



SOMMAIRE

Message du Président	4
Message du Directeur Général	5
Une offre large et diversifiée	6
Modèle d'affaires	8
Responsabilité sociétale d'entreprise	10
Conseil d'administration	12
Chiffres clés	14

1	Présentation du Groupe <small>RFA</small>	19
1.1	Secteur d'activité	20
1.2	Stratégie et objectifs : la croissance rentable	24
1.3	Organisation et contrôle interne	40
1.4	Facteurs et gestion des risques	49

2	Gouvernement d'entreprise	65
2.1	Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise	66
2.2	Organisation des pouvoirs	66
2.3	Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	67
2.4	Organes de direction du Groupe	99
2.5	Politique de rémunération	101

3	Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	137
3.1	Engagement et pilotage	138
3.2	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et Devoir de vigilance	147
3.3	Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB	151
3.4	Plan de vigilance	156
3.5	Un dialogue permanent avec les parties prenantes	161
3.6	Processus de reporting	165
3.7	Respect des personnes	167
3.8	Innovation durable et respect des consommateurs	199
3.9	Révolution circulaire	209
3.10	Agir pour le climat	216
3.11	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	234

4	Commentaires sur l'exercice <small>RFA</small>	239
4.1	Faits marquants	240
4.2	Commentaires sur les ventes consolidées	248
4.3	Commentaires sur les résultats consolidés	254
4.4	Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	256
4.5	Perspectives	258
4.6	Événements postérieurs à la clôture	258

5	Comptes consolidés <small>RFA</small>	259
5.1	États financiers	260
5.2	Notes sur les comptes consolidés	265
5.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	326
5.4	Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	331

6	Comptes sociaux	333
6.1	États financiers	334
6.2	Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	336
6.3	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	353
6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	354

7	Informations sur la société et le capital <small>RFA</small>	359
7.1	Renseignements sur la société	360
7.2	Renseignements sur le capital	363
7.3	Autorisations financières	368
7.4	Actionnariat du personnel	370
7.5	Marché des titres, dividende	373

8	Assemblée générale	375
8.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023	376
8.2	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023 <small>RFA</small>	377
8.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	386

9	Informations complémentaires	391
9.1	Glossaire	392
9.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel <small>RFA</small>	395
9.3	Responsables du contrôle des comptes et honoraires <small>RFA</small>	396
9.4	Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	397
9.5	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	399
9.6	Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	402

Les éléments constitutifs du Rapport financier annuel, tels que prévus à l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier, sont identifiés dans la table de concordance du chapitre 9.4 page 397.

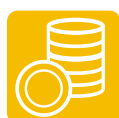
Document d'enregistrement universel 2022

& Rapport financier annuel



7 960 M€

VENTES 2022



-4,7%

ÉVOLUTION ORGANIQUE
DES VENTES



316 M€

RÉSULTAT NET 2022



> 30 000

COLLABORATEURS
DANS LE MONDE

Référence mondiale du Petit Équipement Domestique

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

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

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

Au-delà de l'activité Grand public, le Groupe SEB s'est développé depuis 2016 sur le segment professionnel, et notamment sur le café professionnel.

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

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 06 avril 2023 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2022 qui a été établie en XHTML et qui est disponible sur les sites internet de l'AMF (www.amf-france.org) et du Groupe SEB (www.groupeseb.com).

Message

du Président



Après une année 2021 record, l'année 2022 a été plus compliquée, marquée par un contexte macroéconomique et géopolitique plus tendu. Le Groupe a néanmoins su se montrer réactif et résilient, tout en gardant son cap de long terme.

Au-delà des performances financières, qui ont reflété ces difficultés mais ont évolué dans la bonne direction dès le second semestre, nous avons poursuivi nos avancées en matière de développement durable. D'immenses défis environnementaux et sociétaux s'ouvrent à nous, et nous devons impérativement ancrer nos actions dans la durée et continuer d'accélérer dans ces domaines.

2022 a aussi été une année de changement sur le plan de la gouvernance, avec la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. Cette évolution s'est inscrite dans l'esprit de continuité auquel le Groupe SEB et le concert familial ont toujours été attachés.

Pendant plus de trois ans, Stanislas de Gramont a eu un rôle clé à mes côtés en tant que Directeur Général Délégué. Il a aujourd'hui toutes les qualités pour assurer la Direction Générale du Groupe, fonction qu'il occupe depuis le 1^{er} juillet 2022. Il a ma pleine confiance ainsi que celle du Conseil d'administration.

J'ai toujours été et je reste passionné par le Groupe, dont l'avenir et les succès futurs seront assurés par nos axes stratégiques forts, nos valeurs porteuses de sens et l'engagement de nos collaborateurs, auxquels je renouvelle mes remerciements.

En ma qualité de Président engagé, je suis heureux de continuer à le servir et à poursuivre notre ambition de performance durable. ”

Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE
Président

Message

du Directeur Général



“ En 2022, dans une conjoncture générale difficile et après une année 2021 record, nos ventes ont été globalement résilientes. Nous sommes particulièrement satisfaits de notre performance en Chine où Supor a pour la première fois franchi le cap des deux milliards d’euros de chiffre d’affaires.

Nos résultats ont en revanche été impactés par d’importants vents contraires. Dans ce contexte, le Groupe a une nouvelle fois su faire preuve de réactivité et mettre en œuvre rapidement des plans d’actions efficaces pour s’adapter à l’évolution des marchés et protéger sa rentabilité.

En parallèle, au-delà des impératifs de court terme, nous avons continué à investir dans nos leviers stratégiques : l’innovation produit, le déploiement international de nos produits champions, l’attractivité de nos marques, et l’activation de tous les canaux de distribution. Pas de trêve non plus pour nos investissements de compétitivité – industriels, logistiques, systèmes d’informations –, cruciaux pour le futur.

Je tiens à saluer et remercier l’engagement sans faille de toutes les équipes qui a été essentiel dans ces réalisations.

Pour l’année 2023, la visibilité reste limitée. En dépit d’un premier trimestre qui s’annonce en repli, le Groupe table sur une amélioration progressive de son chiffre d’affaires Grand Public, une forte croissance des ventes en Professionnel, ainsi qu’une hausse de sa marge opérationnelle sur l’ensemble de l’année.

Nous sommes confiants dans la poursuite du développement du marché mondial du Petit Équipement Domestique et du Café Professionnel, dans lequel nous continuons à nous renforcer avec l’acquisition récente de la société San Marco. Nous demeurons convaincus de la pertinence de notre modèle économique qui nous permettra de profiter pleinement d’une demande structurelle forte, source d’opportunités de croissance pour le Groupe SEB. ”

Stanislas DE GRAMONT
Directeur Général

Une offre **large et diversifiée**

PETIT ÉLECTROMÉNAGER CULINAIRE

Cuisson électrique : friteuses, cuiseurs à riz, autocuiseurs électriques, appareils de repas conviviaux, gaufriers, grills, grille-pain, multicuiseurs...

Préparation des boissons : cafetières filtre ou à dosettes, machines expresso, bouilloires électriques, tireuses à bière...

Préparation des aliments : blenders, extracteurs de lait de soja, robots cuiseurs, robots pâtisseries, mixeurs, batteurs...



SOIN DE LA MAISON, DU LINGE ET DE LA PERSONNE

Soin du linge : fers et générateurs vapeur, défroisseurs...

Entretien de la maison : aspirateurs traîneaux avec ou sans sac, aspirateurs balais, balais-vapeur, versatiles, robots...

Confort domestique : ventilateurs, appareils de chauffage, purificateurs d'air...

Soin de la personne : appareils de coiffure, d'épilation, tondeuses à barbe et cheveux, pèse-personnes...



ARTICLES CULINAIRES

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



MARQUES GRAND PUBLIC

MONDIALES

Tefal Rowenta Moulinex KRUPS

RÉGIONALES

SUPOR DASH T-fal ARNO IMUSA SEB calor enja
 ORIGINAL KAISER MAHARAJA WHITELINE ASIA MIRRO WearEver PANEX
 OBH NORDICA samurai Rochedo clock umco

MARQUES PREMIUM

WMF Lagostina All-Clad METALCRAFTERS LLC
CANONSBURG, PA USA

MARQUES PROFESSIONNELLES

WMF schaeerer swiss coffee competence HEPP
 Curtis Krampouz zummo

PROFESSIONNEL

Machines à café

Autres équipements professionnels



Modèle d'affaires

NOS RESSOURCES ⁽¹⁾



DES HOMMES ET DES FEMMES

Plus de **30 000** collaborateurs

16 h de formation / an en moyenne par collaborateur (sur les 3 dernières années)

41,1 % de femmes managers



L'INNOVATION ET LE DIGITAL

> **1500** personnes dans la communauté d'innovation

3,6 % des ventes réinvesties dans l'innovation ⁽²⁾

> **70 %** des investissements médias sont digitaux



L'INDUSTRIE ET LES ACHATS

60 % des produits fabriqués en interne

21 % de la production réalisée en Europe

~ **2 Md€** d'achats directs

233 M€ investis ⁽³⁾ soit **2,9 %** des ventes



LES FINANCES ET L'ACTIONNARIAT

Ventes : **7 960 M€**, ROPA : **620 M€**

Résultat Net : **316 M€**

Dette financière nette / EBITDA ajusté : **2,3** au 31/12/2022

Actionnariat long-terme de référence



LA SOCIÉTÉ ET L'ENVIRONNEMENT

100 % des sites certifiés ISO 14001

> **3 M€** par an consacrés au mécénat

1 code éthique en **18** thématiques, traduit en **11** langues

Privilégier la croissance

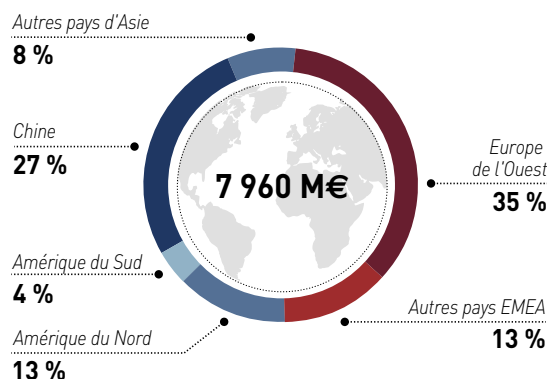
- Force et complémentarité de nos marques
- Innovation produits
- Expansion internationale

2022

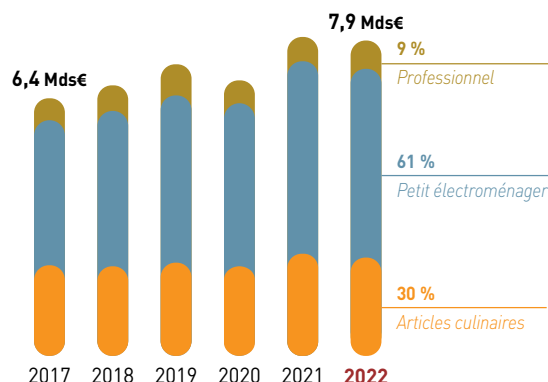
7 960 M€
Ventes

- 4,7 %
Croissance organique

UNE PRÉSENCE GLOBALE...



DES ACTIVITÉS À FORT POTENTIEL



Optimiser notre dispositif industriel...

- Optimisation des achats et de la logistique
- Amélioration de la productivité industrielle
- Simplification des structures et des process

(1) Données 2022. (2) R&D, marketing stratégique et design. (3) Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels.

Le Groupe SEB est la **référence mondiale du Petit Équipement Domestique**.

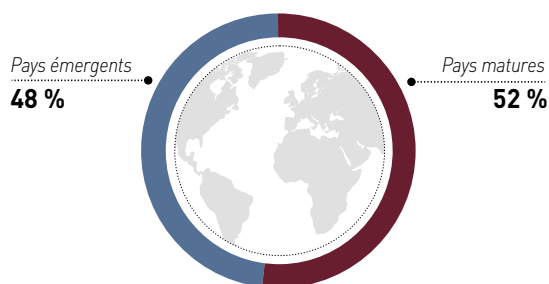
Ses marchés grand public sont en croissance régulière, estimés à plus de **75 Mds €** en 2022 : plus de **50 Mds €** pour le Petit électroménager, plus de **25 Mds €** pour les Articles culinaires.

- Stratégie de distribution multicanal
- Développement sur le marché professionnel
- Politique de croissance externe active

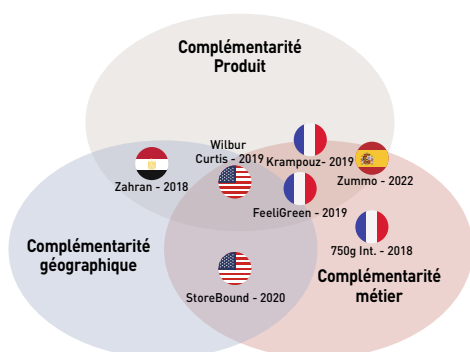
Présence dans près de **150 pays**

Des positions de leadership dans plus de **25 pays**

...ET ÉQUILBRÉE



DES ACQUISITIONS CIBLÉES POUR RENFORCER LE LEADERSHIP *



* Acquisitions des 5 dernières années.

Renforcer la compétitivité

... et développer nos atouts

- Fabrication dans les pays matures de nos produits à haute valeur technologique
- Sourcing pour les produits banalisés
- Focus sur l'économie circulaire

(4) Accidents avec arrêt de travail.

NOS AVANCÉES ⁽¹⁾



DES HOMMES ET DES FEMMES

1 socle social mondial

Accidents du travail ⁽⁴⁾ divisés par **3** en 5 ans



L'INNOVATION ET LE DIGITAL

503 dépôts de brevets

Environ **40 %** des ventes grand public en e-commerce



L'INDUSTRIE ET LES ACHATS

Plus de **200 millions** de produits fabriqués

66 % des achats directs couverts par le panel fournisseurs



LES FINANCES ET L'ACTIONNARIAT

Variation annuelle des ventes sur 5 ans de **- 4 %**

7,8 % de marge opérationnelle

Variation du résultat net annuel sur 5 ans de **- 3 %**



LA SOCIÉTÉ ET L'ENVIRONNEMENT

> 510 projets soutenus par le Fonds Groupe SEB depuis sa création

> 90 % des produits électroménagers sont couverts par l'engagement « 15 ans réparable au juste prix »

- 34 % d'intensité carbone pour nos usines (scopes 1 et 2) entre 2016 et 2022

Responsabilité sociétale d'entreprise

Un groupe engagé

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

















Capitalisant sur les progrès réalisés dans ces différents domaines, le Groupe a franchi une nouvelle étape en 2018 en définissant une ambition qui prend en compte les enjeux environnementaux et sociétaux et définit des objectifs pour que ses activités et ses métiers agissent de manière responsable et éthique tout au long de la chaîne de valeur. Cette ambition exprimée dans la signature « **Agir pour un quotidien plus durable** », se décline autour de quatre piliers portant les objectifs quantitatifs visés par le Groupe à l'horizon 2023.

À travers cette ambition, le Groupe contribue à 10 des 17 Objectifs du Développement Durables fixés par les Nations unies.



Les quatre piliers ainsi que les objectifs, politiques et résultats associés sont détaillés dans le chapitre 3 du présent document (p. 137).

AGIR POUR UN QUOTIDIEN PLUS DURABLE

PILIER	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	ENGAGEMENT
 <p>RESPECT DES PERSONNES</p>	<p>Respect des personnes</p>     	<p>Démontrer au quotidien le respect du Groupe pour chaque personne (collaborateurs, consommateurs, parties prenantes) et son utilité pour la société</p>
 <p>INNOVATION DURABLE</p>	<p>Innovation durable</p>  	<p>Proposer des produits et des services qui facilitent un mode de vie durable des consommateurs pour cuisiner sain et durable et mieux vivre chez soi</p>
 <p>RÉVOLUTION CIRCULAIRE</p>	<p>Révolution circulaire</p>   	<p>Inscrire les produits et services du Groupe au cœur de l'économie circulaire</p>
 <p>AGIR POUR LE CLIMAT</p>	<p>Agir pour le climat</p>  	<p>Contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique grâce à une stratégie bas carbone, en s'inscrivant dans le scénario « <i>nettement en dessous de 2°C</i> » de l'Accord de Paris</p>

Conseil d'administration

au 31/12/2022



THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE 
Président du Conseil d'administration



DELPHINE BERTRAND
Administratrice - membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE



NORA BEY
Administratrice représentant les salariés



VENELLE INVESTISSEMENT
Administratrice - membre du Groupe Fondateur


DAMARYS BRAIDA 
Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT au Conseil d'administration



JEAN-PIERRE DUPRIEU 
Administrateur indépendant



GÉNÉRATION
Administrateur - membre du Groupe Fondateur

CAROLINE CHEVALLEY 
Représentante permanente de Génération au Conseil d'administration



YSEULYS COSTES 
Administratrice indépendante



WILLIAM GAIRARD 
Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT



PEUGEOT INVEST ASSETS*
Administrateur indépendant

BERTRAND FINET  
Représentant permanent de Peugeot Invest Assets au Conseil d'administration



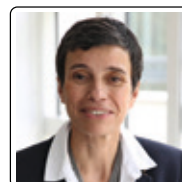
BRIGITTE FORESTIER 
Administratrice représentant les salariés actionnaires



JÉRÔME LESCURE 
Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT



LAURENT HENRY
Administrateur représentant les salariés





BPIFRANCE INVESTISSEMENT
Administrateur indépendant

ANNE GUÉRIN  
Représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT au Conseil d'administration



FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)
Administrateur indépendant


CATHERINE POURRE  
Représentante permanente du FSP au Conseil d'administration




THIERRY LESCURE 
Administrateur - membre du Groupe Fondateur, adhérent à GÉNÉRATION





AUDE DE VASSART
Administratrice, membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT


 Membre du Comité audit et conformité

 Membre du Comité gouvernance et rémunérations

 Membre du Comité stratégique et RSE

 Administrateurs familiaux

 Administrateurs indépendants

 Administrateurs salariés



* Ex-FFP Invest

16
membres

> 1/3
d'administrateurs
indépendants

54 %
de femmes

10
réunions
en 2022
dont 3 à distance

96 %
de taux d'assiduité

Depuis 1995, le Conseil d'administration s'est doté de Comités spécialisés destinés à l'assister dans les domaines dans lesquels des compétences et des réunions spécifiques sont nécessaires.



ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale, du 19 mai 2022 a procédé :

- au renouvellement du mandat de Mme Delphine Bertrand, en qualité d'administratrice, pour une durée de 4 ans ;
- à la nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT pour un mandat de 4 ans - représentée en la personne d'Anne Guérin - en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de Jean-Noël Labroue dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale.

À la date du 31 décembre 2022, le Conseil d'administration est composé de 16 membres.

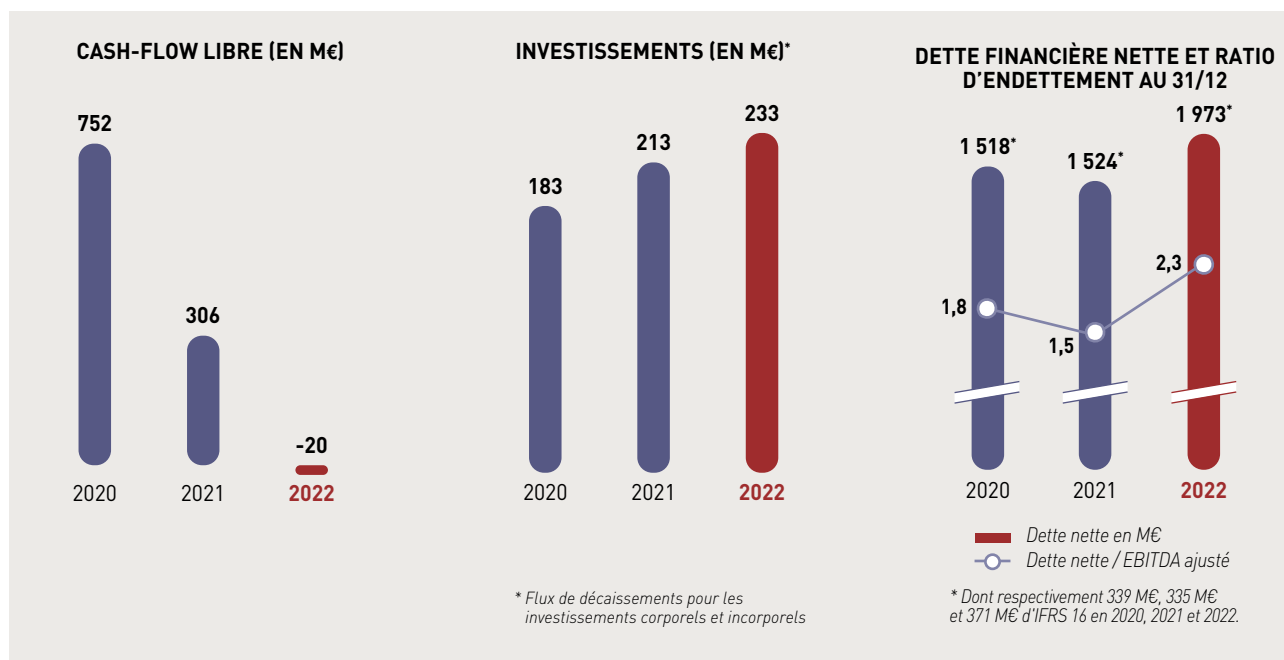
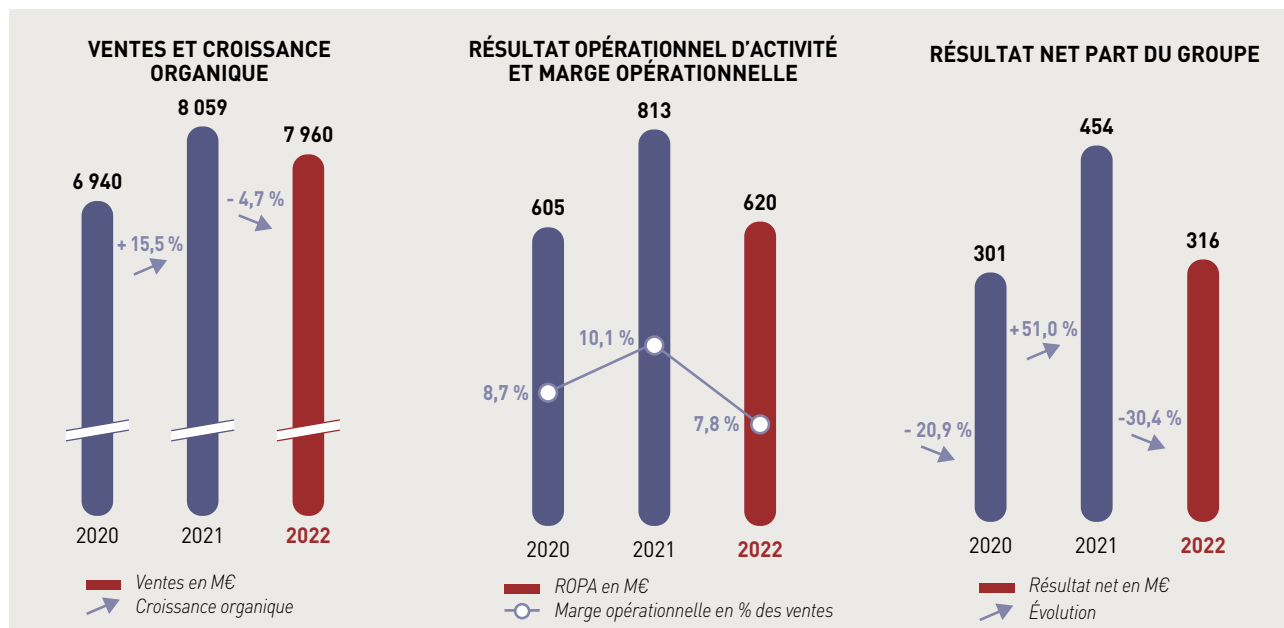
ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2023

Les propositions relatives à l'évolution de la composition du Conseil (renouvellement et/ou nomination) formulées, selon les recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, par le Conseil d'administration pour être soumises à l'Assemblée générale du 17 mai 2023 sont présentées au chapitre 8 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Chiffres clés

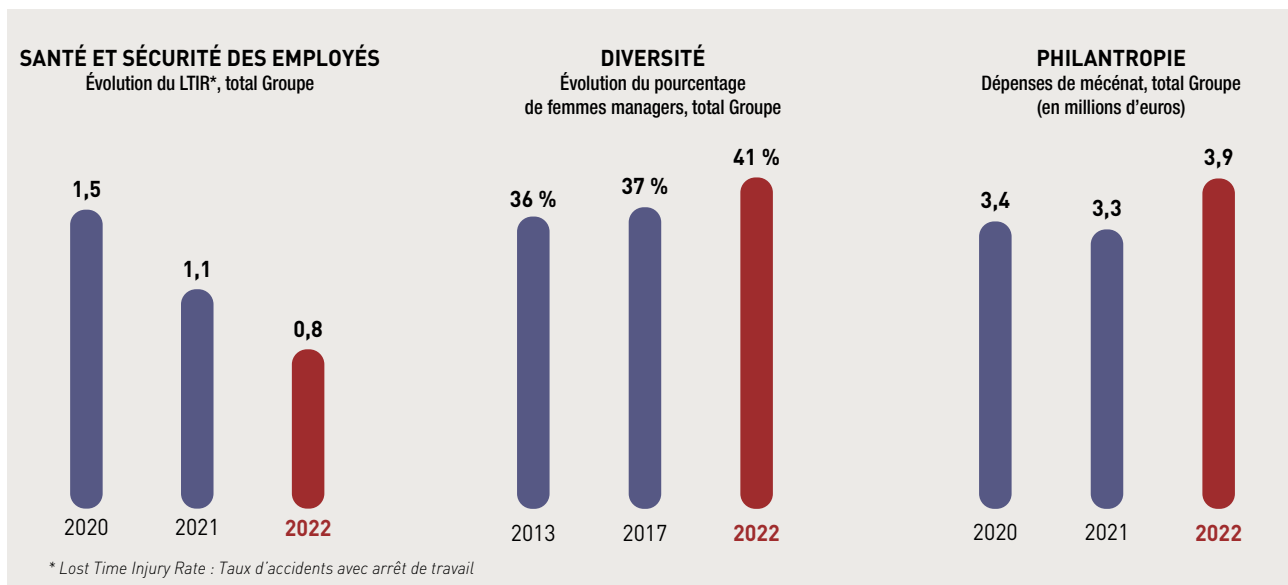
2022

Performance financière

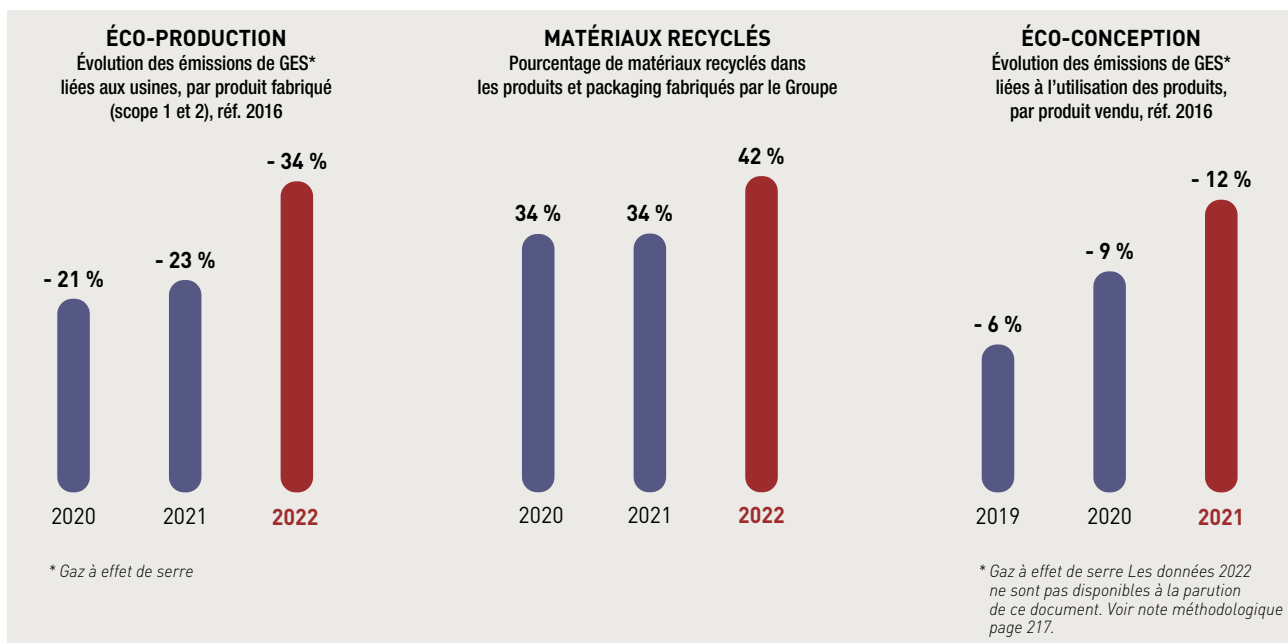


Performance **extra-financière**

Performance sociale et sociétale

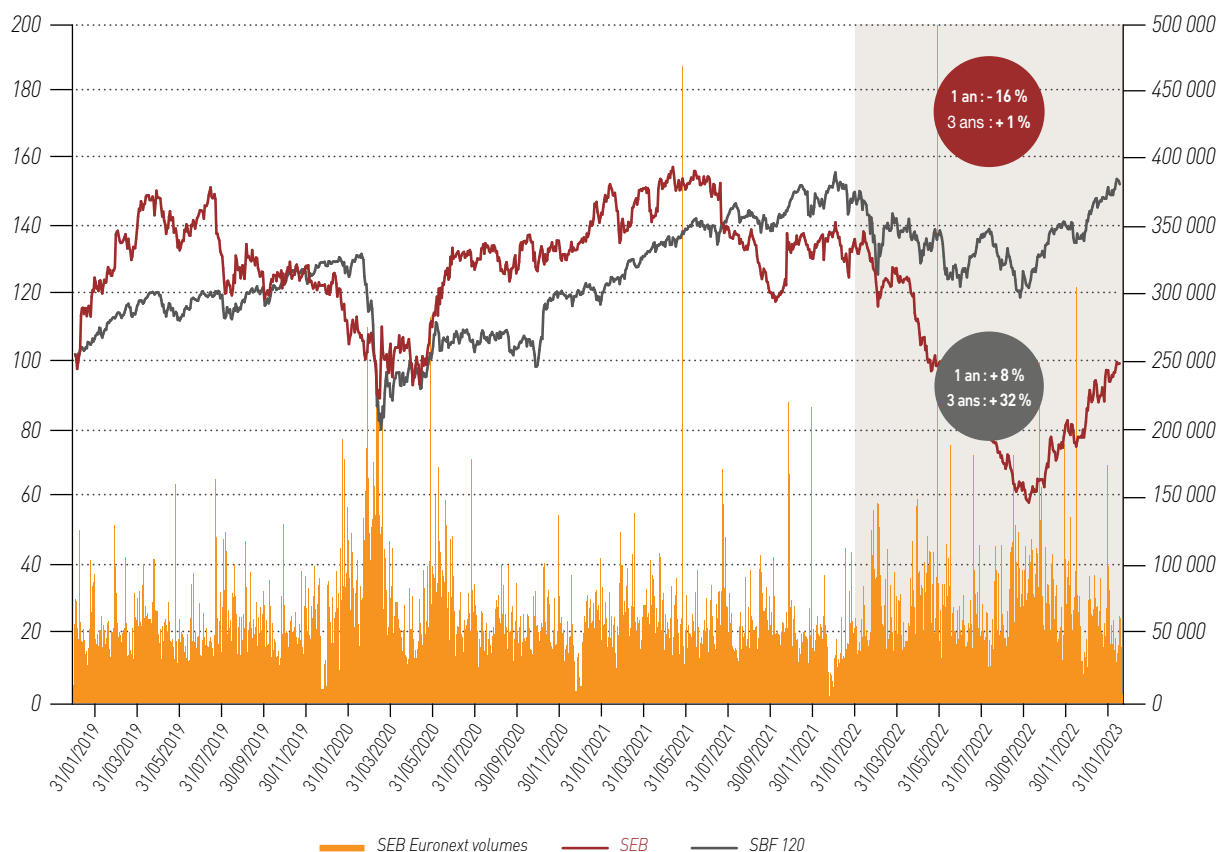


Performance environnementale



Performance boursière

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DEPUIS LE 31/12/2018



FICHE SIGNALÉTIQUE

PLACE DE COTATION

Euronext Paris,
Compartiment A

CODE ISIN

FR0000121709

CODE LEI

969500WP61NBK098AC47

DATE D'INTRODUCTION

27 mai 1975

NOMBRE D' ACTIONS

55 337 770 actions de 1€
de nominal

INDICES BOURSIERS

CAC® Mid 60, SBF® 120,
CAC® Mid & Small,
CAC® All-Tradable,
STOXX® Europe 600,
Vigeo Europe 120,
MSCI Global - FTSE4Good
Euronext CDP Environment
France
Euronext Family Business

AUTRES INFORMATIONS

Éligible au SRD

TICKERS

Reuters : SEBF.PA
Bloomberg : SK.FP

PERFORMANCE 2022

Au 31/12/2022 :

Cours de clôture (en €) :**78,25**

Capitalisation boursière : **4 330 M€**

+ haut (en séance) :**142,00 €**

+ bas (en séance) :**55,20 €**

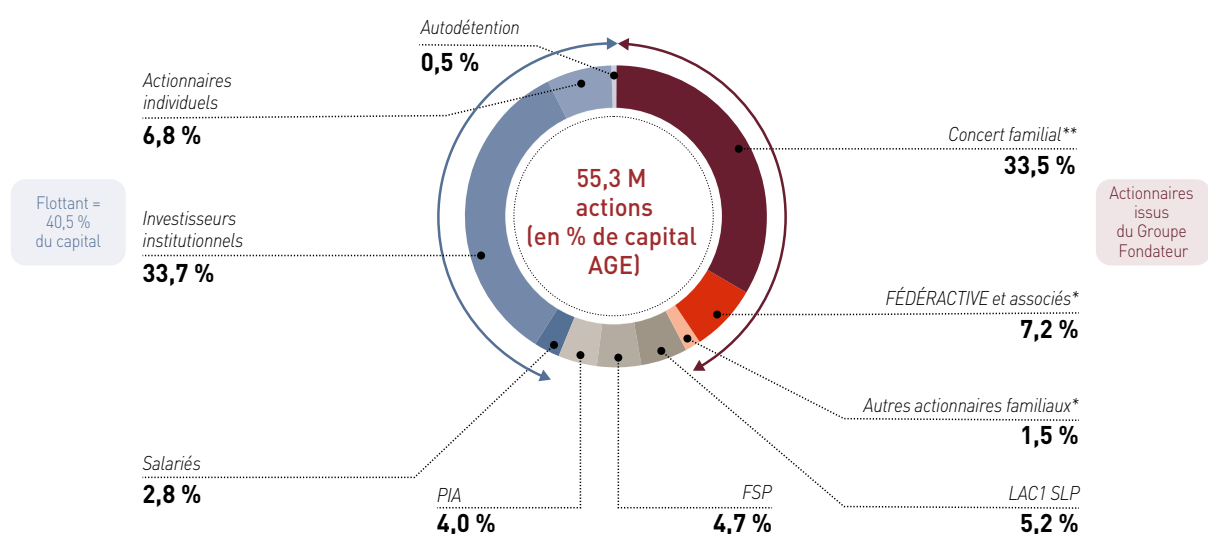
Moyenne de l'année

(cours de clôture) :**96,43 €**

Moyenne des 30 derniers cours
de clôture de l'année (en €) : ..**77,90**

Moyenne journalière des
transactions (en actions) : ...**77 708**

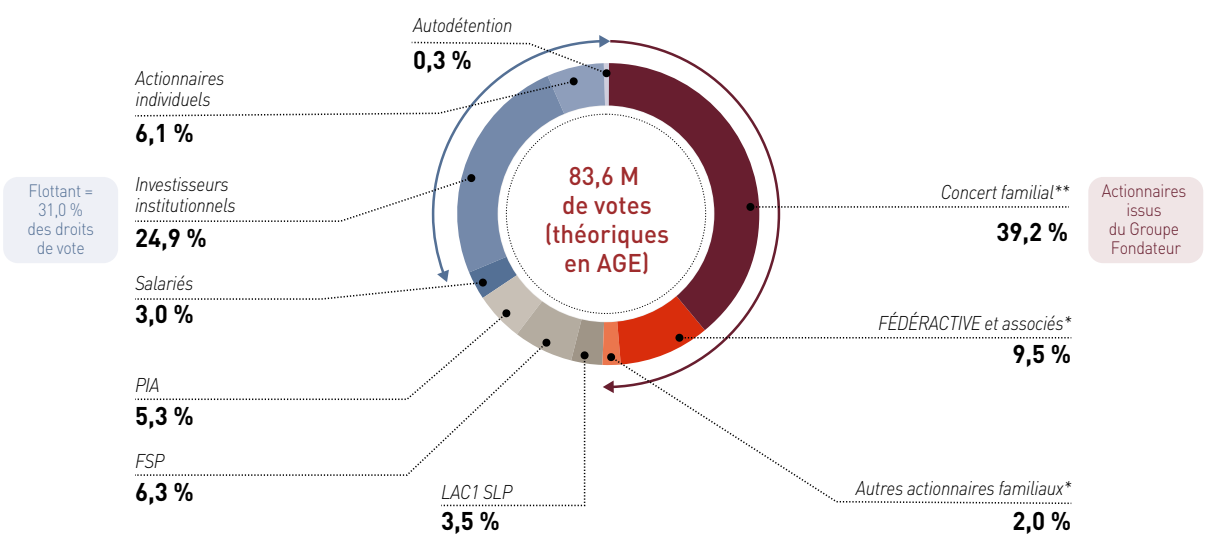
RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2022



* Actionnaires issus du Groupe Fondateur.

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

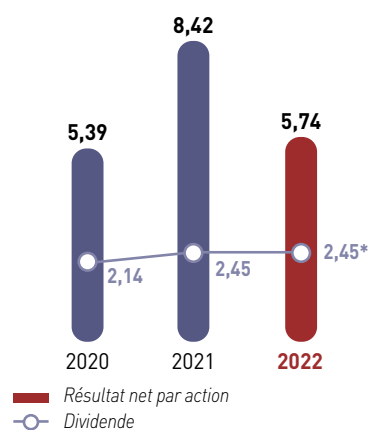
RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE AU 31/12/2022



* Actionnaires issus du Groupe Fondateur.

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

RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DIVIDENDE (EN €)





1 Présentation du Groupe

1.1 Secteur d'activité	20	1.3 Organisation et contrôle interne	40
Notre marché grand public	20	1.4 Facteurs et gestion des risques	49
Tendances du marché et perspectives	21	Introduction	50
Une concurrence multiple	22	Processus d'identification et de maîtrise des risques	50
Notre marché professionnel	23		
1.2 Stratégie et objectifs : la croissance rentable	24		
Un engagement de longue date dans l'innovation	24		
Un portefeuille de marques différenciées et complémentaires	29		
Une présence globale et diversifiée	30		
Une stratégie de distribution multicanal	31		
Politique de croissance externe active	32		
L'exigence de compétitivité	34		

1.1 Secteur d'activité

NOTRE MARCHÉ GRAND PUBLIC

LE MARCHÉ MONDIAL DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE

Le Groupe SEB s'est forgé au fil des années **une position de leadership et un statut de référent mondial sur le marché du Petit Équipement Domestique** qui regroupe le **Petit électroménager** et les **Articles culinaires**, représentant respectivement environ 65 % et 35 % de ses ventes grand public.

Sur la base des dernières statistiques disponibles et des estimations du Groupe, la taille du marché adressé est estimée actuellement à plus de 50 milliards d'euros pour le Petit électroménager et à plus de 25 milliards d'euros pour les Articles culinaires (comprenant les ustensiles de cuisine).

LE MARCHÉ DU PETIT ÉLECTROMÉNAGER

Le marché du Petit électroménager adressé par le Groupe SEB comprend plusieurs segments, de tailles sensiblement différentes, classés ci-dessous par ordre décroissant dans le chiffre d'affaires du Groupe :



> 50 Mds € *

MARCHÉ MONDIAL 2022



4,8 Mds €

VENTES 2022



65 %

DES VENTES GRAND PUBLIC

PETIT ÉLECTROMÉNAGER CULINAIRE

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



≈ 45 %

DES VENTES GRAND PUBLIC

SOIN DE LA MAISON, DU LINGE ET DE LA PERSONNE

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



Soin du linge

≈ 20 %

DES VENTES GRAND PUBLIC

* Sur la base des dernières statistiques et panels disponibles (GfK, Euromonitor...) retraités et d'estimations Groupe.

LE MARCHÉ DES ARTICLES CULINAIRES ET DES USTENSILES

Il se répartit de façon assez équitable entre les deux segments. Dans les Articles culinaires, composés de poêles, casseroles, faitouts, woks, autocuiseurs, moules à pâtisserie et plats à four, essentiellement, le Groupe SEB est le leader mondial incontesté et continue à élargir son offre produits en diversifiant notamment les matériaux (aluminium, revêtu ou non, émaillé ou non), céramique, inox, fonte d'aluminium...). Quant au segment des ustensiles et accessoires de cuisine, il comprend par exemple les couteaux de cuisine, bouteilles et mugs isothermes, boîtes de conservation des aliments, spatules, maryses, louches, écumoirs... Groupe SEB se positionne dans le Top 5 mondial des intervenants sur ce segment, mais sa part de marché est encore limitée sur ce marché très fragmenté mais très porteur.



> 25 Mds € *

MARCHÉ MONDIAL 2022



2,4 Mds €

VENTES 2022



35 %

DES VENTES
GRAND PUBLIC



Articles culinaires

1

TENDANCES DU MARCHÉ ET PERSPECTIVES

Le marché mondial du Petit Équipement Domestique est fragmenté en de nombreux marchés nationaux/régionaux avec des spécificités propres liées aux habitudes locales de consommation, d'alimentation et d'utilisation des produits. Il ne bénéficie pas d'une couverture exhaustive de la part des panels (GfK essentiellement) ou d'autres organismes d'études de marché, ce qui rend la réconciliation des chiffres parfois difficile (intégration de nouvelles catégories ou géographies, par exemple) pour avoir une vision globale du secteur.

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

- des tendances de consommation dans le monde portées par le développement de la cuisine « fait maison » et une attention croissante à la santé et au bien-être ;
- une croissance modérée, mais régulière, dans la plupart des pays matures, qui se caractérise par :
 - un taux d'équipement déjà élevé – quoiqu'hétérogène selon les familles de produits,
 - une bonne réactivité à l'innovation,
 - une dynamique du marché de renouvellement et une montée en gamme liée à la recherche de produits plus fonctionnels, connectés, qui favorise le double équipement.

En parallèle se maintient un segment d'entrée de gamme, nourri par une demande de produits basiques à bas prix, le plus souvent fabriqués en Chine ;

- une croissance généralement solide, mais plus volatile au gré de la conjoncture et des événements, dans les marchés émergents. Ces marchés connaissent une forte progression de leur produit intérieur brut et sont en phase d'équipement. La progression rapide est liée à l'augmentation de la consommation d'une classe moyenne en

plein essor, à une urbanisation accrue et au développement de la distribution moderne, y compris du e-commerce ;

- la coexistence de produits « globaux », qui répondent à des besoins universels ou qui sont facilement déclinables par région, et d'une offre pertinente localement, adaptée aux modes de vie et aux habitudes de consommation spécifiques – notamment alimentaires – dans les marchés ;
- un prix de vente moyen accessible au plus grand nombre, de l'ordre de 60 euros pour un produit de Petit électroménager en Europe occidentale, par exemple, et n'exigeant pas, ou de façon très limitée, le recours au crédit.
- une certaine saisonnalité, commune à l'ensemble des acteurs du marché, principalement liée à la part significative des produits vendus au moment de fêtes ou d'événements particuliers (Noël, Nouvel An chinois, Ramadan, Jour des Célibataires en Chine, *Prime day*, *Black Friday*, fête des mères, Châleleur, etc.) ;
- la contribution, depuis plusieurs années, de produits et solutions développés en partenariat avec des acteurs de la grande consommation, soutenus par de forts moyens publicitaires, comme c'est le cas pour le café portionné par exemple.

À ces spécificités s'ajoutent **les mutations de la distribution**, majeures ces dernières années.

La croissance du marché est actuellement tirée largement par l'e-commerce : grands spécialistes de la vente en ligne, globaux ou nationaux (*pure players* tels qu'Amazon, Tmall, JD.com, Cnova...) ainsi que les sites internet de distributeurs initialement « physiques » (*Click & Mortar*).

La crise de la Covid-19 a été un catalyseur de ce phénomène, accélérant significativement le développement des ventes en ligne et la transformation des distributeurs traditionnels. Cette évolution a entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et l'e-commerce. La tendance est désormais à l'omni-canalité, permettant une offre beaucoup plus large au consommateur.

