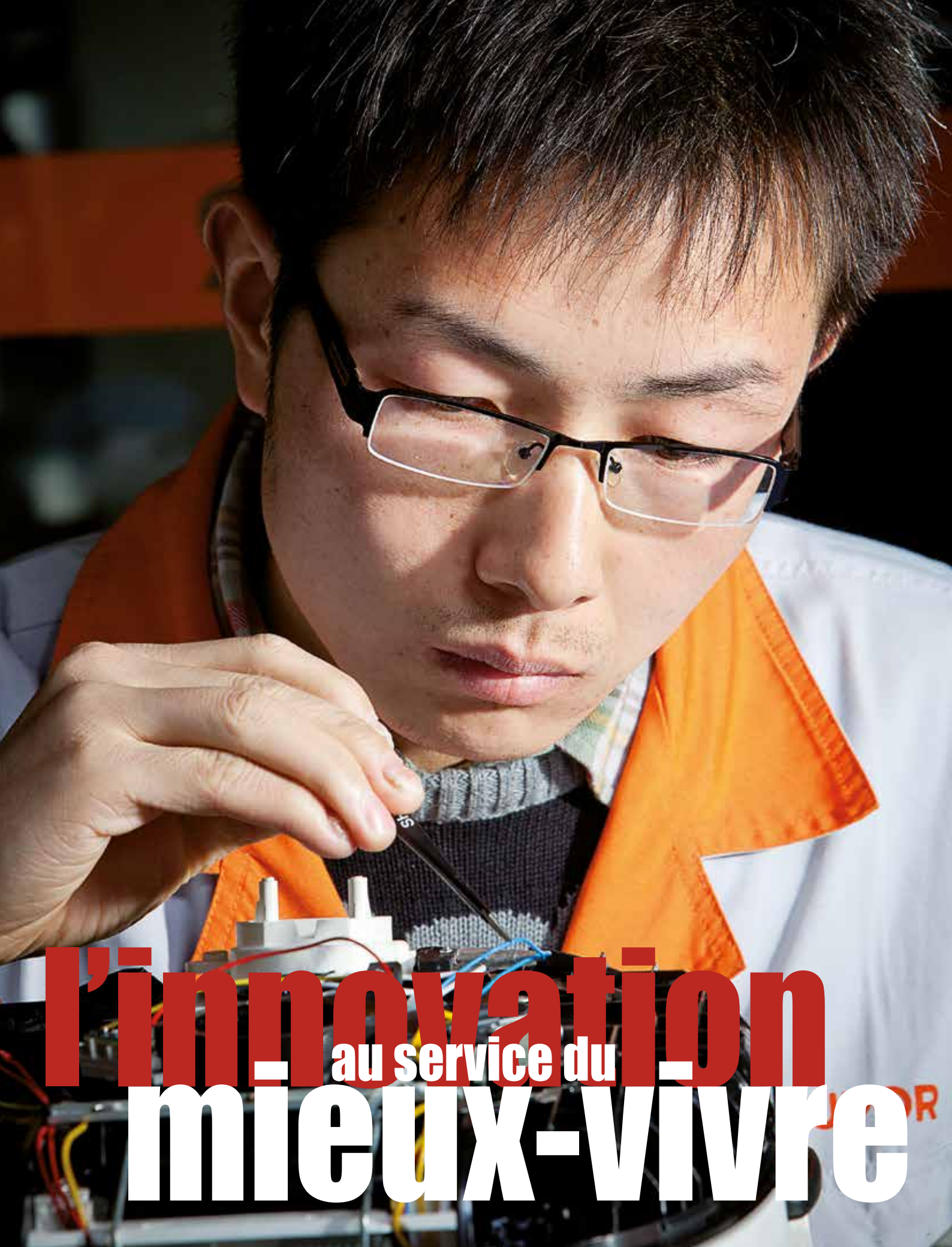
061100 A

061100 A

54

55





**l'innovation**  
- au service du -  
**mieux-vivre**

# Pionnier innovateur

L'innovation est inscrite dans l'ADN du Groupe SEB et constitue une de ses valeurs fondamentales, porteuse de croissance compétitive.



## L'INNOVATION : UNE VALEUR, UN MOTEUR

L'histoire du Groupe SEB est une histoire de croissance : croissance externe par le biais d'acquisitions ciblées, complémentaires au plan produits ou géographique et porteuses de différenciation face à la concurrence ; croissance interne également en réinventant le quotidien des consommateurs à travers une offre sans cesse renouvelée et innovante. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur un processus d'innovation produits structuré qui s'inscrit dans le cadre d'un cercle vertueux de création de valeur, et qui repose sur l'implication d'une communauté diversifiée intégrant aussi bien les équipes du marketing stratégique que du design ou de la R&D, avec une forte implication des fonctions transversales.

## ACTEUR DE PROGRÈS

Dans un marché du petit équipement domestique qui évolue très rapidement, notamment depuis 10 ans avec l'émergence du numérique, le Groupe SEB apporte une réponse

aux besoins des consommateurs et aux nouveaux usages. Pour faire face à l'accélération des modes de vie et au renouvellement permanent des technologies, le Groupe a repensé son processus d'innovation, en mettant en œuvre de nouvelles méthodes pour réduire le temps de développement de ses produits et ouvrir de nouvelles voies.

Au-delà du processus « classique » du développement produits, indispensable à la construction d'une offre pérenne, le Groupe a ainsi mis en place des outils pour favoriser, dans le cadre de certains projets, un mode de fonctionnement résolument rupturiste, qui stimule l'innovation. La création il y a 3 ans du SEB Lab a notamment permis de tester, de valider ou d'abandonner très en amont de nouveaux concepts produits, tout en renforçant l'esprit d'équipe et en facilitant les échanges au sein de la communauté innovation.

## FERTILISATION CROISÉE

Le Groupe s'appuie par ailleurs sur des partenariats solides avec des instituts de recherche, universités ou encore sur des programmes de recherche internationaux qui lui apportent des expertises complémentaires pour enrichir son offre. Il fait également appel régulièrement aux inventeurs extérieurs par le biais de son site internet dédié *Innovate with Groupe SEB*. En parallèle, le fonds d'investissement SEB Alliance accompagne des jeunes entreprises et start-up qui procurent au Groupe de nouvelles expertises, des technolo-

gies disruptives ou encore des modèles économiques innovants.

Cette démarche d'innovation ouverte, qui tire le meilleur parti des expertises de chacun, offre une très grande réactivité dans un monde qui va toujours plus vite.

## LA VISION D'UN INDUSTRIEL

La communauté Innovation collabore par ailleurs de manière étroite avec les équipes basées sur les sites industriels du Groupe qui apportent très tôt dans le processus d'innovation une vision terrain, une maîtrise des contraintes et des réponses techniques, pour assurer un développement rapide optimal des produits jusqu'à leur mise en marché.

En 2016 par exemple, cette démarche croisée entre équipes s'est concrétisée, pour les articles culinaires en France, par le lancement de la nouvelle plateforme Autocuisiseurs Clipso Minute (Selongey) ou encore par le lancement de gammes d'articles culinaires intelligents équipés d'un capteur de température (Rumilly).



COMMUNAUTÉ INNOVATION  
**1 300** PERSONNES

MOYENS MOTEURS **179 M€**

**122** BREVETS DÉPOSÉS  
EN 2016

**19<sup>e</sup>** DÉPOSANT FRANÇAIS

## I-COMPANION, UN SERVICE QUOTIDIEN

Dernier né de la gamme Companion, i-Companion est la version connectée du désormais célèbre robot chauffant. Véritable assistant culinaire, il permet un pilotage fin et personnalisé de l'appareil à distance et offre une gamme de services innovants : recettes, menus, listes de courses...

• Plus de 300 000 pièces en 3 ans



## TWEENY 2 EN 1, UNE NOUVELLE VISION DU REPASSAGE

Dans un marché du défroissage en plein essor, le Groupe SEB casse les codes et lance Tweeny 2 en 1, un concept innovant qui offre un repassage performant à l'horizontal sur une table à repasser ainsi qu'une position verticale pour un défroissage de dernière minute sur cintre.

# Les innovants

## SILENCE ET PERFORMANCE

Réduire le bruit sans perdre en performance, tel est le défi que se sont lancées les équipes innovation depuis plus de 10 ans tant en soin de la maison que de la personne. En entretien des sols, après la mise en place de l'étiquette énergie européenne fin 2015, le Groupe confirme une nouvelle fois son expertise silence en 2016 grâce au succès des gammes d'aspirateurs Silence Force 4A.



## STEAMPOD, L'ALLIANCE DE 2 EXPERTISES

Révolution dans la coiffure, Steampod combine la puissance de la vapeur, en s'appuyant sur l'expertise technologique du Groupe dans le domaine, et l'action réparatrice du soin L'Oréal, référence mondiale des cosmétiques et de la coiffure professionnelle, pour un lissage parfait des cheveux.

• 8 brevets



## COOKEO : OBJET CULTE

Avec son design d'Ovni et sa technologie unique, Cookeo classique et Cookeo Connect poursuivent leur aventure en 2016.

• Plus d'1 million de pièces depuis son lancement



## INTENSE PURE AIR NANO CAPTUR, RESPIREZ !

Le Groupe SEB apporte une vraie réponse à la pollution de l'air intérieur avec une large gamme de purificateurs d'air équipés de la technologie exclusive NanoCaptur issue de 10 années de recherche dans les centres les plus avancés de France (CNRS & CEA), ayant conduit au dépôt de 5 brevets internationaux.

Un déploiement réussi en Asie

• Près de 30 000 purificateurs vendus en Chine en 2016

• 12 500 purificateurs équipent les écoles de Singapour



# Créateur de solutions

Au-delà du produit, l'innovation doit aujourd'hui intégrer les usages et les attentes multiples des consommateurs pour les accompagner efficacement dans leur quotidien. Pour ce faire, le Groupe a adopté une nouvelle organisation, plus proche des marchés, qui lui permet d'aller toujours plus loin dans sa connaissance des besoins locaux.



## METTRE LE CONSOMMATEUR AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ INNOVATION

La connaissance du consommateur et de ses attentes est un élément clé du processus d'innovation du Groupe qui s'appuie sur un dispositif qui s'ar-

ticule autour de l'écoute des clients finaux, pour bien comprendre leurs besoins. Il a par ailleurs mis en place un ensemble d'outils méthodologiques innovants pour être au plus près de la réalité du consommateur, autour de 4 axes clés :

- études de marché, analyse des données qualitatives et quantitatives et prise en compte des tendances ;
- veille permanente des réseaux sociaux et de l'écosystème digital au sens large ;
- écoute et échange avec les consommateurs grâce à des communautés dédiées ;
- test des concepts et de leur intérêt au plus tôt dans le processus innovation grâce à des études spécifiques (ethnographie, usages et attitudes, observations...).

Ces études visent à accompagner la démarche d'innovation et à permettre au Groupe d'affiner son approche « produits », d'ouvrir la voie à de nouvelles catégories, de poursuivre son expansion géographique et détecter les potentiels de croissance externe.

## INTÉGRER LE CONSOMMATEUR AU PROCESSUS INNOVATION

Lancée en décembre 2015, SEB&You est une communauté de consommateurs créée et animée par le département Consumer & Market Intelligence du Groupe, en collaboration avec les équipes marketing. Cet espace nous permet de dialoguer directement avec un panel de consommateurs/utilisateurs et de les solliciter pour tester de nouveaux concepts ou axes d'innovation... Après un an d'utilisation, – plus de 2 300 membres, 750 produits testés, 88 questionnaires – son succès et son intérêt sont incontestables. Mais SEB&You est surtout un lieu d'échange exceptionnel qui nous fait entrer au cœur du quotidien de nos consommateurs en les associant à notre aventure.



Mathilde ANTRAS, en charge de SEB&You, et Valérie SATRE, Responsable Consumer & Market Intelligence.



# 150

PROJETS D'ÉTUDES CHAQUE ANNÉE, DANS 40 PAYS

# 8

EXPERTS DÉDIÉS

# DES MILLIERS

DE CONSOMMATEURS INTERROGÉS CHAQUE ANNÉE

## INTÉGRER LES ATTENTES DES MARCHÉS

Afin de s'assurer de la pertinence des futurs produits, les équipes innovation mettent à contribution les filiales commerciales du Groupe, partout dans le monde, en les sollicitant très en amont dans le processus de création. Les équipes marketing locales découvrent ainsi les nouveaux concepts à un stade précoce du développement, sous forme virtuelle par le biais d'animations 3D notamment. Ce faisant, le Groupe SEB s'assure de l'adéquation de l'offre avec les marchés cibles et les usages locaux tout en intégrant dans son processus de décision les potentiels commerciaux.

## ANTICIPER ET EXPLORER LES TECHNOLOGIES NOUVELLES

De par son histoire et son développement, le Groupe SEB s'est doté d'expertises solides dans les domaines clés tels que les matériaux (métaux, plastiques...), l'électricité (éléments chauffants, électronique, moteurs...) ou la physique (thermique, mécanique, aéronautique...) qu'il s'attache à entretenir et consolider. L'évolution récente des technologies et la recherche d'innovations toujours plus avancées ont par ailleurs contribué à élargir son champ d'action à des domaines toujours

## CRÉER UN ÉCOSYSTÈME GLOBAL

Sous l'impulsion du Groupe SEB, le réseau thématique FoodTech a vu le jour en Bourgogne-Franche-Comté, en Rhône-Alpes et dans 3 villes françaises. Xavier Boidevezi, Directeur de l'atelier digital du Groupe SEB en a été élu secrétaire national. FoodTech est un écosystème accrédité par le Ministre de l'Économie, regroupant experts, investisseurs, créateurs et organismes publics de filières diverses, et ayant l'objectif de créer de nouvelles dynamiques d'entrepreneuriat, d'innovation et d'attractivité internationale, autour d'enjeux de santé, d'environnement et de bien être (goût et plaisir) liés à l'alimentation.