* Sur la base des dernières statistiques et panels disponibles (GfK, Euromonitor...) retraités et d'estimations Groupe.

UNE CONCURRENCE MULTIPLE

Dans une approche mondiale, la nature même du marché du Petit Équipement Domestique suppose la mise en œuvre **d'une stratégie à la fois globale et locale** afin de pouvoir répondre de façon pertinente aux attentes des consommateurs du monde entier. Le déploiement de marques internationales, relayées, selon les groupes, par des marques locales/régionales fortes sur leur marché domestique de référence répond à cette double démarche et permet de bénéficier d'un effet de taille.

À ce titre, le Groupe SEB est le seul acteur **avec une exposition aussi largement internationale** et il s'appuie en cela sur un portefeuille riche de marques à vocation mondiale ou au leadership local. Cela lui donne un avantage stratégique sur une concurrence très hétéroclite composée de :

- **groupes mondiaux, généralistes ou spécialistes d'une ou deux catégories en Petit électroménager** : Philips et Electrolux s'appuient sur une offre diversifiée tandis que Dyson ou Vorwerk se concentrent sur un positionnement haut de gamme dans quelques segments de produits. À ces acteurs très internationaux s'ajoutent par exemple Spectrum Brands et Conair, qui commercialisent leurs gammes principalement aux États-Unis et en Europe, Bosch-Siemens ou Braun (Procter & Gamble) essentiellement actifs en Europe, et J.S Global qui déploie ses marques en Chine (Joyoung, Shark), aux États-Unis (Shark et Ninja) et plus récemment en Europe (notamment en Grande-Bretagne). Par ailleurs, acteur majeur du café et de la préparation des aliments (marques De'Longhi et Kenwood), De'Longhi élargit progressivement sa présence sectorielle et internationale ;
- **grands acteurs en Articles culinaires et en ustensiles de cuisine**, avec une présence régionale et internationale : les Allemands Fissler ou Zwilling-Staub, Tramontina sur le continent américain (nord et sud), le groupe américain Meyer, Tupperware, Rubbermaid (Newell Brands), Oxo (Helen of Troy) ;
- **groupes ou sociétés présents principalement sur leurs marchés domestiques ou dans quelques marchés de référence** : Magimix, Taurus, Imetec, Severin, notamment, dans divers pays européens ; Arcelik en Turquie ; Bork et Polaris en Russie ; Newell Brands (présent essentiellement en Amérique du Nord), Hamilton Beach Brands ; Oster, Mondial, Britania sont en Amérique du Sud ; Panasonic, Midea et Joyoung en Asie ;
- **acteurs leaders sur le segment haut de gamme d'une unique catégorie de produits** : en Petit électroménager avec des technologies innovantes, comme iRobot (aspirateurs), ou avec un positionnement haut de gamme, comme Jura (machines à café) ; pour les Articles culinaires, c'est aussi le cas de Le Creuset qui s'appuie sur une expertise particulière dans la fonte ;
- **marques de distributeurs ou produits sans marque** qui proposent une offre essentiellement d'entrée de gamme, issue de sous-traitants chinois, offensive en prix, mais avec une part de marché qui reste globalement faible en Petit électroménager. En Articles culinaires, a contrario, les marques de distributeurs sont, sur le plan international, souvent le principal concurrent du Groupe ;
- montée en puissance de certains acteurs asiatiques sur les marchés domestiques et à l'international (Xiaomi), et émergence de nouveaux *business* – souvent spécialisés sur une géographie et une gamme de produits – se lançant d'abord sur internet (Instant Pot, Cecotec) ;
- sociétés qui ont une activité et des marques présentes à la fois dans les réseaux professionnels et grand public : c'est le cas de KitchenAid (Whirlpool), Magimix (Robot-Coupe), Jura et Vorwerk, notamment.

NOTRE MARCHÉ PROFESSIONNEL

Le Groupe SEB est présent dans le segment Professionnel au travers d'une activité Café Professionnel qui représente plus de 90 % du chiffre d'affaires du segment. Au-delà du Café Professionnel, le Groupe est également présent dans le secteur de l'hôtellerie (fourniture de matériel professionnel à destination des hôtels), des crêpières et planchas professionnelles (via sa filiale Krampouz acquise en 2019) et plus récemment dans les machines à jus professionnels via sa filiale Zummo acquise en 2022.

C'est une diversification stratégique, très complémentaire à l'activité Grand public centrée sur le Petit Équipement Domestique.

MACHINES À CAFÉ PROFESSIONNELLES



MARCHÉ MONDIAL
2022

(machines expresso automatiques,
hors activité de service)



> 1 Md €



725 M € *

VENTES 2022



9 %

DES VENTES
GROUPE



Machines expresso
automatiques

Le marché du Café Professionnel est composé de quatre technologies principales : machines à café filtre, machines traditionnelles, distributeur automatique (Vending) et machines entièrement automatiques (Fully Automatic). L'acquisition de WMF en 2016 a constitué pour le Groupe SEB une formidable opportunité d'entrer sur ce dernier segment. Ses machines à café automatiques sont commercialisées auprès des hôtels, restaurants, cafés / *coffee shops*, boulangeries ou magasins de proximité, parfois en partenariat avec des torréfacteurs.

Au travers de ses deux marques WMF et Schaerer, le Groupe SEB est le leader mondial en machines expresso automatiques, un marché très concentré dans lequel Franke, Thermoplan et Melitta sont également des acteurs de référence au plan international. Certaines marques comme Jura détiennent pour leur part des positions fortes dans des segments spécifiques.

Sur ce segment spécifique des machines expresso automatiques, après un recul conjoncturel de 25 % en 2020 dû à l'épidémie de Covid, le marché a renoué avec une croissance proche de 10 % en 2021 et en 2022, avec des dynamiques très différentes d'une région à l'autre.

Les sous-jacents de croissance de long terme, fondés sur le développement mondial de la consommation de café hors domicile, ainsi que sur la consolidation du marché et sa premiumisation, restent en revanche des tendances durables.

À une activité courante généralement soutenue s'ajoutent régulièrement d'importants contrats d'équipement ou de remplacement de machines avec de grandes chaînes de restauration rapide, de magasins de proximité ou de stations-service, qui ont un effet accélérateur sur la croissance mais créent également de la volatilité.

À travers l'acquisition de Wilbur Curtis aux États-Unis début 2019, le Groupe a aussi pris pied dans la préparation professionnelle de café filtre, un marché mature qui reste un standard majeur de la consommation de café aux US. L'expertise reconnue de Wilbur Curtis, son portefeuille clients très large et sa vaste présence sur le territoire américain lui permettent d'être le n° 2 du café filtre professionnel américain avec environ un quart du marché.

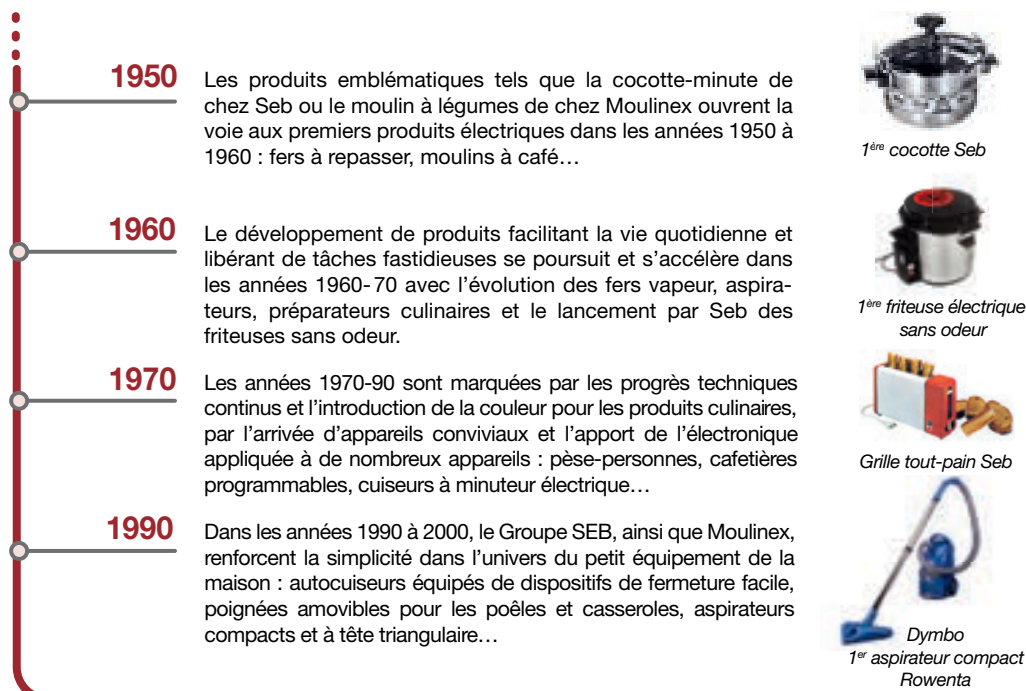
Au-delà de la vente de machines, le Groupe est également présent dans les activités de service (maintenance, réparation etc.) portion récurrente du chiffre d'affaires en développement continu, et qui représente environ un tiers du chiffre d'affaires en café professionnel.

* Incluant le chiffre d'affaires des autres activités professionnelles (Hôtel, Krampouz, Zummo).

1.2 Stratégie et objectifs : la croissance rentable

UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE DANS L'INNOVATION

L'histoire du Groupe est jalonnée d'innovations continues ou de rupture englobant aussi bien concepts inédits, nouvelles fonctionnalités ou trouvailles astucieuses. Ces nouveautés se sont traduites par des avancées tangibles dans la vie quotidienne des consommateurs.



TREMLIN TECHNOLOGIQUE

DIGITALISATION & CONNECTIVITÉ

Le développement de produits connectés permet d'améliorer l'expérience du consommateur. La proposition de services associés dans le cadre d'un écosystème global se décline sous diverses formes : accès à des recettes de cuisine actualisées sur application mobile, tutoriaux, gestion de listes de courses, etc.

L'enrichissement de l'expérience utilisateur se poursuit et s'affine en permanence dans ce domaine ; le lancement des modèles Cookeo Touch et i-Companion XL Touch en mars 2020, avec connexion wifi, permet de franchir une nouvelle étape en matière d'usage et de réalisation de repas, de variété de recettes, d'intuitivité ou encore de polyvalence.

Au travers des tandems produits/applications, le Groupe réunit désormais une communauté de plusieurs millions de membres actifs. Groupe SEB Media renforce cet univers. Son rôle est d'intervenir autour de plusieurs domaines clés : technologies de diffusion de contenus digitaux, un portefeuille recettes, associés à plusieurs services comme la création de contenus culinaires originaux sur les grandes plateformes digitales. Cette approche résolument orientée autour des médias sociaux est également celle retenue par StoreBound, société américaine dont le Groupe a pris une participation majoritaire en juillet 2020.



WMF
Kitchen-MINIS
Blender



Calor
Care for You
Défroisseur automatique



Ingenio
Articles culinaires
empilables



WMF Perfection
Machine expresso
automatique



Moulinex
Cuisine Companion Touch
Robot cuiseur

DANS LES ANNÉES 2000...



Robot Cuiseur
Companion Touch
connecté et tactile



ActiFry
Friteuse
sans huile



Vacuum
Nutrition Plus
Blender SUPOR



Cookeo Touch
Multicuiseur
connecté



Tefal Resource
Poêle en aluminium
recyclé



Supor
Cuiseur à riz
infrarouge

L'ENGAGEMENT POUR UNE ALIMENTATION
DE QUALITÉ

La stratégie d'innovation du Groupe intègre pleinement les enjeux liés au développement durable et aux grandes tendances sociétales telles que la lutte contre le gaspillage de la nourriture, des pratiques quotidiennes moins impactantes, des économies d'énergie ainsi que la réparabilité et la recyclabilité.

Acteur mondial dans le domaine culinaire, le Groupe est très engagé dans l'incitation forte à une alimentation de qualité, à la fois saine, savoureuse et responsable. Cette responsabilité assumée correspond au pilier « Cuisiner bon et sain » de la stratégie de développement durable du Groupe qui préconise le fait-maison en lieu et place de produits transformés.

Cette implication dans le « manger sain » se décline à la fois à travers des actions de sensibilisation des consommateurs à la nutrition, menées par nos marques dans de nombreux pays, et via de nombreux projets de recherche auxquels le Groupe prend part. C'est notamment le cas en Europe avec le consortium européen *InnoLife*, le programme *EIT Health*, ou le projet consom'acteur (en lien avec la métropole de Dijon).

2010

2020

Présentation du Groupe

Stratégie et objectifs : la croissance rentable

UNE STRATÉGIE VERTUEUSE...



La stratégie d'innovation du Groupe SEB s'inscrit dans une démarche structurée de création de l'offre produits, en résonance à la fois avec la compréhension des grandes tendances sociétales, et avec sa mission de faciliter et d'embellir la vie quotidienne des consommateurs du monde entier, et de contribuer au mieux-vivre.

Les dernières années ont été marquées par des évolutions importantes qui influent de façon directe ou indirecte sur l'univers

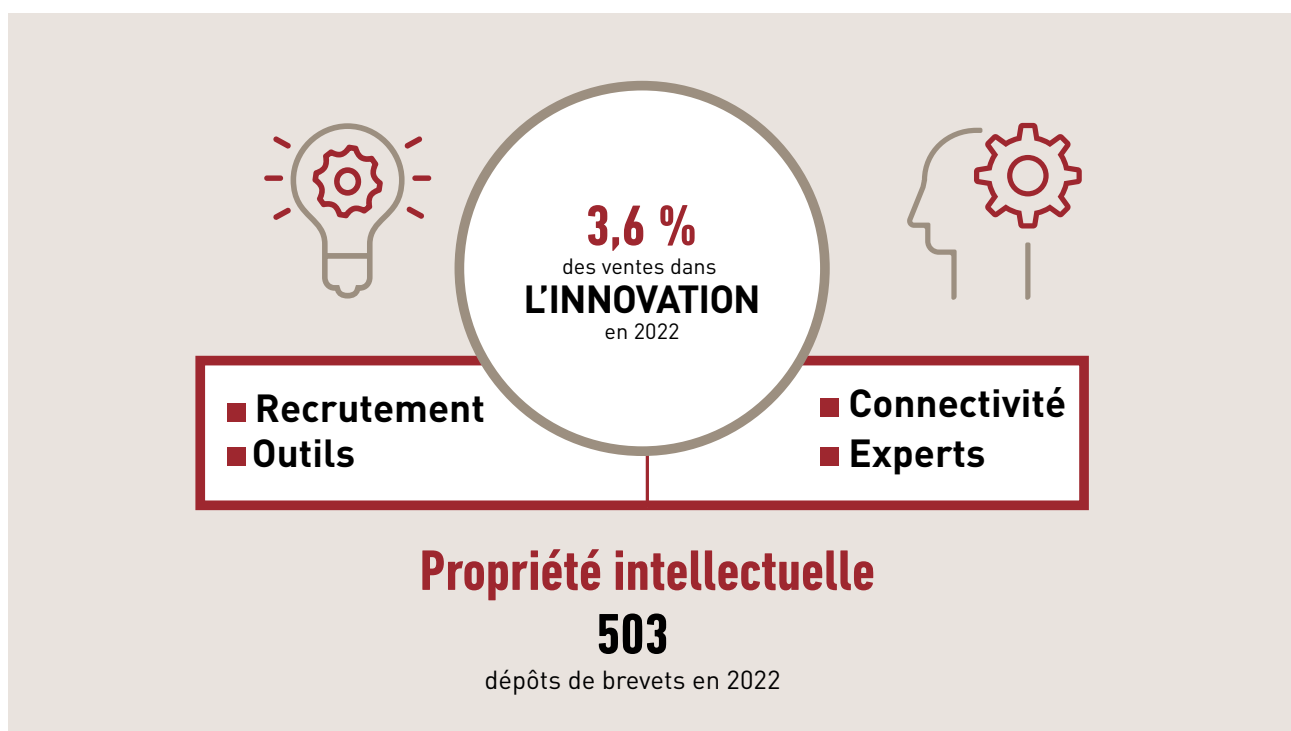
du Petit Équipement Domestique : comportements nouveaux des consommateurs (livraison à domicile, *smartphone-addict...*), changements en matière de distribution (accélération de l'omnicanalité, nouveaux standards de l'expérience client, prolifération des data consommateurs), conscience environnementale accrue, transformation du paysage concurrentiel, nouvelles technologies (batteries, connectivité, notamment)... Au-delà d'une écoute des consommateurs et d'une analyse fine de leurs attentes (exprimées ou latentes), les modèles d'innovation doivent intégrer ces évolutions et investir ces nouveaux champs d'action. Pour alimenter des projets prioritaires, se concrétisant par l'invention de concepts de rupture ou de fonctionnalités inédites, servis par des designs différenciants.

L'objectif pour le Groupe est d'améliorer en permanence l'expérience du consommateur, notamment au travers de propositions de solutions englobant produit et services associés, dans le cadre d'un écosystème global. S'y ajoute, dès la conception des produits, la poursuite d'un objectif de responsabilité sociétale et environnementale sur tout le cycle de vie, notamment sur :

- la consommation d'énergie, lors de la production et de l'utilisation ;
- la réparabilité, recyclabilité ou seconde main, utilisation de matériaux recyclés ;
- l'ergonomie, le design inclusif, etc.

Pour le Groupe SEB, l'innovation s'inscrit dans le cadre d'un cercle vertueux : source de progrès, de satisfaction et d'engagement pour les consommateurs, elle est créatrice de valeur pour les clients distributeurs et permet de générer une croissance rentable indispensable pour soutenir les efforts d'innovation...

... SOUTENUE PAR DES INVESTISSEMENTS



UNE ORGANISATION INTERNE STRUCTURÉE...



Le Groupe articule sa démarche autour de 2 grands pôles :

- **Un pôle Mondial d'Innovation Petit électroménager** au siège du Groupe qui permet d'accélérer le développement et le lancement de ses nouveaux produits.
- Un centre Mondial d'Innovation pour l'activité **Articles culinaires**, sur le site français de Rumilly.

Deux SEBLabs, lieux d'expérimentation dédiés à la créativité et la matérialisation, qui regroupent des équipes projets pluridisciplinaires (marketing, recherche, design, expert inter/externe). L'objectif est de générer et sélectionner plus rapidement les concepts offrant le plus de potentiel.

La propriété intellectuelle dont la mission est de protéger le patrimoine intellectuel du Groupe au travers des dépôts de brevets, d'une protection active contre la contrefaçon et la veille concurrentielle.

... OUVERTE SUR L'EXTÉRIEUR

Partenariats dans des domaines aussi variés que les matériaux, les technologies de l'information et de la communication, l'ingénierie électrique ou la science des aliments :

- universités / écoles / bureaux d'études ;
- instituts de recherche / laboratoires d'analyses ;
- institutions européennes au travers du programme EIT ;
- **Innovation Community**. L'objectif est d'anticiper les nouveaux usages liés à l'alimentation en association avec des entreprises spécialisées (agroalimentaire, biens de consommation, transition numérique).

Innovate with SEB, site internet dédié aux inventeurs, scientifiques, chercheurs et designers qui souhaitent innover avec le Groupe et peuvent proposer leurs inventions.

SEB & You est une communauté de près de 8 000 membres créée en 2015 pour inciter les consommateurs à contribuer au processus d'innovation du Groupe et à tester de nouveaux concepts de produits ; à date, plus de 6 500 produits ont été ainsi testés. Présent initialement en France et en Allemagne, SEB & You voit sa communauté d'agrandir et se diversifier géographiquement.

Les Communautés sont devenues un rouage important dans le processus d'innovation du Groupe. À l'écoute des membres de ses différentes communautés issues d'applications (4 millions de membres actifs) et des réseaux sociaux (11 millions de fans sur près de 500 comptes actifs), mais aussi à travers les remontées d'informations de son service consommateur, le Groupe peut constamment enrichir et améliorer sa démarche d'innovation.

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

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

Dans ce cadre, SEB Alliance privilégie des prises de participation minoritaires. Depuis sa création, la société a ainsi investi directement dans une vingtaine de sociétés, dans des domaines en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe SEB et pouvant aboutir à des applications grand public, telles que :

- digital/intelligence artificielle, avec ChefCub, le spécialiste de la production et la diffusion de contenus culinaires en ligne ou encore Another Brain qui développe une technologie d'intelligence artificielle nouvelle génération ;
- technologie/robotique avec RobArt (solutions de navigation intelligente) ou encore ITEN, spécialiste des micro-batteries ;
- sociétés à impact qui inscrivent cette notion positive, sociale, sociétale ou environnementale, au cœur de leur modèle économique. C'est notamment le cas d'Angell (vélo à assistance électrique, mobilité douce), de Castalie (fontaines à eau), dont le manifeste est la lutte contre « la folie du plastique à usage unique », de Back Market – la place de marché leader dédiée aux produits reconditionnés – ou encore de Too Good To Go dont l'objectif est de lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- catégories adjacentes, avec Lumi (produits domotiques sous la marque Aqara), Click & Grow, spécialisée dans les solutions pour potagers d'intérieur, ou IEVA acteur de la beauté connectée qui conçoit et propose des produits et services personnalisés.

LE GROUPE SEB INVESTIT DANS ITEN, LE SPÉCIALISTE FRANÇAIS DES MICRO-BATTERIES

Le Groupe SEB, au travers de sa société d'investissement SEB Alliance, a annoncé le 4 octobre 2022 avoir participé à la nouvelle levée de fonds d'ITEN, le spécialiste français de la technologie Li-ion céramique.

SEB Alliance soutient ITEN dans cette phase d'industrialisation de ses produits. Ces micro-batteries, basées sur une architecture d'électrode entièrement céramique, offrent à la fois une très forte densité de stockage d'énergie et une puissance élevée, le tout dans un produit miniaturisé. Compatibles avec les procédés de fabrication automatisés de l'industrie électronique, elles permettent de répondre aux objectifs de miniaturisation des objets connectés et communicants (capteurs IoT, cartes à puces, back-up, etc.). Au-delà de leurs performances techniques, les micro-batteries Li-ion céramiques ITEN présentent des caractéristiques indispensables pour répondre aux défis environnementaux. Elles ne contiennent aucun métal lourd, elles sont entièrement recyclables, rechargeables et ont une durée de vie très longue.

Dans une volonté d'élargir encore son champ de veille et son écosystème notamment aux États-Unis, en Chine, ou dans des segments d'investissements spécifiques, SEB Alliance a également noué des partenariats stratégiques avec des fonds d'investissement d'innovation (Cathay Innovation, Innovacom, Xange, Kreaxi, SOSV, BtoV, Daphni, Sofimac) que la société peut accompagner en co-investissement.

Le 12 mai 2022, le Groupe a par exemple annoncé un **investissement dans Blisce** – première société d'investissement venture transatlantique certifié B Corp – **porté par Alexandre Mars**.

Ce nouvel investissement permet à SEB Alliance de poursuivre son développement avec un positionnement complémentaire à sa stratégie d'investissements indirects. Le Groupe a notamment été convaincu par ses investissements dans des entreprises à impact positif, en lien avec ses grands axes de développement : le digital, le bien-être/bien-vivre et les transitions sociétales et environnementales. Cet investissement permet au Groupe de s'ouvrir davantage aux *start-up* présentes aux États-Unis.



DEPUIS 2011

>20 investissements directs minoritaires

>200 sociétés financées par nos fonds

>10 fonds partenaires*

3 principaux secteurs cibles

Digital et Habitat connecté
Bien-être et vieillissement de la population
Réduction de l’empreinte environnementale

Veille technologique partagée

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

Collaboration R&D et Business

Prototypes et études
Co-développements
Partenariats commerciaux

* SEB Alliance est un investisseur financier stratégique dans ces fonds

UN PORTEFEUILLE DE MARQUES DIFFÉRENCIÉES ET COMPLÉMENTAIRES

Le Groupe s’appuie sur un portefeuille de 32 marques, le plus vaste de son industrie, qu’il déploie dans le monde entier. Ce portefeuille unique constitue un atout clairement différenciant ainsi qu’un vecteur puissant d’accélération de la pénétration des marchés et de croissance organique pérenne. Cette stratégie multimarques, renforcée au fil des années à travers des acquisitions, permet une couverture à la fois large et profonde des marchés. Elle se déploie sur la base de trois grands sous-ensembles complémentaires :

- **les marques Grand Public**, avec une large présence géographique et catégorielle dans l’univers du Petit Équipement Domestique, ainsi qu’une distribution multi-canal.
- Parmi les marques à vocation mondiale, Tefal est la plus globale, avec une référence culinaire majeure au plan international. Moulinex, Krups et Rowenta ont des empreintes plus limitées : Moulinex en électrique culinaire, Krups en café et Rowenta en soin de la maison et de la personne. Toutes bénéficient d’une forte notoriété et d’une attractivité auprès des consommateurs. Ainsi, Tefal et Moulinex sont, de façon régulière, mentionnées dans les marques préférées des Français pour les biens d’équipement de la maison (études Opinion Way) et Krups a été récompensée aux Superbrands 2021/2022 en Allemagne, pour la troisième fois.
- S’y ajoutent les marques à couverture régionale (Supor en Chine, Arno au Brésil, Imusa en Colombie, Seb et Calor en France...). Leur force réside dans leur présence de longue date dans leurs

marchés – l’âge moyen des marques du Groupe est de 85 ans –. Au cœur des foyers et de la vie quotidienne des ménages, elles développent une approche en adéquation avec les habitudes de consommation régionales ou locales. Elles représentent à ce titre des références pour les distributeurs et les consommateurs dans les pays où elles opèrent.

- **les marques Premium** (WMF, Lagostina, All-Clad et Silit) obéissent à un pilotage spécifique garantissant une expression forte et homogène de leur identité et de leurs valeurs (communication, design, politique de prix, etc.). Elles sont distribuées dans des circuits globalement plus sélectifs.
- **les marques Professionnelles** (WMF, Schaerer, Wilbur Curtis, Hepp, Krampouz, Zummo) commercialisent des machines à café, des équipements hôteliers, et des produits professionnels, uniquement en B2B et principalement auprès des hôtels, grandes enseignes de restauration et commerces de proximité.

Les marques du Groupe sont pleinement engagées dans la sensibilisation des consommateurs au développement durable : alimentation saine, lutte contre le gaspillage alimentaire, qualité de l’air, réparabilité, recyclabilité et inclusivité de nos produits. Elles revendiquent cette démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et elles ont opté pour des positionnements forts en la matière.

Le Groupe SEB soutient ses marques et ses produits au travers d'investissements marketing et publicitaires significatifs :

584 M€ en 2022 représentant ~8 % du chiffre d'affaires dont environ **70 %** en digital.

Au-delà de son portefeuille de marques, le Groupe poursuit une démarche de partenariats pour développer de nouveaux concepts et dynamiser ses ventes, via une approche de *cobranding* entre deux marques à forte notoriété. Représentant entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, ces partenariats constituent des leviers importants d'innovation et de croissance. Des contrats de distribution et de co-développement ont notamment été noués avec de grands noms de l'agroalimentaire comme Nestlé pour Nespresso et Dolce Gusto, Heineken pour BeerTender et The SUB ou de l'industrie cosmétique avec L'Oréal pour Steampod. Certains partenariats travaillent également l'image de marque, associant nos produits à d'autres marques ou organisations, à des contrats de licence avec des marques ou à des contrats de cautionnement à l'instar de gammes

d'articles culinaires développées en collaboration avec des grands chefs comme Jamie Oliver ou Pierre Gagnaire (Tefal). Dans ce dernier cas, l'objectif est d'associer la passion et le savoir-faire de chefs à la technologie et l'expertise de Tefal. Depuis 2021, le Groupe a donné une nouvelle dimension à son partenariat avec Jamie Oliver pour, au-delà des articles culinaires, l'élargir à l'électrique culinaire avec un label *Jamie Oliver by Tefal*, proposé à nos consommateurs dans le monde entier.

Le Groupe a par ailleurs prolongé cette politique de partenariats, notamment dans le domaine digital et communautaire, avec ChefClub, ou dans le domaine de l'économie circulaire, avec Back Market.

UNE PRÉSENCE GLOBALE ET DIVERSIFIÉE

Le Petit Équipement Domestique (Grand Public) est le cœur de l'activité du Groupe SEB qui a développé avec succès au cours des 40 dernières années de solides positions sur tous les continents avec une présence commerciale dans près de 150 pays. Cette implantation mondiale unique résulte d'une stratégie d'expansion conjuguant croissances interne et externe.

L'étendue de son offre produit – constamment élargie – et sa capacité d'adaptation aux besoins spécifiques des différents marchés, en s'appuyant sur la puissance de son portefeuille de marques, a permis au Groupe de se construire des positions locales fortes – c'est notamment le cas en Europe de l'Ouest, en Europe centrale, Turquie, Chine, Japon, Colombie, Mexique, etc. Le Groupe réalise ainsi près des trois quarts de son chiffre d'affaires dans des pays où il a une position de leader.

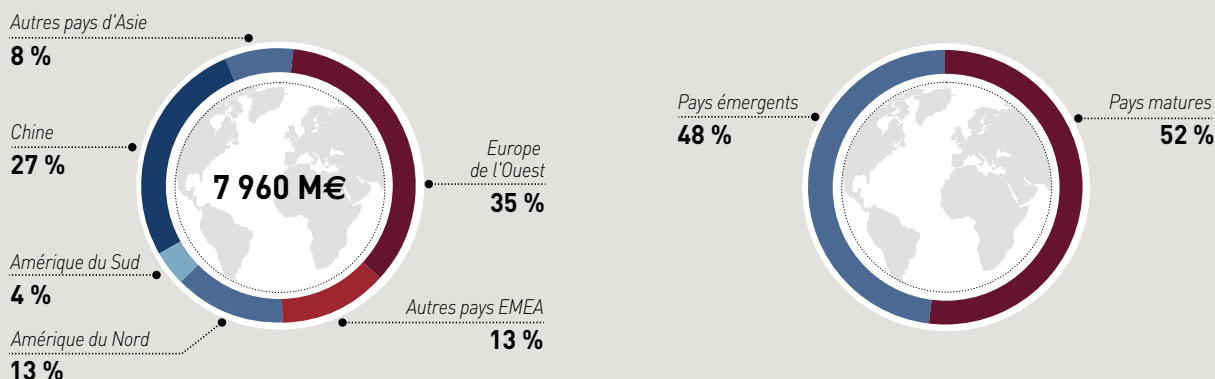
Cette présence « multi-local » permet ainsi au Groupe de diversifier son exposition aux différentes économies et de capter toutes les opportunités de croissance dans les pays où il est présent, en fonction

du niveau d'équipement – encore hétérogène – des ménages en petit électroménager et en articles culinaires. Elle lui apporte des leviers de développement pérennes, entre renouvellement, double équipement et montée en gamme dans les pays matures, et fort potentiel des pays émergents, avec notamment l'essor de la classe moyenne, l'augmentation du pouvoir d'achat et une urbanisation galopante qui conduit à des changements d'usages dans la vie quotidienne.

Au fil des années, le Groupe SEB a sensiblement accru sa taille critique dans ses marchés historiques tout en construisant une pépinière de pays en essor rapide (Europe centrale, Égypte, Colombie, Thaïlande, Malaisie...).

L'activité professionnelle a représenté 9 % des ventes totales du Groupe en 2022. Fondée sur l'expertise et la force de WMF et Schaeerer dans les pays germaniques, elle poursuit son internationalisation, avec en particulier des avancées en Europe, en Amérique du Nord et en Chine.

UNE ACTIVITÉ MONDIALE, ÉQUILBRÉE ENTRE MARCHÉS MATURES ET ÉMERGENTS



UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTICANAL

Pour son activité Grand Public, le Groupe s'appuie sur un réseau de distributeurs large et diversifié, lui conférant une assise commerciale solide. Associé à une stratégie multi-marques et multi-produits, ce réseau permet au Groupe de bâtir une relation pérenne et constructive avec ses distributeurs sur la base d'une offre variée.

Même si elle peut différer en fonction des pays, du fait de spécificités locales en matière de distribution, l'exposition du Groupe est relativement équilibrée entre :

- enseignes de la grande distribution alimentaire, avec lesquelles le Groupe a établi et entretient de longue date des relations de partenariat ;
- spécialistes (électro-spécialistes, équipement de la maison...), clients clés pour le Groupe et dont l'expertise a constitué un vecteur de développement mutuel au fil des années ;
- magasins traditionnels / de proximité ou groupements d'indépendants, dont le poids demeure important dans beaucoup de pays émergents ;

- e-commerce (*pure players* – en direct ou via les places de marché –, plateformes de vente en ligne des clients « physiques », *Click & Mortar*...) dont l'essor rapide ces dernières années, tout d'abord tiré par la Chine, est désormais nourri par l'ensemble des marchés.

De manière complémentaire, le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre, sous franchise ou en distribution exclusive, soit un parc de près de 1 250 magasins à fin 2022, déployé sous différents formats dans le monde. Leur positionnement peut être multimarques (Home & Cook, Tefal Shops) ou monomarque (Supor Lifestores ou WMF). Ce réseau, un des premiers clients du Groupe, représente plus de 5 % du chiffre d'affaires grand public.

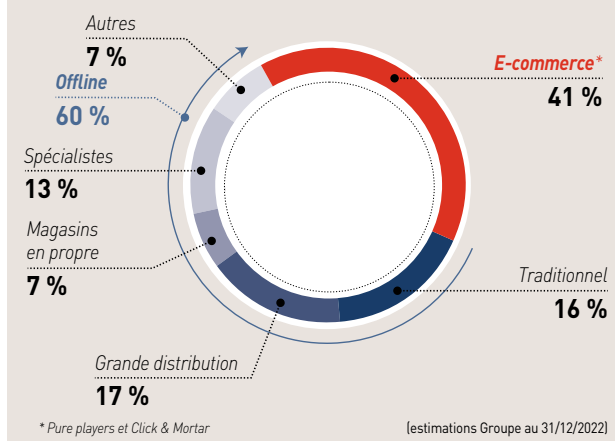
Cette approche est complétée par l'engagement du Groupe dans une démarche de vente directe au consommateur en ligne (« *online DTC* »), couplant sites internet de marque en propre et *marketplaces*. En 2022, le Groupe a continué à renforcer ses structures de vente directe en ligne et peut s'appuyer, à fin d'année, sur 70 sites marchands de ses marques. Les sites de vente en ligne du Groupe ont généré en 2022 une fréquentation de plus de 55 millions de visiteurs.

Au cours des dernières années, l'environnement de la distribution a été marqué par de profondes mutations en lien avec l'explosion du e-commerce (*pure players* et *Click & Mortar*). Celui-ci bouleverse la segmentation stratégique du secteur du fait de son instantanéité et d'une offre fondée sur une conjugaison optimisée de choix, prix et service. Il capitalise également sur la donnée consommateur qui permet une approche marketing ciblée extrêmement efficace et génératrice de ventes.

La crise de la Covid-19 (impératif de rester chez soi, fermetures des magasins physiques) a accentué le développement des ventes en ligne, qui s'est accéléré de façon marquée. Pour le Groupe, cela s'est traduit par un poids accru du e-commerce dans ses ventes grand public, et qui a continué à s'accroître en 2021 puis en 2022.

Cette crise a entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et l'e-commerce ; la tendance est désormais à l'omnicanal.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GRAND PUBLIC PAR CANAL DE DISTRIBUTION



Dans cet environnement mouvant, le Groupe SEB s'attache à transformer son accès au consommateur à travers notamment :

- l'intensification de notre politique de marketing digital (sites de marques, campagnes digitales, data marketing, *live streaming*, etc.) pour multiplier les points de contacts avec les consommateurs et notamment avec les *millennials*. En 2022, le digital a représenté plus de 70 % des investissements médias directs du Groupe (vs 25 % en 2015) ;
- l'engagement des consommateurs autour de nos produits et nos marques via le développement d'écosystèmes tels que des applications, l'animation de communautés et des réseaux sociaux, etc. ;
- la meilleure exécution possible en magasin – par le *category management*, un *merchandising* efficace, la création d'espaces dédiés ou encore l'animation promotionnelle – de même qu'en e-commerce.

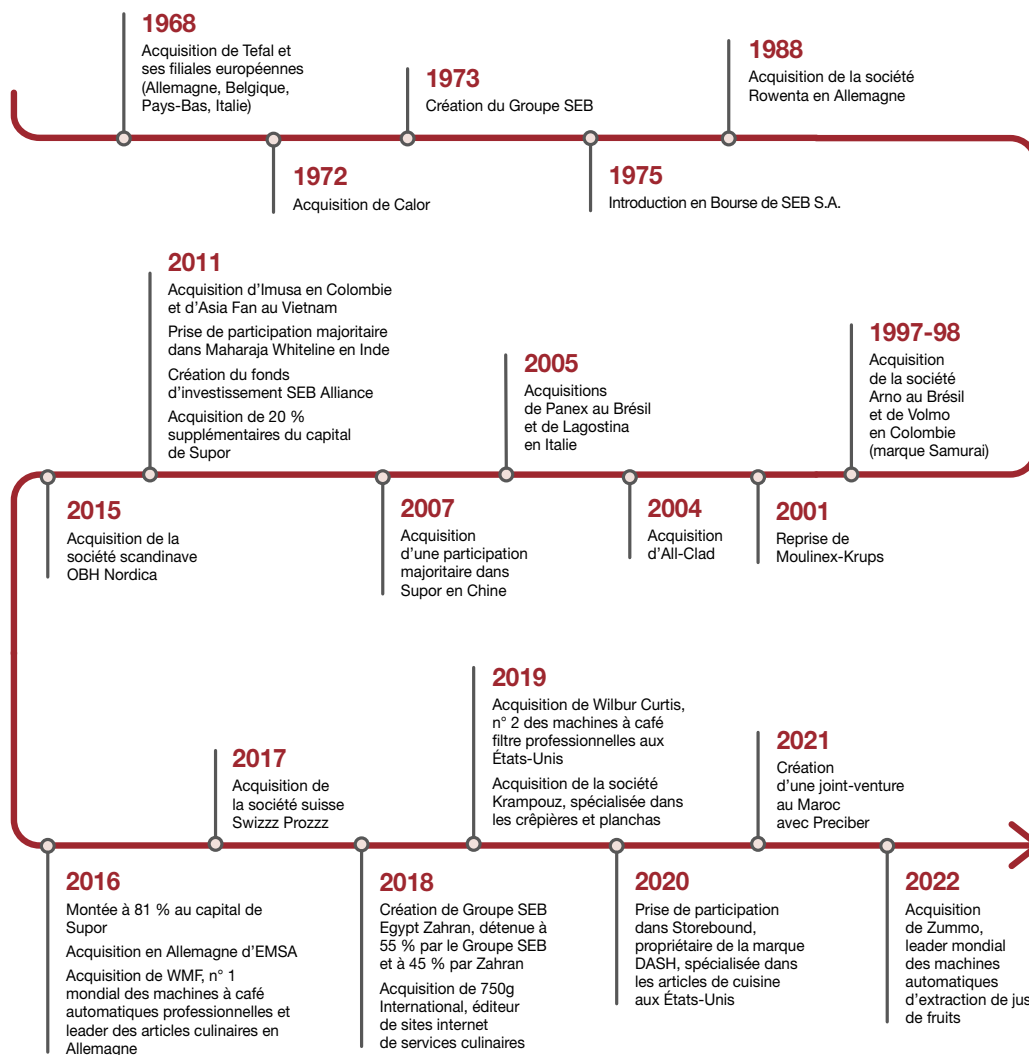
POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE ACTIVE

La croissance externe vient compléter notre stratégie de croissance organique et constitue un catalyseur de développement. Acteur d'un marché du Petit Équipement Domestique encore fragmenté, le Groupe SEB s'est positionné au cours des dernières décennies comme un consolidateur de son secteur. Les acquisitions réalisées lui ont permis d'atteindre un statut de premier plan dans de nombreux pays et catégories de produits ; elles ont ainsi contribué à la construction de ses positions de leadership mondial. Au-delà de quelques opérations de grande ampleur, structurantes, telles que les acquisitions de **Supor** ou de **WMF** (voir ci-dessous), le Groupe a fait une multitude d'acquisitions ciblées destinées à renforcer sa place sur le marché.

La stratégie menée par le Groupe SEB en matière d'acquisitions est fondée sur le principe de la complémentarité, qu'elle soit géographique, catégorielle, de marque, ou de *business model*. C'est ce principe qui a prévalu lors des prises de contrôle, notamment, d'**Arno** au Brésil (pénétration du marché), de **Lagostina** et d'**All-Clad** (marques italienne et américaine d'articles culinaires *premium*), d'**Imusa** en Colombie (articles culinaires, en complément de la marque Samurai dédiée au petit électroménager) ou encore d'**EMSA**, marque

allemande spécialisée dans les ustensiles et accessoires de cuisine. En juillet 2020, le Groupe SEB a finalisé la prise de participation majoritaire dans la société **StoreBound**, propriétaire de la marque d'articles de cuisine **DASH**, présent sur le marché américain. Fin 2021, le Groupe a signé avec **Preciber** un accord ayant conduit à la création de la joint-venture **Groupe SEB Maroc**, contrôlée à 55 % par le Groupe SEB.

En Café professionnel, la complémentarité a aussi été à l'origine de la prise de contrôle en 2019 de **Wilbur Curtis**, numéro 2 américain des machines à café à filtre, qui est venu renforcer la présence du Groupe établie aux États-Unis avec **Schaerer** en machines expresso. Toujours dans le monde du Professionnel, le Groupe a également consolidé son offre en prenant tout d'abord le contrôle en 2019 de **Krampouz** – spécialisée dans les crêpières et planchas – et en 2022 de **Zummo** leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits. Début 2023, l'acquisition de la société italienne La San Marco, spécialisée dans les machines à café traditionnelles à levier, constitue une nouvelle avancée et permet au Groupe de diversifier encore son offre produit dans le domaine professionnel.



Au-delà de l'identification adéquate de l'entreprise cible et de la capacité financière nécessaire pour réaliser l'opération, la croissance externe suppose également l'aptitude à intégrer efficacement la

société rachetée et à dégager des synergies. Au fil des années et des acquisitions, le Groupe SEB s'est forgé une expérience dans le domaine de l'intégration des entreprises rachetées, qui constitue souvent un

exercice complexe compte tenu de la multiplicité des enjeux. Des Comités d'intégration sont créés, regroupant des représentants des équipes dirigeantes et opérationnelles des deux entités pour définir le

schéma directeur du rapprochement et fixer les objectifs, suivre la mise en œuvre des projets et mesurer les synergies dégagées.

DEUX ACQUISITIONS STRATÉGIQUES QUI ONT TRANSFORMÉ LE GROUPE



1

2007 : Acquisition de SUPOR

En fin d'année 2007, le Groupe a pris le contrôle de la société chinoise **Supor**.

Cette opération fut complexe de par les enjeux spécifiques qu'elle comportait ; éloignement physique et culturel, barrière de la langue, intégration plus complexe, prise en compte de la réglementation boursière chinoise et coordination de la communication entre deux sociétés cotées en Bourse.

Postérieurement, la participation du Groupe a été renforcée à plusieurs reprises : en décembre 2011 (+ 20 % du capital), en janvier 2015 (+ 1,6 % du capital) et en juin 2016 (+ 7,9 % du capital), pour une détention actuelle de 82,4 %.

Depuis l'acquisition en 2007, la dynamique de développement de Supor a été extrêmement robuste, reflétant à la fois un marché chinois du Petit équipement domestique en plein essor et une stratégie de conquête de Supor. Celle-ci s'est appuyée sur la force de la marque ainsi que sur une politique résolue d'innovation, d'élargissement continu de l'offre produit, d'expansion sur le territoire chinois et de présence multicanale. Elle a permis un renforcement du leadership de Supor en articles culinaires et d'importants gains de parts de marché en électrique culinaire, où Supor a pris en 2022 le leadership cumulé, *online* et *offline* et a pour la première fois, franchi le cap des deux milliards d'euros de chiffre d'affaires sur le marché domestique en 2022.

2016, rachat de WMF

En 2016, le Groupe a racheté **WMF**, un fleuron de l'industrie allemande, qui s'est développé autour de deux activités : l'activité professionnelle comprenant les machines à café automatiques et l'équipement hôtelier, et le Petit Équipement Domestique (Articles culinaires et Petit électroménager). Grâce à cette acquisition structurante, le Groupe SEB :

- a acquis une position de solide leader mondial dans le marché très attractif des machines à café expresso automatiques qui se caractérise par une forte croissance, une rentabilité normative élevée et une récurrence des revenus importante du fait de la part des activités de service ;
- s'est considérablement renforcé dans les articles culinaires en devenant le n° 1 en Allemagne au travers notamment d'une offre inox haut de gamme ;
- a intégré un important réseau de 200 magasins en propre en Allemagne, fort vecteur d'image et de ventes.