Inde – Maharaja Whiteline repense son expérience utilisateur grâce des recettes en vidéo facilement accessibles.

plus pointus comme par exemple les nanotechnologies, les capteurs, les procédés de cuisson ou les interfaces homme/machine. Dans sa volonté d'aller toujours plus loin dans la mission qu'il s'est donné, le Groupe SEB explore sans cesse des axes complémentaires qui lui permettent de se projeter au-delà du produit et d'englober dans son offre de véritables solutions du quotidien : internet des objets, robotique, personnalisation...

## VISER LE RÉSULTAT

Dans un marché du petit équipement domestique très concurrentiel, le choix du consommateur ne se porte désormais plus sur le seul produit mais sur la promesse d'un résultat en ligne avec ses attentes : rapidité, simplicité, versatilité, qualité, nutrition, santé, plaisir... Le produit devient un facilitateur du



quotidien. Cookeo, Cuisine Companion ou Actifyry, par exemple, ont marqué ce tournant en cassant les codes et en accompagnant le consommateur pas à pas grâce à des recettes, des fonctionnalités nouvelles, des interfaces complètes et intuitives et une ouverture vers de nouveaux usages. Il en est de même en soin du linge ou en entretien de la maison avec des exemples à succès comme l'aspirateur silencieux ou les défroisseurs verticaux.

Plus de 40 astuces cuisine diffusées sur internet.

# Connecter le quotidien

Dans un monde de plus en plus connecté, le Groupe SEB a amorcé depuis plusieurs années le virage digital qui lui permet de saisir de nouvelles opportunités de croissance.



## OUVRIRE LA VOIE DES PRODUITS CONNECTÉS

La dimension connectée des produits, par le biais d'un smartphone ou d'une tablette, introduit des possibilités de personnalisation très poussées, inédites sur les appareils électroménagers. En cuisine notamment, l'offre du Groupe s'est construite autour du service et de l'accompagnement du consommateur vers de nouvelles expériences : maîtrise des paramètres, pilotage à distance, enrichissement et adaptation des recettes...

Après Cookeo ou Actifry, c'est au tour du robot cuiseur Cuisine Companion d'évoluer vers une version connectée avec une promesse simple : passez plus de temps à faire ce que vous aimez ! Le Groupe SEB va encore plus loin dans sa démarche en proposant, de manière simple et peu coûteuse, la connectivité aux détenteurs de la version classique du Companion. Cette offre

**COOKEO CONNECT**, élu *Innovation of the year* en Belgique.



Application **Cookeo**, près 250 000 téléchargements.

unique sur le marché a été rendue possible par l'anticipation, par les équipes innovation, des possibilités d'évolution digitale du produit avant même son lancement initial.

“

## ASSURER UN HAUT NIVEAU DE SERVICE

Qui dit produit connecté, dit applications mobiles. Les équipes informatiques du Groupe SEB se sont structurées ces dernières années pour répondre aux exigences technologiques de ces produits de rupture et assurer en permanence la fiabilité des systèmes et des données ainsi que leur efficacité. Assurance de sécurité et de confort d'utilisation pour le consommateur, la qualité des applications mobiles est également un levier de notoriété, de fidélisation mais aussi de recrutement de nouveaux utilisateurs.

”



Jean-Michel ANDRÉ,  
Directeur Systèmes d'Information



Home&Cook.tv, 1<sup>re</sup> communauté de marque récompensée en Turquie.



Vidéo virale pour l'autocuiseur **Efficient de Supor** + de 8 millions de vues.



Activité digitale Tefal fortement renforcée au Royaume-Uni.

## ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ MÉDIAS

Au-delà de l'outil, le web est un formidable lieu de communication et d'activation, qui s'inscrit en totale complémentarité des médias plus traditionnels. Le digital est donc désormais un levier incontournable du déploiement marketing et accompagne les marques à toutes les étapes de la mise en marché des produits.

Les sites internet des marques, tournés vers l'expérience utilisateur, constituent des interfaces uniques avec les consommateurs effectifs ou potentiels grâce à des contenus sans cesse enrichis : information sur les produits, conseils d'utilisation ou tutoriels vidéo, newsletters, service après-vente, ventes d'accessoires, orientation vers les distributeurs... En 2016, 20 nouveaux sites ont été ainsi lancés dans le monde, sur la base de standards communs. En complément, les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, Instagram ou YouTube par exemple, sont des lieux d'échanges privilégiés avec les internautes/consommateurs et à ce titre s'inscrivent aujourd'hui pleinement dans les stratégies de marques.

Le Groupe a par ailleurs multiplié les campagnes digitales d'envergure pour accompagner le lancement de ses produits et les opérations commerciales spécifiques. Toujours très créatives, et parfois mêmes décalées, comme celles de Supor en Chine pour le lancement de ses autocuiseurs, ces campagnes génèrent du trafic sur les sites, voire créent le buzz sur les réseaux sociaux, et contribuent à la dynamique des ventes.

Enfin, les marques mènent une politique active de relation avec les influenceurs web par le biais d'opérations dédiées ou de journées thématiques. C'est le cas notamment en cuisine ou en beauté/soin du cheveu, domaine dans lesquels les bloggeurs sont très actifs. On notera par exemple le succès des initiatives Tefal « Lets eat » en Thaïlande, « Magic Style Brush » avec OBH Nordica en Suède ou encore en France avec la gamme Elite Model Look de Calor.

## DYNAMISER LES VENTES EN LIGNE

Le Groupe accompagne en outre le consommateur jusqu'au bout de sa démarche en l'orientant, depuis ses

sites de marques, vers les e-commerçants pour un achat immédiat. En 2016, près de 20 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 15 % en 2015) proviennent des ventes en ligne, et cette tendance ne cesse de s'accélérer. Avec ses spécificités, le canal e-commerce nécessite toutefois une attention toute particulière tant pour l'offre produits, l'activation, l'organisation que les outils. Le Groupe s'est structuré pour répondre à ces clients exigeants et s'est doté d'outils performants. Il s'appuie notamment sur la plateforme internationale SEB&Share, qui regroupe toutes les informations produits et contenus utiles, optimisés selon les attentes des distributeurs, à destination des marchés pour les accompagner dans leur plan de déploiement produits multicanal.





”





**international**  
**comme**  
**marché**

**Italie**

**CLEAN & STEAM - NOUVEAU CONCEPT, NOUVELLE COMMUNICATION**

Rowenta poursuit l'enrichissement de son offre en entretien de la mai-

son avec un appareil 2 en 1, Clean & Steam : combinaison parfaite entre un aspirateur balai sans sac et un nettoyeur vapeur, pour un nettoyage optimal des sols durs en deux fois moins de temps.

Lancé en Italie en 2016, Clean & Steam a connu un succès très ra-

pide, grâce notamment à un soutien publicitaire original, plein d'humour, tourné vers l'information et l'éducation des consommateurs sur le nouveau concept. Il a par ailleurs bénéficié d'un accompagnement marketing d'envergure tant dans les points de vente que sur internet.



**France**

**▲ SEB C'EST BIEN !**

2016 signe pour la marque Seb le retour du slogan historique « Seb, c'est bien ! » qui est resté profondément ancré dans l'esprit des consommateurs : 42 % d'entre eux le citent spontanément à l'évocation de Seb. La reprise de ce slogan reflète la volonté du Groupe de capitaliser sur l'attachement des Français à cette marque, fière de ses origines, synonyme de qualité, de tradition et de moments de plaisirs partagés passés en cuisine et en famille.

**Europe**



**L'ANNÉE COMPANION**

On ne présente plus le Cuisine Companion. Il hache, mélange, pétrit, concasse, bat, cuit, mijote, rissole, le tout dans un seul bol... Mais Cuisine Companion c'est également une communauté de bloggeurs et de consommateurs, des échanges, de l'entraide et un formidable état d'esprit qui n'a cessé de se développer en 2016.

Le déploiement progressif de l'offre en Allemagne, en Europe du Sud, en Pologne ou encore en Australie, ainsi que le lancement de sa version connectée i-Companion en France, Italie et Espagne, confirment le succès de ce robot chauffant tout-en-un ainsi que la stratégie marketing mise en place tournée vers la démocratisation du concept et la satisfaction des besoins des consommateurs.



**Royaume-Uni**



Même une simple tartine peut devenir une œuvre d'art si on a le bon appareil.

**L'ART DU PETIT DÉJEUNER**

Le petit déjeuner est souvent le moment où nous avons le moins de temps à consacrer à la préparation... si Tefal vous aidait à faire de votre toast un œuvre d'art ? Avec la gamme Maison, conçue par le designer industriel de renom Dick Powell, le petit déjeuner sort des sentiers battus. Pour que chacun puisse laisser libre court à sa créativité, pour réinventer le petit déjeuner.

## Europe



## ROWENTA BRISE LA GLACE

A l'occasion de la sortie du 3<sup>e</sup> volet de la saga « L'Age de Glace » au cinéma puis en DVD, Rowenta et les studios FOX ont étroitement collaboré pour porter à l'écran un duo fédé-

rateur mettant en scène l'aspirateur Silence Force Multi-Cyclonique et le personnage de Scrat. Un important dispositif a été mis en place en France, Allemagne, Portugal,

Turquie, Italie et Espagne, Ukraine ou encore République tchèque : publicité TV, campagne digitale, jeux concours, encarts catalogues et théâtralisation en magasins, avec une accélération immédiate des ventes d'aspirateurs.

Au-delà de cet accompagnement spécifique, l'activité Entretien de la maison a signé une très belle année 2016 en Europe, bénéficiant à la fois d'une dynamique produits robuste et du très bon positionnement des appareils Rowenta dans le cadre de la mise en place de l'étiquette énergie. A la clé, des gains de part de marchés notables en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Europe de l'Est ou en Turquie.

## Suède



## CHAQUE JOUR EST MAGIC !

Magic Style Brush, lancée en 2014 en Suède, a connu un parcours historique : brosse coiffante la plus vendue dans le pays, récompensée par les *Swedish Beauty & Cosmetic Awards*... En 2016, OBH Nordica a décidé de relancer cet appareil mythique à travers une campagne digitale d'envergure, s'appuyant sur la notoriété et l'influence de bloggeuses célèbres sur le marché. Et le succès est une nouvelle fois au rendez-vous !

## Allemagne

## KRUPS, UNE ANNÉE "FORTE DE CAFÉ"

Dans un marché allemand des cafetières expresso automatiques à la fois dynamique et très concurrentiel, le Groupe SEB poursuit ses avancées. S'adressant à des connaisseurs exigeants, soucieux des détails et de la qualité, Krups a réalisé une très belle année 2016 : animation de l'offre, soutien publicitaire et marketing musclé avec comme ré-

sultat des ventes en forte croissance et un renforcement des positions sur le marché. Avec Latte Smart Quattro, la nouvelle cafetière expresso/capuccino automatique connectée, Krups améliore encore l'expérience café : personnalisation, pilotage précis des réglages, recettes et astuces, services... pour toujours plus de plaisir et de saveurs.



## Égypte



## UN ANNIVERSAIRE RÉUSSI

Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, Groupe SEB Egypte – filiale créée en 2013 – a activement participé début 2016 à l'anniversaire Carrefour (10 hypermarchés dans le pays). Cet évènement est désormais un incontournable pour les consommateurs égyptiens. Sur ce seul mois anniversaire plus de 8 500 fers SuperGliss, 10 000 blenders Genuine, 3 300 robots MasterChef et 2 900 Actifry ont été vendus... un record !



## Russie



## LANCEMENT GAGNANT D'OPTIGRILL

En Russie, après deux années difficiles, le Groupe a réalisé une très belle année tant en termes de ventes que de gains de part de marché, alimentée par la totalité des familles de produits, une dynamique commerciale vigoureuse sur le terrain et des moyens moteurs accrus.

OptiGrill, nouvellement lancé sur le marché, a notamment été un bel exemple de réussite. En soutien, le chef Konstatin Ivlev, figure phare de la campagne de communication *on* et *off line*, accompagne le consommateur pas à pas grâce à des conseils, des recettes adaptées, des tutoriels vidéo. Un site internet dédié et des campagnes promotionnelles dans les magasins Eldorado et MediaMarkt sont venus compléter ce dispositif d'envergure.

## Turquie

### DES PRODUITS « SUR-MESURE »

Soucieux de répondre aux besoins spécifiques des consommateurs du monde entier, Tefal lance Expert, une gamme adaptée aux modes de consommation turcs : 8 produits parmi lesquels Coffee Expert, pour un café turc parfait grâce à ses nombreux réglages et Tea Expert, un appareil 2 en 1 qui conjugue bouilloire et théière, en verre, isotherme ou en porcelaine pour le service.

Cette démarche a été rendue possible grâce à la mise en place d'une équipe projet innovation locale qui a travaillé en totale collaboration avec les équipes centrales, pour concevoir et déployer une réponse adaptée et compétitive pour le marché.



## Inde

### LA SÉCURITÉ EASY LOCK, LA SIMPLICITÉ MAHARAJA WHITELINE

Capitalisant sur la technologie historique Easy Lock du Groupe SEB pour ses préparateurs culinaires, permettant le verrouillage du couvercle par simple pression, Maharaja Whiteline a développé une toute nouvelle gamme de *Mixer Grinder*, le produit phare de la cuisine indienne. Garantie de fiabilité et de qualité, le système Easy Lock apporte aux consommateurs une sécurité et une facilité d'utilisation uniques, pour toujours plus de simplicité au quotidien.