LE GROUPE CONTINUE À SE RENFORCER DANS LE PROFESSIONNEL ET ACQUIERT ZUMMO, LEADER MONDIAL DES MACHINES AUTOMATIQUES D'EXTRACTION DE JUS DE FRUITS

Trois ans après l'acquisition de Wilbur Curtis et de Krampouz, l'offre professionnelle du Groupe SEB s'enrichit encore pour répondre à ses ambitions fortes de développement sur ce segment.

Ainsi en juillet 2022, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de Zummo, entreprise espagnole leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits.

Les technologies développées au fil du temps ont permis à Zummo d'avoir un avantage concurrentiel majeur sur un marché extrêmement dynamique.

De nombreuses synergies vont ainsi se créer pour l'ensemble des clients du Groupe SEB : hôtels, grandes enseignes de restauration et commerces de proximités, en France et dans le monde.



L'EXIGENCE DE COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité du Groupe SEB s'entend dans une optique de long terme. Elle s'articule autour de plusieurs principes fondamentaux : servir au mieux ses clients, assurer une croissance rentable, optimiser les coûts et la génération de trésorerie tout en renforçant les compétences de ses collaborateurs et en préservant la planète.

Le Groupe s'attache ainsi à :

- déployer les meilleures pratiques industrielles, pour continuer à améliorer la productivité de ses sites et des capitaux employés ;
- optimiser sa chaîne logistique afin qu'elle soit adaptée aux typologies de ses clients et portée par une planification solide ;

- s'appuyer sur des structures flexibles et allégées, grâce notamment à une digitalisation accrue de ses processus.

Dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale, le Groupe SEB s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche vertueuse qui s'articule autour de l'économie circulaire (éco-conception, éco-production, éco-logistique, collecte et valorisation des produits en fin de vie) et plus largement de réduction de l'empreinte carbone de son activité.

UN DISPOSITIF INDUSTRIEL PUISSANT ET POLYVALENT

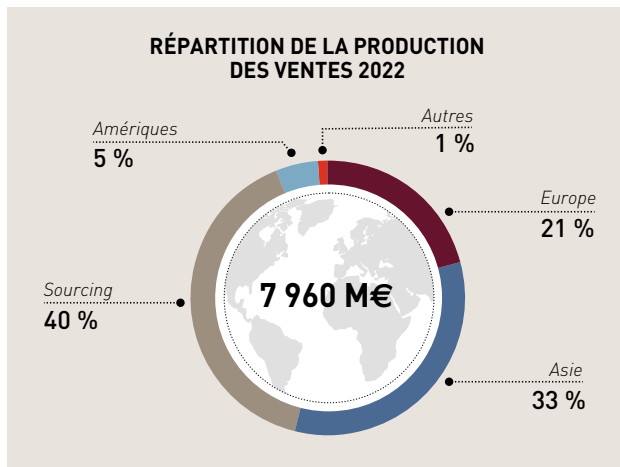
Dans un environnement concurrentiel où les modèles sont majoritairement basés sur l'externalisation de la production, le Groupe SEB revendique son statut d'industriel, qui lui confère des avantages compétitifs majeurs. Il s'appuie sur un outil de production puissant et polyvalent, constitué de 39 sites dans le monde. Ceux-ci sont localisés de façon à répondre avec efficacité aux spécificités des marchés :

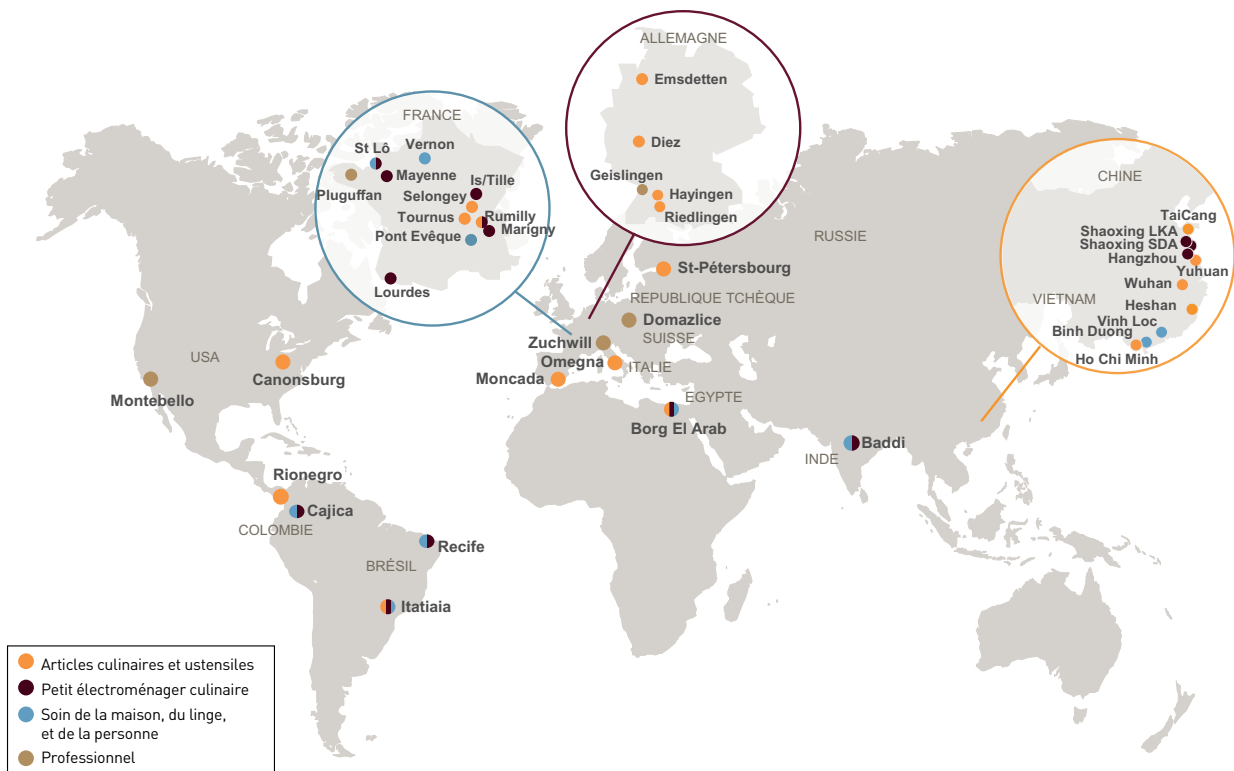
- fabrication en Europe destinée principalement aux marchés matures. Les usines françaises et européennes sont spécialisées dans des lignes de produits pour lesquelles le Groupe détient des positions de leader. Elles s'appuient sur la maîtrise de savoir-faire et de technologies adaptés (concepts produits, process automatisés, mises en flux...) et produisent des volumes assurant une taille critique ;

- fabrication dans les pays émergents pour les besoins de ces marchés (proximité) mais aussi, pour les marchés matures, de produits pour lesquels le Groupe souhaite garder en interne les spécificités technologiques (produits et process) avec des coûts de production moins élevés ;

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

En 2022, nos 39 sites industriels ont produit environ 60 % des produits commercialisés par le Groupe dans le monde.





LA SUPPLY CHAIN COMME LEVIER DE PRODUCTIVITÉ

Le Groupe SEB pilote son outil de production avec agilité et rigueur, en ayant en ligne de mire l'amélioration constante de la qualité des produits, du service au client, de la sécurité des personnes et de la protection de l'environnement. Dans cette optique, il a déployé, dans l'ensemble de ses sites, des standards SEB en matière de procédés de production. Sont notamment concernés :

- le projet PCO (*Product Cost Optimization*) qui a pour objectif de réduire le prix de revient des produits existants, d'optimiser l'offre produit à venir et d'augmenter la valeur perçue ;
- le programme mondial d'excellence industrielle et opérationnelle OPS (Opération Performance SEB) qui se matérialise par le déploiement du « lean manufacturing » dans un but d'optimiser de bout en bout notre chaîne de valeur, de nos fournisseurs aux clients, et qui tend à réduire les stock et encours, tout en raccourcissant nos délais, dans une démarche totalement collaborative. Ce programme OPS permet au Groupe de garantir un haut niveau de qualité, tant dans ses process que dans ses produits.

Les projets d'amélioration s'accompagnent systématiquement d'une approche santé-sécurité et le nombre d'accidents du travail a été divisé par trois entre 2018 et 2022 (plus de détails dans le Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale » en pages 137 à 234). Le Groupe s'est notamment attaché à lutter contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) souvent provoqués par des gestes répétitifs à certains postes de travail. Afin de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression, le Groupe a mis la priorité sur l'ergonomie des postes, la robotisation, la sensibilisation et la

formation des collaborateurs concernés ainsi que sur l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits. Par ailleurs, les diagnostics réalisés dans le cadre du plan Santé international Groupe dans tous les sites industriels et logistiques ont conduit à identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux a été à l'origine de la mise en place de standards Groupe et de la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs de suivi. Ces avancées ont significativement contribué aux améliorations des performances industrielles.

Le Groupe gère en outre avec rigueur ses capacités de production, cible ses investissements et procède à l'adaptation régulière des ses moyens de production, en tenant compte de la réalité économique des marchés : ajustement des volumes ou redimensionnement de site, transfert d'activité d'une entité à une autre, réaménagement d'usine, strict contrôle des coûts de fabrication, recentrage de la production et achats de produits finis en fonction des besoins.

L'année 2022 s'est déroulée dans un contexte de forte baisse d'activité dans la majorité des sites de production, du fait de la conjoncture particulière et du niveau élevé de stocks de produits finis sur les marchés et dans nos entrepôts. Le Groupe s'est adapté en réduisant de manière significative le recours aux intérimaires, mais cette contraction de l'activité a généré une sous-absorption des coûts industriels pas totalement compensée par les productivités. Sur le long terme nous poursuivons nos actions d'amélioration de la performance et d'adaptation de notre empreinte industrielle et plus spécifiquement :

- la fermeture, à compter du 30 juin 2022, du site historique d'Erbach en Allemagne, spécialisé dans le soin du linge, et la consolidation de l'activité industrielle de repassage, principalement dans l'usine de Pont-Evêque en France ;

Présentation du Groupe

Stratégie et objectifs : la croissance rentable

- la poursuite des investissements de capacité (montée en puissance continue des sites de Borg al Arab en Égypte, Domazlice en République Tchèque, Cajica en Colombie, Shaoxing en Chine, Ho Chi Minh au Vietnam, Saint-Lô en France...) pour mieux servir les marchés régionaux ;
 - la poursuite des plans de productivité dans les usines ainsi que l'optimisation de notre empreinte logistique pour réduire les coûts de structure et les capitaux engagés, tout en réduisant les délais et en améliorant le service aux clients ;
 - l'accélération des plans d'économies d'énergie pour réduire notre empreinte carbone et faire face à l'inflation des coûts. Nous engageons un plan d'investissement ambitieux **d'un peu plus de 30 M€**, sur deux ans, pour rénover nos process industriels gourmands en énergie, isoler nos bâtiments, et installer des installations solaires.
 - la construction d'un nouveau centre logistique de 100 000 m² à Bully-les-Mines (Hauts-de-France) dédié aux marchés du nord de l'Europe dans une optique de mise en service au printemps 2023.
- Dans ce contexte, le montant des CAPEX s'est établi pour 2022 à **233 M€**, contre 213 M€ en 2021.

Nouvel entrepôt de Bully-les-Mines

- 100 000 m² de surface
- Livraison en décembre 2022 et mise en service à partir de mars 2023
- 130 000 palettes stockables en moyenne
- Jusqu'à 100 camions par jour
- 500 employés à horizon 2030



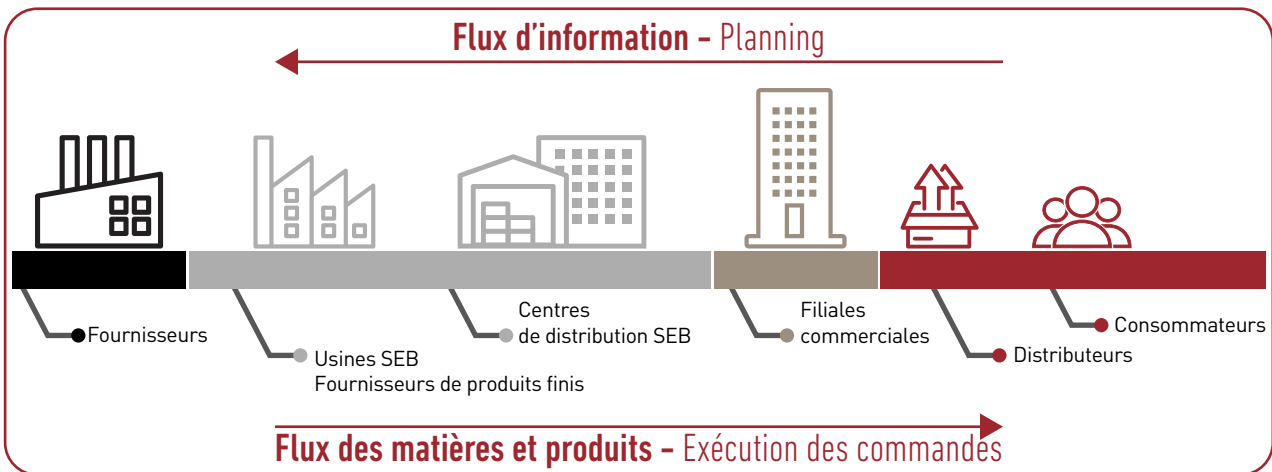
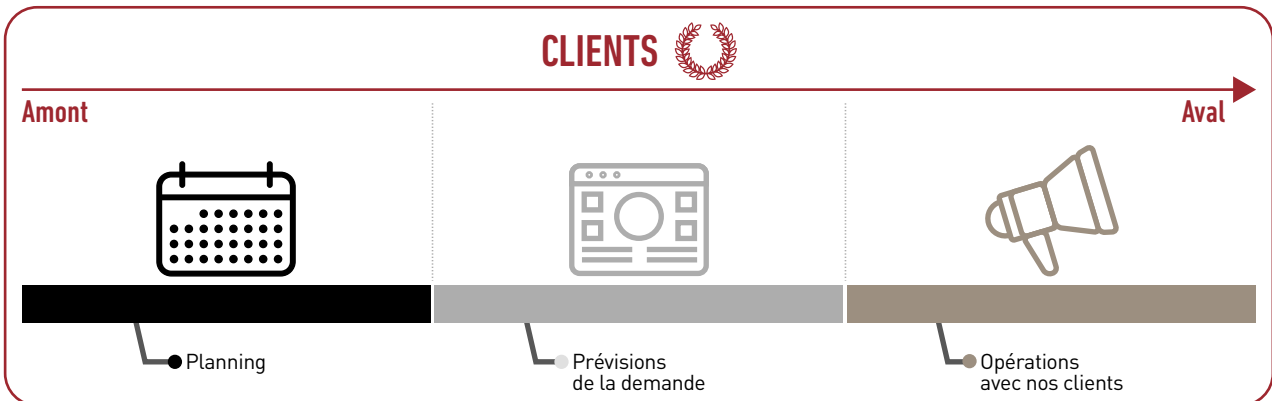
Les plateformes technologiques, vecteurs de compétitivité

Elles constituent les fondations technologiques du développement des nouveaux produits. Elles embarquent tout le savoir-faire du Groupe mis au profit de certaines familles de produits en :

- accélérant le délai de mise sur le marché des nouveaux produits, avec un raccourcissement des délais de développement ;
- s'appuyant sur l'expérience acquise pour garantir la qualité des nouveaux produits ;
- en contribuant à la standardisation et aux effets d'échelle ;
- en permettant une grande agilité de déclinaison afin de répondre au plus vite aux demandes de nos clients.

L'industrie du Futur permettra en outre de franchir un nouveau cap en termes de performance industrielle et logistique dans le but d'améliorer la réponse aux besoins de nos clients. L'un des chantiers clés, impliquant à la fois les équipes industrielles et celles des systèmes d'information, porte sur la mise en place d'un modèle d'usine du futur utilisant des systèmes de supervision et de traitement des données pour améliorer la performance, la disponibilité des moyens de production, l'anticipation des pannes, mais aussi

la qualité, la traçabilité, et l'optimisation de la consommation énergétique. En parallèle, le Groupe développe de nouveaux modèles d'automatisation, moins chers et plus flexibles, utilisant des robots collaboratifs (*cobots*) et des chariots autoguidés (AGV) pour réduire la pénibilité des tâches. Enfin, des systèmes de réalité augmentée viendront aider les opérateurs à accomplir leurs tâches et pour gagner en performance.



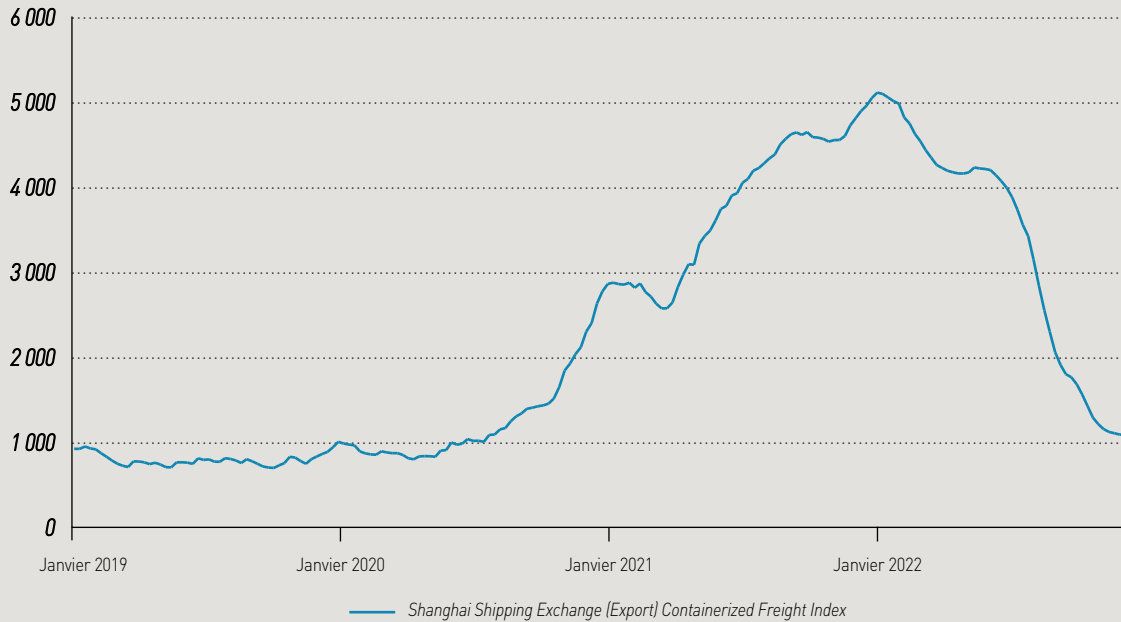
Maillons cruciaux dans la chaîne d'approvisionnement, le planning et la logistique sont pilotés au niveau mondial avec pour objectif d'assurer les livraisons à nos clients dans les délais requis, tout en optimisant les coûts de transport et d'entreposage, ainsi que nos stocks de produits finis. Pour y parvenir, le Groupe a modernisé son processus S&OP (*Sales & Operating Planning*) transverse et collaboratif, depuis la prévision de ventes dans les sociétés de marché jusqu'à la planification des capacités, la production et la livraison au client.

Dans sa démarche d'optimisation, le Groupe procède également à un réexamen au fil de l'eau de toute la chaîne de valeur, afin de fluidifier

et d'accélérer les flux pour in fine améliorer le taux de service. Le Groupe reconsidère ainsi régulièrement la localisation géographique de certains fournisseurs, notamment de composants et de sous-ensembles, visant davantage de proximité avec ses usines pour faciliter la différenciation tardive et améliorer la réactivité.

Depuis 2021, la disponibilité, faible et souvent aléatoire, de matières, composants ou transports, a conduit le Groupe à développer encore plus les doubles sources d'achat, les partenariats de long terme, et à donner de la visibilité sur nos besoins très en amont pour sécuriser nos approvisionnements.

ÉVOLUTION DU PRIX DU FRET MARITIME DEPUIS FIN 2019 (EN DOLLARS)



ÉVOLUTION DES COURS DE L'ALUMINIUM, DU CUIVRE ET DU NICKEL



Source : Bloomberg

UNE POLITIQUE D'ACHAT RIGOUREUSE ET RESPONSABLE

Rattachée à la Direction Générale Industrie, la Direction des Achats met en œuvre la politique d'achats du Groupe dans le respect des exigences normatives et réglementaires. Celle-ci vise à sécuriser les approvisionnements, optimiser les conditions d'achat et harmoniser les pratiques au sein du Groupe. Les achats englobent à la fois :

- les achats de production, qui couvrent les besoins en matières (métaux, plastiques, papier/carton pour les emballages...) et en composants (pièces, sous-ensembles...) pour l'industrie ;
- les achats hors production (transports et logistique, prestations, systèmes d'information, voyages...);
- les achats de produits finis externalisés.

D'une façon générale, ils sont très majoritairement gérés à l'échelle du Groupe à travers un panel de fournisseurs et bénéficient de la mise en œuvre de plateformes communes par famille de produits au plan mondial. Cette approche permet de massifier les volumes et standardiser les matériaux et composants. Elle permet également d'optimiser les négociations (prix, qualité, ponctualité...) et de développer une mutualisation des achats. Cette dernière conduit à davantage de flexibilité entre les sites industriels et à des synergies accrues au sein du Groupe.

La sélection des fournisseurs passe par un processus rigoureux, dans lequel sont évaluées leur compétitivité et leur capacité à répondre aux exigences du Groupe en termes de qualité, ponctualité et conformité avec les standards éthiques du Groupe – sociaux, sociétaux et environnementaux. Plus généralement, les achats sont régis par une Charte des achats responsables à l'échelle du Groupe depuis 2012.

Pour les **achats directs**, le Groupe recherche le meilleur équilibre entre coût, qualité et disponibilité. Il sélectionne les fournisseurs les plus compétitifs et les plus à même de décliner chez eux la démarche d'innovation et les standards qualité qu'il requiert. Le Groupe s'attache en outre à établir et entretenir une relation de réel partenariat avec les fournisseurs les plus performants et à les associer de façon étroite dans le processus de progrès et dans les objectifs de compétitivité du Groupe. En 2022, le panel de fournisseurs pour les achats de production comptait **500** fournisseurs (545 en 2021) avec une couverture achats mondiale de **66 %** (72 % en 2021).

Les **achats hors production** couvrent un spectre de dépenses très large et un périmètre international toujours plus vaste. Notre politique vise donc à mieux qualifier les fournisseurs agréés et à construire de façon transverse une méthodologie d'achat Groupe. Des appels d'offres sont régulièrement lancés et des équipes transfonctionnelles retravaillent en profondeur les cahiers des charges afin d'optimiser les achats dans des domaines nouveaux.

Pour les **achats de produits finis « sourcés »**, l'organisation mise en place permet d'assurer les procédures de qualité et une approche responsable en apportant une assistance technique et méthodologique des équipes Groupe chez les fournisseurs. Parallèlement, elle répond à une volonté d'intégrer les fournisseurs en amont dans les processus de développement des produits et d'assurer ainsi une plus grande fluidité dans la création de l'offre. Le Groupe a plus de 600 fournisseurs, dont environ **80** ont représenté **80 %** des achats.

Le Développement Durable fait partie intégrante de la stratégie du Groupe. Depuis 2022, il est rattaché directement à la Présidence du Groupe. Un Comité stratégie et RSE, nouvellement créé, est dirigé par Thierry de La Tour d'Artaise. Ses missions comprennent entre autres l'évaluation de la politique RSE du groupe, définition des objectifs et engagements, mesure des progrès et mise en place des outils de mesure de la performance extra-financière.

De plus, l'avancement de la stratégie RSE est toujours piloté régulièrement au niveau Comex.

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux dans la durée. Il s'est fixé notamment 20 objectifs à 2023 sur ses 4 piliers. Le Groupe s'est également fixé des objectifs de réduction de l'intensité carbonée de ses usines à fin 2030 et 2050.

1

1.3 Organisation et contrôle interne

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

Le Groupe SEB est une entreprise internationale, dont l'organisation repose d'abord sur un découpage géographique par continents, responsables de la commercialisation des produits. À cet axe principal vient s'ajouter un axe de gestion par activités, responsables d'un ensemble de lignes de produits et du pilotage par marque

commerciale. Enfin, un axe de gestion fonctionnel, en charge du support aux opérations, s'ajoute de manière transversale à toutes les activités du Groupe. Cet axe fonctionnel a pour mission essentielle d'assurer la cohérence et l'efficacité des activités, ainsi que le pilotage des fonctions de contrôle (par exemple, par le biais des standards financiers, des outils informatiques, des normes qualité, etc.).

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

ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

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



Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

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

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

- **définition et déploiement des procédures internes de contrôle** (« Manuel de contrôle interne »). Ce document couvre l'ensemble des processus de contrôle du Groupe. Il est diffusé auprès de toutes les entités du Groupe une fois par an. Ce document fait l'objet d'une mise à jour annuelle conduite par le Contrôle Interne, afin d'ajuster l'environnement de contrôle face aux évolutions des opérations, des réglementations et des systèmes de gestion ;
- **conduite d'un plan d'audit pluriannuel**, qui s'appuie sur une priorisation des processus et organisations à couvrir en fonction d'un ensemble de paramètres : évaluation du niveau de risque (taille de la filiale, géographie, système d'information, environnement...) ; fréquence de couverture d'audit et notation du dernier audit. Ce planning est validé en Comité audit et conformité chaque année ;
- **coordination et pilotage de la cartographie des risques**. Tous les ans, la cartographie des risques du Groupe est mise à jour, s'appuyant sur le processus décrit p. 49 « Processus d'identification et de maîtrise des risques ».

L'équipe d'Audit et Contrôle Interne du Groupe est composée au 31 décembre 2022 de un Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, onze auditeurs et trois contrôleurs internes.

Direction Juridique

La Direction Juridique a pour mission de veiller au respect du cadre réglementaire et légal qui s'impose au Groupe dans ses différents pays et périmètres d'intervention, de protéger son patrimoine (notamment immatériel et intellectuel) et ses activités dans leur ensemble. Elle veille aussi à défendre les intérêts du Groupe au moyen d'une bonne gestion des risques, du pilotage des contentieux mais également au travers d'actions de sensibilisation et de formation. La Direction Juridique est animée et dirigée par le Directeur Général Juridique, membre du Comité exécutif du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration de SEB S.A.

Ses missions principales s'articulent autour des activités suivantes :

- **support légal aux opérations**, sur tous les types de réglementations, élaboration et mise à jour de la stratégie contractuelle en lien direct ou indirect avec la fabrication, la commercialisation et la promotion des produits du Groupe (achat de biens et services, conditions générales de vente, service après-vente...), support aux négociations, pilotage des cabinets de conseils externes, gestion des conventions, veille juridique, coordination de l'ensemble des juristes du Groupe ;
- **protection, gestion et défense** des actifs incorporels, stratégies de protection des produits (marques, dessins et modèles), gestion des noms de domaine, pilotage des contentieux en matière de propriété intellectuelle à l'international, de lutte contre la contrefaçon offline et online ;
- **conformité** : mise en place de la politique de conformité Groupe, incluant notamment la lutte contre la corruption, la protection des données personnelles en lien avec l'ensemble des Directions fonctionnelles, opérationnelles et continentales du Groupe ;
- **gouvernance** : suivi d'environ 150 filiales dont deux sociétés cotées, SEB S.A. et Supor, veille au respect de la réglementation boursière et notamment à la prévention des délits d'initiés, pilotage du service actionnaires, négociation des contrats de financement et support des projets immobiliers du Groupe ;
- **coordination du programme mondial d'assurances**, détaillé p. 64 « Assurances », permettant l'adéquation des couvertures d'assurances avec les activités et les risques du Groupe, pilotage de Groupe SEB Ré, captive de réassurance du Groupe créée en 2021 ;
- **participation à la stratégie d'acquisition et à la croissance externe du Groupe** : accords préparatoires, contrôle des concentrations, négociation des contrats, restructurations post-acquisitions, accompagnement de SEB Alliance, société d'investissement du Groupe.

Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

La Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs travaille en étroite collaboration avec les autres Directions de la Fonction Finance, avec les Directions opérationnelles, fonctionnelles et continentales, ainsi qu'avec la Direction du Développement Durable et celle de la Communication Corporate afin de répondre à deux missions principales, liées au statut de société cotée de SEB S.A. :

- **élaboration et mise en œuvre de la communication financière du Groupe.** Cette communication se fait sur la base d'un calendrier précis, et en conformité avec le cadre réglementaire (AMF, ESMA...), assurant notamment la diffusion d'une information financière claire, exacte, précise et sincère, ainsi que le respect des principes d'égalité de traitement entre les investisseurs et l'homogénéité de l'information. Les documents et supports produits, publiés et diffusés (Document d'Enregistrement Universel, brochure de convocation à l'Assemblée, communiqués de presse, rubrique finance du site internet www.groupeseb.com, présentations analystes et investisseurs, lettres aux actionnaires, etc.) font l'objet d'un processus d'élaboration structuré, traçable, et sont préparés en étroite collaboration avec les diverses fonctions du Groupe. Ils sont relus par les responsables des fonctions concernées et sont validés in fine par le Comité exécutif. La Direction de la Communication Financière, en liaison avec la Direction Juridique, anime le Comité « MAR » *Market Abuse Regulation* décrit en p. 47 ;
- **identification de la base actionnariale et relations avec les investisseurs,** tout au long de l'année, par le biais de conférences physiques ou téléphoniques, roadshows, journées analystes/investisseurs ou rendez-vous individuels. Ces échanges ont pour objectif de donner au marché des éléments de compréhension de la stratégie, des performances et des perspectives du Groupe, d'entretenir et d'alimenter l'intérêt sur le titre. En 2022, le Groupe a participé à une trentaine d'événements (roadshows, conférences Investisseurs) qui lui ont permis de rencontrer plus de 400 gérants de portefeuille.

Direction Financement et Trésorerie

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

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

Direction du Contrôle de Gestion Groupe

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

Les activités clés de pilotage sous sa responsabilité sont :

■ **processus budgétaire.** Des directives et des recommandations sont diffusées aux différentes entités pour l'établissement du budget. La Direction du Contrôle de Gestion consolide et pilote les différents ajustements budgétaires avant validation d'un budget par le COMEX et le Conseil d'administration ;

■ **reprévisions** : tout au long de l'année, suite aux évolutions des activités du Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion alerte le COMEX en cas de variation par rapport au budget, quantifie l'impact des actions correctives et coordonne des prévisions à des moments clés de l'année. Celles-ci donnent lieu à une consolidation et sont approuvées au niveau du COMEX ;

■ **reporting et analyse des performances opérationnelles** : chaque mois, afin de permettre un pilotage du Groupe efficace, la Direction du Contrôle de Gestion consolide l'ensemble des informations provenant d'un outil de gestion unique et centralisé pour établir les tableaux de bord à destination du COMEX et du management du Groupe. Ces tableaux de bord incluent des analyses appropriées des écarts et tendances significatives.

Direction Comptabilité

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

Direction Fiscalité

La Direction Fiscalité du Groupe est responsable au **niveau mondial de la politique fiscale du Groupe**. À ce titre, elle s'assure du respect des règles fiscales (lois locales, conventions internationales) dans tous les pays où le Groupe est implanté.

Elle est principalement en charge :

- **de la mise en cohérence des pratiques fiscales des entités ;**
- **de la vérification de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur ;**
- **du suivi des contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe.**

Elle s'appuie, pour la réalisation de ses missions, sur un réseau de conseils fiscaux en France et à l'international.

Direction du Développement Durable

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

Par ailleurs, la Direction du Développement Durable est **en charge du contenu du Code éthique du Groupe** et s'assure de sa bonne diffusion et compréhension dans l'ensemble des entités. Les principes du Code éthique étant inclus dans le Manuel de contrôle interne, la conformité éthique de nos filiales est régulièrement vérifiée sur site par les équipes de l'audit interne.

Le respect des valeurs mentionnées dans le Code éthique ne s'arrêtant pas aux bornes de l'entreprise, la Direction du Développement Durable fait aussi **un suivi de l'application de ces principes auprès des fournisseurs**, en s'appuyant sur une « Charte des achats responsables » diffusée et signée par tous les partenaires, et sur des audits réguliers externalisés. Cette dernière démarche s'inscrit parfaitement dans nos plans d'action de conformité aux réglementations « SAPIN II » et « Devoir de vigilance ».

Chaque usine du Groupe est organisée afin de prévenir toute pollution (air, eau, sol) ou accident environnemental et pour réduire ses impacts carbone et environnementaux (en particulier l'énergie, l'eau, les déchets). Pour cela, **chaque usine respecte les réglementations environnementales locales** ainsi que des standards communs à tous les sites du Groupe. Les réglementations et leurs évolutions sont suivies en local par les coordinateurs Santé Sécurité Environnement.

Les actions d'évaluation des risques, de prévention des pollutions et de réduction des impacts environnementaux sont mises en œuvre en local et coordonnées au niveau du siège du Groupe : une personne dédiée y assure la définition des objectifs environnementaux à atteindre et la définition des standards communs. La Direction du Développement Durable s'assure aussi de **la mise en place d'indicateurs de performance**, qui sont ensuite suivis et consolidés.

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

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

Direction de l'Administration du Personnel

L'effectif du Groupe s'établit au 31 décembre 2022 à plus de 30 000 employés, répartis dans le monde sur plus de 100 entités opérationnelles. La Direction de l'Administration du Personnel a pour mission d'assurer l'homogénéité des processus de gestion du personnel. Cela s'organise autour des axes suivants :

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

Direction des Achats

Le Groupe dispose de deux Directions des Achats, une qui gère les achats de composants et matières premières nécessaires à la fabrication des produits, ainsi que les achats indirects, et l'autre qui gère les achats de produits finis. L'importance des flux financiers en jeu met la Direction des Achats au centre du processus de contrôle interne du Groupe :

- **gestion des achats centralisée**, en France au siège pour l'une d'elles et en Asie (Hong-Kong) pour les produits finis proche de nos fournisseurs. Les deux Directions utilisent les mêmes principes d'organisation : des acheteurs opérationnels proches du besoin (usines, centres R&D, marchés) et des acheteurs de catégorie qui définissent la stratégie d'achat. Ce pilotage centralisé commence par la mise en place de processus standards et de règles strictes sur la manière de gérer les achats (appels d'offres, demandes d'achat, approbations, etc.) ;
- **pilotage des fournisseurs**, notamment par les *category managers* et par le biais d'indicateurs de performance, de revues et d'audit des fournisseurs, sur les aspects opérationnels (qualité, *supply chain*...) mais aussi sur les aspects responsabilité et de conformité éthique, sociale et environnementale, en partenariat avec la Direction du Développement Durable ;
- **suivi de la performance des achats** : mise en place de stratégies achats, d'objectifs et d'analyses, pour optimiser l'efficacité et renforcer le contrôle. Un tableau de bord permet de suivre précisément les indicateurs clés et d'ajuster les actions.

Direction des Systèmes d'Information

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

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

- **outils opérationnels (ERP, logiciels métiers, bureautique, communication...)** : la Direction des Systèmes d'Information assure la conduite des opérations pour les outils du Groupe et participe à un Comité de pilotage des systèmes d'information, présenté en p. 47 ;
- **architecture réseau** : la Direction des Systèmes d'Information s'assure de la cohérence et de la disponibilité des réseaux du Groupe et de leur intégrité ;
- **sécurité des systèmes d'information et protection des données personnelles** : la Direction de la Sécurité informatique définit la stratégie et les évolutions du dispositif de sécurité déjà mis en place. Les propositions d'évolution du dispositif sont reliées à la stratégie, l'émergence de nouveaux risques et à la conformité réglementaires. Le dispositif de sécurité suit la norme définie par l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) selon quatre axes : l'Identification, la Protection, la Détection et la capacité de Réaction.

La direction a pour mission de définir la stratégie de sécurité informatique de manière à répondre aux enjeux de cybersécurité de l'organisation. Elle veille à la mise à jour de la cartographie des risques cyber et l'adaptation des mesures et dispositifs de protection aux différents risques identifiés. Responsable de la sécurité des Systèmes d'Information, elle définit et met en œuvre la politique de sécurité du Groupe, pilote les indicateurs clés de la sécurité du Groupe, suit la mise en place des règles de sécurité dans les projets et prend les mesures nécessaires pour l'information, la sensibilisation et la prévention des risques. Cette activité s'appuie sur un Comité sécurité des systèmes d'information (présenté en p. 47). Concernant les exigences liées à la protection des données personnelles, le Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information travaille en lien avec le Responsable de la Protection des Données Personnelles, la Direction Juridique et la Direction de l'Administration du Personnel : cette organisation transversale est décrite en p. 56 (« Risque de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information ») ;

- **applications digitales** : la Direction des Systèmes d'Information assure la mise en œuvre des composants logiciels et d'infrastructure pour garantir la qualité, la sécurité et la disponibilité du service fourni aux consommateurs : applications téléchargeables sur les téléphones mobiles, tablettes pour faciliter l'utilisation des produits connectés et permettre l'accès à des contenus numériques, photos, recettes de cuisine...

Direction de la Supply Chain

La répartition sur tous les continents des activités du Groupe exige une optimisation constante des procédés de production, des flux, des approvisionnements et de la logistique.

La Direction de la Supply Chain a pour mission de garantir la satisfaction des clients et la disponibilité des produits, tout en optimisant les coûts et les stocks. Pour ce faire, elle doit avoir une vue globale des enjeux, de nos fournisseurs à nos clients et à partir de prévisions de vente, maîtriser le planning, pour assurer le service client. Cela passe notamment par :

- **une revue de notre empreinte logistique optimisée** au mieux entre nos implantations industrielles, et nos clients, ainsi que le déploiement mondial de notre programme OPS Logistique qui nous permet de garantir un haut niveau de qualité au meilleur coût, dans une démarche d'amélioration continue de la performance ;
- une définition et le déploiement des procédures de gestion des stocks, applicables pour tous les entrepôts du Groupe, externalisés ou non, y compris : process de gestion des réceptions et des expéditions, process de gestion des inventaires, exigences de sécurité sur les sites de stockage ;
- **le pilotage des flux de produits** : définition et optimisation des flux de produits (en vue d'améliorer la flexibilité des sites industriels), en ligne avec les réglementations internationales et en conformité avec les réglementations douanières.

Dans l'optique de l'amélioration permanente du service au client, le Groupe a optimisé l'organisation de sa *supply chain* autour de trois grands principes :

- centraliser le calcul de demande à partir des données des marchés et d'utilisation d'outils statistiques de prévision, mais aussi centraliser la gestion des centres logistiques pour optimiser notre réseau de distribution ;
- conserver dans les continents et les marchés les structures nécessaires à servir les clients, qui vont définir les offres logistiques par type de clientèle et les mettre en œuvre, de la prise de commande à la livraison ;
- centraliser dans les *Business Units* la fonction « Planning » qui, à partir de la demande calculée par la fonction centrale, va planifier les productions et les approvisionnements pour livrer les marchés. Les BUs sont aussi en charge des offres produits, des usines et des plans commerciaux.

Direction de l'Efficacité Industrielle

La compétitivité de nos opérations industrielles étant cruciale, le Groupe SEB a mis en place de longue date un système d'amélioration continue de la performance industrielle appelé OPS qui a été déployé dans toutes les usines du Groupe. Au cours des dernières années, nous avons en outre intégré et développé les techniques digitales les plus récentes pour faire progresser nos usines en intégrant la dimension 4.0.

Dans ce contexte, la Direction de l'Efficacité Industrielle est en charge des processus suivants :

- **l'OPS, processus de management de la performance**, qui recouvre les procédures, outils et méthodes relatifs au bon fonctionnement de nos usines, selon un principe de recherche de l'excellence et de l'amélioration continue ;
- **un programme « usine du futur »** qui définit les nouveaux outils digitaux et les méthodes à déployer pour faire progresser nos usines par l'intermédiaire des outils informatiques industriels ;
- une constante réflexion sur le besoin d'évolution de notre empreinte industrielle ainsi que de notre stratégie industrielle.

Direction Santé et Sécurité

La santé et la sécurité des personnes travaillant au sein du Groupe sont une priorité absolue et de la responsabilité de chacun, qu'ils travaillent en industrie, sur des plateformes logistiques, dans des filiales commerciales, au siège, etc.

Direction Qualité & Environnement

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

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

- **les processus de management avec la définition de la politique Groupe**, la planification stratégique, l'amélioration continue de la qualité et la gestion de l'environnement, la politique santé et sécurité du Groupe ;
- **les processus de réalisation** qui couvrent la création de l'offre produits, le commercial, le traitement de la demande client et la production, la performance industrielle ;
- **les fonctions support des opérations** qui comprennent les ressources humaines, les systèmes d'information, les achats, la finance, le service support au consommateur, la finance ;
- **un reporting mensuel** qui permet à la Direction de la Qualité de suivre précisément des indicateurs clés et d'ajuster ses actions.

La politique Santé et Sécurité est coordonnée par la Direction Santé et Sécurité du Groupe, qui assure son pilotage en s'appuyant sur cinq axes, relayés en permanence sur tous les sites :

- **positionnement de la santé et la sécurité comme une priorité incontournable** ;
- **focalisation sur un objectif ambitieux**, suivi avec des indicateurs au niveau des sites et du Groupe ;
- **considération et analyse de chaque accident ou incident sérieux** afin d'en faire un événement d'apprentissage ;
- **partage d'un même niveau de compétence et d'exigence**, basé sur des standards communs ;
- **réactivité face à chaque écart observé**, pour qu'il soit traité rapidement.

Un Comité stratégique Santé et Sécurité transversal est présenté en p. 47.

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

1

Comité exécutif du Groupe (COMEX)

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Nathalie Lomon	Directrice Générale Adjointe, Finances
Delphine Segura Vaylet	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
Philippe Schaillee	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Alain Leroy	Directeur Général Industrie
Cathy Pianon	Directrice Générale, Affaires Publiques & Communication
Vincent Rouiller	Directeur Général Innovation
Philippe Sumeire	Directeur Général Juridique, Secrétaire du Conseil d'administration
Cyril Buxtorf	Directeur Général Grande Europe
Vincent Tai	Directeur Général Asie
Pierre-Armand Lemoine	Directeur Général Articles culinaires
Olivier Naccache	Directeur Général Marchés émergents
Oliver Kastalio	Directeur Général WMF
Martin Zouhar	Directeur Général SEB Professionnel
Oguzhan Olmez	Directeur Général Amérique du Nord

Comité Compliance

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

Comité Sécurité des Systèmes d'Information

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

Comité MAR (Market Abuse Regulation)

- Président
- Directeur Général
- Directrice Générale Adjointe, Finance
- Direction Juridique
- Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Comité de pilotage Développement Durable

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

Comité de pilotage des Systèmes d'Information

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

Comité Santé Sécurité

- Président
- Directeur Général
- Direction des Ressources Humaines
- Direction de la Communication Corporate
- Directeurs Industriels Activités
- Direction Santé Sécurité Groupe

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

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

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

Enfin, afin de garantir un pilotage efficace, le Groupe SEB s'appuie sur une décentralisation des responsabilités opérationnelles et sur

des règles de fonctionnement et de délégation clairement établies, ainsi que sur une culture d'entreprise historique forte, fondée sur le partage de valeurs humaines fondamentales favorisant un environnement éthique : Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne.

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

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

Plus de détails sur le dispositif d'alerte au Chapitre 3.4 page 160.

1.4 Facteurs et gestion des risques

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES

 RISQUES INTÉGRANT DES ENJEUX EXTRA-FINANCIERS (DÉCRITS DANS LE CHAPITRE 3, « RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE »)



Risques stratégiques

Degré 3

- Concurrence et concentration du marché du Petit Équipement Domestique
- Évolution de la distribution
- Innovation et propriété intellectuelle
- Image et réputation

Risques liés aux opérations

Degré 2


- Volatilité de l'activité et compétitivité
- Attraction et rétention des talents 
- Macroéconomie, géopolitique et réglementations
- Conformité 

Degré 3


- Cybersécurité et défaillance des systèmes d'information

Risques industriels et environnementaux

Degré 1

- Qualité des produits et sécurité des consommateurs 

Degré 2

- Continuité d'activité
- Santé et sécurité des employées, environnement 

INTRODUCTION

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

Le Groupe met en œuvre un ensemble d'actions pour identifier les risques, calibrer leurs impacts potentiels et évaluer leur probabilité d'occurrence. Ces risques sont ensuite gérés par le biais de plans de maîtrise des risques, revus de manière régulière, et impliquant les acteurs concernés dans les différentes Directions du Groupe. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue de totale maîtrise ou d'élimination de tous les risques.

PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE MAÎTRISE DES RISQUES

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

Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

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

COLLECTE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

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

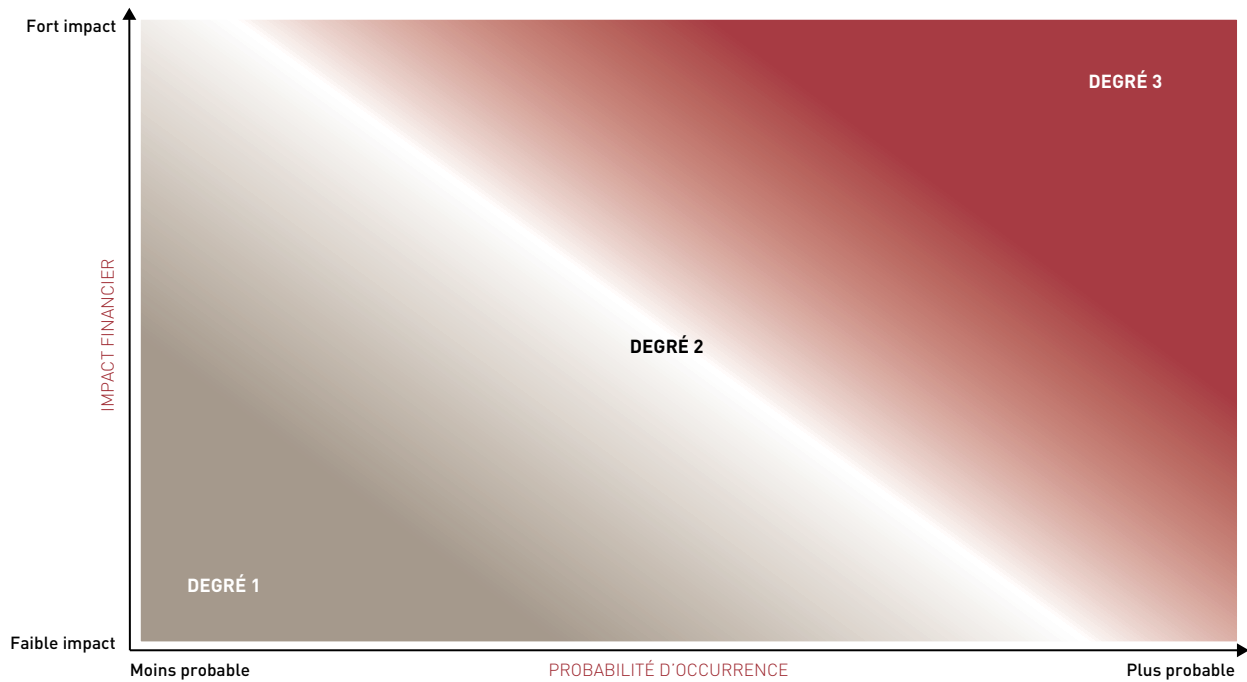
Des fiches de risque sont ensuite créées puis consolidées par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne pour identifier les points principaux, par thématique.

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

CONSOLIDATION AU NIVEAU DU GROUPE

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

Pour chaque risque résiduel, après prise en compte des mesures de mitigation, un degré d'exposition est défini, le degré 1 correspondant aux risques auxquels le Groupe est le moins exposé, et le degré 3 aux risques auxquels le Groupe est le plus exposé.



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

1

1.4.1 RISQUES STRATÉGIQUES

RISQUE LIÉ A LA CONCURRENCE ET A LA CONCENTRATION DU MARCHÉ DU PETIT ÉQUIPEMENT DOMESTIQUE – DEGRÉ 3

Description du risque

Le marché du Petit Équipement Domestique est un marché porteur, mais encore fragmenté au plan mondial, notamment dans certains segments ou certaines géographies.

Comme explicité Chapitre 1, p. 22, la concurrence est multiple avec en particulier :

- des groupes mondiaux, généralistes ou spécialistes, possédant des marques mondiales sur une ou plusieurs catégories de produits ;
- des groupes présents principalement sur leur marché domestique ou dans quelques marchés de référence ;
- des acteurs leaders d'une unique catégorie de produits ;
- des acteurs commercialisant leurs produits sous marque de distributeurs ou sans marque.

En outre, la montée en puissance de certains acteurs asiatiques sur leurs marchés domestiques et à l'international ainsi que l'émergence de nouveaux *business models* purement digitaux basés sur un accès direct au consommateur, permettent à certaines marques de gagner rapidement des parts de marché sur des catégories ciblées, au détriment de celles du Groupe.

Cette multiplicité d'acteurs, conjuguée aux tensions dans la distribution, se traduit par une intensité concurrentielle qui, généralement, alimente un contexte promotionnel. Dans cet environnement, la différenciation et la compétitivité sont cruciales.

Par ailleurs, au-delà de sa croissance organique, le Groupe met en œuvre depuis des décennies une stratégie de croissance externe pour accélérer son développement et consolider ses positions dans ses marchés. Cette stratégie s'est matérialisée par des acquisitions majeures, stratégiques (Moulinex en 2001, Supor en 2007, WMF en 2016), et des acquisitions plus ciblées (All-Clad, Imusa, Krampouz, StoreBound, Zummo...). Ainsi, manquer une opportunité d'acquisition pourrait pénaliser le Groupe. De même, une intensification de la politique de croissance externe de nos concurrents pourrait renforcer leurs positions sur les marchés concernés – petit électroménager, articles culinaires ou sur le marché professionnel (café en particulier). Un tel renforcement pourrait remettre en cause les atouts associés à la taille et aux positions de leader du Groupe, et notamment son pouvoir de négociation face à la distribution.

Enfin, chaque acquisition présente des spécificités en termes de culture d'entreprise, de structure, de processus opérationnels ou de canal de distribution. Ne pas les identifier ou ne pas en tenir compte pourrait affecter négativement le processus d'intégration et la création de valeur attendue de ces opérations.

Gestion du risque

- Concernant le risque concurrentiel et la nécessaire compétitivité, le Groupe s'appuie sur :
 - l'offre la plus étendue du marché, alimentée par une démarche d'innovation permanente et différenciante,
 - son portefeuille unique de marques,
 - une présence dans tous les réseaux de distribution et,
 - un outil de production polyvalent et performant, pour servir au mieux ses clients. Il possède en particulier une base industrielle en Asie au travers de sa filiale Supor, qui lui permet d'alimenter, outre le marché chinois, des marchés internationaux du Groupe.
- La fragmentation du marché constitue également une opportunité stratégique. Actif depuis toujours dans la consolidation du secteur, et en position de leader, le Groupe opère une veille active et permanente sur les marchés, identifiant les acteurs qui pourraient devenir des cibles d'acquisition. Cette veille est associée à une priorisation des secteurs/géographies les plus stratégiques.
- De fait, la politique de croissance externe du Groupe est fondée sur la complémentarité et vient en appui à sa stratégie de croissance organique. Elle s'articule autour d'acquisitions stratégiques et structurantes ou plus ciblées, présentant des complémentarités produits, géographiques, métier ou *business model*. La position de liquidité du Groupe lui permet en outre d'être acteur de la consolidation du marché.
- En ce qui concerne les nouvelles acquisitions, le Groupe s'est forgé au fil des années une réelle expérience et une compétence forte en matière d'intégration. Une organisation *ad hoc* est mise en place, conjuguant processus de *due diligence* post-acquisition et création d'un Comité d'intégration. Celui-ci a pour mission de piloter et d'accompagner et de coordonner chaque processus d'intégration entre toutes les parties prenantes (société acquise, *business units* concernées au sein du Groupe SEB et marchés concernés par l'acquisition). L'intégration des collaborateurs de la nouvelle entité, le déploiement des processus Groupe (*reporting* financier, par exemple), la mise en cohérence des outils informatiques, les missions d'audit diligentées, notamment, sont mis en œuvre par les différentes fonctions concernées (Stratégie, Ressources Humaines, Contrôle de Gestion, Systèmes d'Information, Audit et Contrôle Interne...).

RISQUE LIÉ A L'ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION – DEGRÉ 3

Description du risque

Au cours des dernières années, la distribution a connu des évolutions majeures avec des répercussions sur l'activité du Groupe : la consolidation du secteur (capitalistique ou à travers la mise en place de centrales d'achats communes) ainsi que l'émergence et l'essor rapide de spécialistes du e-commerce ont profondément changé l'environnement commercial. De même, de nouveaux acteurs digitaux sont apparus, cassant les codes de distribution classique.

Depuis 2020, sous l'effet des mesures restrictives mises en place dans le monde entier pour enrayer la propagation de Covid-19 (fermetures temporaires de magasins, notamment), le développement des ventes en ligne s'est accéléré de façon marquée. De façon plus générale, cette crise a entériné l'atténuation des frontières entre la distribution physique et l'e-commerce. La tendance est désormais à l'omnicanal, touchant la quasi-totalité des acteurs de la distribution.

Cependant, certaines enseignes n'ont pas, ou insuffisamment, réalisé cette transformation digitale et sont contraintes à d'importantes réorganisations pour contrer les baisses de fréquentation des magasins. Ces restructurations peuvent nous impacter à différents titres : arbitrages au sein du portefeuille de produits vendus, fortes promotions afin de générer du trafic, gestion serrée des stocks et réassorts limités, réduction du parc de magasins, voire faillites.

Ainsi, cette profonde mutation au sein de la distribution peut rejaillir négativement sur le Groupe en termes de chiffre d'affaires et/ou de parts de marché, voire d'impayés. Elle exige donc une adaptation de nos relations avec les distributeurs.

Dans un contexte où les interactions directes avec les consommateurs sont devenues de plus en plus cruciales, le Groupe complète son réseau de magasins en propre par des plateformes et des points de vente en ligne. Le développement de cette nouvelle activité « *online DTC* » nécessite i) des compétences spécifiques ii) des modifications dans la structure des coûts d'accès au consommateur iii) la gestion d'un important volume de données – dans le respect des réglementations RGPD.

Gestion du risque

- Le Groupe s'attache à avoir une croissance équilibrée et pérenne, adressant l'ensemble des réseaux de distribution existants pour à la fois optimiser son exposition globale et diversifier ses risques. De fait, le client le plus important du Groupe a représenté en 2022 un peu plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé, mais dans certains pays le poids d'un distributeur donné peut être sensiblement plus significatif. Il s'agit essentiellement de clients qui sont des partenaires de long terme avec lesquels le Groupe s'attache à entretenir une relation commerciale solide et de confiance. Par ailleurs, le Groupe réalise un suivi rapproché de ses performances par client et par marché.
- Notre organisation est structurée pour répondre aux exigences diverses de nos clients, offline et online. Elle est ainsi capable de gérer à la fois des flux de commandes en gros volume de la grande distribution, mais aussi des flux de commandes plus réduits et plus rapprochés de la part d'acteurs online. La chaîne d'approvisionnement a ainsi été adaptée pour assurer le meilleur service à l'ensemble de nos clients.
- Les ventes e-commerce du Groupe représentent environ 39 % des ventes Grand Public, en croissance soutenue depuis plusieurs années, aussi bien avec des acteurs *pure players* que *Click & Mortar*. Pour accompagner cet essor du e-commerce dans notre activité, nos équipes ont été renforcées pour répondre de façon adéquate aux besoins spécifiques de ce mode de distribution (commercial, logistique, marketing, digital, etc.).
- En vente directe aux consommateurs, le Groupe réalise plus de 5 % de son chiffre d'affaires Grand Public à travers son réseau de magasins en propre (Home&Cook, WMF, Supor Life Stores...). S'y ajoute la vente en ligne à travers notamment :
 - les sites internet de marque et les places de marché,
 - le déploiement d'outils de gestion de la relation client centralisés,
 - des équipes dédiées d'experts dans le digital et le marketing,
 - l'utilisation des données consommateur, sous la supervision d'un spécialiste de la protection des données.

RISQUE LIÉ À L'INNOVATION ET À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE – DEGRÉ 3

Description du risque

Dans un marché du Petit équipement domestique traditionnellement tiré par l'offre, l'innovation est un moteur crucial de différenciation par rapport à la concurrence. Il est donc nécessaire pour le Groupe de renouveler régulièrement son portefeuille de produits à travers des innovations. Celles-ci visent à satisfaire les nouveaux besoins des consommateurs et se matérialisent par des améliorations de produits ou services existants, par des innovations de rupture ou encore par l'ouverture de nouvelles catégories.

Au cours des dernières années, le cycle de vie des produits s'est plutôt raccourci et des acteurs agiles ont émergé avec une offre souvent restreinte (voire mono-produit), relayée par une approche innovante en termes de marketing et de distribution. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte de nouvelles tendances de consommation et d'évolutions technologiques rapides, incluant notamment des produits à orientation « digitale », « durable », des produits connectés ainsi que les offres de service associées.

L'adaptation à ces nouvelles tendances et la compréhension des nouveaux modes de consommation est donc un enjeu clé pour le Groupe. En l'absence d'innovation et de renouvellement régulier de ses gammes de produits, le Groupe pourrait être exposé à une érosion de ses ventes et de ses parts de marchés, avec un impact sur sa compétitivité et ses marges.

La notoriété des marques du Groupe et le succès de ses innovations entraînent des contrefaçons de divers droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, modèles) qui peuvent pénaliser ses ventes et créer un risque pour son image.

L'ensemble des innovations du Groupe doit donc être protégé à travers des dépôts de brevets, de dessins et modèles ainsi qu'un patrimoine intellectuel comprenant son portefeuille de marques, déposées et enregistrées.

À l'opposé, le Groupe, dans sa démarche active d'innovation, est susceptible d'être en conflit avec un brevet ou un modèle déjà déposé par la concurrence. Cela entraînerait un risque de litige, de réputation ou financier en cas de rappel du produit concerné.

Gestion du risque

- L'innovation s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe depuis son origine et fait l'objet d'importants investissements en moyens humains et financiers (283 M€ soit 3,6 % du chiffre d'affaires en 2022). Le Groupe s'est notamment doté d'un pôle mondial d'innovation au sein de son siège social. Il a été conçu pour structurer la capacité du Groupe à anticiper les évolutions des tendances de consommation, à intégrer les évolutions technologiques et renforcer ainsi sa capacité d'innovation de rupture. En centralisant ainsi les équipes d'innovation, il permet une meilleure priorisation des efforts d'innovation et de développement et contribue ainsi à des lancements plus impactants de nouveaux produits. Proposer une offre différenciante avec un délai de mise sur le marché rapide sont des atouts majeurs pour dynamiser l'activité et gagner des parts de marché.
- La compréhension des tendances de consommation et d'usage des consommateurs, couplée à la maîtrise de nouvelles technologies est devenue un enjeu clé dans le processus d'innovation. Via une veille active, y compris des innovations concurrentes et d'autres secteurs d'activités, le Groupe alimente sa réflexion à la fois sur l'évolution de l'offre produits et des écosystèmes qui les accompagnent. Ces dernières années, l'accent a été mis sur le digital avec le développement de produits connectés. Ceux-ci permettent d'améliorer l'expérience du consommateur, notamment au travers de proposition de services associés dans le cadre d'un écosystème global. S'y ajoutent, dès la conception, un objectif de responsabilité sociétale et environnementale sur tout le cycle de vie de nos produits :
 - consommation d'énergie, lors de la production et de l'utilisation,
 - réparabilité, recyclabilité ou seconde main, utilisation de matériaux recyclés,
 - ergonomie et design inclusif, etc.
- Le Groupe alloue les budgets nécessaires à la protection et au développement de ses actifs immatériels au premier rang desquels les marques et l'innovation, ainsi qu'à la lutte contre la contrefaçon. Il met en œuvre une stratégie de dépôts de marques, modèles et brevets ciblée tenant compte des perspectives de ventes et des pays à risque.
- Le Groupe surveille le risque d'atteinte à sa propriété intellectuelle à la fois sur le terrain et sur internet :
 - sur le terrain, une lutte est conduite de manière systématique, notamment dans les zones à risque comme la Chine et le Moyen-Orient ainsi que dans des pays à forts enjeux commerciaux. Cela passe par exemple par une surveillance lors des salons, où des investigations sont menées, qui conduisent éventuellement à des saisies douanières, actions judiciaires et destruction de moules et de stocks ;
 - sur internet (places de marché, sites internet) la lutte est menée grâce à un outil de surveillance mondiale permettant d'avoir des rapports réguliers et de diligenter des actions rapides pour obtenir un retrait des copies en ligne et lutter contre la contrefaçon de marques et le cybersquatting.
- Le Groupe surveille également le risque de porter atteinte à la propriété intellectuelle de tiers grâce à des actions intégrées au processus d'innovation et de développement produits. Ainsi les projets de lancement de produits font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation sur les marques, modèles et brevets avant validation et lancement. Cependant, il reste une probabilité qu'un droit de propriété industrielle antérieur n'ait pas été identifié. Dans ce cas, le Groupe peut être amené à :
 - modifier la construction technique ou esthétique d'un produit pour supprimer tout risque de litige,
 - négocier un règlement à l'amiable d'un litige éventuel, ou
 - se défendre si le droit de propriété industrielle antérieur n'est a priori pas valide ou si la contrefaçon alléguée n'est pas démontrée.

RISQUE D'IMAGE ET DE RÉPUTATION – DEGRÉ 3

Description du risque

Le Groupe SEB s'appuie sur un portefeuille unique d'une trentaine de marques qui détiennent des positions de premier plan dans le monde ou dans leur marché domestique. La notoriété de ses marques repose sur la qualité de ses produits, leur mode de distribution ainsi que sur les politiques de marketing et de publicité mises en œuvre.

Des produits ou une communication en inadéquation avec l'image des marques, des comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des employés, distributeurs ou fournisseurs du Groupe, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété des marques, entraîner un effet défavorable sur les ventes, ou affecter la valorisation des marques au bilan (plus d'un milliard d'euros au 31 décembre 2022).

Dans un environnement où l'information circule de plus en plus rapidement (sites internet, messagerie instantanée, réseaux sociaux...), la moindre connotation négative peut avoir une incidence sur l'image du Groupe à l'échelle d'un pays, d'une région ou même sur le plan global avec des répercussions sur les ventes et les résultats.

Le risque peut émerger sur la base d'informations, fondées ou non, et/ou de rumeurs qui peuvent couvrir des thèmes aussi divers que la qualité ou la sécurité des produits, l'innocuité des matériaux (notamment alimentaires), les procédés industriels, l'impact environnemental, les pratiques commerciales, le comportement éthique ou le respect des réglementations (fiscales, sociales).

Gestion du risque

Le Groupe SEB soutient et développe la notoriété de ses marques en collaborant avec des professionnels réputés dans leur domaine (Agences de communication, ambassadeurs, influenceurs...), dans une optique de respect et de mise en avant de la personnalité de chaque marque.

En parallèle, il protège activement la réputation de ses marques à travers un mécanisme de protection à trois niveaux :

- la première couverture du risque d'image est préventive et consiste à ne pas générer de situation pouvant donner lieu à une communication négative sur le Groupe. Cela se concrétise par le respect des valeurs du Groupe et du Code éthique, ainsi que par le respect des processus internes (notamment qualité, *reporting* financier, contrôle interne, sécurité...). Ces grands principes sont régulièrement rappelés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe : à l'embauche mais aussi dans le cadre de formations ou de communications au long cours. Ils sont à tous les niveaux sensibilisés au respect des règles éthiques et bénéficient aussi pour certains d'une formation au digital, aux réseaux sociaux et leurs usages ;
- la deuxième couverture consiste à mettre en place un système réactif de surveillance de l'information : au-delà des moyens classiques de veille des médias traditionnels, le Groupe utilise un outil de suivi de e-réputation sur les réseaux sociaux, associé à un processus de communication interne (remontée de l'information au management, prise de décision) et externe (procédure et cellule de gestion de crise) ;
- enfin, le Groupe met en œuvre des moyens de sécurisation de ses processus de diffusion de l'information, afin de limiter les risques de communication frauduleuse et d'usurpation d'identité.

1.4.2 RISQUES OPÉRATIONNELS

RISQUE DE CYBERSÉCURITÉ ET DE DÉFAILLANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION – DEGRÉ 3

Description du risque

Les systèmes d'information sont une composante essentielle des activités du Groupe tant sur les processus opérationnels (gestion de production, comptabilité, reporting...) que sur les moyens de communication (mails, réseaux, téléphones, tablettes et objets connectés).

Une panne ou une perturbation au sein de ces systèmes entraînerait un impact potentiellement significatif sur les activités opérationnelles du Groupe. Un tel impact pourrait en particulier provenir d'une cyberattaque, d'une contamination des systèmes, intentionnelle ou non, par un virus informatique, ou par l'exploitation de failles dans la sécurité de ces systèmes directement opérés par le Groupe ou dont la gestion est déléguée à des partenaires externes (Cloud, infogérance ...).

Par ailleurs, la prolifération et la sophistication des cyber-menaces en parallèle de l'augmentation très significative du volume d'informations traitées, du développement des services en ligne (DTC, Direct To Consumer...) et des objets connectés, rendent les processus et les outils de gestion de la donnée plus complexes et plus techniques. Ceci – associé au renforcement des réglementations internationales concernant la protection des données personnelles (notamment RGPD – Règlement général sur la protection des données) – augmente sensiblement l'impact que pourrait avoir l'exploitation d'une faille de sécurité sur les données. Une atteinte aux informations – concernant par exemple nos clients, fournisseurs, consommateurs ou salariés – pourrait avoir un impact significatif et de long terme sur les activités du Groupe.

De plus, l'expansion du Groupe (géographique, taille, secteurs d'activité) et l'intensification des mises-à-jours (fonctionnelle et sécurité) publiées par les éditeurs informatiques, nécessitent fréquemment la mise à niveau ou l'évolution de nos infrastructures, de nos systèmes de gestion (ERP) et de nos applications. Cela se traduit par des changements mineurs (adaptation des systèmes mis en place) ou majeurs (définition, construction et mise en place d'un nouveau système). Chacune de ces évolutions génère de la complexité et des perturbations au sein du système d'information existant avec en particulier des risques sur les ressources affectées à la mise en place et sur les opérations si l'application des correctifs n'est pas effective.

Ces risques peuvent engendrer des coûts significatifs et générer un risque sur l'activité et les performances du Groupe.

Gestion du risque

- Concernant le risque lié à la cybersécurité et la défaillance de nos systèmes, une veille coordonnée avec plusieurs fournisseurs spécialisés dans la protection des systèmes et la sécurité a pour objectif de suivre les évolutions et les actions en termes de lutte contre la cybercriminalité (antivirus, pare-feu, processus d'identification des utilisateurs). La Direction des Systèmes d'Information établit annuellement une cartographie des risques informatiques, en collaboration avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne.
 - Le Groupe a une politique de gestion des systèmes d'information très centralisée, afin de garantir une homogénéité dans la sécurisation et la gestion des outils. L'essentiel de nos serveurs applicatifs et de nos serveurs de données est hébergé par des tiers localisés en France, dans des environnements sécurisés et redondants, assurant une couverture régulière des vulnérabilités et permettant la continuité d'activité et la protection des données (confidentialité, intégrité et disponibilité). Les solutions de continuité d'activité, de sauvegarde et de filtrage (antivirus, filtrage mails, filtrage web...) opèrent en continu et sont régulièrement renforcées.
 - Enfin, une assurance couvrant spécifiquement les atteintes aux systèmes d'information a été souscrite par le Groupe ; cette dernière prenant également en charge le risque lié aux cyber-attaques.
 - Des ressources sont spécifiquement dédiées à ces enjeux et sont structurées en interne (sous la direction du DSSI – Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information – et du Comité Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information) s'appuyant le cas échéant sur des ressources externes (prestataire spécialiste en test d'intrusion par exemple).
- Plus globalement, le Groupe veille à sensibiliser régulièrement l'ensemble de ses salariés aux risques cyber et à l'évolution de la menace : spécialistes (développeurs, administrateurs systèmes et réseaux...) ou utilisateurs finaux (protection des mots de passe, règle de prudence vis-à-vis des emails, de la navigation internet, respect de la Charte d'utilisation des systèmes d'information annexée au Règlement intérieur...).
- Concernant la protection des données personnelles » (règlement RGPD et réglementation locale – par exemple CNIL) une procédure en cas de brèche de sécurité dans nos applications informatiques impactant les données personnelles a été définie et déployée pour se conformer aux obligations de notification telles que posées par la réglementation en matière de données à caractère personnel. Le Groupe réalise depuis 2021 un exercice annuel de gestion de crise permettant de sensibiliser, d'entraîner les métiers et intervenants informatiques et de prédéterminer des éléments de communication internes et externes liés à la fuite d'information.
 - Sur le développement des outils et sur l'intégration de nouvelles activités, la Direction des Systèmes d'Information, en collaboration avec la Direction du Contrôle de Gestion Groupe, met en place des équipes de transition/des équipes projet dédiées qui permettent la montée en puissance des nouveaux systèmes tout en maintenant les systèmes existants pour favoriser une transition fluide et sans perte d'exploitation.
 - Le Groupe minimise autant que possible les changements sur une même période ou une même géographie. En moyenne sur une année, en dehors des mises-à-jour de sécurité, moins de 20 % des filiales sont concernées par une montée en version ou un changement de système de gestion.
 - Ensuite, chaque mise en place de système de gestion fait l'objet d'un accompagnement par des prestataires spécialisés permettant une bonne définition des besoins et des paramétrages des outils de gestion, minimisant le risque opérationnel lors du démarrage de l'outil.
 - Enfin, le Groupe fait en sorte de mobiliser des ressources supplémentaires en interne pendant les phases de démarrage pour réduire l'impact sur les équipes locales et assurer un démarrage solide et stable des nouvelles solutions.

CONFORMITÉ – DEGRÉ 2

Description du risque

La complexification des réglementations, l'expansion du Groupe dans des géographies nouvelles, l'évolution des outils technologiques, l'accroissement de la pression concurrentielle, sont autant de facteurs qui multiplient les risques de voir apparaître :

- des situations de fraude, d'origine interne ou externe ;
- de non-conformité avec les réglementations nationales ou internationales ;
- de non-conformité avec les règles internes du Groupe.

Les risques liés à la conformité et à la corruption sont pris en compte dans la cartographie des risques du Groupe.

Malgré des processus élaborés de contrôle interne et d'audits réguliers (internes et externes) le Groupe n'est pas à l'abri de manquements, intentionnels ou non, significatifs ou modestes.

Ces manquements pourraient engendrer un risque de contentieux administratif, judiciaire, financier et/ou réputationnel.

Gestion du risque

- Le respect des réglementations internationales et locales est une priorité du Groupe inscrite dans notre Code éthique.
- Le Groupe opère une veille réglementaire permanente et conçoit au fur et à mesure les formations adaptées aux évolutions réglementaires qui s'inscrivent dans un programme de formation *Global Compliance*. Ce programme comprend une formation « Code éthique », comme point de départ général, puis des formations plus spécifiques (« Antitrust », « Anticorruption » ou encore « Protection des données personnelles »).

Il a renforcé ses dispositifs de contrôle interne et de surveillance. Il a ainsi créé une organisation spécifique « conformité » qui comporte notamment une division « protection des données personnelles » (réglementation RGPD), sous la supervision d'un spécialiste de la protection des données.

- En ce qui concerne la réglementation fiscale, le Groupe entretient des relations de coopération et de transparence avec les autorités fiscales et s'attache au respect et à la mise en œuvre de la réglementation fiscale dans tous les pays où il opère.

L'évolution des réglementations est suivie par la Direction Comptabilité et Fiscalité et les Directions Financières locales.

Le Code éthique du Groupe précise en outre les principes régissant sa politique fiscale :

- « Nous nous acquittons de l'ensemble des impôts et taxes dus dans les pays où nous sommes présents. »
- « Nous veillons à ce que les déclarations comptables et fiscales que nous transmettons aux autorités soient exhaustives et reflètent la réalité de chaque filiale. »

Le Groupe suit également les recommandations de l'OCDE en matière de prix de transfert et est régulièrement audité par les autorités fiscales compétentes.

- En matière de lutte contre les fraudes externes, un processus de remontée systématique d'information vers la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne sur les tentatives de fraudes permet d'analyser ces situations, d'informer toutes les entités des risques, et de rapidement mettre en place de nouveaux contrôles (notamment la mise à jour de nos pare-feu). Une forte sensibilisation des personnels financiers et la mise en place systématique de doubles contrôles ont, par exemple, permis de contrer les tentatives d'usurpation d'identité de clients, de fournisseurs ou de dirigeants du Groupe par des moyens technologiques.
- La politique de gestion du risque de corruption est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

RISQUE LIÉ À LA VOLATILITÉ DE L'ACTIVITÉ ET À LA COMPÉTITIVITÉ – DEGRÉ 2

Description du risque

L'activité du Groupe est marquée par une certaine volatilité due à :

- L'importance d'événements particuliers (*Black Friday*, Noël, Nouvel An chinois, Jour des Célibataires en Chine, fête des mères, Chandeleur, etc.) avec une forte pondération, en matière de ventes et de résultats, au 4^e trimestre.
- Une nature calendaire variable de ces événements, qui peuvent être doublés ou inexistantes selon les années.
- Une forte saisonnalité et une dépendance aux conditions climatiques de certains produits comme les ventilateurs.
- Des programmes de fidélisation, récurrents ou non, avec des distributeurs, qui peuvent constituer une base de comparaison élevée d'une année sur l'autre.
- En Café Professionnel, la signature et l'exécution d'importants contrats avec certains clients (enseignes de restauration, magasins de proximité, chaînes de stations essence...) pour l'équipement ou le remplacement de machines. Ces *deals* peuvent constituer une base de comparaison élevée d'une année sur l'autre.

Sur ces bases, le nombre de produits vendus, et donc le chiffre d'affaires et le Résultat opérationnel du Groupe peuvent fluctuer de façon substantielle sur un trimestre, semestre ou sur une année.

Le Groupe doit en outre avoir la capacité d'optimiser la productivité de ses structures, afin de pouvoir rester compétitif, ce qui suppose :

- la flexibilité de ses usines et de ses centres logistiques face à la volatilité de l'activité ;
- l'arbitrage entre fabrication en interne ou externalisation, gestion des investissements industriels et des coûts de production, simplification des *process* et des flux, optimisation de la chaîne logistique et des stocks associés (composants, en-cours, produits finis...);
- l'accélération des flux sur l'ensemble de la chaîne de la valeur pour mieux répondre aux attentes de nos clients ;
- la rationalisation de la diversité (offre produits) et complexité (différenciation retardée, notamment) ;
- la prise en compte de l'évolution de facteurs externes tels que les prix des matières premières, des coûts de transport et les parités monétaires.

Gestion du risque

- Les activités des périodes de forte revente sont planifiées conjointement avec nos grands partenaires de la distribution, pour en réduire les risques d'aléa. L'activité commerciale et les activations restent dynamiques pendant les périodes de basse saisonnalité, pour limiter la concentration du chiffre d'affaires sur la fin d'année. La diversification géographique du Groupe permet en outre de diminuer le risque de volatilité induit par les produits tributaires des conditions climatiques.

Concernant les programmes de fidélisation, ce processus s'accompagne d'un suivi tout au long de l'opération avec les différentes parties prenantes pour sécuriser les volumes et les approvisionnements.

Concernant notre activité en machines à café professionnelles, le Groupe s'attache à travers la gestion du carnet d'ordre, à disposer d'une enveloppe de contrats – y compris de taille plus modeste – afin de compenser les effets induits par la non-récurrence de très gros deals d'une année sur l'autre.

- En tant qu'industriel, le Groupe SEB est constamment amené à arbitrer entre fabrication en interne ou externalisation de la production. Dans ce contexte, environ deux tiers des produits du Groupe sont fabriqués en interne :

Pour la production réalisée en interne, nos équipes industrielles locales et centrales/transversales travaillent en permanence sur l'amélioration de la compétitivité de nos sites, notamment avec le déploiement de programmes d'amélioration continue. Parallèlement à cette action, les équipes industrielles ont mis en place un programme de flexibilité industrielle à travers notamment diverses plateformes technologiques pour améliorer notre réactivité et notre adaptabilité aux besoins des marchés, ainsi qu'aux éventuelles évolutions rapides des conditions de marché (devises, droits de douane, matières premières...).

La position devises du Groupe est « courte » en dollar et en yuan chinois et « longue » dans l'ensemble des autres devises. Le Groupe est amené à adapter sa politique tarifaire afin de compenser les évolutions des devises, parfois soudaines et significatives, des coûts du fret et des matières premières. En outre, pour faire face à l'exposition sur les devises et les matières premières, le Groupe SEB met en œuvre une politique de couverture décrite dans la note 25 des États financiers.

RISQUE LIÉ À L'ATTRACTION ET À LA RÉTENTION DES TALENTS – DEGRÉ 2

Description du risque

Le contexte de croissance soutenue dans un environnement de marché en constante évolution requiert une adaptation permanente de nos ressources humaines et une diversité accrue des compétences au sein du Groupe.

Nos marchés Grand public (Petit électroménager et Articles culinaires) et Professionnel sont largement impactés par de grandes tendances sociétales (modes de consommation, notamment alimentaire, impact environnemental des activités, robotisation, digitalisation...). Le Groupe y répond par un engagement fort et des investissements importants – dans l'innovation, la *supply chain*, la data, le digital... – nécessitant une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et qualifiée.

Pour certains de ces profils clés, la pénurie et/ou la concurrence accrue peut entraîner des difficultés à attirer, mais aussi à retenir les talents, avec ainsi le risque de retarder l'intégration des nouvelles compétences nécessaires au développement et à la production des produits du Groupe.

Cela est particulièrement le cas dans certaines zones géographiques, ou dans certains domaines d'expertise.

Gestion du risque

D'une façon générale, la politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ». Elle détaille en particulier la politique mondiale du Groupe en matière de gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement :

- les mesures prises pour attirer les jeunes talents (programmes avec les écoles, *graduate*) ;
- le développement de la notoriété du Groupe sur les plateformes digitales ;
- les possibilités d'évolutions professionnelles.

RISQUES MACROÉCONOMIQUES, GÉOPOLITIQUES ET RÉGLEMENTAIRES – DEGRÉ 2

Description du risque

La présence du Groupe dans près de 150 pays l'expose à divers risques de nature exogène sur lesquels il n'a pas de prise. Au-delà du risque lié aux devises il doit faire face à des risques d'instabilité politique, économique ou sociale, en particulier dans les pays émergents où il réalise une part significative de ses ventes.

Cette instabilité peut impacter négativement la confiance et donc la consommation des ménages. En cas de récession avérée et prolongée, l'activité du Groupe pourrait pâtir d'une dépréciation de la devise locale conjuguée à un regain d'inflation.

Le Groupe est également confronté à des risques géopolitiques qui peuvent se concrétiser par des sanctions économiques entre pays – embargos ou taxes d'importations sur certains biens ou denrées qui peuvent concerner ses produits – ou par des conflits ouverts. Il peut décider de répercuter une partie de ces taxes sur le prix de vente du produit, avec un risque de perte de compétitivité par rapport à des concurrents qui n'y seraient pas soumis, ou maintenir ses prix au détriment de sa marge.

Enfin des changements réglementaires et/ou de fiscalité (taux d'imposition des sociétés, taxe sur la valeur ajoutée des produits, retenue à la source, accords fiscaux...) peuvent affecter les opérations du Groupe dans les pays concernés.

Gestion du risque

- La présence internationale du Groupe – commerciale et industrielle – constitue un facteur de diversification des risques, une compensation pouvant s'effectuer entre les pays et les zones géographiques.
- D'autre part, une cartographie des risques est compilée chaque année par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, évaluant pour chaque pays l'évolution des risques (politiques, sociaux, économiques...) en collaboration avec les managements des entités concernées.
- L'adaptation constante aux évolutions des marchés fait partie intégrante des savoir-faire du Groupe. Quand le Groupe a traversé des crises monétaires, il a su rapidement ajuster ses structures et ses prix, pour réduire au plus vite les impacts de la dévaluation des devises locales et ajuster ses bases de coûts à une contraction de ses ventes.
- L'outil industriel puissant et polyvalent du Groupe lui donne une flexibilité en matière d'approvisionnement des marchés et de transfert éventuel de base de production si nécessaire.
- Le suivi permanent de l'activité dans tous les pays où le Groupe opère, permet des réactions rapides aux événements pouvant survenir.

1.4.3 RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

RISQUE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ – DEGRÉ 2

Description du risque

Le Groupe SEB, par sa taille et la diversité des produits proposés, gère une complexité d'approvisionnements croissante, en matières premières, composants ou produits finis.

Il est soumis à divers facteurs qui pourraient avoir un impact sur la continuité de ses activités :

- en tant qu'acteur industriel, le Groupe fabrique dans ses usines les deux tiers des produits qu'il commercialise. Sa capacité à anticiper ses ventes et adapter en conséquence son planning de production ainsi que sa capacité à livrer correctement ses marchés sont donc cruciales ;
- le Groupe effectue chaque année des volumes d'achats (matières premières, composants, produits finis etc..) significatifs. Une concentration excessive des fournisseurs pourrait donc entraîner une dépendance avec un risque fort pour la continuité d'activité en cas de perturbation (retard de livraison, interruption d'activité, rupture de relation commerciale, défaillance, incident majeur de type incendie, etc.) ;
- le Groupe opérant à l'échelle mondiale, les flux logistiques en place sont d'une complexité croissante. La répartition de ses usines, de ses fournisseurs et de ses marchés entraîne une dépendance forte sur certaines routes logistiques (Chine vers Europe, Chine vers États-Unis, Europe vers Moyen-Orient ou Amériques...) qui peuvent être perturbées notamment en cas de risques naturels, géopolitiques et impacter significativement ses opérations ;
- le Groupe peut être confronté à des risques naturels (incendies, inondations, glissements de terrain...) et/ou à des épidémies qui peuvent affecter ses usines, ses entrepôts ou une zone géographique où le Groupe opère et affecter la continuité des opérations industrielles du site ou de la zone concernée ;
- le Groupe est exposé à des risques industriels (accidents, émission de pollution, incendies) qui peuvent toucher ses 39 usines dans le monde.

Enfin, de façon exceptionnelle, le monde connaît une crise sanitaire qui peut perturber la chaîne d'approvisionnement au niveau mondial, et notamment :

- l'outil de production, lorsque la situation sanitaire requiert la fermeture des sites du Groupe, ou ceux de ses fournisseurs et sous-traitants ;
- les matières premières, composants et produits finis, qui connaissent toujours de fortes tensions à la suite du redémarrage simultané des grandes économies du monde ;
- le fret (maritime, aérien, routier), les principales routes étant saturées là aussi par la reprise de l'économie mondiale.

Gestion du risque

- Le planning et la logistique sont pilotés au niveau mondial. Le Groupe a déployé un processus S&OP (*Sales & Operating Planning*) transverse et collaboratif, depuis la prévision de ventes dans les sociétés de marché jusqu'à la planification des capacités, la production et la livraison au client.
- Le Groupe est particulièrement vigilant à répartir ses risques et à limiter sa dépendance en matière d'approvisionnements de composants, matières premières et produits finis. Sa priorité est d'assurer la continuité de la production, dans les meilleures conditions économiques, tout en respectant des principes éthiques, et, au sein d'une même famille de produits ou d'une technologie particulière, de pouvoir disposer d'alternatives.
- En ce qui concerne les routes logistiques, il n'existe pas une alternative systématique pour l'ensemble des flux, néanmoins le Groupe favorise autant que possible des routes alternatives telles que les transports fluviaux.
- Concernant la continuité de nos opérations industrielles, chaque usine du Groupe respecte les normes internationales et déploie si besoin des processus industriels spécifiques. Les sites de production font l'objet d'une analyse annuelle des risques locaux et des plans de prévention sont mis en œuvre. En outre, une démarche active de prévention des risques industriels est mise en œuvre à travers des audits réguliers, des investissements de maintenance et l'optimisation de certains processus afin de limiter la probabilité d'occurrence de ces risques. Les sites européens, américains et chinois ne sont a priori pas ou peu exposés à des risques naturels majeurs (cyclones, inondations, tremblements de terre...), et il en est de même pour les entrepôts.
- Le risque de pandémie est intégré dans notre plan de santé international « *Health in SEB* » et au sein des plans de continuité de nos sites. Des détails sur le plan « *Health in SEB* » sont donnés au Chapitre 3 p. 158.

L'approvisionnement en matières premières et en composants a été sécurisé auprès de tous les fournisseurs disponibles afin de garantir le fonctionnement optimal de nos chaînes de production. Le Groupe est remonté beaucoup plus loin en amont de la chaîne d'approvisionnement, a noué des relations plus étroites avec ses fournisseurs et a opté pour des sources d'approvisionnement alternatives.

RISQUE SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT – DEGRÉ 2

Description du risque

Le Groupe SEB place la santé et la sécurité de ses salariés au premier plan de ses préoccupations. Néanmoins, il ne peut exclure le risque de maladies professionnelles, d'accidents du travail, ou d'atteinte à l'intégrité physique des personnes.

Avec plus de 30 000 salariés dans le monde, le risque d'accident du travail est permanent et concerne toutes les catégories de salariés (sur site, en magasin, au siège, etc.).

D'autre part, avec 39 usines dans le monde, le Groupe est exposé à des risques industriels (incendies, accidents, émission de pollution) qui peuvent affecter la santé de ses salariés et l'environnement.

La présence du Groupe dans près de 150 pays, l'expose également au risque d'atteinte à la sécurité de ses salariés : opérations dans des pays à risques, déplacements fréquents dans les différentes géographies du Groupe, évolutions géopolitiques brusques dans certaines zones impliquant des risques physiques pour les équipes locales.

Enfin, depuis 3 ans, le monde entier connaît une situation sans précédent lié à la pandémie Covid-19. Malgré le déploiement à l'échelle mondiale de campagnes de vaccination, le contexte sanitaire demeure incertain.

La survenance de ces risques ne peut totalement être exclue et pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, et les résultats du Groupe, ses ressources humaines ainsi que sur son image et sa réputation.

Gestion du risque

Les mesures permanentes concernant la santé et la sécurité des collaborateurs sont documentées et des formations – y compris en *e-learning* – sont régulièrement réalisées.

La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

Concernant la gestion des risques liés à la Covid-19, la santé des collaborateurs du Groupe a été, et reste, la priorité absolue.

Des mesures sanitaires peuvent être mises en œuvre dans des sites du Groupe (usines, bureaux, entrepôts, magasins, etc.) en fonction de la situation sanitaire, en particulier :

- protection sur les lieux de travail (fourniture de masques, distanciations, mesures d'hygiène) ;
- isolement en cas de contamination ;
- organisation du travail à domicile (télétravail).

Le Groupe peut être amené, à fermer momentanément un ou plusieurs de ses sites (sites de production, entrepôts, filiales commerciales et bureaux administratifs, magasins...) en raison des mesures de restrictions prises par les gouvernements nationaux.

RISQUE QUALITÉ DES PRODUITS ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS – DEGRÉ 1

Description du risque

La qualité des produits et la sécurité des consommateurs sont des priorités pour le Groupe. Il porte donc une attention maximale à la sécurité et l'innocuité des matières premières, des composants et de ses produits finis.

On ne peut néanmoins exclure qu'un utilisateur soit blessé par le dysfonctionnement d'un produit ou une utilisation inappropriée. Un produit, fabriqué en interne ou sourcé, pourrait présenter (i) un défaut de conception (ii) un défaut de fabrication.

Le Groupe peut donc voir sa responsabilité engagée ou l'image de ses marques entachée.

Il est exposé aux risques d'actions en garantie ou en responsabilité de ses clients et consommateurs. Dans certains cas, un rappel de produits peut s'avérer nécessaire, avec un risque en termes d'image et de coûts.

En parallèle, le Groupe est également exposé du fait de sa présence mondiale à des réglementations hétérogènes.

Les réglementations concernant les produits alimentaires et les matériaux pouvant engendrer un risque sanitaire sont en constante évolution. Elles ont tendance à se multiplier, mettant à risque l'activité du Groupe lorsque les substances concernées par ces évolutions réglementaires sont utilisées dans nos procédés industriels.