## DYNAMIQUE TOUT TERRAIN

Hypermarchés, grands magasins, spécialistes, commerces traditionnels, TV shopping, e-commerce... L'activité du Groupe en 2016 s'est appuyée sur un déploiement commercial très dynamique dans tous les circuits de distribution, et partout dans le monde, à travers des mises en scènes, des opérations commerciales spécifiques, des démonstrations, des animations, avec un effet positif sur la croissance des ventes.



# Le + proche du terrain

Face à une distribution très variée tant du point de vue des formats que des spécificités géographiques, le Groupe apporte une réponse commerciale pragmatique et optimisée, tournée vers la satisfaction client et vers le *shopper*, en s'appuyant sur une offre soigneusement définie et sur la complémentarité de ses marques.



## LES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ, POUR UNE VISIBILITÉ ACCRUE

Les programmes de fidélité, organisés avec nos clients distributeurs, sont une réalité de marché depuis plusieurs années. Le principe est simple : l'acheteur accumule des points à chaque passage en caisse pour bénéficier de tarifs réduits sur une sélection de produits. Valorisant pour les marques, qui gagnent en visibilité à travers un fort soutien marketing des magasins, ils ont cette année encore contribué à la croissance des ventes, représentant quelque 100 M€ de chiffre d'affaires.

## PERFECT STORE, L'EXÉCUTION GARANTIE

Parce que 70 % des décisions d'achat se prennent face au rayon, et que la bataille se gagne donc sur le terrain, l'accompagnement des produits jusqu'aux linéaires est un levier essentiel de la dynamique de ventes. Le programme Perfect Store formalise auprès des forces de vente les bonnes pratiques et les bons réflexes en magasins pour mieux orienter le choix des consommateurs : prix, positionnement, assortiment, disponibilité, packaging, mise en scène, information produit...



+ de 1 200 magasins dans le monde. 3 ouvertures au Japon.

## LE RETAIL, L'AMÉLIORATION CONTINUE

Le réseau de magasins sous enseignes propres du Groupe constitue une formidable vitrine pour nos produits et nos marques et contribue à une plus grande proximité avec les consommateurs, notamment dans les pays émergents. A ce titre, il offre un levier additionnel de ventes. De divers formats allant du déstockage au magasin plus premium, ces points de ventes répondent à des exigences fortes en termes d'assortiment et de merchandising, et sont sans cesse réétudiés et améliorés pour gagner en compétitivité. En 2016, le retail a représenté plus de 4 % des ventes du Groupe et s'est inscrit en croissance supérieure 6 %.

**Amérique du Sud**

Blenders :  
40 % du marché mexicain de l'électrique culinaire

27 % de parts de marché en Colombie

**BLENDER INFINY FORCE, PUISSANCE ET PRÉCISION**

Le blender est l'équipement incontournable des foyers d'Amérique du Sud et le Groupe SEB dispose d'un atout maître : la gamme Infiny Force. Produit malin, ultra-performant avec ses 16 vitesses de rotation et proposé à un prix très attractif, le blender Infiny Force a signé un succès très rapide sur les marchés colombien et mexicain, porté par une activation on et off-line d'envergure et une exécution en magasins très réussie, avec à la clé des gains substantiels de parts de marché sur le segment.



**Brésil**



**LES MOUTONS SONT D'ATTAQUE !**

Après une campagne publicitaire efficace et pleine d'humour en 2015 pour accompagner le lancement de son ventilateur Silence Force, Arno poursuit la saga des moutons et repart au combat contre les moustiques ! Le tout nouveau ventilateur Silence Force Repelente Liquido propose en effet un système unique de diffusion de répulsif liquide, pour combattre les insectes jusqu'à 70 nuits ! Un vrai succès marketing et commercial, dans un pays où la lutte contre les moustiques est devenue un enjeu de santé publique.

**Colombie**



**OPÉRATION B2B AVEC TERPEL**

En 2016, Imusa a reconduit avec succès son partenariat avec les stations-service Terpel. Pour tout achat de carburant, les clients peuvent bénéficier d'offres tarifaires exceptionnelles sur les boîtes de conservation Kiper. Plus de 200 000 produits ont ainsi été vendus.

**Colombie**



**LA SÉCURITÉ AU SERVICE DU GOÛT**

Si l'autocuiseur est reconnu pour ses qualités indéniables – rapide, pratique et respectueux du goût – par les Colombiens, la sécurité est un point essentiel à l'achat de ce type d'ustensiles. Avec Secury Plus, Imusa répond à cette préoccupation en proposant un système de sécurité

## USA

## UN PETIT AIR D'ITALIE

Lancement réussi pour Lagostina aux Etats-Unis ! S'appuyant sur un réseau de distribution sélectif, incluant Bed Bath and Beyond, Macy's, Sur la Table ou encore William Sonoma, la marque italienne d'articles culinaires a rapidement enregistré de belles avancées.



## USA

ALL-CLAD, AVEC UN A  
COMME AMAZING !

All-Clad lance sa toute nouvelle gamme H1 en aluminium anodisé pour une cuisine exceptionnelle au quotidien. Versatilité et facilité sont les maîtres mots de cette gamme de poêles et casseroles antiadhésives dédiée à la cuisine de tous les jours, tout en apportant la garantie de la qualité et de la durabilité légendaires d'All-Clad.



AMÉRIQUES



## USA

## FORTE VISIBILITÉ POUR ROWENTA

Dans un marché du repassage marqué par une désaffection croissante des jeunes générations pour cette tâche ménagère, Rowenta a construit un plan de déploiement d'envergure pour ses nouveaux fers à repasser en magasins, en particulier chez Macy's et Bed Bath and Beyond : espaces dédiés, théâtralisation de l'offre, mise en avant des nouvelles références, accompagnement des consommateurs...

Parallèlement, Rowenta a poursuivi sa dynamique de croissance sur le marché des défroisseurs avec une offre élargie et adaptée aux nouveaux usages : rafraîchissement rapide d'un vêtement, nouveaux tissus, réduction des contraintes...



encore renforcé pour une ouverture du couvercle en toute sérénité. La nouvelle valve brevetée Abresecur à 2 positions indique quand l'auto-cuiseur est sous pression et quand il peut être ouvert. Soutenu par une communication à 360°, visant à éduquer et à rassurer les utilisateurs, Secury Plus a rapidement gagné la confiance des consommateurs.

## Chine



## NOUVEAU WOK THERMOSPOT, UN POINT C'EST TOUT !

Comment cuisiner de bons petits plats sans enfumer toute sa cuisine ?

Supor a la solution avec la toute nouvelle génération de woks équipés de Thermospot et du revêtement Titanium. Thermospot, pour signaler la juste température de l'huile de cuisson, Titanium pour garantir un résultat bon et savoureux. Porté par un plan publicitaire ambitieux tant sur les médias classiques que sur les réseaux sociaux, Supor confirme une nouvelle fois son statut de leader incontesté des articles culinaires sur le marché chinois.



## Chine

## UN SOUTIEN DE STAR

Nouveau lancement, nouvelle stratégie de communication pour la dernière gamme de mugs et de carafes isothermes Supor. Huang Xuan, le célèbre acteur chinois a en effet prêté son image à la marque dans le cadre d'une campagne publicitaire unique, relayée à grande échelle sur les réseaux sociaux. Résultat : un succès immédiat pour les produits !

苏泊尔星空保温杯

习惯有你在

双喜广告 ②



17 millions de vues sur internet

## Chine

## BLENDER À PLEINE VITESSE

La nouvelle gamme de blenders Supor a connu un très gros succès en 2016 et répond parfaitement aux besoins variés de la cuisine chinoise grâce à des équipements innovants : moteur très puissant proposant jusqu'à 10 vitesses, 30 000 tours/minute, bol en verre, maintien chaud, 6 lames en acier inoxydable...

Soupes, sauces, préparations à base de céréales, smoothies... des résultats savoureux, une parfaite homogénéité des préparations, tout en préservant les qualités nutritionnelles des aliments.

极养  
加强型破壁料理机



瞬间破壁  
汲其营养

双喜广告 ②





## Chine TAOBAO 11.11, L'ÉVÉNEMENT DE L'ANNÉE

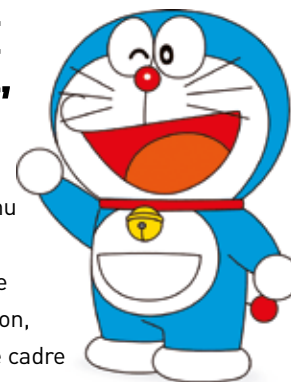
Pour Taobao, leader du e-commerce en Chine, le 11 novembre est LA journée des achats sur internet. Cette année, les ventes réalisées par l'enseigne sur ce seul jour de novembre ont dépassé les 120 milliards de RMB (~16 Mds €). Promotions exceptionnelles, visibilité incomparable, cette journée est également un événement phare pour les marques. Et Supor était au rendez-vous, avec des ventes de près de 65 M€, dépassant de plus de 50 % celles réalisées à la même date en 2015, avec en tête de file les cuiseurs à riz, les autocuiseurs électriques, les bouilloires, les mijoteurs et les cuiseurs vapeur.

## Japon POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DE MAGASINS T-FAL

Encore une année très dynamique pour le réseau de magasins en propre du Groupe au Japon. Avec 3 nouvelles ouvertures en 2016, la stratégie de déploiement des boutiques T-fal sur le marché est un franc succès. Elle renforce par ailleurs notre proximité avec le consommateur à travers une relation directe qui nous permet de mieux appréhender ses attentes.

## Japon DORAEMON ET COOK4ME, LE DUO GAGNANT

Qui de mieux que Doraemon, le chat-robot venu du futur créé par le dessinateur Fujiko Fujio, pour lancer Cook4Me, le multicuiseur futuriste de T-fal ? Véritable phénomène manga au Japon, Doraemon est devenu un allié de choix dans le cadre de la nouvelle campagne publicitaire de la marque. Décliné à la télévision mais également dans les magasins, ce dispositif de communication global multicanal a permis de créer une vraie émulation autour de Cook4Me.



ASIE

## Asie du Sud-Est



## TEFAL, GOÛTEZ L'EXCELLENCE AU QUOTIDIEN

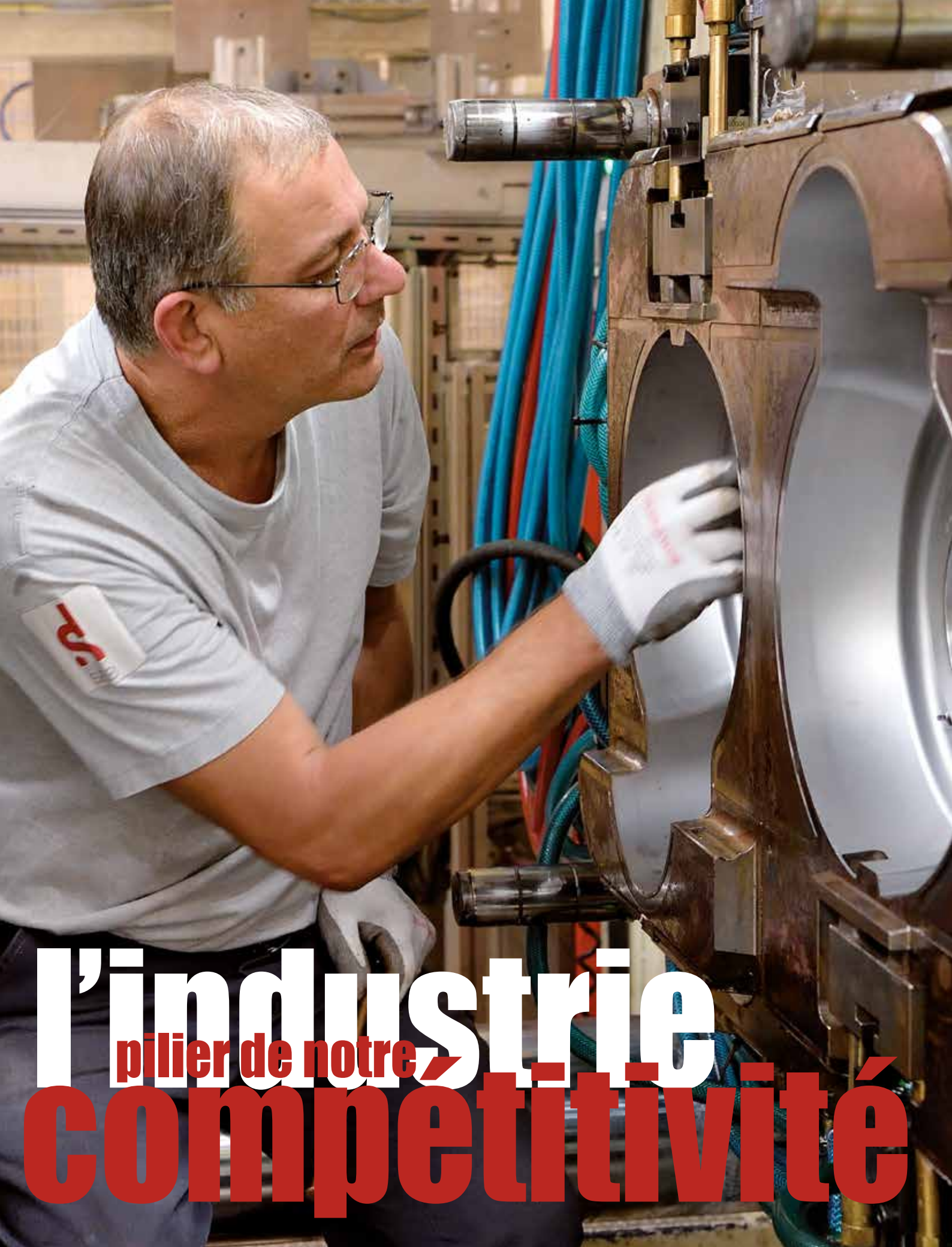
Parce que la qualité se décline dans la durée, les nouvelles poêles et casseroles de Tefal ont été équipées du nouveau revêtement exclusif Titanium Excellence qui conjugue la meilleure performance d'anti-adhésivité avec une base dure brevetée ultra-résistante. Ces gammes innovantes apportent la garantie d'une cuisson réussie jour après jour, pendant 12 ans, même avec une utilisation intensive. Le succès a été immédiat en Thaïlande, Singapour, Taiwan, Malaisie ou encore à Hong-Kong, grâce à un important soutien commercial et publicitaire réaffirmant le leadership et capitalisant sur les 60 ans d'expertise de Tefal en articles culinaires.

## Corée VISIBILITÉ 360° POUR TEFAL BEAUTÉ

Après le changement de marque engagé l'année dernière, la notoriété de Tefal sur le segment de la beauté en Corée ne cesse de s'accroître, portée par une campagne virale percutante, par le soutien de célébrités locales et par un dispositif promotionnel complet auprès des clients (magasins et e-commerce).







**l'industrie**  
**pilier de notre**  
**compétitivité**

# Excellence opérationnelle

Fort de 160 ans d'histoire, le Groupe SEB est un industriel hors norme dans le paysage mondial du petit équipement domestique : 29 sites industriels produisant 71 % des produits commercialisés, auxquels s'ajoutent 11 nouveaux sites en 2016 suite aux acquisitions. L'excellence opérationnelle et la performance sont de ce fait des éléments essentiels de sa stratégie, tournée vers la satisfaction des clients.



**20**  
RÉFÉRENTS OPS  
DANS LE MONDE

## OPS, UN PROGRAMME EN MARCHÉ

Le programme OPS (Opération Performance SEB) vise l'amélioration de la performance globale, jusqu'à l'excellence, en s'appuyant sur l'implication et la responsabilisation des équipes, dans l'ensemble des domaines de la chaîne de valeur : sécurité, qualité, coûts, ressources (stocks, investissements), santé, environnement, service clients et satisfaction des consommateurs.

Déployé dans tous les sites du Groupe dans le monde, OPS capitalise sur les bonnes pratiques ainsi que sur les savoir-faire existants et les structures à l'échelle Groupe

pour construire un référentiel de méthodes et d'outils communs à l'ensemble des équipes industrielles. Les succès d'OPS au plan industriel ont conduit le Groupe à déployer la démarche dans d'autres domaines comme la logistique, la comptabilité ou le marketing, sous l'impulsion de l'équipe corporate OPS. Ce programme sera étendu en 2017 aux 11 sites nouvellement intégrés d'EMSA et de WMF.

Mis en place en 2010, le programme OPS atteint aujourd'hui une maturité qui permet au Groupe de se projeter sereinement dans les nouveaux défis qui se présentent et de garantir un haut niveau de qualité tant dans ses process que dans ses produits.

## OPTIMISATION DES COÛTS, ACCÉLÉRATION ET ÉLARGISSEMENT

Le Groupe s'appuie en parallèle sur le programme PCO – Product Cost Optimization – qui regroupe et formalise les actions de productivité et de création de valeur. Constituée d'acheteurs, de chefs de projets/

développement mais aussi de spécialistes marketing, la communauté PCO est animée par une double volonté : améliorer le prix de revient et augmenter la valeur perçue, en intégrant les contraintes respectives des différents acteurs. Pour ce faire, les pilotes PCO mettent en œuvre une méthodologie d'analyse des produits de la concurrence, d'écoute des consommateurs ou encore d'implication d'experts dans des groupes pluridisciplinaires pour challenger les solutions existantes et en inventer de nouvelles, avec à la clé une amélioration significative de la performance et l'optimisation des prix de revient.

Dans un contexte d'intégration des sociétés nouvellement acquises et dans ce même esprit de travail collaboratif sur l'optimisation des coûts, les équipes achats du Groupe se sont mobilisées autour de la sélection des fournisseurs en Asie. L'objectif est de garantir compéti-



## UNE NOUVELLE ORGANISATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Suite à la nouvelle organisation du Groupe annoncée fin 2015, la Direction Produits et Innovation a mis en place une Direction des Opérations Industrielles, commune à l'ensemble des familles produits du petit électroménager, visant à accélérer la transformation de notre industrie. Avec cette vision transversale, le Groupe peut adopter une approche de plateforme, pour gagner en flexibilité et en économies d'échelle, et piloter au plan mondial l'équilibre de la production.

GAINS PRODUCTIVITÉ ET ACHATS

**69 M€**

**29 %** de SOURCING  
DE PRODUITS FINIS

TAUX DE RETOUR SOUS GARANTIE

**+2** EN 7 ANS

tivité et haut niveau de service, en s'appuyant sur les échanges nourris des équipes centrales, locales et des fournisseurs concernés.

### ARTICLES CULINAIRES, AUTOMATISATION CONTINUE

Avec 11 sites dans le monde dédiés à la production de 110 millions d'articles culinaires\*, le Groupe déploie une approche spécifique selon 2 axes : d'une part, la mise en œuvre de procédés de fabrication les plus performants c'est-à-dire utilisant les technologies les plus adaptées; d'autre part, une maîtrise et un pilotage opérationnels au quotidien à partir de standards définis. Ceci se traduit par un accroissement de l'automatisation des process qui permet de garantir un haut niveau de compétitivité, tout en réduisant voire supprimant les tâches sans valeur ajoutée, comme la manutention, ainsi que l'ensemble des risques liés à la sécurité et aux conditions de travail. Fin 2016, le Groupe comptait ainsi dans ses usines d'articles culinaires plus de 260 robots industriels qui constituent un facteur déterminant pour être à la pointe de l'innovation process au service du produit.

\*hors WMF



“

### PERFORMANCE DURABLE

La mise en place d'un système d'amélioration continue de la performance s'est faite progressivement sur le site d'Is-sur-Tille, par l'application de méthodes de travail adaptées : raccourcissement de la chaîne hiérarchique ; AIC –Animation à Intervalle Court– pour favoriser les temps de dialogue et la qualité de l'information (remontante et descendante) ; méthode 5S pour l'organisation des postes de travail et la clarification des consignes, Gemba Walk pour systématiser les tournées terrains quotidiennes ; auto rondes de maintenance... Parallèlement, le site favorise la montée en compétences et la polyvalence de ses collaborateurs grâce à des formations et de l'accompagnement. Ce faisant, le site travaille essentiellement en équipes projets efficaces, encourageant ainsi le travail collaboratif beaucoup plus impliquant et plus réactif pour gagner en flexibilité, en agilité et en productivité face aux variations de charge.

”



Christian POULIN, Directeur du site industriel d'Is-sur-Tille

# Adaptation permanente

Le Groupe SEB pilote sa politique industrielle de façon à s'assurer que la répartition géographique de la production permette d'apporter le meilleur service aux marchés, en intégrant de nombreux critères : sites existants, compétences en développement, nouveaux marchés, logistique, droits de douane, taux de change...

Dans ce contexte, l'agilité et l'adaptation permanente sont des facteurs clés de la performance.

---

## ACCOMPAGNER UN MONDE EN MOUVEMENT

L'outil industriel du Groupe dans le monde est déployé de façon à répondre à la spécificité des marchés qu'il sert. Il repose sur le juste équilibre entre une fabrication en Europe de produits pour lesquels le Groupe détient des positions de leader ou des barrières technologiques fortes, une production dans les pays émergents pour les besoins des marchés

locaux ou pour les produits internationaux dont il souhaite garder la maîtrise en interne, et enfin, la coopération avec des fournisseurs de produits finis.

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 redimensionne-



ment des capacités, transfert d'activité, réaménagement d'usine, strict contrôle des coûts...

---

## LA FLEXIBILITÉ INDUSTRIELLE AU SERVICE DES CLIENTS

La performance opérationnelle du Groupe repose également sur sa capacité à répondre aux attentes spécifiques des clients distributeurs du monde entier, quels que soient leurs formats. Pour cela, un important travail a été mené depuis plusieurs années pour apporter toujours plus de flexibilité dans les process à travers la réduction des délais d'approvisionnement des pièces et composants, en intégrant des contraintes de flexibilité dès le début du développement des produits et en assurant une meilleure gestion des flux entre la commande et la livraison du produit par l'usine.

La réduction du nombre de références, ainsi que le recours accru à des bases techniques et des composants communs associé à une différenciation retardée, ont été des axes fort de gain de compétitivité. Ils permettent en effet une réduction





DÉLAI COMMANDE / LIVRAISON  
**= 2 semaines** À FIN 2016

NOMBRE DE RÉFÉRENCES  
**- 7%** EN 2016

des temps de développement des produits tout en apportant qualité et fiabilité, une réduction massive des coûts et une meilleure utilisation des capacités de production.

#### FIABILISER LES PRÉVISIONS DE VENTE

Au-delà de la flexibilité industrielle, la fiabilité des prévisions de vente est cruciale pour optimiser le service au client, c'est pourquoi, le Groupe renforce les compétences des équipes dans les différents marchés et met en place des outils d'analyse performants. Il poursuit en outre les chantiers déjà engagés en matière de logistique : optimisation des flux, du réseau d'entrepôts (approche par cluster) et des stocks (quantité et qualité).



## DES TRANSFORMATIONS MAJEURES EN AMÉRIQUE LATINE

En Amérique latine, le Groupe a engagé un important chantier de restructuration industrielle afin d'améliorer sa compétitivité et assurer une base solide pour ses développements futurs.

**En Colombie**, il a ainsi procédé à la fermeture du site de Copacabana et au regroupement de l'ensemble de la production d'articles culinaires et plastiques sur le site de Rionegro. Ce transfert s'est déroulé par étapes, avec la modernisation du site actuel et la construction d'un nouvel entrepôt logistique, pour renforcer le service aux clients.

**Au Brésil**, le Groupe SEB a amorcé le transfert des activités industrielles de petit électroménager et logistiques de Mooca / São Paulo, site vieillissant enclavé dans l'agglomération, vers un site nouvellement construit à Itatiaia, à 350 km de distance, dans l'État de Rio de Janeiro. La nouvelle usine s'étend sur 60 000 m<sup>2</sup> et elle s'accompagne d'un centre logistique de plus de 56 000 m<sup>2</sup>. L'objectif est d'améliorer la compétitivité du Groupe au Brésil et de reconquérir des parts de marché. Un accent particulier a en outre été mis sur la sécurité et la qualité de vie des employés sur le site. Le démarrage de l'unité logistique a eu lieu en juillet 2016 et celui des premières lignes de production de fers et blenders, fin 2016.

Le site d'Itatiaia poursuivra sa montée en puissance en accueillant, dans une seconde étape, la production d'articles culinaires qui sera transférée de l'usine de São Bernardo (proche São Paulo).

Ce projet d'envergure se traduira par une meilleure proximité avec les principaux bassins de consommation du marché, une amélioration de notre service au client et un redressement de l'activité et de la rentabilité.



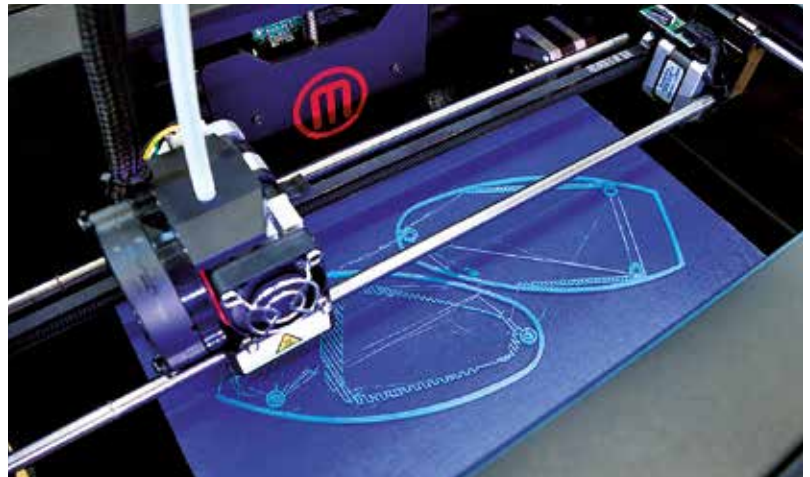


## ÉGYPTE, PROXIMITÉ ET AGILITÉ

Depuis novembre 2016, le Groupe SEB dispose d'un nouveau site de production en Égypte, visant à mieux servir les marchés du Moyen-Orient, dont le contexte a fortement impacté les importations (tarifs douaniers, procédures lourdes...). Située au sud d'Alexandrie, dans la région de Borg El Arab, cette usine de 10 000 m<sup>2</sup> est consacrée à l'injection de pièces plastiques et à l'assemblage de produits de petit électroménager comme les blenders, les hachoirs, les fers, les aspirateurs et les bouilloires à destination du marché local, mais également de la Turquie.

### CANONSBURG, EXCELLENCE ET PERFORMANCE

Site de production pour l'ensemble des gammes d'All-Clad aux États-Unis, Canonsburg s'appuie sur un savoir-faire unique dans les articles culinaires haut de gamme avec une maîtrise particulière des processus de colaminage (assemblage de différents métaux en couches successives, aux propriétés complémentaires). En 2016, pour servir une demande accrue, l'activité et la rentabilité ont significativement progressé.



### GARANTIE RÉPARABILITÉ, UNE ORGANISATION ADAPTÉE

En 2015, le Groupe SEB annonçait la mise en place de la garantie « réparable 10 ans » pour ses produits, avec un élargissement progressif à l'ensemble des marques et des pays. Une promesse engageante pour laquelle le Groupe se prépare depuis de nombreuses années.