Gestion du risque

- La politique qualité du Groupe est pleinement intégrée à la conception et à la fabrication de tous les produits. Le Groupe a mis en place un protocole de contrôle qualité interne et externe pour les produits qu'il commercialise. Chaque étape de conception des produits fait partie d'un processus qualité standard et fait l'objet de validations successives, notamment sur :
 - les composants utilisés,
 - les matériaux mis en œuvre,
 - les fournisseurs sélectionnés.
- Les produits sont soumis à des tests d'endurance, qui simulent leur fonctionnement en utilisation standard pendant de longues périodes.
- En outre, le Groupe s'attache également à accompagner ses produits de notices simples et accessibles dans le but de prévenir des utilisations potentiellement dangereuses, notamment pour ses produits électriques.
- Sur les marchés, le Groupe s'appuie sur un réseau (en général externalisé) de centres de service, qui gèrent la réparation et le suivi des produits. Les employés/techniciens de ces centres de service reçoivent des formations régulières et complètes de la part du Groupe pour être à même d'accompagner dans les meilleures conditions les consommateurs qui feraient face au dysfonctionnement d'un de ses produits. Ces centres de service sont habilités par ailleurs à gérer les réclamations client, la réparation sous et hors garantie et la vente de pièces détachées et de consommables, afin d'apporter le meilleur niveau de service à nos consommateurs.
- Concernant les risques sanitaires potentiels, le Groupe a mis en place un processus de veille réglementaire et de veille technique (sur l'ensemble des supports, notamment internet). Il s'assure du déploiement auprès des équipes de Recherche et Développement des normes et contraintes sur ces sujets (entre autres leur mise à jour à suite à la directive européenne sur les produits nocifs).
- La politique de gestion de ce risque est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière au Chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

1

1.4.4 ASSURANCES

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

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

PROGRAMMES MONDIAUX INTÉGRÉS

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

DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

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

Ce montant a été calculé selon l'hypothèse dite du « Sinistre Maximum Possible » prise en concertation avec l'assureur et ses experts qui ont analysé l'impact de la destruction totale d'un des principaux centres de production du Groupe. Il existe des seuils inférieurs pour d'autres types de sinistres plus spécifiques ou plus localisés, comme les tremblements de terre dans certaines zones d'implantation de sites étrangers.

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

RESPONSABILITÉ CIVILE

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

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

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

ENVIRONNEMENT

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

Sont couverts :

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

TRANSPORT ET STOCKS

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

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

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

CYBER

Une protection financière du Groupe SEB contre les atteintes aux systèmes d'information couvre les dommages et responsabilités pour un montant global de 15 millions d'euros. Cette police d'assurance à large périmètre prend également en charge les atteintes aux données personnelles.

RISQUE CLIENT

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

POLICES LOCALES

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



2 Gouvernement d'entreprise

2.1	Cadre de mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise	66	2.4	Organes de direction du Groupe	98
2.2	Organisation des pouvoirs	66	2.5	Politique de rémunération	101
2.3	Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	67		Rémunération des membres du Conseil d'administration	102
	Composition du Conseil d'administration	67		Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	103
	Présentation des administrateurs au 31/12/2022	70		Rémunération du Directeur Général	120
	Tableau récapitulatif des administrateurs au 31/12/2022	85		Rémunération des membres du Comité exécutif	121
	Synthèse de l'échelonnement des mandats des administrateurs	86		Say On Pay : éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 aux dirigeants mandataires sociaux	125
	Situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance	88			
	Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	90			
	Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF	97			

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

La société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») dans sa version de janvier 2020, consultable sur le site internet du MEDEF (<https://afep.com/>).

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF ainsi que de l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, le présent chapitre fait état de l'application des dispositions retenues et explicite les raisons pour lesquelles certaines d'entre elles n'ont pas été mises en œuvre. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6

du Code de commerce, le présent chapitre comprend une partie du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, conformément à la répartition figurant dans la table de concordance disponible en page 397.

Il est ici précisé que les informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce et notamment celles relatives à la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent dans le chapitre 7 « Informations sur la société et le capital ».

2.2 Organisation des pouvoirs

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

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

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

Jusqu'au 30 juin 2022 inclus, la Direction de la société était assurée par M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président-Directeur Général, assisté de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué, qui avait pris ses fonctions le 3 décembre 2018.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, la Direction de la société est exercée sous la forme dissociée :

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 février 2022 a décidé de renouveler sa confiance à M. Thierry de La Tour d'Artaise et ainsi de renouveler son mandat de Président du Conseil d'administration, fonction qu'il occupe depuis 2000, et ce à compter du 1^{er} juillet 2022. Le Conseil d'administration peut ainsi continuer à compter sur M. Thierry de La Tour d'Artaise en tant que Président pour faire bénéficier à la fois le Conseil d'administration mais également M. Stanislas de Gramont, de son expertise et de sa

longue connaissance du secteur d'activité du Groupe. Le Conseil d'administration peut également s'appuyer sur sa connaissance de l'actionnariat, son expertise en matière de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes, son expérience en matière d'acquisitions ainsi que sa vision du développement durable.

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lors de sa réunion du 10 février 2022, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations a décidé de nommer M. Stanislas de Gramont en tant que Directeur Général, à compter du 1^{er} juillet 2022.

M. Stanislas de Gramont a rejoint le Groupe SEB en 2018 comme Directeur Général Délégué après avoir dirigé les activités Europe Food and Beverage de Suntory. Précédemment, il avait effectué presque toute sa carrière au sein du Groupe Danone dans plusieurs pays et divisions.

M. Stanislas de Gramont, qui a vu ses responsabilités régulièrement enrichies dans le cadre du tandem actif qu'il forme avec M. Thierry de La Tour d'Artaise depuis son entrée dans le Groupe, peut donner la pleine mesure de ses qualités et de sa longue expérience dans le secteur des biens de consommation.

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

Conformément aux dispositions de l'article 22 des statuts de la société, « Le Conseil d'administration détermine la durée qu'il entend donner à l'option prise ». Le Conseil a ainsi choisi de faire concorder la durée de ce choix avec la prochaine échéance du mandat d'administrateur de M. Thierry de La Tour d'Artaise, c'est-à-dire à l'issue de l'Assemblée générale de mai 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

2.3 Composition, organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

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

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

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la date du 31 décembre 2022, le Conseil d'administration se compose de 16 membres dont le mandat est fixé à quatre ans, conformément aux dispositions statutaires.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

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

Le Conseil d'administration comporte plus d'un tiers d'administrateurs indépendants (5/13, soit 38,4 %), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées. Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour établir ce pourcentage.

Conformément à la méthode de calcul issue des statuts et des dispositions de la loi PACTE, l'administratrice salariée actionnaire et les deux administrateurs salariés sont exclus du calcul permettant de déterminer la représentation des femmes au Conseil d'administration. En application de cette méthode de calcul, la représentation des femmes au sein du Conseil d'administration s'élève, avec la présence de sept femmes, à 54 % (7/13) des membres du Conseil d'administration, conformément à l'article L. 22-10-3 du Code de commerce.

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

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

Plus particulièrement, le Comité gouvernance et rémunérations veille à intégrer des administrateurs dont les compétences contribuent à la richesse des débats et à des délibérations éclairées. De plus, l'expérience internationale acquise par certains administrateurs au cours de leur carrière professionnelle ou du fait de leur résidence à l'étranger assure au Conseil d'administration une meilleure prise en compte des pratiques et des enjeux internationaux.

Cette diversité résulte aussi :

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

À l'occasion de l'évaluation du Conseil d'administration de 2022, les membres ont pu, au travers de différentes questions sur ce sujet, exprimer leur satisfaction quant à la diversité dans la composition du Conseil et à l'enrichissement qui en résulte.

Descriptif de la procédure de sélection des administrateurs indépendants

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

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

Pour mettre en œuvre la procédure de sélection des administrateurs indépendants, le Conseil d'administration s'appuie sur le Comité gouvernance et rémunérations. Ce dernier a toute latitude pour examiner les suggestions du management et du Conseil d'administration, et pour

faire réaliser par des conseils spécialisés les études et *benchmarks* qui lui paraîtront appropriés.

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

La procédure susmentionnée a été utilisée pour la recherche du remplaçant de M. Jean-Noël Labroue, administrateur indépendant, dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2022. En effet, le mandat d'administrateur indépendant de M. Jean-Noël Labroue déjà renouvelé à deux reprises portait la durée totale d'exercice de son mandat à 12 ans.

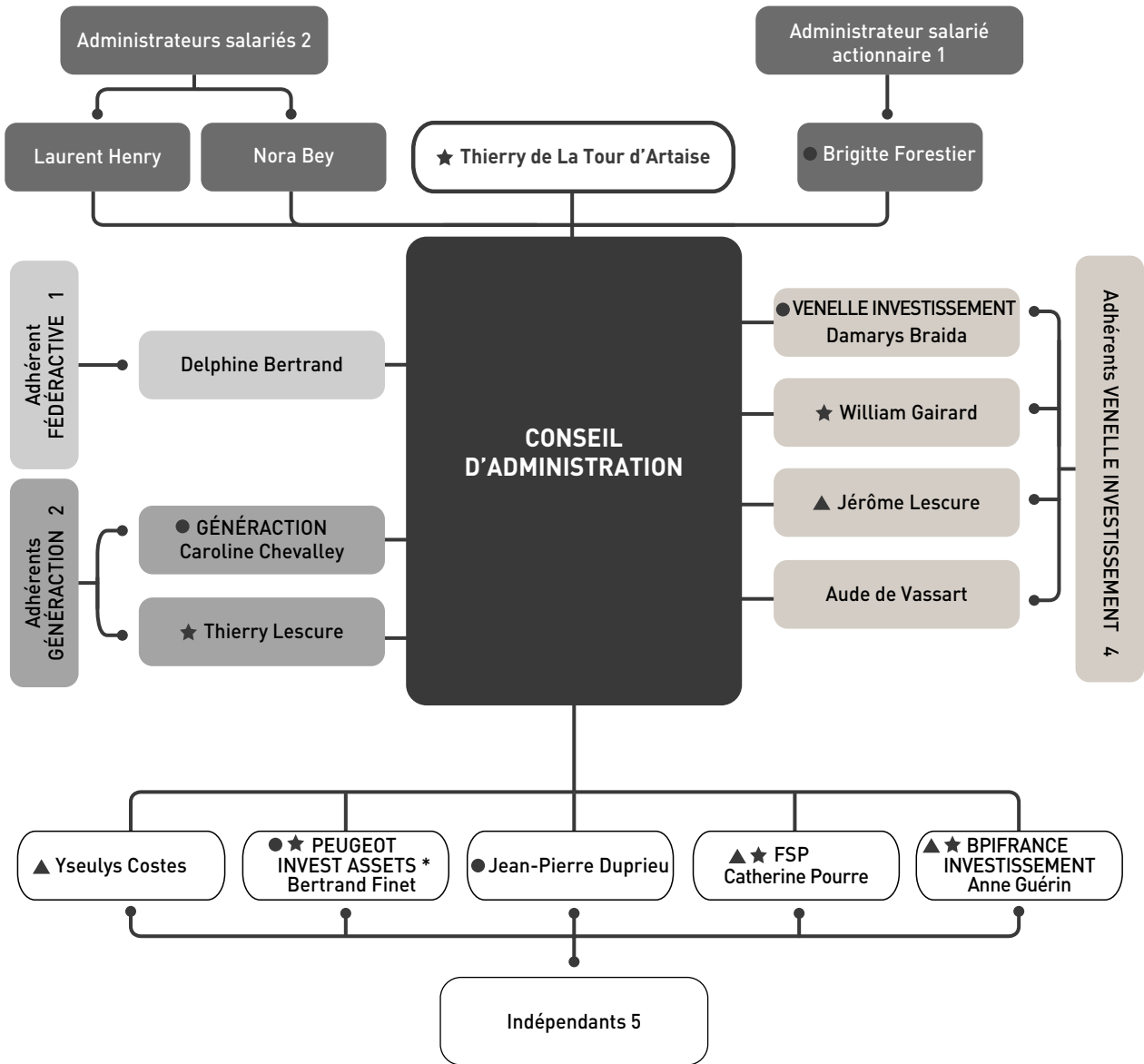
Le Comité gouvernance et rémunérations, après avoir identifié l'échéance du mandat susmentionné et les besoins précis du Conseil d'administration, a entamé, dès mai 2021, un processus de recherche d'un nouveau candidat pour pourvoir le poste d'administrateur indépendant.

Après l'entrée du fonds LAC 1 SLP (représenté par BPIFRANCE INVESTISSEMENT) au capital, le Comité a auditionné la candidate de BPIFRANCE INVESTISSEMENT pour la représenter au Conseil. Il a validé la candidature de Mme Anne Guérin en séance à huis clos le 17 février 2022.

Détention du capital de la société par les administrateurs au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, les administrateurs détiennent ensemble 15,25 % du capital AGO et 15,33 % du capital AGE de la société, 16,61 % des droits de vote AGO théoriques et 16,70 % des droits de vote AGE théoriques. Les dispositions de la Charte de l'administrateur et du Règlement intérieur du Conseil d'administration (la « Charte et Règlement intérieur ») selon lesquelles chaque administrateur doit détenir un nombre minimum d'actions SEB, inscrites au nominatif pur, correspondant à environ deux ans de rémunération allouée à un administrateur sont respectées. Pour rappel, cette règle n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés ni à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022



- Président du Conseil d'administration
- Administrateur adhérent à FÉDÉRATIVE
- Administrateur adhérent à GÉNÉRATION
- Administrateur adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT
- Administrateur indépendant
- Administrateur représentant les salariés/les salariés actionnaires
- Administrateur membre du Comité stratégique et RSE
- Administrateur membre du Comité gouvernance et rémunérations
- Administrateur membre du Comité audit et conformité
- * Auparavant dénommé FFP Invest.

PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS AU 31/12/2022

PRÉSIDENTS FONDATEURS

Frédéric Lescure †

Henri Lescure †

Emmanuel Lescure †



Thierry DE LA TOUR D'ARTEISE

Président du Conseil d'administration

■ **Date de première nomination :**

AG du 3 mai 1999

■ **Date du dernier renouvellement :**

AG du 19 mai 2020

■ **Date de fin du mandat :** AG 2024

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 68 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Comité Stratégique et RSE

Nombre d'actions SEB détenues : 503 244

Biographie

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

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

En 1994, il rejoint le Groupe SEB aux fonctions de Directeur Général puis de Président-Directeur Général de Calor S.A. (1996). En 1999, il est nommé Vice-Président-Directeur Général du Groupe SEB. De 2000 au 30 juin 2022, il est Président-Directeur Général, et depuis le 1^{er} juillet 2022, Président du Conseil d'administration de SEB S.A.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 au sein du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
SEB Développement	Président
SEB Internationale (filiale à 100 % détenue par SEB S.A.)	Président
Zhejiang Supor CO., LTD* (Chine – filiale cotée détenue à 82,44 % par SEB Internationale)	Président du Conseil d'administration
WMF Group GmbH	Membre du Conseil de surveillance
Groupe SEB RE	Président-Directeur Général
Zhejiang Supor Water Heaters	Administrateur
ZUMMO INVESTMENTS SL	Vice-Président et administrateur
La San Marco S.p.A.	Président du Conseil d'administration

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
CIC – Lyonnaise de Banque	Représentant permanent de Sofinaction au Conseil d'administration
Siparex Associés	Représentant permanent de SEB Alliance au Conseil d'administration

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

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

* Société cotée.



Delphine BERTRAND

Administratrice – membre du Groupe Fondateur, adhérent à FÉDÉRACTIVE

- **Date de première nomination :**
AG du 11 mai 2017
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 19 mai 2022
- **Date de fin du mandat :** AG 2026

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 57 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues :
18 362 (dont 1 800 en nue-propriété)

Biographie

Titulaire d'une licence de Japonais, diplômée du CPEI de l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO) et Maître praticien en PNL, Mme Delphine Bertrand a été en charge de communication et de veille sur l'actionnariat responsable, la RSE et la gouvernance chez FÉDÉRACTIVE jusqu'en 2021.

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

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FÉDÉRACTIVE	Membre du Conseil d'orientation

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Nora BEY

Administratrice représentant les salariés

- **Date de première nomination :**
Comité Européen Groupe SEB
27 juin 2019
- **Date de fin du mandat :** 2023*

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 49 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : 110

Biographie

Diplômée d'un Master Marketing Vente du Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris et certifiée CSCP *Supply Chain* Professional, elle travaille depuis 22 ans dans différents métiers de la *Supply Chain*.

NPI (*new product introduction leader*)/Optimisation du portefeuille produits/Gestion de la complexité industrielle et diversité commerciale/Responsable du S&OP (plan industriel et commercial) au sein de l'activité Articles culinaires/Planification des volumes par usines.

* Le mandat d'administrateur salarié de Mme Nora Bey a été renouvelé pour une durée de quatre ans lors de la réunion du Comité Européen Groupe SEB du 6 février 2023.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Autres mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Yseulys COSTES

Administratrice indépendante

■ **Date de première nomination :**

AG du 14 mai 2013

■ **Date du dernier renouvellement :**

AG du 20 mai 2021

■ **Date de fin du mandat :** AG 2025

Adresse professionnelle principale :

28, Rue de Châteaudun
75009 Paris – France

Âge : 50 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité Audit et Conformité

Nombre d'actions SEB détenues : 825

Biographie

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

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

En 2014, elle s'installe à Palo Alto en Californie au cœur de l'Ad Tech pour développer Numberly, la filiale internationale du Groupe. Elle s'est établie à nouveau en France en 2018.

Autres mandats et fonctions au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

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

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Vivendi *	Membre du Conseil de surveillance
Kering S.A. *	Administratrice, membre du Comité Audit, membre du Comité des Nominations et Présidente du Comité des Rémunérations

* Société cotée.



Jean-Pierre DUPRIEU

Administrateur indépendant

■ **Date de première nomination :**

AG du 22 mai 2019

■ **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 70 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations (Président)

Nombre d'actions SEB détenues : 439

Biographie

Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires », de l'Institut de Contrôle de Gestion et de l'International Forum (Wharton), M. Jean-Pierre Duprieu est entré dans le groupe Air Liquide en 1976. Il y a fait toute sa carrière en occupant diverses responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de Direction Générale, tout d'abord en rejoignant le département Marketing International puis en tant que Directeur Commercial et Marketing France pour devenir ensuite Directeur Général Air Liquide France. En 2000, Jean-Pierre Duprieu est nommé Senior Vice-Président et membre du Comité exécutif du Groupe en charge de la région Europe Afrique et Moyen Orient. Pendant 5 ans, il est basé à Tokyo comme membre du Comité exécutif, Directeur de la zone Asie Pacifique et de la branche d'activité Mondiale Électronique. De retour d'Asie en 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint.

2

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Michelin *	Membre du Conseil de surveillance et Président du comité des Rémunération et des Nominations"
Groupe Korian *	Président du Conseil d'administration Membre du Comité d'Investissement
Dehon S.A.S.	Membre du Comité de Surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Groupe Air Liquide *	Directeur Général Adjoint
Air Liquide Santé International	Administrateur
Air Liquide Eastern Europe	Président du Conseil d'administration

* Société cotée.

Siège social :

66, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine – France
535 360 564 RCS Nanterre

Nombre d'actions SEB détenues :
2 223 674

PEUGEOT INVEST ASSETS (auparavant dénommée FFP INVEST)**Administrateur indépendant**

■ Société par actions simplifiée au capital
de 541 010 740 €

■ **Date de première nomination :**
AG du 14 mai 2013

■ **Date du dernier renouvellement :**
AG du 20 mai 2021

■ **Date de fin du mandat :** AG 2025

Renseignements

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

Elle est représentée par M. Bertrand Finet, son Directeur Général.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Immobilière Dassault *	Membre du Conseil de surveillance
IDI Emerging Markets (Luxembourg)	Membre du Conseil de surveillance
Orpea *	Administrateur
Lapillus II	Administrateur
FFP Les Grésillons	Gérant
LDAP	Membre du Comité exécutif
SPIE *	Administrateur
Lisi *	Administrateur
Total Eren	Censeur auprès du Conseil d'administration
Tikehau Capital Advisors	Administrateur
Finapolline	Membre du Comité de surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
IDI *	Vice-Président et membre du Conseil de surveillance
Financière Guiraud	Président
Zodiac Aérospatiale *	Membre du Conseil de surveillance

* Société cotée.



Bertrand FINET

Représentant permanent de PEUGEOT INVEST ASSETS au Conseil d'administration

Biographie

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

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

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

Il est nommé Directeur Général de Peugeot Invest (auparavant dénommée FFP) en mai 2020, après en avoir été le Directeur Général Délégué depuis janvier 2017.

Adresse professionnelle principale :

66, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine – France

Âge : 57 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :

Comité gouvernance et rémunérations
Comité Stratégique et RSE

2

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Peugeot Invest *	Directeur Général
Peugeot Invest Assets	Directeur Général
Peugeot Invest UK (Royaume-Uni)	Administrateur et Directeur Général
Peugeot 1810	Représentant de Peugeot Invest, Président
FFP Invest Arb	Président
LDAP	Représentant permanent de Peugeot Invest Assets au Comité exécutif
SPIE *	Représentant permanent de Peugeot Invest Assets au Conseil d'administration
Orpea *	Représentant permanent de Peugeot Invest Assets au Conseil d'administration

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Asia Emergency Assistance Holdings PTE Ltd	Censeur
Financière Guiraud	Représentant de Peugeot Invest Assets, Président
Peugeot Invest	Directeur Général Délégué

* Société cotée.



Brigitte FORESTIER

Administratrice représentant les salariés actionnaires

- **Date de première nomination :**
AG du 11 mai 2017
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 20 mai 2021
- **Date de fin du mandat :** AG 2025

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 51 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Comité gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 220

Biographie

Diplômée d'un Master Ressources Humaines à l'Institut de Gestion Sociale de Lyon, Brigitte Forestier a rejoint le Groupe SEB en 1997. Elle a exercé différentes fonctions au sein des Ressources Humaines pour la société Calor puis Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing. En novembre 2018, Brigitte Forestier a été nommée Directrice des Ressources Humaines du Campus SEB.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Siège social :

93, Boulevard Haussmann
75008 Paris – France
753 519 891 RCS Paris

Nombre d'actions SEB détenues :
2 620 575

FONDS STRATÉGIQUE DE PARTICIPATIONS (FSP)

Administrateur indépendant

- SICAV à Conseil d'administration
au capital de 400 000 €

- **Date de première nomination :**
AG du 15 mai 2014
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 19 mai 2020
- **Date de fin du mandat :** AG 2024

Renseignements

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Safran	Administrateur par le biais de F&P société détenue en commun avec Peugeot Invest
Arkema *	Administrateur
Eutelsat Communications *	Administrateur
Tikehau Capital Advisors	Administrateur
Tikehau Capital SCA *	Membre du Conseil de surveillance

Elior Group *	Administrateur
Neoen	Administrateur
Valéo *	Administrateur

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Zodiac Aerospace *	Administrateur

* Société cotée.



Catherine POURRE

**Représentante permanente du FSP
au Conseil d'administration**

Biographie

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

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

Adresse professionnelle principale :

93, Boulevard Haussmann
75008 Paris – France

Âge : 65 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :

Présidente du Comité Audit et Conformité
Membre du Comité Stratégique et RSE

2

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Unibail Rodamco Westfield NV *	Membre du Conseil de Surveillance, Présidente du Comité de la Gouvernance, des Rémunérations et des Nominations et membre du Comité d'Audit
Beneteau S.A. *	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'Audit Membre du Comité Stratégique
Crédit Agricole CIB	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'Audit Membre du Comité des Risques Membre du Comité Nominations et Gouvernance Membre du Comité des Rémunérations
CPO Services SARL (Luxembourg)	Gérante

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Crédit Agricole S.A. * (Fin du mandat en Mai 2022)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité d'Audit Membre du Comité des Risques Membre du Comité Stratégie et RSE
Neopost S.A. * (désormais dénommé Quadient)	Membre du Conseil d'administration Présidente du Comité des Rémunérations Membre du Comité d'Audit

* Société cotée.

Adresse professionnelle principale :

5 A, Chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Membre d'un Comité :

Comité gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 473

GÉNÉRACTION**Administrateur – membre
du Groupe Fondateur**

■ **Date de première nomination :**
AG du 22 mai 2019

■ **Date de fin du mandat :** AG 2023

Renseignements

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

**CAROLINE CHEVALLEY****Représentante permanente de GÉNÉRACTION au Conseil
d'administration****Biographie**

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

Adresse professionnelle principale :

5 A, Chemin du Pâquier
1231 Conches – Suisse

Âge : 59 ans

Nationalité : Française & Suisse

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

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

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Laurent HENRY

Administrateur salarié

- **Date de première nomination :**
13 octobre 2017 (élection par le Comité de groupe France – CGF)
- **Date du dernier renouvellement :**
1 et 2 juin 2021
- **Date de fin du mandat :** CGF 2025

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 55 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

Nombre d'actions SEB détenues : n/a

Biographie

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

2

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

Siège social :

27/31, Avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex – France
535 360 564 RCS Nanterre

Nombre d'actions SEB détenues :
2 900 000

BPIFRANCE INVESTISSEMENT**Administrateur indépendant**

■ Société par actions simplifiée au capital
de 20 000 000 €

■ **Date de première nomination :**
AG du 19 mai 2022

■ **Date de fin du mandat :** AG 2026

Renseignements

BPIFRANCE INVESTISSEMENT est une société par actions simplifiée, enregistrée le 22 décembre 2000 au Registre du Commerce, spécialisée dans le secteur d'activité de la gestion de fonds. BPIFRANCE INVESTISSEMENT est représenté au sein du Conseil d'administration par Mme Anne Guérin.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
ABEO*	Membre du Conseil d'administration
ADVICENNE PHARMA*	Membre du Conseil d'administration
ARKEMA*	Membre du Conseil d'administration
BALYO*	Membre du Conseil d'administration
BENETEAU*	Membre du Conseil d'administration
ELIS*	Censeur du Conseil d'administration
EUROAPI*	Membre du Conseil d'administration
EUTELSAT COMMUNICATIONS*	Membre du Conseil d'administration
FERMENTALG*	Membre du Conseil d'administration
FORSEE POWER*	Membre du Conseil d'administration
KAL RAY*	Membre du Directoire et Conseil surveillance
MAAT PHARMA*	Censeur du Conseil d'administration
MCPHY ENERGY*	Membre du Conseil d'administration
MERSEN*	Membre du Conseil d'administration
METEX*	Membre du Conseil d'administration
NACON*	Membre du Conseil d'administration
NEOEN*	Membre du Conseil d'administration
SENSORION*	Membre du Conseil d'administration
SPIE S.A.*	Membre du Conseil d'administration

TERACT*	Censeur du Conseil d'administration
VERALLIA*	Membre du Conseil d'administration
VILMORIN & CIE*	Membre du Conseil d'administration
VOYAGEURS DU MONDE*	Censeur du Conseil d'administration

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

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

* Société cotée.



Anne GUÉRIN

Représentante permanente de
BPIFRANCE INVESTISSEMENT
au Conseil d'administration

- **Date de première nomination :**
AG du 19 mai 2022
- **Date de fin du mandat :** AG 2026

Adresse professionnelle principale :

27/31, Avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex – France
535 360 564 RCS Nanterre

Âge : 54 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :

Comité Audit et Conformité
Membre du Comité Stratégique et RSE

Biographie

Mme Anne GUÉRIN est diplômée de l'ESCP Europe. Elle a débuté sa carrière en tant que Chargée d'Affaires à la Banque de Développement des PME, puis comme Directrice de Participations chez Avenir Entreprises.

Elle est entrée chez Bpifrance en 2008, comme Directrice région Île de France Ouest, puis a été Directrice des financements internationaux (2014-2016), et enfin Directrice des risques (2016-2017). Depuis 2017, elle est Directrice exécutive en charge du Financement et du Réseau.

2

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
BPIfrance-Régions	Administratrice
Groupama	Administratrice
Association Voisins Malins	Administratrice
Bpifrance	Directrice exécutive en charge du financement et du réseau
Holding Fast	Représentant permanent de Bpifrance SA, agissant en qualité de Président
Bpifrance-Courtage	Représentant permanent

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Bpifrance	Directrice Exécutive en charge de risque
Bpifrance	Directrice des Financements internationaux
CGG*	Administrateur et Représentant permanent de Bpifrance participations
Peugeot SA*	Représentant permanent de Bpifrance
Peugeot SA*	Participations au Conseil de surveillance de Peugeot SA

* Société cotée.



Thierry LESCURE

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à GÉNÉRACTION

- **Date de première nomination :**
AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 48 ans

Nationalité : Française (résident Suisse)

Membre d'un Comité :
Comité Stratégique et RSE

Nombre d'actions SEB détenues : 5 000

Biographie

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

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

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
FCL Investissements	Membre du Comité de diversification
50 Partners	Membre du Comité Capital III
GÉNÉRACTION	Membre du Comité exécutif

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Aucelha SARL	Gérant



William GAIRARD

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

- **Date de première nomination :**
AG du 12 mai 2015
- **Date du dernier renouvellement :**
AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 42 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité Stratégique et RSE

Nombre d'actions SEB détenues : 95 070
(dont 27 502 en nue-propriété)

Biographie

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

En 2012, il s'installe au Mexique où il devient entrepreneur. Il est aujourd'hui associé et Directeur Financier de Zumit (Mexique), société spécialisée dans l'automatisation digitale de *process*.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Ecopro Solutions S.A. de C.V. (Mexique)	Directeur Général
Zumit (Mexique)	Directeur Financier

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun



Jérôme LESCURE

Administrateur – membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

- **Date de première nomination :**
AG du 19 mai 2016 (administrateur de SEB S.A. de 1994 à 2005)
- **Date du dernier renouvellement :**
AG 2020
- **Date de fin du mandat :** AG 2024

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 62 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité :
Comité Audit et Conformité

Nombre d'actions SEB détenues : 42 257

Biographie

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

Depuis 2013, M. Jérôme Lescure est entrepreneur et investisseur. Il est aujourd'hui Président de Neofor, groupe industriel de transformation du bois.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
Lavilla SARL	Cogérant
NEOFOR S.A.S.	Représentant du Président Lavilla
Additio S.A.S.	Président
MANUTAN INTERNATIONAL S.A. *	Administrateur

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
APICAP (antérieurement – OTC Asset Management S.A.S.)	Président
CAMSEL S.A.S.	Président
Brassac Holding S.A.S.	Président
Les Bois du Midi S.A.S.	Président
Ymagis S.A.* ; Active 3D ; Inspirational Stores S.A. ; D3T ; Groupe Archimen S.A.S.	Administrateur, représentant permanent d'APICAP

* Société cotée.



Aude DE VASSART

Administratrice, membre du Groupe Fondateur, adhérent à VENELLE INVESTISSEMENT

- **Date de première nomination :**
AG du 22 mai 2019
- **Date de fin du mandat :** AG 2023

Adresse professionnelle principale :

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

Âge : 44 ans

Nationalité : Française

Membre d'un Comité : Non

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

Biographie

Diplômée de l'ISEP et du MBA de HEC, Mme Aude de Vassart a commencé sa carrière en 2001 en tant qu'ingénieur électronique en Angleterre, chez STMicroelectronics puis chez SuperH. Elle rentre en France en 2003 pour rejoindre Texas Instruments où elle exerce diverses fonctions en R&D puis en Marketing, avant de devenir Responsable Marketing chez Oberthur Technologies pendant 6 ans.

De 2018 à 2021, Mme Aude de Vassart dirige l'activité « mobilité urbaine », assurant la production et commercialisation de cartes de transport chez IDEMIA, leader de l'identité augmentée. Depuis février 2021, Mme Aude de Vassart est Vice-Présidente des ventes et de l'excellence client chez Linxens.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

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

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
Alliance OSPT (Allemagne)	Administratrice

Siège social :

72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France

414 738 070 RCS Paris

Membre d'un Comité :

Comité gouvernance et rémunérations

Nombre d'actions SEB détenues : 19 687

VENELLE INVESTISSEMENT**Administrateur – membre du Groupe Fondateur**

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

■ **Date de première nomination :** 27 avril 1998

■ **Date du dernier renouvellement :** AG du 19 mai 2020

■ **Date de fin du mandat :** AG 2024

Renseignements

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

Elle est représentée au sein du Conseil d'administration de SEB S.A. par Mme Damarys Braida.

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Aucun

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Aucun

**Damarys BRAIDA****Représentante permanente de VENELLE INVESTISSEMENT au Conseil d'administration****Biographie**

Diplômée de l'École des Mines de Paris, Mme Damarys Braida est entrée chez L'Oréal en 1991 pour créer le laboratoire d'actifs capillaires. Après avoir occupé différentes fonctions au sein de la Recherche, elle y dirige depuis fin 2021 le pilotage stratégique mondial de l'Innovation et du Développement Produit.

Adresse professionnelle principale :

72, rue du Faubourg Saint-Honoré
75008 Paris – France

Âge : 55 ans

Nationalité : Française

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2022 en dehors du Groupe SEB

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE INVESTISSEMENT	Présidente

Mandats et fonctions échus au cours des 5 dernières années

Société	Fonctions et mandats exercés
VENELLE PLUS	Directrice Générale

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ADMINISTRATEURS AU 31/12/2022

Nom – Prénom	Nationalité	Âge	Sexe	Nombre d'actions détenues au 31/12/2022	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées au 31/12/2022	Échéance du mandat	Date d'entrée en fonction	Qualité	Membre d'un Comité	Taux individuel d'assiduité Exercice 2022	
										Comité	Conseil
THIERRY DE LA TOUR D'ARTEISE	Française	68	H	503 244	0 ⁽⁵⁾	AG 2024	AG 03/05/1999 Ratification de la cooptation	Président	Stratégique et RSE	100 %	100 %
DELPHINE BERTRAND	Française	57	F	18 362	0	AG 2026	AG 11/05/2017 Ratification de la cooptation	-	Non	-	100 %
NORA BEY	Française	49	F	110	0	Comité Européen Groupe 2023 ⁽⁶⁾	Désignation par le Comité Européen du Groupe du Groupe 27/06/2019	Salariée	Non	-	100 %
YSEULYS COSTES	Française	50	F	825	1	AG 2025	AG 14/05/2013	Indépendante	Audit et conformité	100 %	100 %
JEAN-PIERRE DUPRIEU	Française	70	H	439 ⁽²⁾	2	AG 2023	AG 22/05/2019	Indépendant	Gouvernance et rémunérations (Président)	100 %	70 % ⁽³⁾
PEUGEOT INVEST ASSETS (Bertrand Finet)	Française	57	H	2 223 674 ⁽⁴⁾	3 ⁽⁵⁾	AG 2025	AG 14/05/2013 ⁽¹⁾	Indépendant	Gouvernance et rémunérations Stratégique et RSE	100 %	80 %
BRIGITTE FORESTIER	Française	51	F	220	0	AG 2025	AG 11/05/2017	Salariée actionnaire	Gouvernance et rémunérations	100 %	100 %
FSP (Catherine Pourre)	Française	65	F	2 620 575 ⁽⁴⁾	2 ⁽⁵⁾	AG 2024	AG 15/05/2014 Ratification de la cooptation ⁽²⁾	Indépendante	Audit et conformité (Présidente) Stratégique et RSE	100 %	100 %
WILLIAM GAIRARD	Française	42	H	95 070	0	AG 2023	AG 12/05/2015	-	Stratégique et RSE	100 %	100 %
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	Française & Suisse	59	F	473 ⁽⁴⁾	0 ⁽⁵⁾	AG 2023	AG 22/05/2019	-	Gouvernance et Rémunérations	100 %	100 %
LAURENT HENRY	Française	55	H	N/A	0	Comité Groupe France 2025	Désignation par le Comité de groupe France le 13/10/2017 intégration au CA du 14/12/2017	Salarié	Non	-	90 %
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Anne Guérin)	Française	54	F	2 900 000	0	AG 2026	AG 19/05/2022	-	Audit et conformité Stratégique et RSE	100 %	100 %
JÉRÔME LESCURE	Française	62	H	42 257	1	AG 2024	AG 19/05/2016	-	Audit et conformité	100 %	100 %
THIERRY LESCURE	Française	48	H	5 000	0	AG 2023	AG 22/05/2019	-	Stratégique et RSE	100 %	100 %
AUDE DE VASSART	Française	44	F	51 724	0	AG 2023	AG 22/05/2019	-	Non	-	100 %
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)	Française	55	F	19 687 ⁽⁴⁾	0 ⁽⁵⁾	AG 2024	AG 27/04/1998 Ratification de la cooptation	-	Gouvernance et rémunérations	100 %	100 %
Taux d'assiduité total en 2022										100 %	96 %

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

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

(3) Absence à trois réunions, dont une exceptionnelle, non programmée dans le calendrier annuel habituel.

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

(5) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par le représentant permanent de la personne morale.

(6) Le mandat d'administrateur salarié de Mme Nora Bey a été renouvelé pour une durée de quatre ans lors de la réunion du Comité Européen Groupe SEB du 6 février 2023.

RENOUVELLEMENT, NOMINATION, DÉMISSION ET RÉVOCATION DES ADMINISTRATEURS EN 2022

Renouvellements et nominations

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

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

Au cours de l'exercice écoulé, l'Assemblée générale du 19 mai 2022 a renouvelé pour une durée de 4 ans le mandat d'administrateur de Delphine Bertrand et a nommé pour une durée de 4 ans BPIFRANCE INVESTISSEMENT représenté par Anne Guérin en tant qu'administrateur indépendant.

Démission

Aucun administrateur n'a présenté sa démission au cours de l'exercice 2022.

Tableau récapitulatif des changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2022

Départ	Nomination	Renouvellement
A l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, fin du mandat de Jean-Noël LABROUE	Lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT représenté par Anne GUÉRIN	Lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, renouvellement du mandat de Delphine BERTRAND

Le 6 février 2023, le Comité européen Groupe SEB a par ailleurs renouvelé le mandat de Nora Bey en tant qu'administratrice représentant les salariés pour une durée de 4 ans.

SYNTHÈSE DE L'ÉCHELONNEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Assemblée 2023	Assemblée 2024	Assemblée 2025	Assemblée 2026
Thierry De La Tour d'Artaise		•		
Delphine Bertrand				•
Nora Bey	•			
Yseulys Costes			•	
Jean-Pierre Duprieu	•			
Brigitte Forestier			•	
Peugeot Invest Assets (Bertrand Finet)			•	
FSP (Catherine Pourre)		•		
William Gairard	•			
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	•			
Laurent Henry			•	
BPIFRANCE INVESTISSEMENT (Anne Guérin)				•
Thierry Lescure	•			
Jérôme Lescure		•		
Aude de Vassart	•			
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braida)		•		

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

Les propositions de renouvellements et/ou nominations d'administrateurs formulées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, pour être soumises à l'Assemblée générale annuelle du 17 mai 2023 sont reprises au chapitre 8 du présent Document d'Enregistrement Universel.

DÉCLARATIONS DES ADMINISTRATEURS

Liens familiaux

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

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif, à l'exception de

M. Thierry de La Tour d'Artaise, cousin par alliance à divers degrés avec les administrateurs du Groupe Fondateur.

Absence de condamnations ou de sanctions

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

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

Absence de conflits d'intérêts

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

Contrats de services

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

Conventions réglementées

Il est ici précisé que les conventions réglementées existantes ont été préalablement autorisées conformément à la loi et sont décrites au chapitre 2.5 « Politique de rémunération » ainsi que dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs, dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'année 2022, ont été réexaminées à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration du 22 février 2023. Celles-ci n'ont appelé aucun commentaire de la part des administrateurs notamment au regard de leur objet ou de leurs conditions financières.

Il convient de préciser que les conventions et engagements réglementés, précédemment autorisés, conclus entre la société et M. Thierry de La Tour d'Artaise ainsi que ceux autorisés et conclus entre la société et M. Stanislas de Gramont ont pris fin le 30 juin 2022, eu égard aux changements des fonctions de ces deux dirigeants (voir paragraphe 2.2).

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

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

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

Un examen des flux financiers intervenus entre la société et les personnes intéressées au sens de la réglementation est réalisé par le Comité gouvernance et rémunérations qui rend compte

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

DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

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

Le Groupe SEB a par ailleurs adopté une Charte de déontologie boursière qui présente de manière détaillée les obligations s'imposant aux administrateurs, aux personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci, aux dirigeants de la société et à certains collaborateurs qui pourraient être amenés à détenir de manière habituelle des informations sensibles, conformément aux lois et règlements applicables en la matière. Celle-ci fait l'objet de mises à jour régulières notamment afin d'intégrer toute évolution des textes. Cette Charte a également fait l'objet d'une traduction en anglais afin d'améliorer sa diffusion.

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

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Avec cinq administrateurs indépendants, soit plus d'un tiers des administrateurs (les administrateurs salariés et les administrateurs salariés actionnaires étant exclus de ce calcul), la composition du Conseil d'administration est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF selon lesquelles « *Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers* ».

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

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, ni salarié, ni dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (**critère 1**) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat

d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère 2**) ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (**critère 3**) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère 4**) ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (**critère 5**) ;
- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans (**critère 6**) ;
- un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe (**critère 7**) ; et
- des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur Rapport du Comité

gouvernance et rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel (**critère 8**).

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

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

Ainsi, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations et examiné la situation individuelle des administrateurs au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a considéré que Mme Yseulys Costes, M. Jean-Pierre Duprieu, M. Bertrand Finet, représentant permanent de Peugeot Invest Assets, Mme Anne Guérin représentante de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, Mme Catherine Pourre, représentante permanente de FSP avaient la qualité d'administrateurs indépendants.

SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

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

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

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

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

Au terme de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2022, les administrateurs se sont majoritairement déclarés satisfaits quant au nombre et au rôle des administrateurs indépendants et ont souligné l'importance de leur présence et de leur contribution.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

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

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

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

Au terme des déclarations annuelles soumises à l'examen du Comité gouvernance et rémunérations du 8 décembre 2022 et du Conseil d'administration du 15 décembre 2022, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été identifiée.

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

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

Comme lors des exercices précédents, le Comité gouvernance et rémunérations a examiné le flux d'affaires entre certaines sociétés du Groupe SEB et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Présidente-Directrice Générale. Ce flux d'affaires correspond à des prestations de publicité et de marketing interactif sollicitées par Groupe SEB France pour l'exécution de ses plans d'activation. En 2016, le Comité gouvernance et rémunérations a revu l'historique de cette relation d'affaires ainsi que la manière dont elle était gérée par les équipes opérationnelles. Il a également vérifié le processus de sélection et les raisons ayant motivé le choix de collaborer avec Numberly – Groupe 1000mercis. Ce même examen a été mené en 2020, préalablement à la proposition de renouveler le mandat de Mme Yseulys Costes, le Comité gouvernance et rémunérations a notamment relevé que :

- la relation entre SEB et Numberly – Groupe 1000mercis est antérieure au mandat social de Mme Yseulys Costes ;
- la gestion de la relation est exclusivement confiée aux équipes opérationnelles ;
- SEB n'est pas un client significatif de Numberly – Groupe 1000mercis.

Numberly – Groupe 1000mercis bénéficie d'un positionnement de référence sur le marché du marketing interactif. Le chiffre d'affaires annuel réalisé par Numberly avec le Groupe SEB s'établit à 5,4 millions d'euros HT pour 2022, en baisse par rapport à 2021. Il représente environ 7 % du chiffre d'affaires total HT de Numberly et 0,08 % du chiffre d'affaires HT consolidé du Groupe SEB. En considération des éléments qui précèdent, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 février 2023 a considéré que cette relation d'affaires n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance de jugement de Mme Yseulys Costes et a écarté toute hypothèse de conflit d'intérêts, confirmant ainsi sa qualité d'administrateur indépendant.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ATTRIBUTIONS ET RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Attributions du Conseil d'administration

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

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

S'agissant néanmoins des décisions relatives à l'utilisation éventuelle des délégations de l'Assemblée générale visant à augmenter le capital, le Conseil d'administration a décidé, à titre de règle interne et compte tenu de leur importance, qu'elles devaient être prises à la majorité qualifiée des 13/16^e de ses membres présents ou représentés.

Un Conseil d'administration au cœur de la stratégie

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

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

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

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

Conformément aux suggestions d'amélioration dégagées à l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée chaque année, le Conseil d'administration dispose d'un créneau spécialement réservé à un séminaire annuel à l'occasion duquel des thèmes transversaux sont examinés sur proposition des administrateurs. (Évolution de la distribution et du e-commerce, stratégies, feuilles de route de la direction Innovation). Enfin, un Comité Stratégique et RSE a été créé en juillet 2022.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni 10 fois en 2022 dont trois fois à distance dans l'objectif d'assurer un taux de présence maximal compte tenu de réunions exceptionnelles planifiées dans des courts délais. Le taux d'assiduité s'est élevé à 96 %. Le taux d'assiduité individuel de chacun des administrateurs figure dans le tableau récapitulatif des administrateurs figurant en page 85 du présent chapitre.

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

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

Une réunion annuelle est traditionnellement organisée sur l'un des sites du Groupe SEB, en France ou à l'étranger, comme indiqué ci-dessus. En 2022 elle s'est tenue à Zuchwil en Suisse où se trouve le siège de l'usine Schaefer, filiale fabricant des machines à café professionnelles.

Par ailleurs, depuis 2019, il a été décidé de mettre en place, une fois par an, un Séminaire du Conseil d'administration à l'occasion duquel des thèmes sont présentés. Le choix des thèmes retenus s'effectue sur consultation préalable des administrateurs. En 2022, ont été présentés la stratégie Chine et la stratégie vente directe aux consommateurs y compris *online*.

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

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

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration, qui s'est déroulée en fin d'année 2022, les administrateurs se sont dits extrêmement satisfaits de l'organisation des réunions notamment du calendrier des réunions, de l'interaction avec le management ou encore du matériel mis à disposition.