En 2008, il a ainsi reconverti une de ses anciennes usines, située à Faucogney-et-la-Mer (Franche-Comté) en centre névralgique pour sa politique de réparabilité.

Depuis mai 2016, le Groupe a pris une nouvelle longueur d'avance en

proposant les premières réparations avec des pièces détachées imprimées à la demande grâce à des imprimantes 3D.



ENTREPÔT DE  
**15 000 m<sup>2</sup>**  
**5,7** MILLIONS  
DE PIÈCES DÉTACHÉES  
**1 500** COLIS PAR JOUR  
DANS **60** PAYS



### Canonsburg :

17 000 m<sup>2</sup>,  
250 salariés,  
production :  
+ 14 % en 2016

### PRÉPARER LE FUTUR

Le Groupe SEB s'est engagé dans un programme visionnaire baptisé « Usine du Futur » qui vise à accélérer la transformation digitale des Opérations Industrielles du Groupe. Le périmètre du projet est ambitieux et couvre des domaines allant de la digitalisation des opérations (utilisation du big data, robots, impression 3D) au développement durable (en imaginant des solutions énergétiques neutres ou positives), en passant par le management des personnes (formation, organisation du travail, valorisation, accompagnement). Le projet repose sur des briques d'innovation identifiées pour lesquelles les équipes vont analyser l'état de l'art, imaginer les possibles et mettre en œuvre des expérimentations très rapides dans l'optique d'éventuelles applications à l'échelle Groupe.



Le site de Supor Shaoxing en Chine est le plus gros site de production de petit électroménager du Groupe. Dédié aux bouilloires, autocuiseurs électriques, plaques à induction, friteuses, robots, extracteurs de lait de soja et cafetières, le site de Shaoxing a franchi en 2016 la barre des 25 millions de pièces produites. En forte croissance par rapport à 2015, les volumes bénéficient à la fois de la très bonne dynamique de Supor sur le marché chinois et de l'internalisation progressive depuis plusieurs années de la production de

Usine : 125 000 m<sup>2</sup>  
Entrepôt > 40 000 m<sup>2</sup>



# Le puissant

certaines produits, comme les bouilloires, les friteuses « classiques » ou les cafetières filtres.

Cette montée en puissance du site, depuis sa création en 2009, s'appuie naturellement sur les volumes accrus mais également sur l'amélioration des compétences des équipes. Elle s'est faite dans une démarche

d'excellence et d'amélioration continue de la performance à travers un engagement fort dans le programme OPS tant au plan des méthodes que des personnes.

Shaoxing constitue de ce fait pour le Groupe une base industrielle forte et rentable, et un atout majeur pour la poursuite de son développement.

> 10 M de bouilloires en 2016  
En 5 ans, volumes friteuses X2,  
prix de revient -20 %



+ de 25 M de pièces produites,  
+25 % par rapport à 2015

## MARS 2016 - PRIX 2015 ENTREPRISES DU DISTRICT DE PAOJING DE SHAOXING

Le site a remporté 7 prix dans 3 catégories différentes :

- Performance d'entreprise industrielle.
- Excellence dans 5 domaines : croissance, investissement, export, innovation, fiscalité.
- Qualité : le site de Shaoxing faisait partie des 4 lauréats de cette catégorie.



le **déve**  
**dura**



**loppement**  
**ble** au **quotidien**

# Démarche participative et esprit d'ouverture

Année après année, le développement durable s'ancre de plus en plus profondément dans les métiers du Groupe SEB, sous l'impulsion d'une direction dédiée qui coordonne une démarche participative. Elle se concentre sur cinq grands enjeux qui font l'objet de plans d'action pluriannuels.

## À L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

Ouvert sur son écosystème, le Groupe entretient un courant d'échanges réguliers avec un panel de parties prenantes afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de développement durable. Ce panel se compose de 7 experts internationaux externes (sociologue spécialiste de la consommation alternative, membre d'une ONG environnementale, professeur en gouvernance de l'innovation, expert en éco-conception...), d'un représentant des salariés et du secrétaire du Comité de Groupe européen. La rencontre d'avril 2016 a porté sur deux thèmes : Comment accroître l'impact des projets d'économie cir-



culaire déjà amorcés par le Groupe ? Quelle démarche adopter pour répondre aux besoins des consommateurs à faible revenu (Bottom of the Pyramid) ? A cette occasion, le panel a accueilli 3 invités représentant les

parties prenantes consommateurs, clients et partenaires commerciaux. Les échanges ont permis de dégager plusieurs pistes constructives pour faire avancer le Groupe dans ces deux domaines.

“

## UNE PREUVE D'OUVERTURE

J'ai participé à une réunion du « panel de parties prenantes » du Groupe SEB en tant que consommatrice. J'ai apprécié cette preuve d'ouverture, illustrée par la diversité des personnes présentes. Les échanges sur l'économie circulaire m'ont particulièrement marquée. En s'engageant à réparer ses produits pendant 10 ans, le Groupe SEB a eu une initiative géniale qui prend le contrepied de l'obsolescence programmée. C'est important de savoir, au moment où j'achète un appareil, qu'il pourra être réparé en cas de problème. Le raisonnement du Groupe sur ce sujet est intéressant : il estime que c'est une approche gagnante car elle renforce la fidélité des consommateurs, là où d'autres ne verraient que des ventes de produits en moins.

”



Anna MIQUEL, bloggeuse culinaire  
www.annikapanika.com

## DES COLLABORATEURS SENSIBILISÉS

Chaque année, la semaine du développement durable est un temps fort de sensibilisation des équipes dans tous les pays. L'édition 2016 était axée sur les 17 objectifs mondiaux du développement durable adoptés par l'ONU fin 2015. Plusieurs filiales ont organisé des animations participatives : collectes de vêtements ou d'appareils culinaires, ateliers autour de la cuisine des restes, concours photo sur la biodiversité... En République tchèque, par exemple, l'accent a été mis sur la lutte contre le gaspillage alimentaire : les équipes de Prague ont pu déguster un pesto préparé avec des fanes de radis qui finissent très souvent à la poubelle. L'Espagne et le Portugal ont privilégié les bonnes habitudes alimentaires, en particulier la consommation de fruits et légumes (atelier avec une nutritionniste, mise à disposition de paniers de fruits dans les locaux...).

## UNE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE RECONNUE

Plusieurs agences de notation extra-financière évaluent la perfor-



### Prix ESSEC

La démarche RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) du Groupe a été distinguée début 2017 par le Grand Prix des Industries de Consommation Responsable qui lui a été décerné par l'ESSEC Business School, en partenariat avec le Ministère français de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Le Groupe avait déjà obtenu ce prix en 2015.

mance RSE du Groupe SEB et l'ont intégrée dans leurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable). Cette performance est de plus en plus reconnue comme l'atteste son intégration en 2016 dans l'indice international FTSE4Good, référence mondiale en la matière. Le Groupe SEB est référencé dans la catégorie « Personal & household goods » qui ne comporte que 65 entreprises dont 5 françaises.

Les engagements et actions du Groupe sont également évalués tous

les deux ans par Vigeo-Eiris, agence leader en Europe. Sa note 2016, en augmentation par rapport à la précédente, fait du Groupe SEB l'un des leaders de son secteur. Sa démarche est particulièrement saluée pour les Ressources Humaines, le comportement sur les marchés (politique d'achats responsables notamment) et le Respect des droits de l'Homme. Le Groupe est présent dans les indices Europe 120 et Eurozone 120 de Vigeo-Eiris.

## Les 5 enjeux développement durable

- | Veiller au respect des principes éthiques du Groupe
- | Poursuivre une politique sociale responsable
- | Agir dans le cadre d'un engagement citoyen
- | Innover durablement pour répondre aux attentes des consommateurs
- | Réduire les impacts environnementaux



# Les mêmes exigences pour tous

Le Groupe veille au respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales aussi bien en interne que chez ses fournisseurs. Il s'appuie pour cela sur des procédures aujourd'hui harmonisées, notamment sur des audits réguliers assortis de plans de progrès.

## 153 FOURNISSEURS AUDITÉS EN 2016

Chaque année, le Groupe audite environ un quart de son panel de fournisseurs de matières premières, composants et produits finis sur les volets éthiques, sociaux et environnementaux soit 153 audits en 2016 en Asie, Amérique du Sud, Europe et Turquie. Ils sont réalisés par le cabi-



**153** FOURNISSEURS AUDITÉS  
**25 %** DE LA NOTE D'ÉVALUATION DES NOUVEAUX FOURNISSEURS LIÉE À DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

**3,8 M€** CONSACRÉS À LA SOUS-TRAITANCE FAISANT APPEL AU SECTEUR DU HANDICAP ET DE L'INSERTION EN FRANCE

net spécialisé Intertek qui passe en revue les 300 points de contrôle de la grille WCA (Workplace Condition Assessment), pointant les non-conformités qui entraînent systématiquement la mise en œuvre de plans d'action correctifs.

## DES PLANS D'ACTION SYSTÉMATIQUES

En cas de non-conformité relevant de la « zéro tolérance », par exemple le non-respect de la réglementation sur le temps de travail, le Groupe met le fournisseur en demeure de corriger la situation sous deux semaines, avec vérification par un audit de suivi au bout d'un mois, faute de quoi il arrête la collaboration. Les audits 2016 ont relevé 7 cas de ce type qui ont tous été traités. En revanche, il a écarté un fournisseur

asiatique d'équipements qui a refusé de passer l'audit.

## INFORMATION ET SENSIBILISATION

Le Groupe SEB ne se contente pas de contrôler ses fournisseurs, il les accompagne par des actions de sensibilisation qui prennent diverses formes : envoi de la Charte des achats responsables du Groupe expliquant ses exigences en matière de développement durable, communication de la Charte des audits éthiques, sociaux et environnementaux indiquant la procédure et les points évalués lors des audits, formation sur ce thème... 5 séances de formation ont été organisées en 2016 pour 83 fournisseurs asiatiques, en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

## MÊME APPROCHE POUR LES SITES DU GROUPE

Le Groupe SEB applique désormais à ses propres sites industriels et logistiques situés dans des zones à risques\* le même système de vérification de ses exigences éthiques, sociales et environnementales que pour ses fournisseurs (même grille de contrôle, même cabinet spécialisé). En 2016, 5 sites ont été audités en Colombie, en Chine (SSEAC) et au Vietnam et aucune non-conformité de type « zéro tolérance » n'a été relevée. Tous ont engagé des actions d'amélioration. Les 2 sites colombiens (Cajica et Rionegro) ont dé-

croché le label Achievement Award (AA) décerné par Intertek, avec un score supérieur à 90 % sans aucune non-conformité majeure.

## DES CLAUSES SOCIALES DANS LES APPELS D'OFFRES

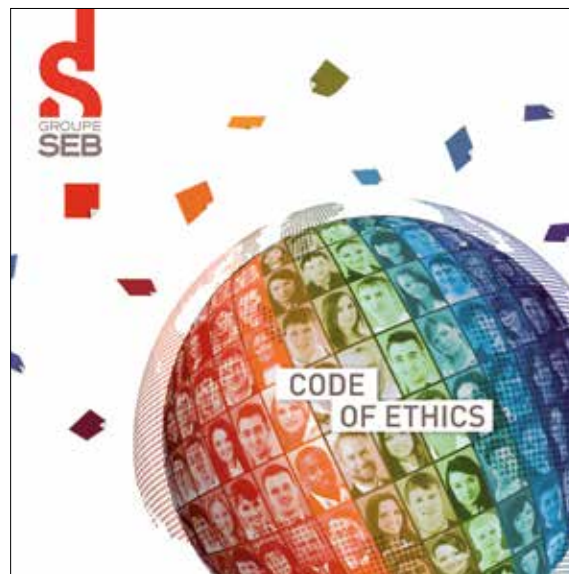
Au-delà de l'exigence de conformité, le Groupe s'emploie à renforcer la composante développement durable de ses achats. Il a par exemple inséré des clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres. Elles visent à privilégier les fournisseurs engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté ou proposant des so-

lutions favorables à l'environnement. Le nouveau siège du Groupe, inauguré en 2016 en est une bonne illustration : 5 entreprises du secteur protégé (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) y interviennent pour la restauration, la propreté, l'accueil téléphonique et l'entretien des espaces verts.

*\* Zones à risques telles que définies par le cabinet Maplecroft dans le Human Rights Risk Index.*



Formation sur le Code éthique au Brésil.



**Le Code éthique du Groupe** : un cadre de référence réunissant les règles de conduite individuelles et collectives qui guident l'action de tous les collaborateurs dans le monde. Traduit en 11 langues, il est expliqué à tous les nouveaux arrivants.

## L'AUDIT COMME MOYEN DE PROGRESSER

Nous sommes parmi les premiers sites du Groupe SEB à avoir fait l'objet d'un audit éthique, social et environnemental : il a été réalisé par le cabinet Intertek en août 2016. Le rapport d'audit, extrêmement détaillé, a pointé de façon très claire les points à améliorer : ils portaient essentiellement sur des dépassements d'heures supplémentaires. Pour y remédier, nous avons modifié les rotations d'équipe en passant de 2x10 heures à 3x8 heures. Nous avons aussi rectifié certains manquements, par exemple en matière de port d'équipements individuels de protection sur plusieurs postes. Outre les corrections apportées, cet audit a été très bénéfique pour renforcer la vigilance des équipes – managers compris – sur les différentes thématiques abordées. C'est un outil de progrès efficace.



Naisheng WANG, Directeur général du site Supor de Binh Duong (Vietnam).