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

De plus, lors de sa réunion du 10 février 2022, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations et après avoir échangé avec M. Thierry de La Tour d'Artaise et M. Stanislas de Gramont, a décidé dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de conférer les missions suivantes à M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de Président du Conseil d'administration :

- représenter le Groupe auprès des instances, institutions pouvoirs publics, parties prenantes et plus globalement dans ses relations de haut niveau ;
- assumer la gestion du dialogue avec les actionnaires ;
- accompagner le Directeur Général dans ses nouvelles fonctions ;
- piloter la stratégie de croissance externe du Groupe en ce compris dans le cadre des participations réalisées par la société d'investissement SEB Alliance ;
- assurer le suivi de la politique RSE, présider et animer le Comité Stratégique et RSE ;
- veiller au respect des valeurs du Groupe et de son image.

Pour déterminer le périmètre d'intervention du Président du Conseil d'administration et lui attribuer des missions étendues, le Conseil d'administration a tenu compte de l'expérience, de l'ancienneté et de l'expertise de M. Thierry de La Tour d'Artaise, notamment de sa connaissance détaillée du secteur d'activité. Dans le cadre de ces missions étendues, le Président agit en étroite collaboration avec le

Directeur Général qui assure seul la Direction et la gestion opérationnelle du Groupe.

SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Afin de refléter l'évolution des missions des Comités, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 juillet 2019 a décidé de modifier leur dénomination respective comme suit : Comité audit et conformité et Comité gouvernance et rémunérations.

Par ailleurs, la composition des Comités a également été modifiée pour tenir compte des changements dans la structure de l'actionariat tout en respectant les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives aux administrateurs indépendants.

Le fonctionnement des Comités fait l'objet d'une évaluation spécifique dans le cadre de la procédure d'évaluation annuelle du Conseil d'administration. À l'issue de l'évaluation menée en 2022, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à la qualité de leur contribution et à leur fonctionnement.

Eu égard à la place grandissante des sujets RSE, à leur nécessaire imbrication dans la stratégie globale du Groupe et dans sa performance opérationnelle au quotidien, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, a décidé de mettre en place, courant 2022, un Comité Stratégique et RSE. Ce Comité a vocation à permettre au Conseil d'administration de préparer ses décisions en matière stratégique, notamment en ce qui concerne la croissance externe, de piloter et d'évaluer la stratégie RSE du Groupe et ses résultats.

COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022

Membres de Comités	Audit et conformité	Gouvernance et rémunérations	Stratégique et RSE
Caroline Chevalley		(M)	
Yseulys Costes	(I)		
FSP Catherine Pourre	(PI)		(I)
BPIFRANCE INVESTISSEMENT Anne Guérin	(I)		(I)
Jérôme Lescure	(M)		
Jean-Pierre Duprieu		(PI)	
Peugeot Invest Assets Bertrand Finet		(I)	(I)
VENELLE INVESTISSEMENT Damarys Braida		(M)	
William Gairard			(M)
Thierry Lescure			(M)
Brigitte Forestier		(M)	
Thierry de La Tour d'Artaise			(P)

(M) Membre d'un Comité.

(I) Membre d'un Comité, administrateur indépendant.

(PI) Président(e) d'un Comité, administrateur indépendant.

(P) Président d'un comité.

Le Comité audit et conformité au 31 décembre 2022

PRÉSIDENTE

La présidence du Comité audit et conformité est assurée par Mme Catherine Pourre, administratrice indépendante, représentante permanente du FSP

NOMBRE DE RÉUNIONS

5, dont 1 à distance

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

75 %

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

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

Les missions du Comité audit et conformité s'articulent autour des attributions suivantes :

- examiner et informer le Conseil d'administration en matière d'identification, de traitement et d'évaluation des principaux risques encourus par le Groupe ;
- examiner la politique de contrôle interne, les programmes annuels d'audit interne et leurs conclusions et formuler toute recommandation à cet égard ;
- s'assurer de la pertinence et de la fiabilité des méthodes comptables utilisées pour arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- porter un jugement sur la qualité des comptes présentés au Conseil ;
- examiner les procédures mises en place par le Groupe en matière de conformité et de lutte contre la fraude et la corruption, les programmes de formation et d'audit déployés pour en assurer le respect, procéder à toutes évaluations et faire toutes recommandations à cet effet ;

- participer à la préparation du choix du collège des Commissaires aux comptes, superviser la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et veiller à leur indépendance.

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

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

Pour des considérations logistiques et organisationnelles, les réunions du Comité audit et conformité ont généralement lieu un jour avant l'examen des comptes semestriels et annuels par le Conseil d'administration. Néanmoins, tous les documents utiles aux réunions du Comité audit et conformité sont transmis en amont des réunions, permettant ainsi aux membres du Comité audit et conformité d'en prendre connaissance avant la réunion et de préparer les délibérations du Conseil d'administration sur les comptes.

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

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

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

PRINCIPAUX TRAVAUX

Dans le cadre de ses prérogatives, le Comité audit et conformité a, comme tous les ans, examiné en 2022 :

- les projets des comptes annuels au 31 décembre 2021 et semestriels au 30 juin 2022, avant leur présentation au Conseil d'administration ;

- l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- la nature et le résultat des travaux des Commissaires aux comptes ; leurs observations et recommandations en matière de contrôle interne ;
- l'examen des missions qu'ils ont accomplies en plus de leur mission légale de révision des comptes ;
- la revue des principales conclusions des audits internes réalisés en 2022 ;
- la revue du plan d'action du contrôle interne ;
- la création d'une captive de réassurance ;
- la proposition de planning des missions d'audit interne en 2023 ;
- la cartographie et l'analyse des risques majeurs ;
- la cartographie des risques anticorruption et le projet de Code de conduite anticorruption.

Il ressort de ce qui précède, que le Comité audit et conformité a été :

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

Le Comité gouvernance et rémunérations au 31 décembre 2022

PRÉSIDENCE

La présidence du Comité gouvernance et rémunérations est assurée par M. Jean-Pierre Duprieu, administrateur indépendant

NOMBRE DE RÉUNIONS

5, toutes en présentiel

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 % (hors l'administratrice salariée) – Voix prépondérante du Président, administrateur indépendant

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Les missions du comité gouvernance et rémunérations s'articulent autour des attributions suivantes :

- émettre des recommandations relatives à la composition du Conseil d'administration, à la nomination ou au renouvellement des administrateurs, à l'organisation et aux structures du Groupe ;
- examiner, mettre en œuvre et évaluer la procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- réaliser un reporting annuel et une évaluation de la mise en œuvre de cette procédure au Conseil d'administration ;
- émettre des recommandations relatives à la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et d'objectifs de mixité ;
- établir et assurer le suivi des plans de succession, en particulier des dirigeants et mandataires sociaux ;
- proposer la politique de rémunération des mandataires sociaux et examiner celle afférente aux principaux cadres dirigeants ;
- proposer la mise en place et les modalités des plans de souscription, d'achat d'actions et d'actions de performance ;
- émettre des recommandations sur des questions de Gouvernance et/ou d'Éthique ;
- examiner, mettre en œuvre et évaluer la procédure d'examen des conventions courantes conclues à des conditions normales et de contrôle des conventions réglementées ;
- dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts, examiner les critères afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la Direction, la société ou le Groupe ;
- examiner la politique de développement durable du Groupe, analyser les enjeux RSE du Groupe, faire une revue annuelle des actions RSE réalisées et des principaux indicateurs de performance extra-financière, missions qui seront dorénavant dans le périmètre de responsabilité du Comité Stratégique et RSE.

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

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

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

- la composition de l'actionnariat ;
- la compétence, l'expérience et la représentativité du candidat ;
- la diversité des expériences réunies au sein du Conseil d'administration ;
- le respect de la politique de diversité ;
- la représentation équilibrée hommes/femmes ;
- primauté de l'intérêt social ;
- collégialité, équilibre, agilité et efficacité du Conseil.

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration réalisée en 2022, les membres du Conseil ont marqué leur satisfaction quant à la qualité de ses travaux.

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

Le Comité Stratégique et RSE au 31 décembre 2022

PRÉSIDENTE

La présidence du Comité Stratégique et RSE est assurée par M. Thierry de La Tour d'Artaise

NOMBRE DE RÉUNIONS

1 en présentiel

TAUX DE PARTICIPATION

100 %

POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

50 %

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Les missions du Comité Stratégique et RSE créé le 1^{er} juillet 2022, s'articulent autour des attributions suivantes :

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

PRINCIPAUX TRAVAUX

Au cours de l'année 2022, le Comité gouvernance et rémunérations a :

- étudié et mis en place la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ;
- revu les candidatures des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement sont proposés à l'Assemblée générale ;
- fait des recommandations pour les rémunérations variables 2022 et les rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité exécutif pour 2023 ;
- apprécié la performance du Président, hors sa présence, ainsi que celle du Directeur Général, hors sa présence, et des autres membres du Comité exécutif ;
- réalisé la synthèse des réponses relatives à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à l'autoévaluation des administrateurs et formulé des recommandations à cet égard ;
- examiné les réponses fournies par les administrateurs à l'occasion du questionnaire annuel destiné à la prévention et à l'identification des conflits d'intérêts et émis des recommandations sur la relation d'affaires entre le Groupe SEB et la société Numberly – Groupe 1000mercis dont Mme Yseulys Costes est Présidente-Directrice Générale ;
- examiné divers rapports sur le thème de la gouvernance et apprécié leurs conséquences sur celle du Groupe SEB ;
- procédé à une revue annuelle des Ressources Humaines ;
- examiné les candidatures aux postes de Direction à pourvoir ;
- formulé des recommandations quant à la composition du Comité de Direction Générale, du Comité exécutif et au suivi des objectifs de mixité ;
- conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, délibéré, hors la présence du Président-Directeur Général à l'occasion de sa réunion du 10 février 2022 afin d'établir l'appréciation de sa performance de l'exercice écoulé. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration lors de la réunion qui suit.

INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

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

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

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

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

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

À l'issue de l'évaluation du Conseil d'administration 2022, les administrateurs ont réaffirmé leur satisfaction quant à la qualité de l'information transmise pour accomplir leur mission et ont exprimé leur extrême satisfaction quant à l'outil mis à leur disposition.

FORMATION DES ADMINISTRATEURS

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

Il a également été décidé de proposer un programme d'intégration comprenant des actions de formation relatives aux métiers et spécificités du Groupe, notamment au travers de visites de sites ou de rencontres avec des cadres dirigeants.

À la suite des résultats de l'évaluation 2022 du Conseil d'administration et de l'autoévaluation 2022 des administrateurs, il sera prochainement

proposé aux administrateurs qui le souhaitent une formation interne sur la méthodologie et les agrégats financiers destinés à mesurer la performance financière de l'entreprise ; une sur la RSE et l'autre sur la Gouvernance et Éthique.

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

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

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ADMINISTRATEURS

L'évaluation du Conseil d'administration

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

L'évaluation réalisée en 2022 a été effectuée, comme précédemment, à l'aide d'un questionnaire. Ce questionnaire s'articule autour de l'organisation des réunions, de l'information, de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités. Il permet également d'aborder les questions relatives à la gouvernance et à la RSE et aux interactions avec la Direction.

Les réponses données par les administrateurs ont été analysées par le Comité gouvernance et rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 15 décembre 2022. Comme les années précédentes, il ressort des commentaires et discussions que les administrateurs se sont déclarés très satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et notamment :

- du calendrier, de l'organisation et de la fréquence des réunions ;
- du contenu des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration ;
- du contact avec les différents interlocuteurs internes, notamment du COMEX ;
- des comptes rendus et travaux des comités ;
- du renforcement du travail collectif des administrateurs notamment grâce au Séminaire du Conseil d'administration ;
- de la qualité des informations, des documents diffusés sur le site des administrateurs ainsi que des interventions des cadres dirigeants lors des réunions ;
- des interactions avec la Direction.

La note finale est en amélioration par rapport à 2021.

L'auto-évaluation des administrateurs

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

Les réponses apportées par les administrateurs ont été analysées par le Comité gouvernance et rémunérations, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 15 décembre 2022. Il ressort notamment des commentaires et discussions que les administrateurs ont une bonne perception et compréhension de leur rôle, de leurs missions au sein du Conseil d'administration, des enjeux et des dynamiques de la société et disposent de compétences et d'expériences complémentaires pour la qualité des débats. Les administrateurs se disent également satisfaits de leur contribution et de leur participation active aux travaux du Conseil.

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

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

Ce document est actualisé régulièrement et a fait l'objet d'une mise à jour en 2021 pour y annexer la procédure formalisée de sélection des administrateurs indépendants. Il a encore été complété et mis à jour en 2022 notamment avec la création du Comité Stratégique et RSE et les changements dans la composition des autres comités.

Les principales dispositions de la Charte et Règlement intérieur sont reprises ou présentées au cours des différents thèmes du présent chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, la Charte de l'administrateur et le Règlement intérieur du Conseil d'administration sont consultables sur le site internet du Groupe dans la rubrique « Gouvernance ».

Charte de l'administrateur

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

Les points principaux contenus dans cette Charte concernent : le respect et la défense de l'intérêt social, l'assiduité, le traitement des éventuels conflits d'intérêts, l'accès à l'information, la confidentialité et l'indépendance d'analyse et le rappel du régime légal des informations privilégiées dont le détail ainsi que les règles applicables sont explicités dans la Charte de déontologie boursière dont le contenu est résumé en page 88 du présent document d'enregistrement universel.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur ayant vocation à assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration est également porté à la connaissance de chaque administrateur au début de son mandat et est mis à disposition sur la plateforme sécurisée réservée à l'organisation des réunions du Conseil d'administration.

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

Il décrit en annexe le calendrier détaillé des séances programmées Conseil d'administration et des comités.

MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES EN ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Il est rappelé que les articles 32 et 33 des statuts définissent les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale conformément à la réglementation en vigueur.

Ainsi, tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter dans les conditions définies par les statuts dont un résumé figure dans le chapitre 7 « informations sur la société et le capital ».

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions n'ont pas été retenues pour les raisons expliquées dans le tableau ci-dessous :

Recommandations AFEP-MEDEF écartées	Justifications
Articles 15.1, 17.1 : Proportions d'administrateurs indépendants dans le Comité des nominations et le Comité des rémunérations. Le Comité des nominations et le Comité des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité gouvernance et rémunérations est initialement composé de quatre membres au maximum dont deux administrateurs indépendants, et compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société, de deux administrateurs représentant les actionnaires de référence. De ce fait, le Comité gouvernance et rémunérations est composé à parité entre administrateurs indépendants et représentants du concert familial. Par ailleurs, le Président du Comité gouvernance et rémunérations est indépendant. Il accueille depuis 2022 un nouveau membre en la personne d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.

2.4 Organes de direction du Groupe

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE AU 31 DÉCEMBRE 2022

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Nathalie Lomon	Directrice Générale Adjointe, Finances
Delphine Segura-Vaylet	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
Philippe Schaillee	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation

En charge de l'exécution de la stratégie arrêtée par le Conseil d'administration, le Comité de Direction Générale (CDG) définit les grandes orientations du Groupe.

COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 DÉCEMBRE 2022

Stanislas de Gramont	Directeur Général
Nathalie Lomon	Directrice Générale Adjointe, Finances
Delphine Segura-Vaylet	Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines
Philippe Schaillee	Directeur Général Adjoint, Produits et Innovation
Cyril Buxtorf	Directeur Général Grande Europe
Pierre-Armand Lemoine	Directeur Général Articles culinaires
Alain Leroy	Directeur Général Industrie
Olivier Naccache	Directeur Général Marchés émergents
Cathy Pianon	Directrice Générale, Affaires Publiques & Communication et Directrice du cabinet du Président
Oliver Kastalio	Directeur Général WMF
Vincent Rouiller	Directeur Général Innovation
Philippe Sumeire	Directeur Général Juridique
Vincent Tai	Directeur Général Asie
Martin Zouhar	Directeur Général SEB Professionnel
Oguzhan OLMEZ	Directeur Général Amérique du Nord

Le Comité exécutif (COMEX) assure la mise en œuvre des politiques définies par le CDG, globalement et dans leur périmètre respectif.

POLITIQUE DE MIXITÉ AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES ET REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES

En application des dispositions de l'article 7 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction Générale et après examen par le Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil d'administration à l'occasion de sa réunion du 23 février 2021 a déterminé la politique de mixité au sein de ses instances dirigeantes selon le détail suivant :

- périmètre retenu : le périmètre des instances dirigeantes retenu regroupe le Comité de Direction Générale et le Comité exécutif dont la composition et les missions sont reprises ci-avant ;
- objectifs fixés et horizon de temps : pérenniser la mixité globale des instances dirigeantes en maintenant une représentation de femmes minimum de 40 % au sein du Comité de Direction Générale et de 25 à 30 % au sein du Comité exécutif avec un horizon temps fixé à 2023 ;
- modalités de mise en œuvre : le Groupe favorise depuis plusieurs années la féminisation de la population de managers, ce qui devrait faciliter la réalisation des objectifs exposés ci-dessus. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait en effet partie intégrante de la politique de non-discrimination et de promotion de la diversité conduite par le Groupe. En 2019, il a renforcé sa démarche avec le plan d'engagement mondial Gender Diversity. La féminisation des instances dirigeantes et le développement des talents féminins constituent une partie des leviers qui permettront de renforcer la politique mixité soutenue par le Groupe depuis plusieurs années.

Le Conseil d'administration a pris acte des objectifs de mixité proposés ainsi que des modalités de mise en œuvre (plan d'action et horizon de temps).

L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un suivi par le Conseil d'administration et d'un point sur l'avancement et l'atteinte des résultats obtenus à chaque exercice. Ainsi à l'occasion de sa réunion du 8 décembre 2022, le Comité gouvernance et rémunérations a réalisé un état des lieux de l'avancée de ces objectifs puis a rendu compte des résultats obtenus pour l'heure au Conseil d'administration lors des réunions du 15 décembre 2022 et du 22 février 2023. Il en ressort que les actions entreprises et la politique de long terme engagée dans les premiers niveaux de l'organisation continuent de porter leurs fruits. En effet, au 31 décembre 2022, le pourcentage de femmes au sein du :

- Comité de Direction Générale est de 50 % (deux femmes et deux hommes) contre 40 % au 31 décembre 2021 ;
- Comité exécutif reste de 20 % (trois femmes et douze hommes).

Le Comité gouvernance et rémunérations a ainsi pu confirmer que les objectifs précédemment fixés de 40 % de femmes au Comité de Direction Générale ont été atteints et que les objectifs de 30 % au Comité exécutif à horizon 2023 restent atteignables.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce, les informations sur la manière dont la société met en œuvre sa politique de mixité de façon globale notamment les résultats en matière de mixité quant à l'accès aux postes à forte responsabilité figurent dans le présent Document d'Enregistrement Universel, chapitre 3, pages 178 et 179.

2.5 Politique de rémunération

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la présente section décrit la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Cette politique, conforme à l'intérêt social de la société, repose sur les valeurs historiques du Groupe et contribue à promouvoir son développement et sa performance à long terme.

Cette section fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Au titre de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et selon le principe du vote ex-ante, l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2023, est appelée à approuver, sur la base du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la politique de rémunération des administrateurs (voir chapitre 8).

En outre, selon le principe du vote ex post, l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2023 sera appelée à approuver :

- en application de l'article L. 22-10-34, II. du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce telles que présentées dans le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société (voir chapitre 8) ;
- en application de l'article L. 22-10-34, II. du Code de commerce, pour chaque dirigeant mandataire social, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice (voir chapitre 8).

2

TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS TELS QUE PRÉSENTÉS DANS LA POSITION-RECOMMANDATION N° 2021-02 DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS ET DANS LE CODE AFEP-MEDEF DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES

Tableau 1 – synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 111
	Tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 116
Tableau 2 – tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 111
	Tableau récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées à M. Stanislas de Gramont	p. 117
Tableau 3 – tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	Rémunération des membres du Conseil d'administration – montants versés au titre de l'exercice 2022	p. 102
Tableau 4 – options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2022 à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre de 2022 à M. Stanislas de Gramont	p. 119
Tableau 5 – options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2022 par M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Options de souscription ou d'achat d'actions levées en 2022 par M. Stanislas de Gramont	p. 119
Tableau 6 – actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe	Actions de performance attribuées au titre de 2022 à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Actions de performance attribuées au titre de 2022 à M. Stanislas de Gramont	p. 119
Tableau 7 – actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif	Actions de performance définitivement acquises en 2022 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Actions de performance définitivement acquises en 2022 pour M. Stanislas de Gramont	p. 119
Tableau 8 – historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux	p. 123
Tableau 8 bis – options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux	p. 371
Tableau 9 – historique des attributions d'actions de performance	Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux	p. 124
Tableau 10 – tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Thierry de La Tour d'Artaise	p. 113
	Rémunérations variables pluriannuelles versées à M. Stanislas de Gramont	p. 119
Tableau 11 – Informations sur les dirigeants mandataires sociaux	Informations générales sur les dirigeants mandataires sociaux	p. 125

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conditions de rémunération des administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations. En 2022, les rémunérations perçues par les administrateurs ont suivi le même principe de répartition que lors de l'exercice précédent, à savoir une partie fixe et une partie variable calculée au prorata de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à celles des Comités.

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

Suite à l'approbation de la 4^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022, l'enveloppe globale autorisée au titre des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration s'élève à 820 000 euros pour tenir compte de l'écart très significatif de rémunération qui existe avec la quasi-totalité des autres émetteurs et de l'accroissement des tâches et de la complexité des thèmes et réglementations que doivent assumer le Conseil et ses Comités.

Par ailleurs, depuis l'Assemblée générale du 19 mai 2020 et conformément à la décision prise par le Conseil d'administration du 17 décembre 2019, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, la prépondérance de la part variable a été augmentée à hauteur de 60 % contre 50 % précédemment mais demeurera calculée au prorata de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à celles des Comités. Les règles de répartition sont ainsi les suivantes :

Fonction	Part fixe	Part variable
Administrateur	14 000 €	21 000 €
Président de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	8 000 €	12 000 €
Membre de Comité (en supplément de la part fixe et variable pour un administrateur)	6 000 €	9 000 €

MONTANTS VERSÉS EN 2022 AU TITRE DE LA PÉRIODE 2021/2022

En 2022, le montant global des rémunérations versées aux administrateurs s'est élevé à 568 640 euros (montant brut, avant tout prélèvement et/ou retenue à la source) contre 590 000 euros en 2021 conformément au tableau ci-dessous :

Rémunérations brutes des administrateurs (en euros)

Membres du Conseil	Rémunérations brutes versées en 2020 au titre de la période 2019/2020	Rémunérations brutes versées en 2021 au titre de la période 2020/2021	Rémunérations brutes versées en 2022 au titre de la période 2021/2022
Thierry de La Tour d'Artaise	28 750	30 000	30 000
Delphine Bertrand	27 153	30 000	30 000
Nora Bey	22 361	30 000	30 000
Yseulys Costes	38 333	40 000	40 000
Jean-Pierre Duprieu	25 556	30 000	26 760
FÉDÉRACTIVE (Pascal Girardot) ⁽¹⁾	3 333	N/A	5 400
FÉDÉRACTIVE (Sarah Chauleur) ⁽¹⁾	28 750	30 000	2 700
FÉDÉRACTIVE (Roland Gagnon) ⁽¹⁾	N/A	N/A	5 400
PEUGEOT INVEST ASSETS (anciennement FFP Invest) (Bertrand Finet)	36 736	40 000	40 000
FSP (Catherine Pourre)	43 125	45 000	45 000
Brigitte Forestier	28 750	30 000	30 000
William Gairard	28 750	30 000	30 000
GÉNÉRACTION (Caroline Chevalley)	35 139	40 000	38 380
Laurent Henry	28 750	30 000	30 000
Jean-Noël Labroue	43 125	45 000	45 000
Jérôme Lescure	38 333	40 000	40 000
Thierry Lescure	28 750	30 000	30 000
Aude de Vassart	28 750	30 000	30 000
VENELLE INVESTISSEMENT (Damarys Braidà)	38 333	40 000	40 000
TOTAL	552 778	590 000	568 640

(1) Représentants permanents successifs de FÉDÉRACTIVE sur la période.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Sont présentés ci-après les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature (actions de performance, indemnités de départ, avantages en nature et compléments de retraite), de M. Thierry de La Tour d'Artaise et de M. Stanislas de Gramont, seuls mandataires sociaux à percevoir ce type de rémunérations, les administrateurs percevant uniquement les rémunérations mentionnées à la section précédente.

Le Conseil d'administration a décidé, le 10 février 2022, de procéder à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et ainsi d'opter pour une mode de gouvernance duale à compter du 1^{er} juillet 2022. Le Conseil d'administration a pris acte de la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Thierry de La Tour d'Artaise au 30 juin 2022 et décidé, à compter du 1^{er} juillet 2022, de nommer M. Thierry de La Tour d'Artaise dans la fonction de Président du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a également pris acte du fait que M. Thierry de La Tour d'Artaise a sollicité, parallèlement, son départ à la retraite au titre de son contrat de travail suspendu pour une prise d'effet de sa retraite au 1^{er} juillet 2022.

Sur proposition de M. Thierry de La Tour d'Artaise et du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil a décidé de nommer M. Stanislas de Gramont Directeur Général à effet du 1^{er} juillet 2022.

Les politiques de rémunérations approuvées en Assemblée générale le 19 mai 2022 se sont appliquées à :

- M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2022 puis de Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2022.
- M. Stanislas de Gramont, en sa qualité de Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022 puis de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022.

PRINCIPES ET OBJECTIFS POURSUIVIS

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe SEB est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations. Elle est régulièrement revue et vise à offrir une rémunération équilibrée, cohérente et en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en décembre 2022, auquel le Groupe se réfère, tout en restant motivante et alignée sur les pratiques de marché évaluées par le Comité en s'appuyant sur des études extérieures.

Selon ces principes, le Comité gouvernance et rémunérations propose au Conseil d'administration les éléments composant la rémunération de chaque dirigeant, tout en restant attentif à ce qu'elle demeure équilibrée, conforme à l'intérêt social, en ligne avec les valeurs historiques du Groupe et qu'elle contribue à son développement et sa performance durable. Bien évidemment, le Comité s'attache à ce que les conditions de performance soient quantitatives et qualitatives et qu'une information appropriée soit rendue publique.

Exhaustivité et simplicité

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

Équilibre et cohérence

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

Motivation et performance

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

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

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, tous les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics, sur notre site internet postérieurement à la réunion du Conseil d'administration les ayant arrêtés.

Lors de sa séance du 22 février 2023, le Conseil d'administration a déterminé les conditions de rémunérations de ses deux mandataires sociaux en conséquence de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général décidée par le Conseil le 10 février 2022 avec effet au 1^{er} juillet 2022. Les principes et critères de détermination des différentes composantes de la rémunération des mandataires sociaux demeurent inchangés par rapport au second semestre 2022, telles que décrites ci-après.

La rémunération fixe

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

2

La rémunération fixe est analysée et discutée au sein du Comité gouvernance et rémunérations, qui tient compte :

- des qualités personnelles du dirigeant mandataire social concerné (ancienneté dans le métier, expérience, performance dans l'exercice de sa fonction),
- de l'ensemble des éléments et avantages composant sa rémunération, la partie variable devant être incitative et donc doit pouvoir être plus importante que la partie fixe,
- ainsi que du positionnement de la rémunération du dirigeant mandataire social par rapport aux pratiques relevées dans des sociétés comparables.

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

La rémunération variable annuelle

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

Lors de sa réunion fixée en début d'année, le Comité gouvernance et rémunérations apprécie les taux d'atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée puis évalue les critères de performance quantifiables et qualitatifs pour le nouvel exercice, en vérifiant que ceux-ci s'inscrivent en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe ainsi qu'avec les principes mentionnés ci-dessus. Les conclusions sont ensuite soumises au Conseil d'administration qui arrête ces éléments, aussi bien ex-post que ex-ante, lors de la réunion destinée à l'examen des comptes annuels et du budget.

LES CRITÈRES QUANTITATIFS

Les critères quantitatifs sont liés à la performance économique du Groupe. Ils représentent 60 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'une matrice composée des objectifs combinés suivants :

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

Les objectifs annuels fixés pour l'exercice 2022, les résultats constatés et l'atteinte des objectifs quantitatifs est appréciée au regard d'objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) du Groupe arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, à savoir :

- objectifs fixés pour 2022 :
 - chiffre d'affaires : 8 300 000 milliers d'euros,
 - Résultat Opérationnel d'Activité : 830 000 milliers d'euros ;
- résultats constatés :
 - chiffre d'affaires : 7 960 000 milliers d'euros,
 - Résultat Opérationnel d'Activité : 620 000 milliers d'euros.

Le taux d'atteinte s'élève ainsi à 0,0 %.

Historiquement, le pourcentage de réalisation combiné de ces critères quantitatifs avait varié entre 72,0 % et 190,7 % au cours des onze dernières années, hors l'année 2022 qui est inédite.

LES CRITÈRES QUALITATIFS

Les critères qualitatifs représentent 40 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard de trois composantes distinctes et indépendantes :

- la performance RSE représente 15 % de la rémunération variable et se décline en trois objectifs quantifiables d'une valeur de 5 % chacun, comme suit :
 - environnement/bas carbone :
 - objectif de réduction de la consommation énergétique (électricité et gaz) des sites de production du Groupe (kWh/unité produite) par rapport à l'année précédente.
 - Les résultats 2022 ont été contraints par la baisse d'activité des usines. L'objectif 2023 est de reprendre une réduction avec un taux cible de 5 % pour poursuivre l'objectif bas carbone,
 - politique sociale :
 - objectif de réduction annuelle du taux d'accidents du travail intérimaires compris (LTIR) au niveau mondial pour tous les établissements du Groupe (sites de production, entrepôts, bureaux). Ce taux est passé de 2,9 en 2017 à 1,1 en 2021 puis à 0,8 en 2022, supérieur à l'objectif fixé en début d'année. L'objectif pour 2023 est d'atteindre un taux considéré comme le standard le plus élevé de l'industrie, à savoir 0,8,
 - éthique et conformité :
 - objectif de conformité sociale des filiales situées dans des zones jugées à risque sur le plan du respect des droits humains. Ces audits sont conduits de manière indépendante par un cabinet extérieur reconnu (Intertek) selon sa méthodologie propre et c'est la note moyenne de ces audits qui sert de mesure à l'atteinte de cet objectif. 5 sites ont été audités en 2022 avec une note moyenne de 86,5 % ce qui signifie une atteinte à 91,25 % (sur l'échelle allant de 0 à 200 %). Pour 2023, 6 sites seront audités avec un objectif de taux cible de conformité maintenu à 90 % ;
- la performance individuelle représente 15 % de la rémunération variable et se décline en trois objectifs individuels, discutés et agréés par le Comité gouvernance et rémunérations, essentiellement axés sur des objectifs du plan d'entreprise et la réalisation de projets transversaux d'envergure Groupe. Ceux afférents aux mandataires sociaux pour l'exercice 2022 sont détaillés ci-après. Ceux pour l'exercice 2023 sont strictement confidentiels car les principaux concurrents de SEB ne sont pas nécessairement cotés ou ne publient pas ces informations ;
- la performance collective du COMEX représente 10 % de la rémunération variable et mesure sa capacité à interagir vite et efficacement, la solidarité d'équipe, et la capacité de chacun à remplir des objectifs personnels en adéquation avec le comportement attendu des membres du COMEX. Ceux retenus pour 2022 sont détaillés ci-après. Il en est de même que ci-dessus pour ceux applicables à l'exercice 2023.

CIBLE ET PLAFOND

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

- pour le Président-Directeur Général : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 100 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 150 % (niveau maximum) si les performances sont jugées comme excédant les objectifs fixés ;
- pour le Directeur Général Délégué : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 80 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 120 % (niveau maximum) si les performances sont jugées comme excédant les objectifs fixés.

Depuis la dissociation des fonctions de Président-Directeur Général et de Directeur Général :

- pour le Directeur Général : la rémunération variable annuelle peut varier de 0 à 100 %, lorsque l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et aller jusqu'à 150 % (niveau maximum) si les performances sont jugées comme excédant les objectifs fixés.
- pour le Président du Conseil d'administration : il est rappelé qu'il ne perçoit pas de rémunération variable annuelle.

Les actions de performance

À l'exclusion d'autres dispositifs, le Groupe SEB attribue des actions de performance, aux salariés du Groupe ainsi qu'à ses mandataires sociaux depuis 2013, conformément aux articles L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce. Ce système a remplacé les attributions de stock-options dont le dernier plan a été soumis à l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012. Ces derniers ont totalement expiré en juin 2020.

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

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

Ceux-ci portent sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité et sont appréciés annuellement, sur une période de trois ans. Les taux d'atteinte sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, selon le processus décrit plus haut pour la fixation des objectifs quantitatifs annuels.

Pour apporter un éclairage sur les objectifs de ces plans et leur taux de réalisation passé, le tableau ci-dessous comprend les objectifs combinés de chiffres d'affaires et de ROPA pour les exercices 2020, 2021 et 2022, les résultats effectivement réalisés et le taux d'atteinte correspondant.

S'agissant de chaque plan consenti en année N, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir N, N+1, N+2) :

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

En application de ce règlement, l'atteinte du plan attribué en 2020 au titre des exercices 2020, 2021 et 2022 s'établit comme suit :

Moyenne des objectifs combinés pour 3 années = $(104,2 + 190,7 + 0,0)/3 = 98,3 \% < 100 \%$

L'atteinte est comprise entre 50 % et 100 %, en conséquence, l'acquisition du plan du 19 mai 2020 se fait au donc prorata

Le Conseil d'administration du 22 février 2023, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations, a validé la proposition de plan d'actions de performance sur une acquisition à **98,3 % du plan du 19 mai 2020**.

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

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux est identifié individuellement, au cours d'un exercice ;
- le volume total des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et des salariés ne doit pas dépasser le plafond de 0,3976 % du capital social à la date de décision de leur attribution.

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

- conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées, tel que détaillé ci-après, pendant la durée de leurs fonctions ;
- respect des principes contenus dans la Charte de déontologie boursière définissant notamment les périodes dites de « fenêtres négatives », conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats ;
- obligation de déclarer toute opération sur titres auprès de l'AMF conformément à la réglementation en vigueur ;
- engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque, tant sur les options que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions de performance, cette interdiction figurant également dans le règlement de plan d'attribution remis à chaque bénéficiaire.

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

À l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, le Conseil d'administration s'est réuni afin d'utiliser l'autorisation consentie par les actionnaires et de mettre en œuvre le plan d'actions gratuites de performance arrêté lors du Conseil d'administration du 24 février 2022.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 22 février 2023, après avoir pris connaissance des conclusions du Comité gouvernance et rémunérations, a examiné et validé la proposition de plan d'actions gratuites de performance 2023.

L'autorisation d'attribution sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 17 mai 2023 (16^e résolution).

Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut décider de verser des rémunérations aux dirigeants mandataires sociaux selon les mêmes règles que celles applicables à l'ensemble des administrateurs telles qu'exposées ci-dessus. L'attribution des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration faisant partie de la politique de rémunération des administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale (14^e résolution).

Les avantages en nature

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'une voiture de fonction. Le Président-Directeur Général bénéficie par ailleurs d'un dédommagement pour l'utilisation d'un logement à Paris. Le Directeur Général Délégué bénéficie par ailleurs d'une couverture GSC Perte d'emploi, d'une assurance-décès complémentaire.

Après la dissociation des fonctions :

Le Directeur Général bénéficie d'une couverture GSC Perte d'emploi, d'une assurance-décès complémentaire, et d'une voiture de fonction.

Le Président du Conseil d'administration bénéficie d'un dédommagement pour l'utilisation d'un logement à Paris, de la mise à disposition d'un chauffeur, et d'une voiture de fonction.

Les engagements différés

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

MAINTIEN DU CONTRAT DE TRAVAIL

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000.

L'Assemblée générale du 19 mai 2022 a pris acte de la volonté de M. Thierry de La Tour d'Artaise de mettre fin à ce contrat avec la liquidation de ses droits dans le régime général.

Concernant M. Stanislas de Gramont, une convention de mandataire social, en qualité de Directeur Général Délégué, a été conclue le 12 décembre 2018. Il ne dispose pas de contrat de travail.

Par délibération du 10 février 2022, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer la gouvernance de la société en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022.

Le Conseil d'administration a pris acte de la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Thierry de La Tour d'Artaise au 30 juin 2022 et décidé, à compter du 1^{er} juillet 2022, de nommer M. Thierry de La Tour d'Artaise dans une fonction de Président du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a également pris acte du fait que M. Thierry de La Tour d'Artaise a sollicité parallèlement son départ à la retraite au titre de son contrat de travail suspendu pour une prise d'effet de sa retraite au 1^{er} juillet 2022.

Sur proposition de M. Thierry de La Tour d'Artaise et du Comité gouvernance et rémunérations, le Conseil a décidé de nommer M. Stanislas de Gramont Directeur Général à effet du 1^{er} juillet 2022.

En ce qui concerne M. Stanislas de Gramont, la convention précitée du 12 décembre 2018 est devenue caduque au 1^{er} juillet 2022 et n'a pas été remplacée, l'ensemble des termes et conditions de son emploi étant fixés par le Conseil et soumis à l'Assemblée générale au titre des résolutions afférentes au *Say on Pay*.

ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Dispositif antérieur

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

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont amené le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Il est constitué de la façon suivante :

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

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

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

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

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

Ils sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution prévue par l'article L. 137-11, I, 2^e, a) du Code de la Sécurité sociale ;

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

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

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

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

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

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

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

En tant que Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022, M. Stanislas de Gramont entré en fonction le 3 décembre 2018, bénéficie du dispositif antérieur de retraite selon les conditions définies dans l'ordonnance du 3 juillet 2019 et les conditions d'application définies dans l'instruction du 27 juillet 2020.

Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

À la suite du gel et de la fermeture du dispositif antérieur et de la publication de l'instruction de la Direction de la Sécurité sociale du 23 décembre 2020, la mise en place d'un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, a été décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif concerne les membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, à l'exception de ceux ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits au titre du dispositif antérieur fermé et gelé et/ou qui bénéficient d'un dispositif de retraite équivalent dans un autre pays.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement au bénéficiaire à compter, au plus tôt, de la date à laquelle il aura liquidé sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou à l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère avec possibilité de réversion.

La rémunération de référence retenue pour calculer les droits au titre de l'année considérée est constituée exclusivement de la part fixe du salaire prise en compte pour le calcul des cotisations de Sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale) et du bonus versé soumis à cotisations en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

Les droits acquis annuellement correspondent à 1 % de la rémunération de référence définie ci-avant.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement sur la base de l'exercice antérieur à l'acquisition. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les droits acquis annuellement ne peuvent dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul du pourcentage appliqué pour un même bénéficiaire est plafonné à 30 %, sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.

Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la Sécurité sociale. En cas de départ de la société et avant liquidation de la retraite, les droits acquis sont revalorisés annuellement de la même manière. En outre, en cas de décès du bénéficiaire avant la liquidation de ses droits, des droits sont maintenus au profit des ayants droit.

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

Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par la société auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 29,7 %.

Ce nouveau dispositif n'est pas applicable à M. Thierry de La Tour d'Artaise qui a atteint le maximum des droits qu'il pouvait obtenir au titre du dispositif antérieur et qui a liquidé ses droits en date du 1^{er} juillet 2022.

M. Stanislas de Gramont a été autorisé par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021 à bénéficier de ce nouveau dispositif à compter du 1^{er} janvier 2022 suite aux approbations nécessaires obtenues lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022.

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

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

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

- du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès », applicables aux cadres et assimilés, qui est financé par des cotisations assises sur les tranches déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés :

- tranche A : à hauteur de 1,562 %,
- tranches B et C : à hauteur de 2,029 % ;

Ces cotisations sont supportées à 50 % par l'employeur et à 50 % par les salariés.

Ces cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale, dans la limite d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 468 euros en 2022) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 936 euros en 2022).

Ce régime prévoit notamment le versement d'indemnités journalières complémentaires en cas d'incapacité, d'une rente d'invalidité et d'un capital décès dont les montants sont détaillés pour chacun des mandataires sociaux ci-après ;

En raison de son âge, M. Thierry de La Tour d'Artaise conserve uniquement la couverture décès dans ce régime.

- d'une garantie décès spécifique intitulée « régime de prévoyance tranche D » qui est financée par une cotisation prise en charge par le Groupe SEB de 3,2 % assise sur la part des rémunérations comprise entre 8 et 12 PASS et déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

Ces cotisations sont exclues partiellement de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale, dans la limite, y compris les cotisations versées au titre du régime de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » susvisé, d'un montant égal à la somme de 6 % du PASS (soit 2 468 euros en 2022) et 1,5 % de la rémunération retenue dans la limite de 12 % du PASS (soit 4 936 euros en 2022).

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

M. Stanislas de Gramont bénéficie en sus d'une assurance-décès individuelle. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs telle que décrite ci-avant.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

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

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

Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

- la révocation est intervenue à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos :
 - si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée,
 - si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire,
 - si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués du 1^{er} janvier au 30 juin 2022

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2022, la rémunération fixe versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise pour les six premiers mois s'est élevée à 500 000 euros bruts.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Pour la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 30 juin 2022, la rémunération variable est calculée sur une base annuelle puis ramenée à 50 % du résultat obtenu. En application des critères quantifiables et qualitatifs retenus par le Conseil d'administration et arrêtés en début d'année, le montant de la rémunération variable a été évalué comme suit :

- au titre des critères quantitatifs (objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB) le montant de la part variable s'est élevé à 0,0 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 % ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 125,17 % de la rémunération annuelle fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur des objectifs collectifs et individuels tels que le pilotage de la stratégie et des dossiers d'acquisition et d'investissement, la relation avec l'actionnariat et la préparation de la dissociation des fonctions.

En conséquence, la rémunération variable attribuée en 2023 au titre de l'exercice 2022 s'élève à 250 338 euros soit 50,07 % de la rémunération fixe du fait du plafonnement global de la rémunération variable annuelle. Au titre de l'exercice 2021, la rémunération variable versée à M. Thierry de La Tour d'Artaise en 2022 s'est élevée à 150,0 % de la rémunération fixe, soit 1 500 000 euros, du fait du plafonnement global de la rémunération variable annuelle.

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

Les éléments de rémunération variables attribués, à M. Thierry de La Tour d'Artaise, au titre de l'exercice écoulé ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération (10^e résolution).

RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES EN SA QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations au titre de sa qualité de membre du Conseil d'administration selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs. En 2022 au titre des six premiers mois, pour son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 15 000 euros bruts.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre des six premiers mois de l'exercice 2022.

La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2022 correspondait à 0,0179 % du capital.

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

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

Lors de sa réunion du 22 février 2023, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, a revu les conditions de l'obligation de conservation au regard de la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et a considéré qu'elles demeuraient adaptées au titre de son ancien mandat social de P-DG. Il est rappelé qu'aucune nouvelle attribution ne sera faite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, à compter du 1^{er} juillet 2022.

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

- Modalités de conservation des stock-options en cas de départ : Ces modalités de conservation sont devenues sans objet à date, le dernier plan de stock-options ayant expiré le 18 juin 2020.

AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage annuel de 8 702 euros soit 4351 euros pour les six premiers mois, d'un dédommagement de 15 200 euros par an soit 7600 euros pour les six premiers mois pour l'utilisation d'un logement à Paris et de la mise à disposition d'un chauffeur.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

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

Les différentes conditions du dispositif de retraite impliquent que M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie, à l'âge légal de départ en retraite, d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 30,36 % de sa rémunération de référence, ce qui équivaut à un taux de remplacement de 22,73 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux).

Estimation des droits au 1^{er} juillet 2022 (dans la limite de 36 plafonds annuels de la Sécurité sociale) :

Régime	Montant
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	217 583 € bruts par an
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	225 015 € bruts par an
Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)	11 929 € bruts par an

La liquidation de ce dispositif collectif de retraite supplémentaire pour le Président-Directeur Général est effective au 1^{er} juillet 2022 (date de liquidation de sa retraite dans le régime général).

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

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

- En raison de son âge, ce régime ne prévoit plus le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise d'indemnités journalières complémentaires.
- Il bénéficie d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 073 254 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie plus d'une assurance-vie individuelle. Aucune charge n'a été comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 au titre de ce régime.

Indemnités de départ

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

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

Ce contrat de travail et ces indemnités de départ éventuelles ont pris fin en date du 1^{er} juillet 2022.

Indemnité de départ à la retraite

Le montant dû au titre de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite s'élève à 625 002 euros au regard de son ancienneté.

Cette indemnité lui a été versée fin juin 2022, la liquidation de sa retraite dans le régime général étant effective au 1^{er} juillet 2022.