# Une dynamique positive

En dix ans, le Groupe SEB a plus que doublé de taille et compte désormais plus de 30 000 collaborateurs dans le monde, avec l'acquisition des sociétés EMSA et WMF. Cette croissance s'appuie sur une politique des Ressources Humaines qui privilégie le développement des compétences et la consolidation d'une culture commune.



de ses postes clés étaient occupés par des personnes issues de ses équipes. Elle s'appuie notamment sur une politique de mobilité très active qui permet d'enrichir les parcours de carrière. Les offres d'emploi internes sont publiées sur le site [imove@SEB](mailto:imove@SEB), accessible sur l'intranet, sur lequel les salariés peuvent déposer leur candidature. Cette mobilité ne cesse de croître : le nombre de managers ayant évolué vers un nouveau poste a progressé de 38 % en 2016 et parmi eux, le nombre de ceux qui ont changé de pays a plus que doublé.

## LE MANAGEMENT

### SELON LE GROUPE SEB

En 2016, le Groupe a déployé dans tous les pays son Modèle de Compétences Managériales. Fondé sur les valeurs du Groupe et rédigé dans un langage compréhensible par tous, ce référentiel définit les compétences clés attendues d'un manager. Il a fait l'objet d'un vaste plan de for-

mation auprès de 2 600 managers, avec l'appui d'un outil d'e-learning. Depuis début 2017, il est intégré dans la grille des Entretiens Annuels d'Appréciation.

## LA MOBILITÉ DYNAMISE

### LES PARCOURS DE CARRIÈRE

La promotion interne est une priorité du Groupe SEB : en 2016, 90 %

## LES JEUNES TALENTS

### SONT LES BIENVENUS

Pour attirer les jeunes talents, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur de premier plan, par exemple via l'Alliance CEMS (30 institutions de management, 65 nationalités). Il organise



Hanane BADRA, Directrice Générale de Groupe SEB Egypte.

## LE SAVOIR-ÊTRE, PILIER DE L'EXCELLENCE

J'ai expérimenté le nouveau Modèle de Compétences Managériales du Groupe avec mon équipe à l'occasion de la revue annuelle des effectifs. Grâce à lui, nous avons une vision claire des comportements attendus, quel que soit le pays dans lequel nous nous trouvons. C'est très important car le savoir-être est un pilier de l'excellence et de la compétitivité. Ce modèle rend les valeurs du Groupe plus tangibles et permet de révéler, aux yeux de tous, les talents cachés. Nous avons également évalué des collaborateurs non managers ayant le potentiel d'évoluer vers un poste de management : 4 d'entre eux ont intégré un cursus spécifique avec des formations.





aussi un programme International Masterclass qui propose à des étudiants issus des meilleures écoles et universités un parcours de 12 mois dans le Groupe. A cela s'ajoute l'accueil de quelque 300 stagiaires et alternants chaque année, sans oublier des Jeunes VIE (Volontaires Internationaux en Entreprise). Le tout constitue un vivier dans lequel le Groupe réalise 80 % des embauches de jeunes diplômés.

### FEMMES ET HOMMES SUR UN PIED D'ÉGALITÉ

Au sein de ses équipes, le Groupe promeut l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. En France, il a organisé en 2016 un forum participatif sur ce thème qui a réuni 150 collaborateurs/trices (1/3 d'hommes). Certaines propositions issues du forum sont déjà mises en œuvre : la dernière sélection de candidats aux postes clés (short list) comporte au moins une femme ; de même, un programme de mentoring est testé depuis février 2017. D'autres idées ont été reprises dans l'accord collectif sur la Qualité de vie au travail, comme le télétravail ou la mise en place de mesures en faveur de l'équilibre des temps de vie. En 2016, les femmes ont totalisé 38 % de l'effectif des managers (27 %



en 2006) et 47 % des embauches dans cette catégorie. Elles ont aussi représenté 1/3 des managers expatriés et 50 % de la population des « jeunes talents ».

### L'UNIVERSITÉ GROUPE SEB (UGS)

#### A 25 ANS

Depuis 25 ans, l'UGS propose aux collaborateurs, en France comme à l'international, des formations de haut niveau. Parmi ses programmes phares, la Digital Academy a continué

à monter en puissance en 2016 : un programme d'e-learning de grande ampleur a été déployé auprès de 2 450 managers du Groupe pour développer leurs compétences digitales, avec un retour très positif de leur part. Deux modules d'e-learning ont également été lancés sur le thème de l'e-commerce et un nouveau programme a débuté sur la communication intégrée en marketing.

### Diversité

En France, le groupe de réflexion et d'action « Egalité et Diversité » a fait le point sur le fait religieux en entreprise, trois ans après la publication par le Groupe SEB d'un premier guide interne sur le sujet (actualisé en 2015). Il a produit une grille d'analyse, complémentaire du guide, pour aider les managers et responsables RH à faire face à différents cas de figure.





**2/3** DES POSTES DE MANAGERS  
SONT POURVUS EN INTERNE

**80 %** DES EMBANCHES DE JEUNES DIPLÔMÉS  
ISSUES DU VIVIER DE STAGIAIRES OU ALTERNANTS

MOBILITÉ INTERNATIONALE DES MANAGERS

**x2** ENTRE 2015 ET 2016

### Mentoring

Premiers pas du *mentoring* : un manager expérimenté accompagne et conseille un jeune talent pendant un an afin de l'aider à réussir son futur parcours dans le Groupe. Les binômes respectent une stricte parité femmes/hommes tant du côté des mentors que des mentorés.

### LES COMPORTEMENTS, ENJEU CLÉ DE LA SÉCURITÉ

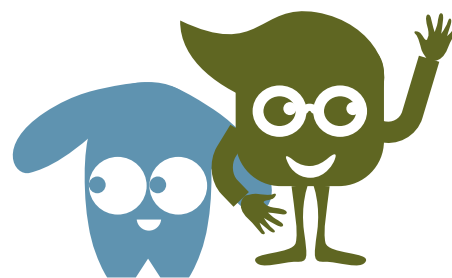
La sécurité des collaborateurs est une priorité du Groupe. Sachant que plus de 80 % des accidents pourraient être évités par une évolution des comportements, la Visite Comportementale de Sécurité (VCS) joue un rôle central parmi les standards sécurité du Groupe qui formalisent ses exigences minimales dans ce domaine. Elle 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 pour les secteurs à risques. En 2016, les formations à la conduite des VCS se sont poursuivies, notamment en Italie, Russie, Chine... Dans ce dernier pays, les sites de Supor se sont fortement mobilisés, réalisant plus de 1 900 visites.

### DES ÉQUIPES CONNECTÉES

Le Digital ne cesse de s'étendre dans le quotidien des équipes du Groupe : 2016 a vu le démarrage du déploiement mondial de la *Digital workplace*, basée sur Microsoft Office 365. Tous les collaborateurs connectés du Groupe pourront bientôt accéder à leur espace de travail via internet, indépendamment du lieu et

de l'appareil utilisé. Ils bénéficieront aussi d'une capacité de stockage de données accrue, de nouveaux services collaboratifs et d'un réseau social interne. Cette vaste opération est soutenue par une campagne de communication déclinée en 15 langues. De nombreuses autres actions accompagnent la digitalisation du Groupe : création des « Chroniques du Digital » sur l'Intranet, organisation d'un « Digital Forum », installation d'une « Digital Room » au siège d'Écully...



### Instagram

Succès international pour le concours organisé fin 2016 sur le compte Instagram du Groupe, nouvellement créé : en deux mois, les collaborateurs ont posté plus de 500 photos de leur quotidien dans l'entreprise avec le hashtag #InsideGroupeSEB... et ils continuent à le faire.



Caiyuan ZHAO, coordinateur  
Santé Sécurité Environnement de Supor.

### LA CULTURE SÉCURITÉ PROGRESSE CHEZ SUPOR

En 2016, le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 30 % sur les sites de Supor (Chine et Vietnam) et la part des causes liées au comportement a été divisée par deux. C'est le résultat d'une politique de sécurité renforcée depuis 2015, soutenue par le management au plus haut niveau. Outre l'application des standards sécurité du Groupe, nous avons réalisé des formations sur tous les sites. Et chaque mois, j'anime une visioconférence qui réunit les 5 correspondants Santé Sécurité Environnement de Supor (1 par site). Elle nous permet de partager les bonnes pratiques et les retours d'expérience, et nous aide à progresser pour atteindre l'objectif de réduction de 50 % du nombre d'accidents sur 2016-2019.

**GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®**

### UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON VIVRE

Le Groupe utilise le dispositif d'enquête Great Place To Work (GPTW) pour prendre le pouls de ses équipes. Réalisé pour la 1<sup>re</sup> fois en France en 2012, il se déploie progressivement à l'international : 9 autres pays l'ont mis en œuvre en 2015 (Europe et Turquie), rejoints en 2016

par 8 nouveaux pays sur 3 continents (Chine, Colombie, Allemagne, Autriche, Suisse, USA, Mexique, Canada). Dans ces 8 pays, le taux de participation a atteint 76 % (en moyenne), avec 79 % des salariés estimant que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon vivre. Cette enquête est réalisée tous les deux ans et chaque filiale adopte un plan d'action pour améliorer les points faibles.

Très attentif à la qualité de vie au travail de ses salariés, le Groupe SEB s'appuie sur un baromètre social pour mieux connaître leurs attentes et mettre en place des actions d'amélioration. Une démarche qui s'étend à l'international.

# de qualité de vie au travail

### FRANCE : ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

L'accord collectif de juin 2016 sur la Qualité de Vie au Travail inclut plusieurs mesures pour faciliter l'articulation entre travail et vie privée. Quelques exemples : un service d'assistance sociale sur site pour aider les salariés qui rencontrent des problèmes personnels ; la mise à disposition de places dans des crèches inter-entreprises ; un dispositif téléphonique d'appui aux personnes confrontées à des difficultés avec un proche (maladie, vieillissement...) ; le développement de conciergeries.

### USA : UN COMITÉ BIEN-ÊTRE SUR CHAQUE SITE

Groupe SEB USA conduit depuis plusieurs années un programme qui incite les collaborateurs à adopter un mode de vie sain. Chaque site dispose d'un comité Bien-être qui en assure la mise en œuvre locale. Des animations sont organisées tout au long de l'année : séminaires mensuels en ligne (nutrition, management du stress...), activités sportives sur site, ateliers « cuisine et santé », aide à l'arrêt du tabac, livraisons de fruits...



### TURQUIE : DES COLLABORATEURS TRÈS IMPLIQUÉS

Pour établir son plan d'action suite à l'enquête GPTW, Groupe SEB Istanbul a joué la carte participative. Un groupe de 20 personnes (employés et managers) a planché sur les résultats et a défini collectivement 5 axes prioritaires : communication interne, performance du management, rémunération, définition de poste, formation et plan de carrière. Les projets ont démarré fin 2015 et leur suivi est assuré, là encore, par des groupes de collaborateurs volontaires.

### JAPON : LA COMMUNICATION PORTE SES FRUITS

En 2015, une enquête interne avait pointé des faiblesses en communication et collaboration. Pour y remédier, la nouvelle équipe de management a innové : réunion mensuelle d'équipe, « rendez-vous café » avec le directeur général, formation communication originale (sur un terrain de curling), dispositif de mise à l'honneur (employé du mois, reconnaissance de l'ancienneté...). Résultat : une nette amélioration du taux de satisfaction lors de l'enquête 2016 et un taux de rotation du personnel passé de 30 % à 8 %.



# La solidarité en actions



Dans tous les pays, le Groupe SEB encourage l'implication de ses collaborateurs dans des initiatives solidaires, au travers des actions conduites par les filiales ou des projets soutenus par le Fonds Groupe SEB. La lutte contre l'exclusion est au cœur de sa politique de mécénat.

## MOBILISATION MONDIALE POUR LA CHARITY WEEK

L'édition 2016 de la Charity Week a entraîné les collaborateurs de 37 sites dans une grande variété d'initiatives sur le thème « Alimentation et solidarité ». Au Brésil, ils ont contribué à remettre en état un jardin communautaire de São Paulo géré par « Cities without hunger ». Cette association développe une agriculture urbaine biologique qui crée des emplois et améliore l'alimentation de populations à faibles revenus. Au Chili, les volontaires de la filiale sont intervenus dans une école d'un quartier défavorisé où ils ont animé un atelier de cuisine axé sur les fruits et légumes pour les sensibiliser à une alimentation saine. Autre exemple : aux USA, le site de Parsippany a engagé les

équipes dans un challenge sur le thème de l'alimentation. Il a permis de gagner des appareils culinaires du Groupe pour des associations d'aide aux personnes en difficulté. Dans de nombreux pays, les équipes ont réalisé une collecte alimentaire, comme en Russie où elle a été faite au profit d'une association venant en aide aux sans-abri.



## CROWDFUNDING

### ET INTRAPRENEURIAT SOCIAL

Lors de la Charity Week en France, les salariés étaient invités à participer à une campagne de *crowdfunding* pour financer l'ouverture de nouvelles « Petites Cantines » à Lyon. C'est un salarié du Groupe SEB qui est à l'origine de ce projet de cantines de quartier qui fonctionnent grâce à la contribution libre des convives. L'objectif est de développer le lien social autour du repas. Le Groupe a soutenu dès le départ cette initiative. Elle nourrit sa réflexion sur l'intrapreneuriat social qui permet à des salariés de s'engager dans un projet solidaire et économiquement viable. Le Fonds Groupe SEB a abondé l'engagement collectif du *crowdfunding*. Au total, 37 800 euros ont été collectés.

## LIFE PROJECT 4 YOUTH : DU VIETNAM À L'INDE

Le Fonds Groupe SEB soutient de nombreux projets visant à lutter contre l'exclusion, principalement en France, aux côtés d'associations comme Emmaüs Défi, l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES),



l'Agence du Don en Nature (ADN), Énergie Jeunes, l'Institut Télémaque... A l'international, il est partenaire de l'association Life Project 4 Youth qui développe des centres de formation professionnelle pour aider des jeunes en situation d'exclusion à bâtir un projet de vie. Le Fonds soutient un tel centre à Ho Chi Minh City (Vietnam), près du site d'Asia Fan.

Depuis 2016, il apporte son aide à la création de deux centres à New Delhi (Inde). L'un porte sur la confection et la vente de *healthy snacks* (en-cas santé) près de la gare, l'autre, situé non loin des bureaux de Groupe SEB India, est spécialisé en menuiserie et électricité. Ils ont l'objectif de former 90 à 100 jeunes adultes en 3 ans.

**LE RECHO**  
refuge chaleur optimisme

Le Fonds Groupe SEB soutient les interventions du Recho dans les camps de réfugiés en Europe : le food truck de l'association y organise des ateliers de cuisine et distribue des repas pour ramener de la vie, créer du lien et favoriser l'insertion.



**2,5 M€** CONSACRÉS  
AU MÉCÉNAT PAR LE GROUPE SEB  
(FONDS ET FILIALES)

**37** SITES ONT PARTICIPÉ À LA  
CHARITY WEEK, TEMPS FORT ANNUEL  
DE LA SOLIDARITÉ DU GROUPE

**18** ÉCOLES SUPOR EN FONCTIONNEMENT  
ET **2** EN CONSTRUCTION

En août 2016, Thierry de La Tour d'Artaise a visité l'école de Zigong (Sichuan), l'une des 18 écoles chinoises construites par Supor depuis 2007 dans des zones rurales défavorisées.



## POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS L'ÉDUCATION

L'Institut Télémaque accompagne des jeunes méritants et motivés d'origine modeste, de la 5<sup>e</sup> au baccalauréat. Chaque jeune est suivi par un adulte référent de son établissement et par un tuteur d'entreprise. Ils ont pour mission d'élargir son horizon et de l'accompagner dans ses choix pour l'aider à préparer son avenir. Le Groupe SEB s'est engagé à nos côtés dès 2011 avec 5 tuteurs volontaires, puis il a renforcé son rôle en 2014 lorsque Thierry de La Tour d'Artaise a pris la présidence de l'antenne Auvergne-Rhône-Alpes. En cinq ans, le nombre de tuteurs issus du Groupe SEB a triplé, de même que le nombre d'entreprises partenaires dans la Région (30) et de parrainages : plus de 140 jeunes suivis sur Lyon et Grenoble en 2016. Et ça marche : le taux de réussite au baccalauréat atteint 97 % pour les jeunes qui bénéficient de cet accompagnement contre 77 % en moyenne nationale.



Ericka COGNE, Directrice générale de l'Institut Télémaque.



# Une consommation plus responsable

Respect de l'environnement, lutte contre le gaspillage, alimentation saine... De plus en plus de consommateurs se sentent concernés par la nécessité de consommer « autrement ». Le Groupe SEB innove sur ce terrain, posant des jalons sur la voie de l'économie circulaire.

## PIONNIER DE LA RÉPARABILITÉ

Engagé dès 2008 dans une démarche volontariste de réparabilité de ses produits, le Groupe SEB fait aujourd'hui référence dans ce domaine : plus de 95 % des produits électroménagers qu'il a commercialisés en 2016 sont majoritairement réparables. Tous les ingrédients d'une recette qui marche sont réu-

nis. Les produits sont conçus pour être facilement démontables, les pièces détachées sont disponibles (40 000 références) à un prix abordable, les réparateurs agréés sont plus de 6 500 dans le monde, et une plateforme informatique centralisée assure le suivi des réparations. Le Groupe SEB a également démarré un projet pilote d'impression

3D de pièces détachées. Cela permettrait de pouvoir les fabriquer à la demande et donc d'augmenter presque à l'infini leur disponibilité.

## UNE POLITIQUE MONDIALE

Après une phase de test en 2015 en France, le Groupe a étendu son engagement de réparabilité en Europe, Asie et Afrique pour les 4 marques Tefal, Rowenta, Moulinex et Krups, ainsi que pour Seb et Calor en France et Belgique. Depuis septembre, les nouvelles gammes de produits commercialisées affichent sur l'emballage le logo « Produit réparable 10 ans ». En parallèle, il a intensifié ses actions de communication afin de sensibiliser les consommateurs, d'abord en France puis en Allemagne, Belgique, Italie... Avant même cette campagne de communication, le taux de produits réparés avait déjà progressé dans les centres agréés : en Europe par exemple, pour les produits sous garantie, il est passé de 72 % en 2013 à plus de 80 % depuis 2015, et il a augmenté de 24 % en trois ans pour les produits hors garantie.

## NOUVELLES TENDANCES

### ALIMENTAIRES

Pour répondre aux attentes des consommateurs de plus en plus sensibles à la qualité de leur ali-



**LA POLITIQUE DE RÉPARABILITÉ DU GROUPE SEB LUI A VALU DE NOMBREUSES DISTINCTIONS EN 2016 EN FRANCE :** Trophée de l'économie circulaire au salon Pollutec, Prix ESSEC dans la catégorie « Fin de vie des produits », Top/Com HEC de l'Audace Marketing, Prix des Relations Presse et des Relations Publics (Communication & Entreprise).

### Sensibilisation à l'alimentation responsable


En France, le Groupe SEB soutient l'action de l'association Unis-Cité qui sensibilise les foyers des quartiers populaires à la consommation responsable. De jeunes volontaires accompagnent les familles sur plusieurs mois au travers d'animations et de conseils personnalisés. En 2016, ils ont sensibilisé 1 200 personnes et accompagné 72 familles.



mentation, le Groupe SEB a créé la gamme Nutrition Gourmande qui s'enrichit de produits connectés, avec des applications qui intègrent de nombreux services dont un coaching nutritionnel. Il conçoit aussi de nombreux appareils pour faciliter le « fait maison », favorable à un meilleur équilibre alimentaire. Parmi eux, Multicook & Grains (Moulinex) a été spécialement conçu pour la préparation et la cuisson des céréales et légumineuses. En effet, elles suscitent un intérêt croissant car elles sont riches en protéines végétales et leur production a un impact plus faible sur l'environnement que l'impact de production de protéines animales.


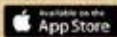

### NON À L'OBSOLESCENCE TECHNOLOGIQUE

L'innovation ne concerne pas que les produits, elle s'exerce aussi dans



**REGISTER YOUR COMPLAINT  
HASSLE FREE!**  
**MAHARAJA SERVICE APP**

SEARCH MAHARAJA SERVICE ON

**Le dépannage à domicile étant très répandu en Inde, le Groupe SEB a développé une application pour smartphones permettant de réserver un créneau d'intervention auprès de l'un de ses 243 réparateurs agréés.**

le service au consommateur. Ainsi, Moulinex propose aux possesseurs d'un robot Cuisine Companion de l'enrichir avec les nouvelles fonctionnalités de l'i-Companion, la version connectée de ce produit lancée en 2016. Et ce, pour un coût qui se limite à la différence de prix des deux produits.



**95,4 %** DES PRODUITS ÉLECTROMÉNAGERS COMMERCIALISÉS SONT RÉPARABLES

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

**6 millions** DE PIÈCES DÉTACHÉES DANS L'ENTREPÔT CENTRAL

### BIEN S'ALIMENTER POUR MIEUX VIVRE

Le Groupe SEB est un membre actif du consortium de recherche européen EIT Health. C'est l'une des plus grandes initiatives mondiales dans le domaine de la santé et du bien-être, réunissant plus de 130 acteurs de premier plan (entreprises, laboratoires, universités...). Le Groupe SEB est à l'origine du projet Cook2Health, lancé en 2016 avec des médecins, des nutritionnistes, des acteurs du numérique et assure son pilotage. Il consiste à mesurer l'impact sur la santé de l'utilisation régulière d'appareils culinaires connectés au travers d'un vaste essai clinique impliquant environ 200 personnes en Europe. L'objectif est de démontrer l'intérêt d'un accompagnement personnalisé pour faire évoluer les comportements vers une alimentation plus saine au quotidien.

Sylvie BOVE, Directrice générale de l'EIT Health.



# Un engagement, des avancées

Au sein du Groupe SEB, les équipes de la communauté Innovation sont sensibilisées au respect de l'environnement et s'impliquent pour réduire l'impact environnemental des produits du Groupe, à chaque étape de leur cycle de vie. Leurs efforts aboutissent à des avancées concrètes et mesurables.

## ÉCO-CONCEPTION ET PROFILS ENVIRONNEMENTAUX

En 2016, le Groupe a entrepris d'établir le profil environnemental de chaque famille de produits au travers de fiches synthétiques qui répondent à 3 grandes questions : Quelle étape du cycle de vie du produit impacte le plus le changement climatique ? Quelles ressources sont nécessaires pour le fabriquer et le faire fonctionner ? Sur quels leviers agir pour réduire l'impact sur le climat et les ressources ? Ces fiches constituent



à la fois un support de sensibilisation des équipes R&D et marketing, et un outil d'aide au ciblage des efforts d'éco-conception. Cinq d'entre elles ont déjà été diffusées avec l'appui d'un module d'e-learning (français/anglais) et sont disponibles sur l'intranet.

## DES PRODUITS MOINS GOURMANDS EN ÉNERGIE

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits de petit électroménager,

les trois quarts de l'impact énergétique proviennent de leur consommation électrique en phase d'utilisation, loin devant leur fabrication. Le Groupe SEB déploie de nombreux efforts pour la réduire : en moins de trois ans, les équipes R&D ont réussi à diviser par près de trois la consommation énergétique des aspirateurs-traîneaux, sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage ou le niveau sonore, avec un temps d'avance sur la réglementation.

## LE GUIDE ÉCO-CONCEPTION

Entièrement remanié en 2013, il est utilisé par toute la communauté Innovation du Groupe : équipes marketing, R&D, design, mais aussi achats, qualité, juridique... Des formations complémentaires sont régulièrement organisées pour les équipes de développement, en particulier sur la mesure de la performance environnementale des produits.





Pour stimuler l'engagement des équipes dans la réduction de l'empreinte environnementale de l'entreprise et de ses produits, le Groupe SEB s'est fixé, en 2013, 4 objectifs ambitieux à l'horizon 2020.

## - 20 % de consommation énergétique des produits électriques

(année de référence : 2013)

**Fin 2016 :** le Groupe a identifié les familles de produits les plus impactantes en termes de consommation énergétique. Pour chacune, il a défini une méthode de mesure précise de la consommation et de l'efficacité énergétique, ainsi que 1 ou 2 produits de référence pour mesurer les progrès.

**Exemple :** le sèche-cheveux *Moveling* (Rowenta/Calor), lancé en 2016, consomme 20 % d'énergie de moins que le modèle de référence, à performance égale : 1 700 watts au lieu de 2 100 watts.

## 20 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits

**Fin 2016 :** les produits fabriqués dans les usines du Groupe contiennent en moyenne 37 % de matériaux recyclés.

**Exemple :** après le lancement, en 2015, d'un premier produit contenant du polypropylène recyclé (un générateur vapeur), un appareil à raclette avec un socle intégrant lui aussi du polypropylène recyclé a vu le jour en 2016. Ce plastique provient du recyclage d'appareils électriques et électroniques, grâce à une boucle d'économie circulaire mise en place par le Groupe en France avec Veolia et Ecosystèmes.

## - 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production

(année de référence : 2010)

**Fin 2016 :** le Groupe a réduit de 13 % la consommation d'énergie de ses sites, à périmètre constant.

**Exemple :** l'éclairage est l'un des premiers postes de consommation énergétique des sites. D'où le remplacement progressif des équipements existants par des systèmes à LED qui consomment de 50 % à 75 % en moins. Des puits de lumière et des systèmes de ventilation naturelle sont également mis en place lors des rénovations ou constructions de bâtiments (Rionegro en Colombie, Itatiaia au Brésil) pour limiter le recours à l'éclairage et à l'air conditionné.

## - 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits

(par produit vendu - année de référence : 2013)

**Fin 2016 :** 24 % de baisse des émissions.

**Exemple :** en Allemagne, la remise à plat de l'acheminement des conteneurs depuis le port jusqu'à la plateforme de Duisbourg a permis de basculer 100 % du trafic de la route vers le rail. Au lieu d'arriver à Hambourg puis de rallier Duisbourg par la route (330 km), les conteneurs arrivent désormais à Rotterdam et empruntent le rail jusqu'à la plateforme (120 km).

Bilan : 73 % d'émissions de CO<sub>2</sub> en moins.





### LA CHASSE AUX DÉCHETS EST OUVERTE

La réduction des déchets à la source fait partie des axes de travail des sites de production. Ainsi, certains emballages de composants sont

renvoyés aux fournisseurs qui les réutilisent pour les livraisons suivantes : c'est le cas à Erbach (Allemagne) pour les plaques de carton qui protègent les semelles des fers (6,4 tonnes de déchets évités/an)



ou à Selongey (France) pour les contenants des modules et poignées d'autocuseurs. D'autres initiatives d'éco-production portent sur les procédés de fabrication : à Rionegro (Colombie), l'optimisation de la fonderie d'aluminium a permis de diviser par deux la quantité de matière nécessaire à la fabrication d'un caldero (cocotte) et la consommation d'énergie par unité produite a baissé de près de 10 %.

### PLUS DE RECYCLABILITÉ

En 2016, le taux de recyclabilité des familles de produits électriques du Groupe SEB conçues cette année a atteint près de 80 %.