Éléments de rémunération de M. Thierry de La Tour d'Artaise, Président du Conseil d'Administration pour la période du 1^{er} juillet 2022 au 31 décembre 2022**RÉMUNÉRATION FIXE**

Pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2022, la rémunération de M. Thierry de La Tour d'Artaise est fixée à 950 000 euros sur une base annuelle comme décidée lors de la réunion du Conseil d'administration du 24 février 2022. Un prorata sur la période lui a été versé, soit 475 000 euros.

RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES EN SA QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le montant annuel des rémunérations pouvant être allouées à M. Thierry de La Tour d'Artaise, en sa qualité de membre du Conseil d'administration, s'élèvera, au maximum, à 14 000 euros bruts pour la

partie fixe et à 21 000 euros bruts pour la partie variable. Ces montants pourront être augmentés par décision du Conseil d'administration s'il occupe un poste de Président de Comité (tels que présentés en page 102 de ce document).

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

ACTIONS DE PERFORMANCE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.

AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise a continué de bénéficier d'une voiture de fonction correspondant à un avantage de 4 351 euros et d'un dédommagement de 7 600 euros pour l'utilisation d'un logement à Paris sur la période des six derniers mois de l'année.

Engagements long terme/Engagement de retraite

M. Thierry de La Tour d'Artaise a demandé la liquidation de ses droits dans les dispositifs en date du 1^{er} juillet 2022.

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

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

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'administration	2021	2022
Rémunération due au cours de l'exercice	2 553 902 €	1 225 338 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	2 590 893 €	828 120 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	5 144 795 €	2 053 458 €

* À chaque date d'attribution, la juste valeur comptable des actions est déterminée conformément aux normes IFRS. Il s'agit d'une valeur historique à la date d'attribution, calculée à des fins comptables conformément à la méthode décrite dans la partie Comptes Consolidés. Cette valeur ne représente ni une valeur de marché actuelle, ni une valorisation actualisée de ces options et actions, ni le montant réel qui pourrait être dégagé lors de l'exercice de ces options, si celles-ci sont exercées ou lors de l'acquisition de ces actions de performance, si elles deviennent acquises. Pour 2022, cette attribution de 828 120 euros concerne uniquement les six premiers mois en tant que P-DG.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise – Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'administration	Montants au titre de 2021		Montants au titre de 2022	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 000 000 €	1 000 000 €	975 000 €	1 000 000 €
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	1 500 000 €	1 194 200 €	250 338 €	1 500 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Avantage en nature / en numéraire :				
• voiture	8 702 €	8 702 €	8 702 €	8 702 €
• logement sur Paris	15 200 €	15 200 €	15 200 €	15 200 €
TOTAL	2 553 902 €	2 248 102 €	1 225 338 €	2 553 902 €

(1) dont pour 500 000 euros les 6 premiers mois puis 475 000 euros pour les 6 derniers mois au titre des montants dus en 2022.

(2) dont pour 250 338 euros les 6 premiers mois puis 0 euro pour les 6 derniers mois au titre des montants dus en 2022.

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL PUIS PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DE LA SOCIÉTÉ

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête

SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 24 février 2022 a décidé d'élargir la population de référence au 31 décembre 2021 aux 10 principales entités légales en France (97 % des effectifs). Le Conseil d'administration du 22 février 2023 a décidé de maintenir la même population de référence au 31 décembre 2022.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

Exercice clos au 31.12	2018	2019	2020 ⁽¹⁾	2021	2022 ⁽²⁾
Rémunération du Président Directeur Général	4 888 800	4 772 958	4 023 954	4 785 093	3 328 120
Évolution par rapport à l'exercice précédent	2,27 %	- 2,37 %	- 15,69 %	18,92 %	- 30,45 %
Informations sur le périmètre élargi 2021 / 10 entités légales en France ⁽³⁾					
Rémunération moyenne des salariés	50 463	51 790	51 756	52 031	53 592
Évolution par rapport à l'exercice précédent	1,66 %	2,63 %	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %
Rémunération médiane des salariés	41 886	42 912	42 896	42 873	45 516
Évolution par rapport à l'exercice précédent	2,71 %	2,45 %	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	96,9	92,2	77,7	92,0	62,1
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 0,6 point	- 4,7 points	- 14,4 points	+ 14,2 points	- 29,9 points
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	116,7	111,2	93,8	111,6	73,1
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 0,5 point	- 5,5 points	- 17,4 points	+ 17,8 points	- 38,5 points
% effectif vs. effectif Total France	99 %	99 %	97 %	97 %	97 %
Performance de la société					
Chiffre d'affaires (M €)	6 812	7 354	6 940	8 058	7 960
Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tpc)	7,80 %	5,80 %	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %
Résultat Opérationnel d'Activité (en M €)	695	740	605	813	620
Évolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	2,50 %	6,50 %	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %

Éléments explicatifs pour le ratio du Président Directeur Général puis Président du Conseil d'administration

(1) Les éléments de salaires versés à M. de La Tour d'Artaise pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 41 667 euros sur sa part fixe et 48 017 euros sur sa part variable.

(2) Dissociation intervenue au 1^{er} juillet 2022 : du 1^{er} janvier au 30 juin en tant que P-DG puis du 1^{er} juillet au 31 décembre 2022 en tant que Président du Conseil d'Administration.

(3) Calor SAS, Groupe SEB Export SAS, Groupe SEB France SAS, Groupe SEB Moulinex SAS, Groupe SEB Retailing SAS, Rowenta France SAS, SAS SEB, SEB Développement SAS, SEB International Service SIS SAS, ET Tefal SAS.

Méthodologie

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés des 10 principales entités en France pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors contrat professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux.

Le salaire total annuel des salariés comprend le salaire de base, les primes éventuelles, les rémunérations variables, les primes de vacances, les primes versées au titre de la participation aux résultats et primes d'intéressement collectif ainsi que les montants d'attribution d'actions de performance pour les salariés des 10 principales entités légales en France. (Calor S.A.S., Groupe SEB Export S.A.S., Groupe SEB France S.A.S., Groupe SEB Moulinex S.A.S., Groupe

SEB Retailing S.A.S., Rowenta France S.A.S., S.A.S. SEB, SEB Développement S.A.S., SEB International Service SIS S.A.S., et Tefal S.A.S.).

- Conformément à la Loi PACTE, ces ratios sont calculés sur la base des données médianes des salariés, puis sur la base des données moyennes des mêmes salariés et à l'exclusion des mandataires sociaux.
- La valorisation des plans d'actions gratuites soumises à condition de performance est faite en application de la norme IFRS (valorisation à la « juste valeur » du titre calculée à la date d'attribution)
- La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi incluant les données des 10 principales entités en France (qui couvrent 97 % des effectifs).

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES EN 2022 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
M. Thierry de La Tour d'Artaise					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2022

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES EN 2022 PAR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
M. Thierry de La Tour d'Artaise			Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2022

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2022 À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance	
M. Thierry de La Tour d'Artaise	19/05/2022	9 000	828 120 €	19/05/2025	19/05/2025	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2022 PAR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition	
M. Thierry de La Tour d'Artaise	22/05/2019	19 800 *	23/05/2022	23/05/2022	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

* Tenant compte de l'attribution gratuite d'actions du 3 mars 2021.

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

	Exercice
M. Thierry de La Tour d'Artaise	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ / DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de l'année 2022 à M. Stanislas de Gramont

Le Conseil d'administration a déterminé les indemnités et avantages dont pourrait bénéficier M. Stanislas de Gramont en sa qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022, dans le respect de la procédure spécifique aux conventions réglementées. La convention fixant les conditions de rémunération de M. Stanislas de Gramont, autorisée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 décembre 2018 et approuvée par l'Assemblée générale.

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

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2022, la rémunération fixe annuelle à M. Stanislas de Gramont s'est élevée à 787 500 euros bruts, dont 375 000 euros bruts pour les six premiers mois en tant que Directeur Général Délégué puis 412 500 euros bruts pour les six derniers mois en tant que Directeur Général.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

- Pour la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 30 juin 2022, la rémunération variable est calculée sur l'année et ramenée à 50 % du résultat calculé avec une cible à 80 % ;
- Pour la période allant du 1^{er} juillet 2022 au 31 décembre 2022, la rémunération variable est calculée sur l'année et ramenée à 50 % du résultat calculé avec une cible à 100 % ;
- au titre des critères quantifiables, le montant de la part variable s'est élevé à 0,0 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 80 % (0,0 % pour une cible à 100 %). Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ;
- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 100,14 % de la rémunération annuelle fixe de M. Stanislas de Gramont pour une cible à 80 % (125,17 % pour une cible à 100 %). Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels que la finalisation et le lancement du plan à 3 ans sur WMF, la poursuite de la mise en place des chantiers engagés dans le projet d'entreprise, Agile, la préparation et la prise en main de la Direction Générale ;

En conséquence, la rémunération variable versée en 2023 au titre des six premiers mois de l'exercice 2022 s'élève à 150 203 euros soit 50,1 % de la rémunération fixe. La rémunération variable versée au titre des six premiers mois s'élève à 150 203 euros puis 206 528 euros pour les 6 derniers mois (soit un total de 356 731 euros bruts pour l'année entière). En 2022 au titre de l'exercice 2021 elle s'élevait à 900 000 euros soit 120 % de la rémunération fixe du fait du plafonnement global de la rémunération annuelle variable.

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

Les éléments de rémunération variables attribués, à M. Stanislas de Gramont, au titre de l'exercice écoulé ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunération (9^e résolution).

AVANTAGES EN NATURE

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction, correspondant à un avantage annuel de 5 039 euros dont 2520 euros pour six mois.

M. Stanislas de Gramont bénéficie de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 32 765 euros dont 16 382 euros pour six mois.

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'un contrat d'assurance décès supplémentaire, correspondant à un avantage annuel de 13 055 euros dont 6 528 euros pour six mois.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 10 500 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2022.

La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2022 correspondait à 0,0189 % du capital.

Les actions issues des actions gratuites attribuées à M. Stanislas de Gramont sont soumises à une obligation de conservation au nominatif dans les conditions suivantes :

- la quantité d'actions à conserver doit correspondre à 20 % de la plus-value nette après paiement de l'impôt, des prélèvements sociaux et frais relatifs à la transaction ;
- dès lors que le nombre d'actions conservées par M. Stanislas de Gramont atteint l'équivalent d'une année de rémunération (fixe et bonus cible), l'obligation de conservation n'a plus vocation à s'appliquer.

ENGAGEMENTS LONG TERME**Engagement de retraite**

M. Stanislas de Gramont bénéficie potentiellement de l'ancien dispositif de retraite selon les conditions définies dans l'ordonnance du 3 juillet 2019 et les conditions d'application définies dans l'instruction du 23 décembre 2020.

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2022, décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2022 et qui a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit est étendue, pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2022, à M. Stanislas de Gramont.

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

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

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

Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Stanislas de Gramont :

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

En cas d'incapacité	246 816 €
En cas d'invalidité 1 ^{re} catégorie	148 090 €
En cas d'invalidité 2 ^e et 3 ^e catégories	246 816 €

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

- d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 665 613 euros.

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont bénéficiera d'une garantie décès d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 13 055 euros.

Cette convention autorisée par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 a été approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15^e résolution).

Indemnités de départ

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

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

Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :

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

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

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

Engagement de non-concurrence

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

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

Le Conseil d'administration peut renoncer à cet engagement et libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, conformément à la procédure des conventions réglementées (15^e résolution).

INDEMNITÉ DE DÉPART À LA RETRAITE

Le montant dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul au moment de l'édition du présent document. Il ne relève pas de la convention collective de la Métallurgie et ne bénéficie donc d'aucune indemnité conventionnelle de départ à la retraite.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2022, décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2022 et qui a été approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit est étendue, pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2022, à M. Stanislas de Gramont.

L'acquisition par M. Stanislas de Gramont de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 3 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, les droits acquis seront proportionnels à ce taux.

l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les engagements pris par la société à l'égard de M. Stanislas de Gramont peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent à M. Stanislas de Gramont.

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé tel que décrit en pages 106-107.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont – Directeur Général Délégué puis Directeur Général	2021	2022
Rémunération due au cours de l'exercice	1 699 941 €	1 195 090 €
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice *	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice *	1 295 447 €	966 140 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	2 995 388 €	2 161 230 €

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

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont - Directeur Général Délégué puis Directeur Général	Montants au titre de 2021		Montants au titre de 2022	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe ⁽¹⁾	750 000 €	750 000 €	787 500 €	750 000 €
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	900 000 €	715 920 €	356 731 €	900 000 €
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération pour les membres du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantage en nature :				
• voiture	5 039 €	5 039 €	5 039 €	5 039 €
• couverture perte emploi GSC	32 765 €	15 241 €	32 765 €	32 765 €
• couverture assurance supplémentaire	12 137 €	2 553 €	13 055 €	12 137 €
TOTAL	1 699 941 €	1 488 753 €	1 195 090 €	1 699 941 €

(1) dont pour 375 000 euros les 6 premiers mois puis 412 500 euros pour les 6 derniers mois au titre des montants dus en 2022.

(2) dont pour 150 203 euros les 6 premiers mois puis 206 528 euros pour les 6 derniers mois au titre des montants dus en 2022.

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ PUIS DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DE LA SOCIÉTÉ

Cette présentation a été réalisée conformément aux termes de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « PACTE », dans un souci de mise en conformité aux exigences de transparence en matière de rémunération des mandataires sociaux. La comparaison au regard de la société cotée SEB S.A. n'est pas pertinente puisque seuls les deux dirigeants mandataires sont rattachés à la société de tête

SEB S.A., raison pour laquelle les comparaisons sont faites au regard d'un périmètre élargi. Le Conseil d'administration du 24 février 2022 a décidé d'élargir la population de référence au 31 décembre 2021 aux 10 principales entités légales en France (97 % des effectifs). Le Conseil d'administration du 22 février 2023 a décidé de maintenir la même population de référence au 31 décembre 2022.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L.22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

Exercice clos au 31.12	2018	2019	2020	2021	2022 ⁽²⁾
Rémunération du Directeur Général Délégué	2 312 610	2 442 324	2 560 045	2 761 367	2 616 140
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 2,37 %	5,61 %	4,82 %	7,86 %	- 5,26 %
Informations sur le périmètre élargi 2021 / 10 entités légales en France ⁽¹⁾					
Rémunération moyenne des salariés	50 463	51 790	51 756	52 031	53 592
Évolution par rapport à l'exercice précédent	1,66 %	2,63 %	- 0,07 %	0,53 %	3,00 %
Rémunération médiane des salariés	41 886	42 912	42 896	42 873	45 516
Évolution par rapport à l'exercice précédent	2,71 %	2,45 %	- 0,04 %	- 0,05 %	6,16 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	45,8	47,2	49,5	53,1	48,8
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 1,9 point	+ 1,4 point	+ 2,3 points	+ 3,6 points	- 4,3 points
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	55,2	56,9	59,7	64,4	57,5
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 2,9 points	+ 1,7 point	+ 2,8 points	+ 4,7 points	- 6,9 points
% effectif vs. effectif Total France	99 %	99 %	97 %	97 %	97 %
Performance de la société					
Chiffre d'affaires (M €)	6 812	7 354	6 940	8 058	7 960
Évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent (à tcpc)	7,80 %	5,80 %	- 3,80 %	16,10 %	- 4,70 %
Résultat Opérationnel d'Activité (en M €)	695	740	605	813	620
Évolution du ROPA par rapport à l'exercice précédent	2,50 %	6,50 %	- 18,20 %	34,40 %	- 24,00 %

Éléments explicatifs pour le ratio du Directeur Général Délégué puis Directeur Général

Les éléments de salaires versés à M. Neuschwander sont pris en compte pour l'exercice 2018. Il a été révoqué en octobre 2018 et à ce titre le salaire fixe versé en 2018 comprend 9 mois de salaire fixe.

Les éléments de salaires versés à M. de Gramont sont pris en compte pour les exercices 2019, 2020 et 2021. Il a rejoint le Groupe en décembre 2018 et son Bonus versé en 2019 comprend uniquement un prorata de 1/12^e.

Les éléments de salaires versés à M. de Gramont pour l'exercice 2020 sont calculés après déduction des « dons COVID » pour 31 250 euros sur sa part fixe et 28 710 euros sur sa part variable.

(1) Calor SAS, Groupe SEB Export SAS, Groupe SEB France SAS, Groupe SEB Moulinex SAS, Groupe SEB Retailing SAS, Rowenta France SAS, SAS SEB, SEB Développement SAS, SEB International Service SIS SAS, et Tefal SAS.

(2) Dissociation intervenue au 1^{er} juillet 2022 : du 1^{er} janvier au 30 juin en tant que DG Délégué puis du 1^{er} juillet au 31 décembre 2022 en tant que Directeur Général.

Méthodologie

Le « Ratio d'équité » est le rapport entre la Rémunération Fixe versée + Rémunération Variable versée + Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice et le salaire total annuel temps plein pour tous les salariés des 10 principales entités en France pour l'ensemble des Contrats à Durée Déterminée (hors contrat professionnels/apprentissage) et des Contrats à Durée Indéterminée (hors expatriés) conformément à la règle édictée dans la Loi PACTE et à l'exclusion des mandataires sociaux. La Methodologie détaillée est précisée en page 113.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2022 À M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
Stanislas de Gramont					Aucune option n'a été attribuée durant l'exercice 2022

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES EN 2022 PAR M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Stanislas de Gramont			Aucune option n'a été levée durant l'exercice 2022

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2022 À M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance	
Stanislas de Gramont	19/05/2022	10 500	966 140 €	19/05/2025	19/05/2025	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES EN 2022 POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

Date du plan	Nombre d'actions acquises	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition	
Stanislas de Gramont	22/05/2019	12 100*	23/05/2022	23/05/2022	Atteinte d'objectifs chiffre d'affaires et de ROPA

* Tenant compte de l'attribution gratuite d'actions du 3 mars 2021.

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES VERSÉES À M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont	Exercice
	Aucune rémunération variable pluriannuelle versée

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2022, présentée ci-après approuvée lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 et soumise à approbation lors de la prochaine Assemblée générale du 17 mai 2023.

RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2022, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, de fixer la rémunération fixe annuelle de M. Thierry de La Tour d'Artaise dans le cadre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration à 950 000 euros bruts sur une base annuelle.

Le Conseil d'administration a décidé le 22 février 2023 de laisser cette rémunération fixe annuelle inchangée.

Le Comité Gouvernance et Rémunérations a dressé un premier bilan de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général dans sa formule de tandem actif telle que décidée par le Conseil d'Administration et présentée à la dernière Assemblée Générale.

Il a à cet égard réexaminé la rémunération du Président et constaté que la méthodologie suivie restait pertinente et que les rémunérations de référence utilisées en 2021 pour élaborer sa proposition initiale n'avaient pas changé significativement en 2022.

Fort de ce constat, il a proposé à l'unanimité au Conseil d'Administration de maintenir la rémunération allouée en 2022 pour l'exercice 2023.

Il a considéré que la mission d'accompagnement du Directeur Général dans l'exercice de ses nouvelles fonctions devrait avoir abouti à l'horizon de l'Assemblée Générale de 2024. Il a en conséquence projeté que la rémunération du Président pourrait passer alors à 750 000 € après l'Assemblée Générale de 2024 eu égard aux autres missions qu'il continuera d'exercer.

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a arrêté la politique de rémunération du Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022, présentée ci-après, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2022, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, de fixer la rémunération fixe annuelle de M. Stanislas de Gramont dans le cadre de ses fonctions de Directeur Général à 825 000 euros bruts sur une base annuelle. Le Conseil d'administration a décidé le 22 février 2023 de laisser cette rémunération fixe annuelle inchangée.

Ce dispositif évolutif a été accepté par M. Thierry de La Tour d'Artaise et approuvé par le Conseil.

RÉMUNÉRATION VARIABLE & ACTIONS DE PERFORMANCE

En outre, il ne bénéficie pas de part variable et n'est pas attributaire d'actions de performance au titre de 2023.

AVANTAGES EN NATURE

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie d'une voiture de fonction et de la mise à disposition d'un chauffeur correspondant à un avantage de 8 604 euros. Sur proposition du Président, l'indemnité de logement à Paris a été supprimée à compter de l'année 2023 suite au Comité Gouvernance et Rémunérations du 8 décembre 2022.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Autres avantages viagers : régime de prévoyance et frais de santé

M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise, tels que décrits ci-avant.

Autres avantages

À compter du 1^{er} juillet 2022, M. Thierry de La Tour d'Artaise a demandé à percevoir ses rentes annuelles dans l'ancien dispositif de retraite tel que décrit en page 106.

RÉMUNÉRATIONS EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations au titre de sa qualité de membre du Conseil d'administration et de Comité selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle de M. Stanislas de Gramont est établie selon les principes susmentionnés et peut représenter 100 % de la rémunération fixe à la cible et au maximum 150 % de la rémunération fixe, soit 1 237 500 euros sur une base annuelle en fonction du taux d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont répartis à hauteur de 60 % s'agissant des critères quantitatifs et de 40 % s'agissant des critères qualitatifs.

Pour 2023, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits sur la base d'objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'administration reposant sur des objectifs de chiffre d'affaires et

de Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB. Les objectifs qualitatifs concernent :

- objectifs qualitatifs relatifs à la performance individuelle arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, qui pèsent pour 15 % de sa rémunération variable totale ;
- objectif qualitatif relatif à la performance collective du COMEX qui pèse pour 10 % la rémunération variable totale. L'atteinte de cet objectif est appréciée par le Conseil d'administration ;
- objectifs qualitatifs relatifs à l'atteinte de trois critères RSE qui pèsent pour 15 % de la rémunération variable totale. Les critères RSE sont les suivants :
 - objectif de baisse des accidents du travail à l'aide du LTIR,
 - objectif bas carbone des usines du Groupe,
 - objectif de contrôle et de respect du socle social dans les pays jugés à risques, audités par INTERTEK.

AVANTAGES EN NATURE

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier d'une voiture de fonction, correspondant à un avantage de 5 039 euros sur une base annuelle. M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance décès individuelle correspondant à un avantage de 13 055 euros sur une base annuelle

M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier de l'assurance perte d'emploi des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage de 32 765 euros sur une base annuelle.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites de performance, dans le cadre de l'autorisation soumise à l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

Sous réserve de disposer des pouvoirs nécessaires à la décision d'attribution, le Conseil d'administration déciderait d'une attribution de 12 000 actions de performance au titre de 2023 à M. Stanislas de Gramont, conformément au dispositif décrit dans le projet de la 16^e résolution.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2023, décidée par le Conseil d'administration du 22 février 2023 et qui devra être approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 17 mai 2023, l'application du nouveau

dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendue, à compter du 1^{er} janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.

L'acquisition par M. Stanislas de Gramont de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par M. Stanislas de Gramont correspondront à 3 % de la rémunération de référence pour l'année 2022. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %).

Les engagements pris par la société à l'égard de M. Stanislas de Gramont peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent à M. Stanislas de Gramont.

Par ailleurs, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier potentiellement de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé.

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

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

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

En complément du régime collectif de prévoyance, M. Stanislas de Gramont continue de bénéficier d'une assurance-vie individuelle d'un capital égal à 2 239 424 euros. L'objectif de cette garantie décès spécifique est de couvrir pour partie la fraction de rémunération non couverte par les régimes collectifs. La charge annuelle au titre de cette garantie s'élève à 13 055 euros.

Indemnités de départ

En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, M. Stanislas de Gramont pourra bénéficier d'une indemnité de rupture dans les conditions et modalités précisées ci-avant.

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence susvisé est maintenu à compter du 1^{er} juillet 2022, dans les mêmes conditions et modalités.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

En 2022, la rémunération globale du Comité exécutif (COMEX) actuel du Groupe SEB s'est élevée à 7 646 000 euros dont 5 753 000 euros en partie fixe et 1 893 000 euros en partie variable (10 174 000 euros en 2021, 5 124 000 euros en partie fixe et 5 050 000 euros en partie variable).

Cette évolution de la rémunération globale du COMEX s'explique notamment par :

- la nomination d'un nouveau membre du COMEX, le 1^{er} juillet 2022 : M. Oguzhan Olmez, Directeur Général en charge de l'Amérique du Nord
- l'atteinte à 0,0 % des critères économiques au niveau du périmètre Groupe.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

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

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

Au cours de l'exercice 2022, les critères de performance quantitatifs et qualitatifs ont été évalués et discutés par le Comité gouvernance et rémunérations et arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2023.

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

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

Les critères qualitatifs, liés à la performance individuelle, représentent 40 % de la rémunération variable et sont appréciés au regard d'objectifs stratégiques spécifiques. Ils permettent notamment de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés en matière d'évolution de l'organisation et du pilotage du Groupe, du déploiement du projet d'entreprise, de l'intégration des dernières acquisitions et des critères RSE tels que décrits en page 104 du présent document.

ACTIONS DE PERFORMANCE

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

S'agissant du plan 2022, le calcul de la performance est fonction du taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2022, 2023 et 2024) :

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

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 (20^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 62 000 actions de performance aux treize membres du COMEX au titre de l'exercice 2022 (hors mandataires sociaux).

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

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

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

AVANTAGES EN NATURE

Les dirigeants bénéficient d'une voiture de fonction.

ENGAGEMENTS LONG TERME

Engagement de retraite

Conformément à la politique de rémunération, décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021 l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit s'applique aux membres du COMEX sous contrat Français qui ne peuvent pas atteindre le maximum des droits dans l'ancien dispositif, pour la période étendue rétroactivement au 1^{er} janvier 2020 pour les 3 membres du COMEX concernés.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à leurs performances professionnelles. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée.

Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis par année sont de 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %) et ne peut pas dépasser 3 % par an.

L'acquisition des droits s'est élevée à 100 % des droits acquis par année au titre de l'année 2022 compte tenu de l'atteinte du critère de performance sur l'année de référence.

Les autres conditions visées dans le descriptif du nouveau dispositif s'appliquent aux membres du COMEX qui remplissent les conditions d'adhésion au dispositif.

Par ailleurs, les autres membres du COMEX sous contrat Français continuent de bénéficier potentiellement (sous condition d'achèvement de carrière) de l'ancien dispositif de retraite, fermé et gelé lorsqu'ils remplissent les conditions d'adhésion à ce dispositif, tel que décrit en page 106. Les autres membres du COMEX sous contrats internationaux (hors France) bénéficient des régimes de retraite locaux dans le respect des législations des pays concernés.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2022	Plan de souscription	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	04/05/2000	03/05/1999	14/05/2002	14/05/2002	06/05/2004	06/05/2004
Date du Conseil d'administration	14/06/2001	19/04/2002	17/10/2002	18/06/2003	18/06/2004	04/08/2005
Nombre total d'actions consenties	493 500	417 450	598 125	612 150	539 100	554 700
Dont attribuées au mandataire social Thierry de La Tour d'Artaise*	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Point de départ de l'exercice des options	14/06/2005	19/04/2006	17/10/2006	18/06/2007	18/06/2008	04/08/2009
Date d'expiration	14/06/2009	19/04/2010	17/10/2010	18/06/2011	18/06/2012	04/08/2013
Prix de souscription ou d'achats (en €) *	18,18	27,88	25,15	24,24	31,67	28
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) *	17,95	27,78	26,65	24,03	31,52	28,2
Nombre d'options exercées* par Thierry de La Tour d'Artaise	66 000	49 500	6 600	115 516	104 989	105 000
Nombre d'options annulées*	0	0	0	0	0	0
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2022 *	0	0	0	0	0	0
Au 31 décembre 2022	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat	Plan d'achat
Date d'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	13/05/2008	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012
Date du Conseil d'administration	16/06/2006	20/04/2007	13/05/2008	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012
Nombre total d'actions consenties	589 798	579 150	1 005 900	371 300	412 592	408 925
Dont attribuées au mandataire social Thierry de La Tour d'Artaise*	105 012	105 000	105 000	71 250	59 942	54 000
Point de départ de l'exercice des options	16/06/2010	20/04/2011	13/05/2012	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016
Date d'expiration	16/06/2014	20/04/2015	13/05/2016	12/06/2017	18/06/2018	15/06/2020
Prix de souscription ou d'achats (en €) *	29,33	44	38,35	28,05	53,86	54,12
Moyenne des 20 cours précédant le Conseil (en €) *	29,01	43,73	38,35	28,05	53,85	54,12
Nombre d'options exercées* par Thierry de La Tour d'Artaise	105 012	105 000	105 000	66 922	55 978	51 449
Nombre d'options annulées*	0	0	0	4 328	3 964	2 551
SOLDE DES OPTIONS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2022	0	0	0	0	0	0

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

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE AUX DIRIGEANTS
MANDATAIRES SOCIAUX

Au 31 décembre 2022

Date d'Assemblée	13/05/2009	12/05/2010	10/05/2012	14/05/2013	15/05/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022
Date du Conseil d'administration	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022
Nombre d'actions consenties	50 472	58 363	63 938	233 475	169 175	169 450	171 075	193 450	185 330	226 500	193 880	200 000	218 360
Dont attribués aux mandataires sociaux	5 938	4 995	4 500	18 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	29 000	29 000	27 000	19 500
• Président-Directeur Général	5 938	4 995	4 500	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	9 000 ⁽⁴⁾
• Directeur Général													6 000 ⁽⁶⁾
• Directeur Général Délégué ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	6 750 ⁽¹⁾	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	11 000	11 000	9 000	4 500 ⁽⁵⁾
Condition de performance	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA	CA et ROPA
Date d'attribution	12/06/2009	18/06/2010	15/06/2012	23/07/2013	22/07/2014	12/05/2015	19/05/2016	11/05/2017	16/05/2018	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022
Date d'acquisition	12/06/2011	18/06/2012	15/06/2014	23/07/2016	22/07/2017	12/05/2018	19/05/2019	11/05/2020	16/05/2021	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025
Nombre d'actions acquises par les mandataires sociaux													
• Président-Directeur Général	5 938	4 395	3 850	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	19 800 ⁽³⁾	19 800 ⁽³⁾	-	-	
• Directeur Général Délégué ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	6 750 ⁽¹⁾	9 000	9 000	9 000	9 000	9 900 ⁽³⁾	12 100 ⁽³⁾	-	-	
Échéance de fin de période de conservation	12/06/2013	18/06/2014	15/06/2016	23/07/2017	22/07/2019	12/05/2020	19/05/2021	11/05/2020	16/05/2021	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025
Nombre d'actions annulées ou caduques	0	600	650	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31 900 ⁽³⁾	27 000	19 500

(1) Concernant M. Bertrand Neuschwander. En 2013, attribution en qualité de membre du Comité exécutif (devenu mandataire social en avril 2014 et révoqué en octobre 2018).

(2) M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué a pris ses fonctions le 3 décembre 2018.

(3) Compte tenu de l'opération d'attribution gratuite d'actions (1 pour 10) du 3 mars 2021.

(4) Attribution au titre de la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2022 pour M. Thierry de La Tour d'Artaise.(5) Attribution au titre de la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2022 pour M. Stanislas de Gramont.(6) Attribution au titre de la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2022 pour M. Stanislas de Gramont.

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU 31/12/2022

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire ⁽²⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence		
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	
Thierry de La Tour d'Artaise		X ⁽¹⁾	Liquidé				X		X
Stanislas de Gramont		X	Gelé + Nouveau		X			X	

(1) Le Conseil d'administration du 25 février 2020, conformément au Code AFEP-MEDEF, a réexaminé la situation et a considéré qu'il convenait de maintenir le contrat de travail suspendu de M. Thierry de La Tour d'Artaise au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe. Ce contrat de travail a pris fin avec sa liquidation du fait du départ à la retraite en date du 1^{er} juillet 2022.

(2) Pour les mandataires présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019. Ce dispositif continue d'évoluer en fonction de la variation du plafond annuel de la Sécurité sociale et sous condition d'achèvement de carrière au sein du Groupe. Ce dispositif a été liquidé simultanément à la liquidation du fait du régime général du départ à la retraite du P-DG en date du 1^{er} juillet 2022.

M. Stanislas de Gramont bénéficie pour partie de l'ancien dispositif de retraite supplémentaire et pour partie du nouveau dispositif dit dispositif « L. 137-11-2 à droits acquis » précédemment décrit en page 106, à compter du 1^{er} janvier 2022.

SAY ON PAY : ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	500 000 €		Lors de la réunion du 26 février 2019, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a réévalué la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise à hauteur de 1 000 000 euros, cette rémunération avait été revue pour la dernière fois en 2016. Elle a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021. Elle s'applique sur les six premiers mois de l'année 2022.
Rémunération variable annuelle	1 500 000 € (montant approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2022 selon le principe du vote ex post – 8 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	250 338 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2023 selon le principe du vote ex post – 10 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	<p>Au cours de la réunion du 22 février 2023, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 24 février 2022, et des réalisations constatées au 31 décembre 2022, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 0,0 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe ; • au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 125,17 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Thierry de La Tour d'Artaise sur une matrice composée des objectifs collectifs et individuels tels que le pilotage du projet d'entreprise, l'évolution de son organisation et la poursuite active de la stratégie d'acquisition et la prise en compte de critères RSE tel que décrits en page 104 du présent document. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>En conséquence, la rémunération variable de M. Thierry de La Tour d'Artaise versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 s'est élevée à 1 500 000 euros, soit 150,0 % de la rémunération fixe, du fait du plafonnement global de la rémunération annuelle variable. La rémunération variable attribuée en 2023 au titre de l'exercice 2022 s'élève à 250 338 euros soit 50,1 % de la rémunération fixe.</p>

2

Gouvernement d'entreprise Politique de rémunération

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.								
Attribution d'actions de performance		Actions de performance : 828 120 € (Valorisation comptable)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 9 000 actions de performance à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre des six premiers mois de l'exercice 2022. La part rapportée au capital attribuée à M. Thierry de La Tour d'Artaise au titre du plan d'actions de performance 2022 correspondait à 0,0179 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2022 est effectuée au regard du taux d'atteinte d'une matrice composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ; et • de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité, apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2022, 2023 et 2024) : <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur 3 années</th> <th>Actions de performance attribuées</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Égal ou supérieur à 100 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Compris entre 50 % et 100 %</td> <td>Prorata</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> <p>Il est rappelé que M. Thierry de La Tour d'Artaise est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 105).</p> <p>M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune autre attribution d'actions ou autres titres.</p>	Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Prorata	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur 3 années	Actions de performance attribuées										
Égal ou supérieur à 100 %	100 %										
Compris entre 50 % et 100 %	Prorata										
Inférieur à 50 %	Aucune										
	Actions : N/A Autres titres : N/A										
Rémunération exceptionnelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable exceptionnelle.								
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	15 000 €		En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs et détaillées en page 101. Au titre des six premiers mois de l'exercice 2022, pour son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 15 000 euros.								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Valorisation des avantages de toute nature		11 951 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie de la mise à disposition d'un chauffeur, d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 702 euros et d'un dédommagement annuel de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris soit respectivement 4 351 euros et 7 600 euros au titre des six premiers mois de l'exercice 2022.
Indemnité de départ	Aucun montant perçu		M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie des seules indemnités de départ dues au titre de son contrat de travail, à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation de son mandat social. Ce contrat de travail a pris fin le 30 juin 2022. Modalités de conservation des <i>stock-options</i> en cas de départ : <ul style="list-style-type: none"> ces modalités de conservation sont devenues sans objet à date, le dernier plan ayant expiré le 18 juin 2020.
Indemnité de non-concurrence	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Indemnité de départ en retraite	625 002 €		Au regard de son ancienneté et de la convention collective de la Métallurgie, le montant versé au titre de l'indemnité de départ en retraite est de 625 002 euros.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Régime de retraite supplémentaire	454 527 €		<p>Ancien dispositif M. Thierry de La Tour d'Artaise participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence ; • régime collectif à cotisations définies destiné à l'ensemble des dirigeants qui correspond à une cotisation de 8 % du salaire. La rente acquise au titre de ce régime vient en déduction du complément retraite issu du régime à prestations définies additif. <p>Estimation des droits au départ à la retraite, le 1^{er} juillet 2022 :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Régime</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td> <td>217 583 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>225 015 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)</td> <td>11 929 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ce régime avait été fermé et gelé au 31 décembre 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ayant contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif.</p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif. Le dispositif est plafonné à 41 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite. À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Thierry de La Tour d'Artaise, la poursuite de cet engagement a été autorisée par le Conseil d'administration le 25 février 2020 et approuvé par l'Assemblée générale.</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	217 583 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	225 015 € bruts par an	Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)	11 929 € bruts par an
Régime	Montant										
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	217 583 € bruts par an										
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	225 015 € bruts par an										
Régime de retraite à cotisations définies (droits gelés depuis janvier 2012)	11 929 € bruts par an										
Autres avantages voyageurs : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu		<p>M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en raison de son âge, le régime ne prévoit plus le versement de prestations d'incapacité ou d'invalidité ; • d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 073 254 euros. <p>En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie plus d'assurance décès individuelle supplémentaire. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 est donc nulle.</p>								

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	475 000 €		Lors de la réunion du 19 mai 2022, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations a réévalué la rémunération fixe de M. Thierry de La Tour d'Artaise à hauteur de 950 000 euros. Cette rémunération a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022. Elle s'applique sur les six derniers mois de l'année 2022. Le Conseil du 22 février 2023 a considéré que la mission d'accompagnement du Directeur Général dans l'exercice de ses nouvelles fonctions devrait avoir abouti à l'horizon de l'Assemblée Générale de 2024. Il a en conséquence projeté que la rémunération du Président pourrait passer alors à 750 000 € après l'Assemblée Générale de 2024 eu égard aux autres missions qu'il continuera d'exercer.
Rémunération variable annuelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune attribution d'actions de performance au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	15 000 €		En tant que membre du Conseil d'administration, M. Thierry de La Tour d'Artaise perçoit des rémunérations selon les règles applicables à l'ensemble des administrateurs et détaillées en page 101. Au titre des six derniers mois de l'exercice 2022., pour son mandat d'administrateur de la société, M. Thierry de La Tour d'Artaise a perçu 15 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature		11 951 € (valorisation comptable)	M. Thierry de La Tour d'Artaise bénéficie de la mise à disposition d'un chauffeur, d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 8 702 euros et d'un dédommagement annuel de 15 200 euros par an pour l'utilisation d'un logement à Paris soit respectivement 4 351 euros et 7 600 euros au titre des six derniers mois de l'exercice 2022.
Indemnité de départ	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de départ au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Indemnité de non-concurrence	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Indemnité de départ en retraite	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucune clause de départ en retraite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Régime de retraite supplémentaire	N/A		M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie d'aucun dispositif de départ en retraite au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration.
Autres avantages viager : régime de prévoyance et frais de santé, assurance-vie individuelle	Aucun montant perçu		M. Thierry de La Tour d'Artaise continue de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ce régime prévoit notamment le versement pour M. Thierry de La Tour d'Artaise : <ul style="list-style-type: none"> en raison de son âge, le régime ne prévoit plus le versement de prestations d'incapacité ou d'invalidité ; d'un capital décès dont le montant maximum est fixé à 2 073 254 euros. En complément du régime collectif de prévoyance, M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie plus d'assurance décès individuelle supplémentaire. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 est donc nulle.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	375 000 €		À l'occasion de la nomination de M. Stanislas de Gramont, le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 750 000 euros. Cette rémunération a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022. Elle s'applique sur les six premiers mois de l'année 2022.
Rémunération variable annuelle	900 000 € (montant approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2022 selon le principe du vote ex post – 9 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	356 731 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2023 selon le principe du vote ex post – 11 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération) dont 150 203 € pour les six premiers mois de 2022	<p>Au cours de la réunion du 22 février 2023, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Stanislas de Gramont. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 24 février 2022, et des réalisations constatées au 31 décembre 2022, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 0,0 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ; • au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 100,14 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 80 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques. La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 120 % de la rémunération fixe annuelle. <p>La rémunération variable versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 s'élevait à 900 000 euros soit 120 % de la rémunération fixe du fait du plafonnement global de la rémunération annuelle variable.</p> <p>La rémunération variable attribuée en 2023 au titre de l'exercice 2022 s'élève à 356 731 euros soit 50,1 % des rémunérations fixes (375 000 euros pour les six premiers mois, puis 412 500 euros pour les six derniers mois).</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance		966 140 € (valorisation comptable en année pleine) 414 060 € (valorisation comptable pour six mois)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 10 500 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2022 dont 4 500 titres pour le poste de Directeur Général Délégué pendant 6 mois.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2022 correspondait à 0,01626 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2022 est effectuée au regard du taux d'atteinte d'une matrice composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de l'objectif de croissance du Chiffre d'affaires ; et • de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité ; • apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2022, 2023 et 2024). <p>Il est rappelé que M. Stanislas de Gramont est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 105).</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Aucune
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont n'est pas membre du Conseil d'administration.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Valorisation des avantages de toute nature		50 859 € (valorisation comptable)	M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 5 039 euros et de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 32 765 euros et d'une assurance décès individuelle correspondant à un avantage annuel de 13 055 euros.								
Indemnité de départ	Aucun montant perçu		<p>En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence.</p> <p>La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos : en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination ; • si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos. <p>Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th>Montant de l'indemnité versé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Égal ou supérieur à 100 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Compris entre 50 % et 100 %</td> <td>Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cet engagement, autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.</p>	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé										
Égal ou supérieur à 100 %	100 %										
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire										
Inférieur à 50 %	Aucune										
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant perçu		<p>En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général Délégué, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.</p> <p>En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.</p> <p>Le Conseil d'administration peut libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.</p>								
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu		Aucune indemnité conventionnelle étant donné qu'il ne relève pas de la CCN de la Métallurgie. Le montant éventuellement dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul.								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation						
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu		<p>Ancien dispositif</p> <p>M. Stanislas de Gramont participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 1 année d'ancienneté du fait du gel du dispositif au 31 décembre 2019 (soit 0,8 % de la rémunération de référence) ; <p>Estimation des droits au 31 décembre 2022 :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Régime</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td> <td>43 001 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>10 800 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Au 31 décembre 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif.</p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 25,8 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Nouveau dispositif</p> <p>Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2021 approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendu à compter du 1^{er} janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.</p> <p>Estimation des droits au 31 décembre 2022 :</p> <p>Au titre de l'année 2022, M. Stanislas de Gramont bénéficie de 100 % d'acquisition des droits (soit 3,0 %) compte tenu de l'atteinte du critère de performance sur l'année de référence. La valorisation de ce nouveau dispositif est en cours au moment de la rédaction du présent document.</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	43 001 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	10 800 € bruts par an
Régime	Montant								
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	43 001 € bruts par an								
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	10 800 € bruts par an								

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	412 500 €		À l'occasion de la nomination de M. Stanislas de Gramont en tant que Directeur Général, le Conseil d'administration du 19 mai 2022 a arrêté le montant de sa rémunération fixe annuelle à 825 000 euros. Cette rémunération a été approuvée par le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022. Elle s'applique sur les six derniers mois de l'année 2022.
Rémunération variable annuelle	900 000 € (montant approuvé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 19 mai 2022 selon le principe du vote ex post – 9 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération)	356 731 € (montant à verser après approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 17 mai 2023 selon le principe du vote ex post – 11 ^e résolution) (Aucune partie différée de cette rémunération) dont 206 528 € pour les six derniers mois de 2022	<p>Au cours de la réunion du 22 février 2023, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Stanislas de Gramont. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 24 février 2022, et des réalisations constatées au 31 décembre 2022, le montant de la part variable a été évalué ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères quantitatifs : le montant s'est élevé à 0,0 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur une matrice composée des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe SEB ; • au titre des critères qualitatifs : le montant s'est élevé à 125,17 % de la rémunération annuelle fixe pour une cible à 100 %. Le Conseil d'administration a jugé la performance de M. Stanislas de Gramont sur des objectifs collectifs et individuels tels l'évolution de l'organisation du Groupe, ainsi que la réalisation de projets opérationnels spécifiques. <p>La part variable peut représenter au maximum jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>La rémunération variable versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 s'élevait à 900 000 euros soit 120 % de la rémunération fixe du fait du plafonnement global de la rémunération annuelle variable.</p> <p>La rémunération variable attribuée en 2023 au titre de l'exercice 2022 s'élève à 356 731 euros soit 50,1 % des rémunérations fixes (375 000 euros pour les six premiers mois, puis 412 500 euros pour les six derniers mois).</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A		M. Stanislas de Gramont ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Attribution d'actions de performance		966 140 € (valorisation comptable en année pleine) 552 080 € (valorisation comptable pour six mois)	<p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 (22^e résolution), le Conseil d'administration du même jour a décidé d'attribuer 10 500 actions de performance à M. Stanislas de Gramont au titre de l'exercice 2022 dont 6 000 titres pour le poste de Directeur Général pendant 6 mois.</p> <p>La part rapportée au capital attribuée à M. Stanislas de Gramont au titre du plan d'actions de performance 2022 correspondait à 0,01626 % du capital.</p> <p>L'appréciation des critères de performance au titre du plan 2022 est effectuée au regard du taux d'atteinte d'une matrice composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires ; et • de l'objectif de croissance du Résultat Opérationnel d'Activité ; • apprécié sur la période d'acquisition de trois ans (à savoir 2022, 2023 et 2024). <p>Il est rappelé que M. Stanislas de Gramont est tenu à une obligation de conservation au nominatif des actions issues des levées d'options et des actions gratuites attribuées (voir page 105).</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Aucune

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation								
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Stanislas de Gramont n'est pas membre du Conseil d'administration.								
Valorisation des avantages de toute nature		25 430 € (valorisation comptable pour six mois)	M. Stanislas de Gramont bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature annuel de 5 039 euros et de l'assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprises, en l'absence de contrat de travail avec le Groupe, correspondant à un avantage annuel de 32 765 euros et d'une garantie décès individuelle correspondant à un avantage annuel de 13 055 euros.								
Indemnité de départ	Aucun montant perçu		<p>En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, il bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçu) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence.</p> <p>La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général.</p> <p>Le versement de l'indemnité sera soumis à des conditions de performance, appréciées selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la révocation intervient au cours des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs des quatre derniers exercices clos : en tant que mandataire social pour la période postérieure à sa nomination ; • si la révocation intervient à l'issue des quatre années qui suivent sa nomination en qualité de mandataire social, l'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, des quatre derniers exercices clos. <p>Dans les deux situations, la performance est appréciée comme suit :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos</th> <th>Montant de l'indemnité versé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Égal ou supérieur à 100 %</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Compris entre 50 % et 100 %</td> <td>Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire</td> </tr> <tr> <td>Inférieur à 50 %</td> <td>Aucune</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cet engagement, autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018, a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.</p>	Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé	Égal ou supérieur à 100 %	100 %	Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire	Inférieur à 50 %	Aucune
Taux d'atteinte moyen sur les 4 derniers exercices clos	Montant de l'indemnité versé										
Égal ou supérieur à 100 %	100 %										
Compris entre 50 % et 100 %	Entre 75 % et 100 %, selon calcul linéaire										
Inférieur à 50 %	Aucune										
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant perçu		<p>En application d'un engagement de non-concurrence, dans le cas de cessation de son mandat social par révocation ou démission, et en raison de ses fonctions de Directeur Général, il lui est interdit pendant une durée d'un an renouvelable une fois de collaborer de quelque manière que ce soit avec une entreprise concurrente du Groupe SEB.</p> <p>En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.</p> <p>Le Conseil d'administration peut libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.</p> <p>Cet engagement de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus, a été autorisé par le Conseil d'administration du 19 décembre 2018 et a fait l'objet d'un communiqué dans le cadre de l'information permanente relative aux éléments de rémunération et avantages sociaux. Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.</p>								

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation						
Indemnité de départ en retraite	Aucun montant perçu		Aucune indemnité conventionnelle étant donné qu'il ne relève pas de la CCN de la Métallurgie. Le montant éventuellement dû au titre de l'indemnité légale de départ à la retraite est en cours de calcul.						
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant perçu		<p>Ancien dispositif</p> <p>M. Stanislas de Gramont participe au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif). Ce dispositif qui vient en complément des régimes obligatoires est constitué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ; • régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à une année d'ancienneté du fait du gel du dispositif au 31 décembre 2019 (soit 0,8 % de la rémunération de référence) ; <p>Estimation des droits au 31 décembre 2022 :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Régime</th> <th>Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type différentiel</td> <td>43 001 € bruts par an</td> </tr> <tr> <td>Régime de retraite à prestations définies de type additionnel</td> <td>10 800 € bruts par an</td> </tr> </tbody> </table> <p>Au 31 décembre 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif.</p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux deviennent potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après 8 ans de d'exercice de leurs fonctions et de présence au Comité exécutif.</p> <p>Le dispositif est plafonné à 25,8 % de la rémunération de référence à savoir tant la rémunération fixe que la rémunération variable (y compris les rentes issues des régimes obligatoires) conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que cette rémunération de référence est elle-même plafonnée à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale en vigueur au moment du départ à la retraite.</p> <p>Nouveau dispositif</p> <p>Conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2021 approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2022, l'application du nouveau dispositif « L. 137-11-2 » précédemment décrit a été étendu à compter du 1^{er} janvier 2022, à M. Stanislas de Gramont.</p> <p>Estimation des droits au 31 décembre 2022 : Au titre de l'année 2022, M. Stanislas de Gramont bénéficie de 100 % d'acquisition des droits (soit 3,0 %) compte tenu de l'atteinte du critère de performance sur l'année de référence.</p> <p>La valorisation de ce nouveau dispositif est en cours au moment de la rédaction du présent document.</p>	Régime	Montant	Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	43 001 € bruts par an	Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	10 800 € bruts par an
Régime	Montant								
Régime de retraite à prestations définies de type différentiel	43 001 € bruts par an								
Régime de retraite à prestations définies de type additionnel	10 800 € bruts par an								

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS SUR LES ACTIONS SEB
(ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER) AU COURS DE L'EXERCICE 2022

	Fonction	Quantité d'actions acquises	Montant total acquisitions	Prix moyen acquisitions	Quantité d'actions cédées	Montant total cessions	Prix moyen cessions
BERTRAND Delphine	Administratrice				115 590 *	8 056 919,68 €	69,70 €
TAI Vincent Wai Chung	Dirigeant				13 984	865 469,58 €	61,89 €
LESCURE Céleste	Personne liée	10	968,00 €	96,80 €			
LESCURE Augustin	Personne liée	10	968,00 €	96,80 €			
LESCURE Hadrien	Personne liée	10	968,00 €	96,80 €			
LESCURE Anne-Laure	Personne liée	20	1 936,00 €	96,80 €			
DE VASSART D'ANDERNAY Aude	Administratrice	1 000	82 200,00 €	82,20 €			
LESCURE Thierry	Administrateur	1 500	143 775,40 €	95,85 €			
TOTAL		2 550	230 815,40 €	90,52 €	129 574	8 922 389,27 €	68,86 €

* Cette opération concerne un transfert intrafamilial.