Quant aux articles culinaires, ils contiennent environ 80 % de matériaux potentiellement recyclables, essentiellement des métaux (aluminium et acier).

### MOINS DE VIDE DANS LES EMBALLAGES

Pour améliorer son bilan des émissions de gaz à effet de serre liées à la logistique, le Groupe privilégie les transports alternatifs à la route (rail, voie fluviale) et continue à travailler sur le taux de chargement des unités de transport. Après avoir optimisé les dimensions des emballages



Benjamin de PONCHEVILLE,  
Responsable des Partenariats au WWF France.

## LES ENTREPRISES SONT UN PUISSANT LEVIER DE CHANGEMENT

Notre mission, c'est d'œuvrer pour que dans un avenir proche, le développement humain puisse se faire en harmonie avec la nature. Cela ne se fera pas sans les entreprises qui sont un puissant levier de changement. C'est pourquoi nous les aidons à faire évoluer leurs pratiques et à construire des solutions innovantes afin de réduire leur empreinte écologique. Notre partenariat avec la marque Rowenta s'inscrit clairement dans cette approche. Rowenta est déjà engagée dans une démarche environnementale pertinente, en particulier avec de nouveaux produits moins consommateurs d'énergie, l'utilisation de matériaux recyclés et la réparabilité des produits. Ensemble, nous allons aller plus loin en œuvrant à la sensibilisation et à la mobilisation de tous pour favoriser la prise de conscience en faveur d'une consommation durable.



au regard de celles des palettes, il cherche à réduire au maximum le taux de vide dans les emballages. Un outil a été créé en 2016 pour le mesurer, et ce paramètre est désormais pris en compte lors de la conception des produits. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO<sub>2</sub> tout en réduisant les coûts. Trois sessions de formation ont été organisées pour présenter l'outil aux équipes concernées (R&D, conception).

### LE GROUPE SEB PARTENAIRE DU WWF FRANCE

La marque Rowenta est emblématique de l'engagement du Groupe SEB pour réduire l'impact environnemental de ses produits. En 2016, elle s'est engagée dans un partenariat avec le WWF France, l'une des premières organisations indépendantes dédiées à la protection de la nature. Ce partenariat, conclu pour 3 ans, cible trois axes de travail : l'efficacité énergétique, la réparabilité

des produits et l'utilisation de matières recyclées. Le soutien du WWF portera aussi bien sur des sujets techniques que sur la communication auprès des consommateurs.



Le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative Science Based Targets lancée en 2015 par le WWF, le Global Compact (ONU), le WRI (World Resources Institute) et le CDP (Carbon Disclosure Project). Elle incite les grandes entreprises mondiales à mettre en cohérence leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec les recommandations de la communauté internationale de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en-dessous de 2 °C.



Trois sites industriels ont obtenu en 2016 la certification ISO 50001, portant sur le système de management de l'énergie : Erbach (Allemagne), Rumilly et Tournus (France).

### UN JARDIN QUI CULTIVE LA BIODIVERSITÉ

Le nouveau siège du Groupe à Ecully abrite un jardin conservatoire de 300 m<sup>2</sup>, créé en partenariat avec l'Institut Vavilov (Saint-Pétersbourg), la plus ancienne banque de semences végétales au monde. Placé sous le signe du maintien de la biodiversité, il est ouvert à tous ceux qui fréquentent le site.



**95 %** DES FAMILLES DE PRODUITS DU GROUPE ONT FAIT L'OBJET D'UNE ANALYSE DE CYCLE DE VIE

**94 %** DES ENTITÉS INDUSTRIELLES ET LOGISTIQUES SONT CERTIFIÉES

**ISO 14001**

EN 2016, LES CONSOMMATEURS FRANÇAIS ONT RAPPORTÉ

PRÈS DE **300 000** ARTICLES CULINAIRES USAGÉS DANS LE CADRE D'UN PROJET DE RECYCLAGE INITIÉ PAR LA MARQUE TEFAL

Les performances économiques et financières du Groupe SEB ont des retombées pour ses parties prenantes dans le monde entier : collaborateurs, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales et actionnaires.

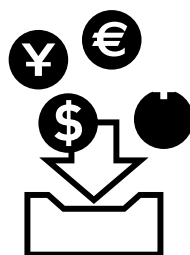
Le Groupe fait des choix stratégiques quant au partage de la valeur créée qui lui permettent de nourrir les objectifs de l'entreprise et de préparer l'avenir de manière responsable. Le schéma ci-contre présente les principaux flux de trésorerie enregistrés en 2016 entre le Groupe SEB et ses différentes parties prenantes. Il permet de comprendre comment le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe est utilisé et redistribué.



**Clients :**  
**4 999,7 M€**

Europe occidentale : **37 %**  
Autres pays EMEA : **13 %**  
Amérique du Nord : **11 %**  
Amérique du Sud : **7 %**  
Chine : **23 %**  
Autres pays d'Asie : **9 %**

*Les produits « sourcés »  
représentent  
29 % des ventes*



**Sommes  
conservées :**  
**352,6 M€**

Refinancement  
des investissements :  
**130,0 M€**

Variations de provisions  
liées aux risques  
de l'activité :  
**23,8 M€**

Mises en réserves propres :  
**198,8 M€**

**Répartition  
par partie  
prenante**



### FOURNISSEURS : 3 531,6 M€

13 822 fournisseurs (matières premières / composants, produits finis et indirects) dont 1 464 appartenant au panel. Plus de 80 % des achats de matières premières / composants et produits finis sont réalisés auprès du panel.



### COLLABORATEURS : 819,4 M€

26 825 collaborateurs au 31/12/2016  
76 % salaire brut  
24 % charges sociales  
Participation et intéressement 30,6 M€ à verser en 2016



### ÉTAT ET COLLECTIVITÉS LOCALES : 151,6 M€

Impôt sur les sociétés : 77,7 M€  
Impôts locaux : 73,9 M€



### ACTIONNAIRES : 92,0 M€

Versés en 2016 au titre de l'exercice 2015



### BANQUES ET INVESTISSEURS OBLIGATAIRES : 50,1 M€

Principalement charges financières liées aux intérêts d'emprunts bancaires



### ASSOCIATIONS : 2,5 M€

Dons faits aux associations via le Fonds Groupe SEB et/ou les filiales internationales dans le cadre de leurs relations avec les communautés locales et la société civile.

# panorama

## des parties prenantes



**LE GROUPE REÇOIT LE TROPHÉE DE BRONZE DE LA MEILLEURE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU SBF 120**

Le Groupe SEB s'est vu décerner le Trophée de Bronze de la Meilleure Assemblée Générale des sociétés du SBF 120 dans le cadre des Trophées des Meilleures Relations Actionnaires organisés par l'hebdomadaire Le Revenu. Ce prix vient une nouvelle fois saluer la qualité de la Communication Financière du Groupe et des Relations avec ses actionnaires.

**Profil**

**Place de cotation**

Euronext Paris, Compartiment A

**Code valeur**

FR0000121709

**Date d'introduction**

27 mai 1975

**Indices boursiers**

CAC® Mid 60 – SBF® 120 – CAC® Mid & Small  
CAC® All-Tradable – CAC® All-Share

**Autres informations**

Indice IAS – Eligible au SRD

**Nombre d'actions**

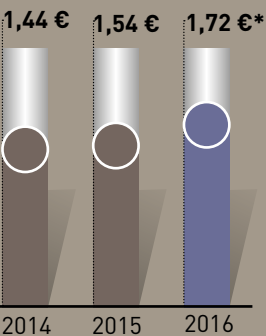
50 169 049 actions de 1 € de nominal

**Tickers**

Reuters : SEBF.PA  
Bloomberg : SK.FP

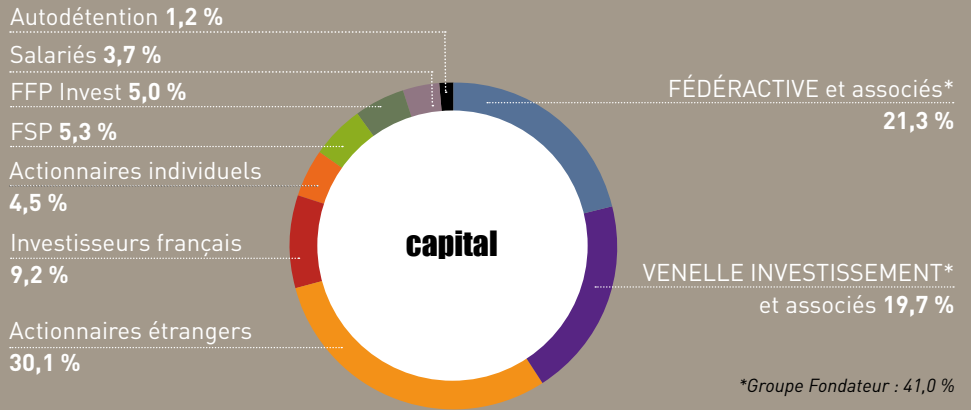
**Dividende**

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 17 février 2017, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2016, un dividende de 1,72 € par action, en croissance de 11,7 %. La date de détachement du coupon de l'action est fixée au 16 mai 2017 et celle du paiement du dividende au 18 mai 2017.



\* Proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

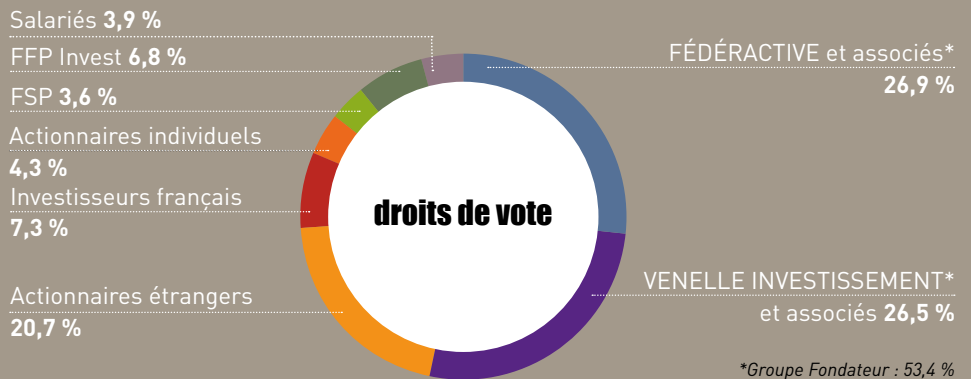
**Répartition du capital et des droits de vote au 31/12/2016**



FÉDÉRACTIVE et associés\*  
21,3 %

VENELLE INVESTISSEMENT\*  
et associés 19,7 %

\*Groupe Fondateur : 41,0 %

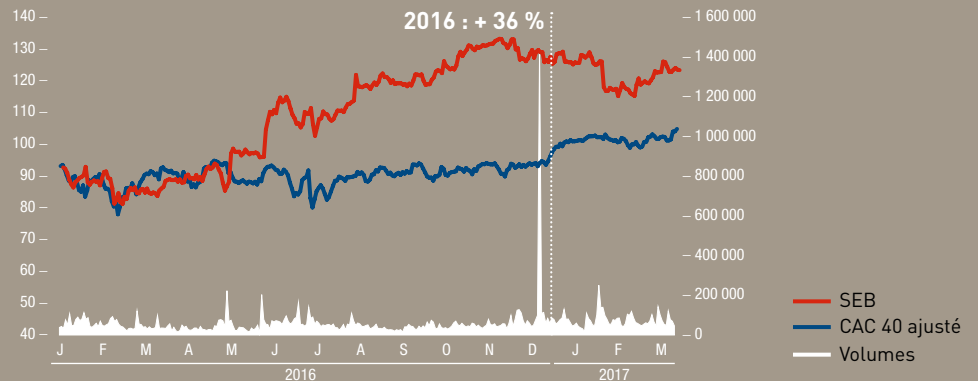


FÉDÉRACTIVE et associés\*  
26,9 %

VENELLE INVESTISSEMENT\*  
et associés 26,5 %

\*Groupe Fondateur : 53,4 %

**Parcours boursier**



**Performance 2016**

Cours de clôture du dernier jour de bourse	128,75 €
Capitalisation boursière	6 459 M€
+ haut (en séance)	136,00 €
+ bas (en séance)	79,90 €
Moyenne de l'année (cours de clôture)	109,63 €
Moyenne des transactions journalières en actions	60 252

**enactions**



**[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)**

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

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

**Service Actionnaires**  
+33 (0)4 72 18 16 41 - [actionnaires@groupeseb.com](mailto:actionnaires@groupeseb.com)

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

**Direction du Développement Durable**  
+33 (0)4 72 18 16 25 - [sustainabledevelopment@groupeseb.com](mailto:sustainabledevelopment@groupeseb.com)  
[www.groupeseb-devdurable.com](http://www.groupeseb-devdurable.com)

**Conception et réalisation :** Actifin +33 (0)1 56 88 11 11 // **Direction artistique :** Erick GANNE, Arnaud TALLEU // **Rédaction :** Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs Groupe SEB - Françoise LAFRAGETTE pour la Direction du Développement Durable // **Photos :** Photothèque Groupe SEB, Gilles AYMARD, Jean-François DEROUBAIX, Alain GUILLEMAUD, André KLOTZ, Darnel LINDOR, Eduardo MARTINO, Pierre ORSSAUD, Philippe SCHULLER, iStock - Fang Xia Nuo, Squaredpixels, Marinegirl2016, NicoElNino, pailoolom // **Illustration :** Thomas MAIREY // **Impression :** Typocentre-Montluçon +33 (0)4 70 06 22 22



**RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**2016**

**[www.groupeseb.com](http://www.groupeseb.com)**