3 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1	Engagement et pilotage	138	3.6	Processus de <i>reporting</i>	165
3.2	Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et Devoir de vigilance DPEF DV	147	3.7	Respect des personnes	167
3.3	Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB	151	3.8	Innovation durable et respect des consommateurs	199
3.4	Plan de vigilance	156	3.9	Révolution circulaire	209
3.5	Un dialogue permanent avec les parties prenantes	161	3.10	Agir pour le climat	216
			3.11	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	234

DPEF Les éléments liés à la Déclaration de performance extra-financière sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme.
DV Les éléments liés au Devoir de vigilance sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme.

3.1 Engagement et pilotage

3.1.1 ENGAGEMENT AU PLUS HAUT NIVEAU

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

Capitalisant sur les progrès réalisés dans ces différents domaines, le Groupe a franchi une nouvelle étape en 2018 en définissant une ambition qui prend en compte les enjeux environnementaux et sociétaux et définit des objectifs pour que ses activités et ses métiers agissent de manière responsable et éthique tout au long de la chaîne de valeur. Cette ambition, exprimée dans la signature « Agir pour un quotidien plus durable », se décline autour de 4 piliers portant les objectifs quantitatifs visés par le Groupe à l'horizon 2023.

Depuis 2022, et reflétant l'importance croissante du Développement Durable dans les affaires, la fonction est rattachée directement à la Présidence du Groupe. À la suite de la dissociation des rôles de Présidence et Direction Générale, la RSE rendra compte au Comité

stratégie et RSE, nouvellement créé et dirigé par Thierry de La Tour d'Artaise, Président du Groupe SEB, (voir chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » p. 65). De plus, l'avancement de la stratégie RSE sera toujours piloté régulièrement au niveau Comex et fera l'objet de présentations régulières au Conseil d'administration.


À travers sa participation à diverses organisations et instances professionnelles, le Groupe soutient plusieurs initiatives visant à encourager un nombre croissant d'entreprises dans la démarche RSE et à partager ses pratiques : le Groupe est notamment membre de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) et a participé aux plateformes Ambition4Climate et Ambition4Circularity pour partager ses engagements et projets concrets en termes de climat et d'économie circulaire. Depuis 2016, le/la Directeur/trice du Développement Durable est également membre du C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), réseau français qui réunit plus de 250 de ses pairs pour penser et créer l'entreprise de demain. En outre, le Groupe, attaché à son ancrage local, a contribué en 2018 à créer le réseau Mix-R qui facilite les échanges et le partage d'expériences autour de la RSE pour les entreprises du bassin économique lyonnais.

3.1.2 STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

UNE STRATÉGIE BASÉE SUR 4 PILIERS

La stratégie Développement Durable du Groupe, « Agir pour un quotidien plus durable », publiée en 2018 intègre les enjeux liés à ses parties prenantes en cohérence avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU et avec la matrice de matérialité réalisée en 2016 (voir 3.5.2 Matrice de matérialité p. 162). Elle implique tous les métiers du Groupe et l'ensemble des équipes autour de quatre piliers avec des engagements qui sont eux-mêmes déclinés en objectifs quantitatifs.









Le Groupe a construit ses objectifs autour des standards internationaux les plus exigeants et notamment le Global Compact, le CDP, SBTi et Ecovadis.

Pilier	Objectifs Développement Durable de l'ONU	Engagements
	    	Démontrer au quotidien le respect du Groupe pour chaque personne (collaborateurs, consommateurs, parties prenantes) et son utilité pour la société
	 	Proposer des produits et des services qui facilitent un mode de vie durable des consommateurs pour Cuisiner sain et durable et Mieux vivre chez soi
	 	Inscrire les produits et services du Groupe au cœur de l'économie circulaire
	  	Contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique grâce à une stratégie bas carbone, en s'inscrivant dans le scénario « nettement en dessous de 2 °C » de l'Accord de Paris


3

OBJECTIFS À FIN 2023 ET RÉSULTATS À DATE














Les engagements du Groupe à fin 2023 sont déclinés en indicateurs chiffrés, et pilotés par la Direction du Développement Durable en collaboration avec tous les métiers impliqués.









		Périmètre	Objectif 2023	2018	2019	2020	2021	2022	
 Respect des personnes									
Socle social, santé & sécurité	Taux de collaborateurs couverts par le socle social mondial (3 piliers)	Global	100 %		100 % (pilier 1)			100 % (piliers 1 & 2)	
	LTIR (Lost Time Injury Rate)	Global	<1,0	2,6	2	1,5	1,1	0,84	
	Taux de sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité – ISO 45001	Global	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Équité & diversité	Taux de postes de direction occupés par des femmes	Global	30 %	18,5 %	18,5 %	18,5 %	20,3 %	21,2 %	
	Ratio entre le % de femmes managers et le % de femmes salariées	Global	1	0,89	0,90	0,89	0,91	0,95	
Qualité de vie au travail	Taux de réponses positives à la question : « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler »	49 pays (périmètre de l'enquête Great Place to Work)	75 %	68 % (18 pays)	71 % (30 pays)	-	71 % (49 pays)	-	
Solidarité	Taux de filiales principales engagées dans un programme de mécénat	Top 25 pays (+/- 80 % du chiffre d'affaires)	100 %	-	80 %	92 %	84 %	92 %	

 atteint

 en bonne voie

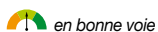
 progression lente

	Périmètre	Objectif 2023	2018	2019	2020	2021	2022	
 Innovation durable								
	Nombre de gammes de produits au design inclusif lancées	Global	2 (Petit électroménager, Articles culinaires)				Includeo (Petit électroménager)	
Mieux vivre chez soi	Taux de filiales principales ayant créé un programme de sensibilisation autour de la maison saine	Top 25 pays (+/- 80 % du chiffre d'affaires)	100 %	8 %	8 %	61 %	76 %	76 % 
	Taux de filiales principales ayant créé un programme pour rendre le fait-maison accessible à tous	Top 25 pays (+/- 80 % du chiffre d'affaires)	100 %	70 %	80 %	89 %	99 %	99 % 
Alimentation saine et durable	Définition d'une Charte en faveur d'une alimentation saine et durable pour les recettes associées à nos produits	Global	1		Charte finalisée	Charte déployée		
 Révolution circulaire								
	Évolution de la quantité de plastique recyclé utilisé en France (réf. 2017)	France	x 2	x 1,8	x 2,4	x 2,7	x 5,2	x 6,1 
Recyclé	Taux de matériaux recyclés dans les produits & packaging	Global	50 %	38 %	35 %	34 %	34 %	42 % 
Réparabilité	Taux de produits électroménagers réparables 15 ans	Marques internationales (Moulinex/Rowenta/Tefal/Seb/Calor/Krups/WMF)	90 %	93 % (10 ans)	94 % (10 ans)	92 % (10 ans)	92 % (15 ans)	90,2 % (15 ans) 
Seconde vie	Expérimenter des Business models pour offrir une seconde vie à nos produits	Global	> 1				RépareSeb + Espagne / France / Allemagne / République tchèque	
 atteint  en bonne voie  progression lente								

		Périmètre	Objectif 2023	2018	2019	2020	2021	2022	
 Agir pour le climat									
Usines	Évolution des émissions des usines (scopes 1 et 2) par produit fabriqué (réf. 2016)	Global (SBTi)	- 40 %	- 12 %	- 14 %	- 21 %	- 23 %	- 34 %	
	Taux de sites industriels certifiés sur la norme de management environnemental ISO 14001	Global	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Logistique	Évolution des émissions liées au transport des produits et composants par produit vendu (réf. 2016)	Global (SBTi)	- 10 %	- 12 %	- 15 %	- 8 %	- 3 %	- 11 %	
Produits & packaging	Évolution des émissions liées à l'utilisation des produits, par produit vendu (réf. 2016)	Global (SBTi)	- 15 %	- 4 %	- 6 %	- 9 %	- 12 %	Donnée non disponible à la date de la publication	
	Éco-packaging :							Total :	Dont :
	• Taux de packaging sans polystyrène expansé (PSE)		100 %					92 %	 Articles culinaires
	• Taux de fibres recyclées dans le carton	Global	90 %					91 %	
• Taux de packaging sans sous-emballage plastique		100 %					43 %	 Petit électro-ménager	



atteint



en bonne voie



















progression lente

PILOTAGE ET FEUILLES DE ROUTE

Des feuilles de route thématiques pour embarquer tous les métiers de l'entreprise

La stratégie Développement Durable est mise en œuvre le pilotage de la **Direction du Développement Durable dont le rôle est d'embarquer tous les métiers de l'entreprise** dans une démarche collective et participative à travers la définition et l'activation de **11 feuilles de route thématiques**. Chacune de ces feuilles de route est structurée autour de chantiers spécifiques avec des indicateurs chiffrés à l'horizon 2023 et fait l'objet de points d'avancement organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ».

Pilier	Objectifs Développement Durable de l'ONU	Feuilles de route thématiques
 <p>Respect des personnes</p>	    	<ul style="list-style-type: none"> santé et sécurité achats responsables
 <p>Innovation durable</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> cuisiner sain et durable mieux vivre chez soi design inclusif
 <p>Révolution circulaire</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> révolution circulaire nouveaux <i>business</i> circulaires
 <p>Agir pour le climat</p>	  	<ul style="list-style-type: none"> éco-conception éco-production éco-logistique green IT

Des équipes dédiées et un réseau RSE à tous les niveaux du Groupe

La définition et la mise en œuvre des 11 feuilles de route thématiques se font à travers la collaboration des différentes équipes : les Directions Développement Durable et « métiers » au **niveau Groupe**, les Directeur/ trices Innovation durable au sein des **divisions Petit électroménager et Articles culinaires** et les comités de pilotage dans les pays.

Au **niveau Groupe**, la Direction du Développement Durable est composée de huit personnes autour de trois pôles d'expertise : un pôle Mécénat avec deux personnes détachées au Fonds Groupe SEB, un pôle Climat qui a été renforcé en 2022 avec une ressource dédiée analyste climat et biodiversité, et un pôle coordination. Elle collabore de façon quotidienne avec toutes les directions « métiers » également impliquées dans les feuilles de route : Achats, Qualité, Environnement, Innovation et développement produits, Marketing stratégique, Marques, Santé et Sécurité, Ressources Humaines, Production, IT et Digital, Logistique, Satisfaction Consommateur, *Design*...

Pour ancrer encore plus profondément le Développement Durable au cœur de ses activités, le Groupe a créé des postes de Directeurs/ trices) Innovation durable pour ses **divisions Petit électroménager et Articles**

culinaires. En lien direct et quotidien avec les équipes innovation et développement produits et Marketing stratégique, ils/elles se font le relais de la stratégie définie par la Direction du Développement Durable et contribuent au déploiement des objectifs d'éco-conception dans les processus du Groupe. Depuis 2022, ces objectifs sont suivis au plus haut niveau de l'entreprise, dans le cadre des orientations stratégiques des directions marketing.

Enfin, dans les **principaux pays d'implantation du Groupe**, les équipes ont décliné les engagements de Développement Durable du Groupe en objectifs et plans d'actions adaptés à leurs enjeux locaux. Pour élaborer les feuilles de route « pays » et assurer leur suivi, les filiales ont constitué des Comités de pilotage plurifonctionnels incluant des représentants des métiers concernés par les actions prioritaires ainsi que des collaborateurs volontaires. La Direction du Développement Durable apporte son soutien aux équipes locales pour l'élaboration des projets ainsi que pour le partage de bonnes pratiques entre filiales afin d'amplifier la dynamique.

Signe d'une intégration toujours plus forte du Développement Durable dans la stratégie et les opérations du Groupe, en 2022 les feuilles de route « pays » ont été formalisées et présentées au Comité exécutif lors des présentations budgétaires pour 2022 et incluses dans les orientations stratégiques développées pour 2023-2025.

3.1.3 CRITÈRES RSE DANS LES BONUS DES CADRES DE HAUT NIVEAU

À partir d'un certain niveau de responsabilité, tous les managers ont dans leur rémunération une part variable liée aux résultats du Groupe et/ou de l'entité qu'ils animent. Depuis 2018, le Groupe intègre des critères de performance environnementale, sociale et éthique dans le calcul des bonus attribués à ses 690 cadres de plus haut niveau. L'objectif est d'ancrer la performance extra-financière du Groupe dans tous les métiers et niveaux de l'entreprise, dans une logique globale de création de valeur. Une part du bonus est ainsi conditionnée

par l'atteinte d'objectifs liés à l'efficacité énergétique des usines du Groupe, au nombre d'accidents du travail et à la note de conformité sociale attribuée aux sites du Groupe dans le cadre des audits sociaux conduits dans les pays à risques.

Preuve de l'importance accordée par le Groupe à ces indicateurs, **la part de la rémunération variable conditionnée par la RSE est passée de 5 % à 15 % en 2022.**

3.1.4 SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS

Le Groupe met en œuvre plusieurs moyens de communication pour renforcer la sensibilisation des équipes au Développement Durable : rubrique dédiée sur l'intranet du Groupe, régulièrement alimentée par des actualités, articles dans les journaux de site, événements... De nombreuses thématiques liées au Développement Durable sont par ailleurs traitées dans le Code éthique du Groupe. Celui-ci donne régulièrement lieu à des formations qui sont obligatoires pour tous les nouveaux collaborateurs et à des modules de mise à jour réguliers (voir 3.7.1 Le respect de l'éthique p.167).

Chaque année, la semaine du Développement Durable, organisée à l'échelle mondiale, est une occasion privilégiée de développement des collaborateurs. En 2022, ce temps fort a suscité le dialogue et permis la mise en place d'actions autour d'un thème unique majeur, celui du gaspillage alimentaire. Le Groupe a constitué un dispositif multicanal adapté à la population internationale du Groupe, avec notamment l'organisation d'un webinaire sur les enjeux liés au gaspillage alimentaire et le partage de « trucs & astuces » pour aider ses salariés à limiter le phénomène à la source. Par ailleurs, le chef « maison » du Groupe a réalisé de courtes vidéos pour proposer ses recettes zéro déchet.

Point d'orgue de la semaine, le Groupe a aussi lancé les Trophées internes. Sur tous les continents, les équipes ont partagé leurs initiatives dans la lutte contre le gaspillage alimentaire en trois catégories :

- lauréat du Prix de la Sensibilisation des collaborateurs : la filiale égyptienne pour son projet visant à sensibiliser et engager les employés via des solutions simples, comme réduire la quantité de produits alimentaires achetés, faire partager et cuisiner des recettes zéro déchet ou proposer des solutions de compostage ;
- le Prix de la Sensibilisation des consommateurs a été décerné à la filiale néerlandaise pour sa campagne de mise en avant des boîtes de conservation alimentaire MasterSeal de Tefal ;
- enfin, le Prix du Partenariat caritatif est revenu au Brésil avec un partenariat caritatif qui cible les populations vulnérables et qui implique les collaborateurs par le biais de dons de nourriture et de vêtements.

De nombreux sites ont également profité de l'occasion pour proposer des animations, soit sur le thème phare de l'année, soit sur d'autres aspects du Développement Durable. Le site de Rumilly a partagé des « écogestes » pour économiser l'eau et l'énergie avec ensuite l'organisation d'un quiz pour tester les connaissances. Le Campus SEB, quant à lui, a lancé la vente aux salariés des invendus du restaurant d'entreprise à prix réduit à travers un partenariat avec l'entreprise Too Good To Go, initiative qui reste d'actualité. En Pologne, les équipes ont participé à la journée mondiale du nettoyage, alors que le site de Mayenne a choisi de sensibiliser ses collaborateurs aux déplacements domicile-travail en covoiturage.

3.1.5 AUDIT INTERNE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2013, la Direction Audit et Contrôle Interne a intégré le Code éthique et la Charte des achats responsables dans le Manuel de contrôle interne utilisé lors des audits des filiales. En outre, depuis 2016, la Direction du Développement Durable lui transmet les plans d'actions mis en œuvre par les filiales dans le cadre de la procédure d'audits éthiques, sociaux et (voir 3.7.1 Le respect de l'éthique p.167). Cela conduit au renforcement des contrôles en matière éthique, sociale et environnementale dans tous les processus du Groupe.

La Direction Audit et Contrôle Interne mène une campagne annuelle d'autoévaluation sur l'ensemble du périmètre du Groupe en s'appuyant sur un logiciel de gestion des risques (GRC). Cette autoévaluation reprend les mêmes points de contrôle que ceux passés en revue lors des audits sur site et intègre, tout comme le Manuel de

contrôle interne, les règles du Code éthique et la Charte des achats responsables. Les deux référentiels sont ainsi parfaitement alignés et garantissent la cohérence complète du dispositif de contrôle.

Les initiatives supportées par les Directions Développement Durable et Audit et Contrôle Interne sont coordonnées au sein du Comité compliance (conformité) auquel participent également les Directions Juridique, Finances et Ressources Humaines. Il se réunit autant que nécessaire et a minima deux fois par an.

D'autre part, lors des études préalables aux acquisitions de sociétés, la Direction de la Stratégie passe en revue les questions sociales et environnementales au moyen d'une grille de questionnement qui reprend les points clés du Code éthique.

3.1.6 VÉRIFICATION EXTERNE DES DONNÉES

Le Groupe SEB a été précurseur en faisant vérifier une sélection d'informations sociales et environnementales dès l'exercice 2010 de manière volontaire, et avant l'obligation réglementaire de vérification instaurée en 2013. Un organisme tiers indépendant (Mazars) a été mandaté pour émettre un avis d'assurance modérée sur la conformité

et la sincérité de la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir le détail du processus de reporting en page 165 et le Rapport de Mazars pour l'exercice 2022 en page 234). Depuis 2010, 98 audits ont été conduits sur 28 sites différents situés dans huit pays (Allemagne, France, Italie, Brésil, Colombie, Chine, États-Unis et Russie).

3.1.7 UNE POLITIQUE RSE RECONNUE

Un nombre croissant de sociétés de gestion fondent leurs choix d'investissement sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises cotées, ou intègrent cette démarche dans leur processus de sélection de titres. La politique RSE est régulièrement intégrée à la communication financière du Groupe, et la Direction du Développement Durable se joint à la Direction

de la Communication financière et des Relations Investisseurs pour rencontrer les investisseurs plusieurs fois, dans le cadre de conférences ou de roadshows dédiés à la performance extra-financière.

NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

De très nombreux indices, labels et notations extra-financières évaluent le Groupe SEB. Afin d'apprécier le plus objectivement possible sa performance RSE, le Groupe suit de près les évaluations attribuées par les principales agences de notation extra-financière

reconnues sur le plan international. Il cherche à répondre chaque année le mieux possible aux sollicitations reçues dans un objectif d'amélioration continue.

	Notation 2022	Tendance	Description de l'agence de notation, label,...	Indices associés
	CDP: A- (Climate) En 2022, Groupe SEB a maintenu son classement « A- » dans la catégorie « climat » pour ses actions visant à réduire ses émissions, atténuer les risques climatiques et à développer une économie à faibles émissions de carbone.	→	Le CDP est une organisation à but non lucratif qui encourage les entreprises à publier leurs données environnementales et évalue leur performance en matière de Développement Durable ainsi que leurs efforts de transparence.	NA
	Ecovadis : 70/100 (Or : TOP 3 % – 2021) Avec un score global de 70/100, Groupe SEB a obtenu en 2021 une médaille d'Or pour sa performance RSE, se plaçant ainsi parmi les 3 % des entreprises les plus performantes évaluées par Ecovadis. Sont particulièrement reconnus les thèmes Environnement (80/100) et Social & droits humains (80/100).	↑	Ecovadis est une plateforme de notation de responsabilité sociétale des entreprises, spécialisée dans la chaîne d'approvisionnement. Le système de notation Ecovadis s'appuie sur un ensemble de critères de gestion non financiers tenant compte de l'environnement, des droits de l'homme, de l'éthique et de la consommation durable.	NA
	Vigeo Eiris : 65/100 (avancé) En 2022, Groupe SEB se classe 1er de son secteur et augmente de 1 point son score par rapport à 2020. Le Groupe se distingue particulièrement sur les thèmes de l'environnement (+30 pts vs la moyenne du secteur) et du social (+36 pts vs la moyenne du secteur).	→	Vigeo est une agence de notation extra-financière internationale qui évalue la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises. Depuis 2021, Vigeo fait partie de Moody's ESG Solutions, qui répond à la demande mondiale croissante de connaissances sur les facteurs ESG et le climat.	Euronext-Vigeo
	Sustainalytics : 17,6 (Low Risk) Dans le secteur « home appliances », le Groupe se classe dans les 12 % des entreprises les plus performantes, avec un niveau de risque faible. Les différents <i>process</i> du Groupe pour gérer son exposition aux problématiques ESG sont considérés comme efficaces et adaptés.	→	Sustainalytics est une entreprise qui évalue la durabilité des sociétés cotées en fonction de leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance. C'est une filiale de Morningstar.	Morningstar/ STOXX Indexes
	MSCI ESG Ratings : A (Moyen) Groupe SEB se classe A pour la deuxième année consécutive. Les points forts relevés sont la gouvernance et la gestion du risque sur sa <i>supply chain</i> .	→	MSCI : est une agence de notation extra-financière qui fournit des services de recherche approfondie, des ratings et des analyses sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance. Elle couvre des milliers d'entreprises.	MSCI ESG Indexes
	FTSE4GOOD : 4,3/5 (bonnes pratiques) Avec une notation à 4,3 en 2022, Groupe SEB reste stable par rapport à l'année précédente et se classe au-dessus de son secteur (moyenne : 2,1) sur les 3 thèmes étudiés, avec un écart particulièrement favorable pour les parties environnement et social.	→	Créée par le fournisseur mondial d'indices FTSE Russell, la série d'indices FTSE4Good est conçue pour mesurer la performance des entreprises qui font preuve de solides pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. Les indices FTSE4Good sont utilisés par une grande variété d'acteurs du marché pour créer et évaluer des fonds d'investissement responsables et d'autres produits.	FTSE4Good Index Series
	Gaia Research : 77/100 Groupe SEB se classe plus de 20 pts au dessus du benchmark (52 sociétés du secteur Consommation discrétionnaire), avec une tendance annuelle positive depuis 2019. (A noter un changement de méthodologie en 2022 avec retraitement de l'historique de performance)	↑	Gaia Research est l'agence de notation du groupe Ethifinance spécialisée dans la notation des performances ESG des petites et moyennes entreprises cotées sur les marchés européens. Créé en 2004, Ethifinance est une agence d'analyse et de conseil extra-financiers qui accompagne ses clients dans la gestion des risques et opportunités liés au Développement Durable.	NA

En 2022, pour la deuxième année consécutive, le Groupe SEB fait partie des entreprises listées par le Financial Times comme Europe's Climate Leaders. Cette liste élaborée conjointement par le quotidien économique et financier britannique et par la société Statista identifie les entreprises qui ont atteint les meilleurs résultats en termes de réduction de l'intensité de leurs émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 et 2).

PRIX ET TROPHÉES

La démarche RSE du Groupe a été récompensée par de nombreux prix et trophées en 2022, notamment :

- L'engagement du Groupe pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes a été reconnu par le magazine FORBES, dans le cadre d'une enquête sur la mixité en entreprise réalisée dans 36 pays, qui a classé le Groupe SEB parmi les « World's Top Female Friendly Companies 2022 » ;
- La politique RH du Groupe envers les Jeunes Talents a été récompensée par la 3^e place de la catégorie « Grande Consommation et E-Commerce » au palmarès 2022 des « Entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés ». Organisée par EPOKA et Harris Interactive, en partenariat avec L'Étudiant, et par le label Happy Trainees (France), cette 3^e position qui récompense l'excellence de l'engagement du Groupe auprès des étudiants ;
- L'accord portant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) du Groupe SEB a été reconnu par le prix « Formation et Emploi » lors de l'édition 2022 du trophée Dialogue Social en Action décerné par la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS), la Préfecture du Rhône, les organisations syndicales et le journal Le Progrès ;
- L'accord Qualité de Vie au Travail (QVT) du Groupe SEB a été récompensé lors de la première édition du Dialogue Social en Action 2021, décerné en 2022 en raison de la Covid 19 par la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS), la Préfecture du Rhône, les organisations syndicales et le journal Le Progrès, mettant ainsi en lumière les actions menées depuis plusieurs années ;
- Le Groupe a remporté le Prix GIFAM (Groupement des marques d'appareil pour la maison) de la consommation responsable lors de la 116^e édition de la Foire de Paris avec son aspirateur X-Ô ;

- Dans le domaine du design inclusif, la Responsable *User Experience (UX Lead)* ayant mené le projet du *Good design playbook* a reçu le Trophée Femme d'Impact organisé par le collectif The Wonders ;
- Le Trophée d'Or Économie Circulaire a été décerné pour la démarche Réparabilité du Groupe lors du Sommet de la transformation durable, conférence organisée à Paris par le magazine « Décideurs » ;
- RepareSeb a été doublement récompensé avec le Prix de l'entreprise citoyenne organisé par Easybourse, filiale de la Banque Postale et le Prix de l'entreprise éthique créé par Sopra Steria Next et Public Sénat.

L'engagement du Groupe lui a également valu d'être classé 3^e du secteur d'activité Équipements électroniques, matériel électrique et *hardware*, et 17^e sur 250 du classement général dans le palmarès des « Entreprises françaises les plus responsables » dressé par le magazine Le Point avec l'institut indépendant Statista. Ce palmarès est fondé sur deux éléments principaux : une enquête qui évalue, pour chaque entreprise, 28 indicateurs clés de performance (comptant pour 80 % dans le résultat final de l'entreprise), et un sondage réalisé auprès d'un échantillon de 5 000 personnes (20 %).

Enfin, la prise en compte des problématiques sociétales et environnementales est une stratégie gagnante pour les marques, comme le montre l'étude *Meaningful Brands* d'Havas Media Group qui analyse régulièrement la performance des marques au regard de la qualité de vie et du bien-être des consommateurs (une trentaine de pays, plus de 1 500 marques). Sur le périmètre français, Seb figure depuis 2017 dans le peloton de tête du palmarès national des marques qui « comptent » le plus pour les consommateurs.

3.2 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et Devoir de vigilance DPEF DV

Le Groupe SEB présente sa stratégie de Développement Durable de manière à répondre notamment aux exigences de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)⁽¹⁾. Cette Déclaration expose, le modèle d'affaire du Groupe (voir 3.2.1 Modèle d'affaires), les principaux risques extra-financiers ainsi que leurs processus d'identification et de validation (voir 3.2.2 Principaux risques extra-financiers) et les politiques mises en œuvre pour y répondre, suivies et mesurées par des indicateurs de performance et leurs résultats (voir 3.2.3 Politique, indicateurs clés et performance). La DPEF vient en complément du

Devoir de vigilance (DV) établi par la loi du 28 mars 2017 relative à la prévention des « atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

Groupe SEB s'étant engagé de longue date en matière de RSE, le chapitre 3 « Responsabilité Sociale, sociétale et environnementale » du présent document intègre également des politiques et actions volontairement mises en œuvre au-delà d'une réponse à des risques principaux.

3

3.2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DPEF

Le modèle d'affaires du Groupe SEB est présenté en pages 8 et 9 du présent document. Il a été élaboré en 2018, après étude des recommandations du Medef et de différents OTI. Des indicateurs clés financiers et extra-financiers, représentatifs de la performance du Groupe sur le long terme, ont été définis et validés par la Direction générale.

Depuis 2019, ces indicateurs sont mis à jour annuellement et permettent de lire les performances du Groupe dans la durée.

3.2.2 PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS DPEF DV

PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET MÉTHODOLOGIE DE SÉLECTION DES PRINCIPAUX RISQUES

La méthode d'identification et de maîtrise des risques du Groupe (cf. méthodologie décrite dans la partie « Facteurs et gestion des risques » p. 49) a été appliquée aux domaines visés par la loi sur le Devoir de vigilance et de la Déclaration de performance extra-financière à savoir : les risques RSE, qui se rapportent aux questions éthiques, sociales, sociétales et environnementales.

Dans ce cadre, la Direction Audit et Contrôle Interne conduit des entretiens avec les directeurs de fonction représentant l'ensemble des opérations du Groupe afin d'identifier et d'intégrer ces risques à la cartographie globale des risques de l'entreprise. Cette cartographie est mise à jour chaque année, validée par le Comité de Direction Générale et partagée avec le Comité d'Audit et Conformité.

Le Groupe SEB exerce ses activités dans près de 150 pays dans des contextes économiques et socioculturels variés et complexes. Les risques RSE identifiés sont intrinsèquement liés à ses activités mais également aux risques inhérents aux pays d'implantations de ses filiales et fournisseurs.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Les principaux risques RSE applicables au Groupe SEB sont :

- santé et sécurité du personnel ;
- qualité des produits et sécurité des consommateurs ;
- attraction et rétention des talents ;
- corruption ;
- évasion fiscale ;
- Droits de l'Homme ;
- changement climatique ;
- épuisement des ressources.

Le chapitre 1 de ce document présente les risques particulièrement significatifs et spécifiques au Groupe SEB, parmi lesquels figurent trois des risques RSE :

- **santé et sécurité du personnel** :
 - **description du risque** : voir « Risque santé, sécurité et environnement » p. 62,
 - **gestion du risque** : voir 3.7.3 Une politique sociale responsable, Santé et sécurité p. 184 ;

(1) Conformément à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières.

(2) Mouvement des entreprises de France.

(3) Organisme tiers indépendant.

■ qualité des produits et sécurité des consommateurs :

- **description du risque** : voir « Risque qualité des produits et sécurité des consommateurs » p. 63,
- **gestion du risque** : voir 3.8.2 « Respect des consommateurs » p. 200 ;

■ attraction et rétention des talents :

- **description du risque** : voir « Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents » p. 59,
- **gestion du risque** : voir 3.7.3 Une politique sociale responsable, Parcours de carrière et attractivité du Groupe p. 174.

Les cinq autres risques RSE, jugés moins significatifs et spécifiques pour le Groupe, sont présentés uniquement dans ce chapitre :

■ corruption :

■ description du risque :

les activités du Groupe (présent dans près de 150 pays) incluent des opérations de production, de distribution et de vente. Elles impliquent des contacts avec de nombreux fournisseurs et clients et une exposition auprès d'agents publics et privés. Tout fait de corruption avérée pourrait avoir des conséquences significatives sur le Groupe sur le plan financier (condamnation ou amende), sur son image et sur sa réputation.

Outre l'application du processus Groupe d'identification et de maîtrise des risques (voir page 49), le risque de corruption fait l'objet d'un traitement particulier, conformément à la loi Sapin 2 du 8 novembre 2016. Dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques de corruption, le Groupe adresse un questionnaire détaillé sur le sujet à tous les responsables d'entités (filiales commerciales, usines, centres de services partagés) et à tous les responsables de fonction. L'évaluation du niveau de risque est issue de la combinaison de trois critères : les réponses à ce questionnaire, la carte de *Transparency International* sur le niveau d'exposition des pays à la corruption, l'importance de l'activité du Groupe dans le pays considéré,

- **gestion du risque** : voir 3.7.1 Le respect de l'éthique, Lutte contre la corruption p.168 ;

■ évasion fiscale :

■ description du risque :

l'environnement réglementaire national et international se complexifie au fil des années, avec un risque en matière de conformité, notamment fiscale. Tout non-respect engendrerait un risque de contentieux administratif, judiciaire, financier et/ou réputationnel,

■ gestion du risque :

le Groupe entretient des relations de coopération et de transparence avec les autorités fiscales et s'attache au respect et à la mise en œuvre de la réglementation fiscale dans tous les pays où il opère. L'évolution des réglementations est suivie par la Direction de la Comptabilité et Fiscalité et les Directions financières locales. Le Code éthique du Groupe précise les principes régissant sa politique fiscale : « Nous nous acquittons de l'ensemble des impôts et taxes dus dans les pays où nous sommes présents. Nous veillons à ce que les déclarations comptables et fiscales que nous transmettons aux autorités soient exhaustives et reflètent la réalité de chaque filiale. » Le Groupe suit également les recommandations de l'OCDE en matière de prix de transfert et il est régulièrement audité par les autorités fiscales compétentes. Pour toutes les questions de conformité, il s'appuie sur un Comité *compliance* (décrit en p. 48) ;

■ Droits de l'Homme :

■ description du risque :

le Groupe compte plus de 30 000 salariés et traite avec plus de 20 000 fournisseurs. Étant au centre d'un environnement humain large et complexe, il est confronté au risque lié au respect des Droits de l'Homme, qui par ailleurs sont intrinsèquement ancrés dans ses valeurs depuis sa fondation. Dans le cadre des opérations du Groupe, ce risque peut se matérialiser, sur ses propres sites comme sur ceux de ses fournisseurs et sous-traitants, par un non-respect des principes du Pacte mondial de l'ONU dont il est signataire, des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des conditions de travail recommandées par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Des manquements dans ce domaine seraient en profonde opposition avec les principes éthiques du Groupe et pourraient faire l'objet de griefs de la part des autorités compétentes. En outre, ils auraient comme conséquences d'éventuels impacts financiers mais surtout un impact sur la réputation du Groupe,

- **gestion du risque** : voir 3.7.1 Le respect de l'éthique p.167 et 3.7.2 Achats responsables p.170 ;

■ changement climatique :

■ description du risque :

de par la nature de ses activités de production et commercialisation de produits de Petit Équipement Domestique, le Groupe génère tout au long de sa chaîne de valeur des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui contribuent au réchauffement climatique. L'essentiel des émissions est lié, par ordre décroissant, à l'utilisation des produits (produits électriques principalement), aux matières premières et composants achetés, aux transports de matières, composants et produits finis, et à la fabrication des produits. Un non-respect des réglementations dans ce domaine et un manquement à répondre aux attentes de la société sur le sujet seraient contraires aux principes éthiques du Groupe et auraient un éventuel impact financier mais surtout des conséquences sur la réputation du Groupe,

■ gestion du risque :

le Groupe SEB a rejoint l'initiative mondiale *Science Based Targets* (SBT) pour mettre en cohérence sa démarche bas carbone avec l'ambition de contenir le réchauffement de la planète en dessous de 2° C d'ici la fin du siècle. Il s'est fixé des objectifs ambitieux à 2023 et 2030 et souhaite contribuer à la neutralité carbone planétaire en 2050. Pour ce faire, il a renforcé ses feuilles de route et plans d'actions, notamment sur l'éco-conception, l'éco-production et l'éco-logistique.

Voir le détail des actions dans le chapitre 3.10 Agir pour le climat p. 216.

■ épuisement des ressources :

■ description du risque :

le Groupe vend en moyenne 400 millions de produits par an et utilise des matières premières directes (plastiques, métaux...) et indirectes (énergie, eau...) pour leur production. Un non-respect des réglementations dans ce domaine et un manquement à répondre aux attentes de la société sur le sujet auraient un éventuel impact financier mais surtout des conséquences sur la réputation du Groupe,

■ **gestion du risque :**

le Groupe lutte contre l'épuisement des ressources naturelles de plusieurs façons. D'une part, en limitant sa consommation d'eau, d'énergie et de matières premières nécessaires à la production des produits. D'autre part, en inscrivant ses produits et services au cœur de l'économie circulaire (prolonger la durée de vie et le réemploi des produits, favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés, expérimenter l'usage mutualisé des produits). Pour ce faire, il s'est fixé des objectifs ambitieux à fin 2023.

Voir le détail des actions dans les chapitres 3.9 Révolution circulaire p. 209 et 3.10 Agir pour le climat p. 216.

PROCESSUS DE VALIDATION DES RISQUES

Les principaux risques RSE ont été présentés et validés par le panel de parties prenantes en janvier 2018 et présentés en Comité de contrôle en octobre 2018. Les principaux risques RSE sont revus annuellement dans le cadre de processus de revue des risques Groupe.

3.2.3 POLITIQUE ET INDICATEURS CLÉS DPEF

Des politiques et des plans d'actions sont mis en place afin de prévenir, d'identifier et d'atténuer la survenance de ces risques RSE, le détail de ces plans d'actions étant présenté tout au long du chapitre 3. Les indicateurs de résultats associés à chacun des principaux risques sont pour la plupart issus des engagements du Groupe à fin 2023, pris dans le cadre de l'ambition *Agir pour un quotidien plus durable*, et permettent le suivi de la performance responsable du Groupe (voir Chapitre 3.1.2 Stratégie Développement Durable).

Ce tableau de concordance permet de faire les renvois nécessaires.

Domaine	Risques	Enjeux et politiques	Indicateurs clés de performance	Résultat 2022	Page
Éthique et Droits humains	Droits de l'Homme	S'assurer du respect des Droits de l'Homme dans nos activités, partout où le Groupe est implanté, grâce à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> d'un Code éthique d'une Politique d'achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Audits Intertek des sites du Groupe : part des sites avec un score global de conformité supérieur à 80 % et score moyen des audits Audits Intertek des fournisseurs : part des fournisseurs avec un score global de conformité supérieur à 51 % et score moyen des audits 	<ul style="list-style-type: none"> 4 sites avec un score > 80 % sur 6 audités. Score moyen = 87 % 106 fournisseurs avec un score > 51 % sur 115 audités. Score moyen = 80 % ⁽¹⁾ 	3.7.1 Le respect de l'éthique p.167 et 3.7.2 Achats responsables p. 171
	Corruption	S'assurer de l'éthique et de la transparence de nos affaires ainsi que du respect des lois grâce à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> d'un Code éthique et d'une formation au Code éthique (en <i>E-learning</i> et présentiel) d'un module <i>E-Learning</i> anticorruption 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de déploiement formation <i>E-Learning</i> Code éthique (au niveau Groupe) 	<ul style="list-style-type: none"> 87 % 	3.7.1 Le respect de l'éthique p. 167
	Évasion fiscale	S'assurer du respect des règlements et obligations fiscales dans tous les pays où le Groupe est implanté	<ul style="list-style-type: none"> Taux effectif d'impôts 	<ul style="list-style-type: none"> 21 % 	1.4 Facteurs et gestion des risques p. 49
Social et sociétal	Santé et sécurité du personnel	Protéger et assurer la santé et la sécurité des collaborateurs grâce à la politique Santé et Sécurité du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'entités certifiées ISO 45001 LTIR (Lost Time Injury Rate) ⁽²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % 0,84 	3.7.3 Santé et sécurité p. 184
	Qualité des produits et sécurité des consommateurs	Assurer la qualité des produits et protéger les consommateurs grâce à la politique de Qualité du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'entités certifiées ISO 9001 Qualité conception : dépenses R&D en % CA Qualité processus industriels : évolution du niveau de qualité sortie usine (NQSU) vs année précédente 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % 2,1 % -53 % 	3.8.2 Respect des consommateurs p. 200

Domaine	Risques	Enjeux et politiques	Indicateurs clés de performance	Résultat 2022	Page
	Attraction et rétention des talents	Favoriser le recrutement, le développement et la rétention des talents, grâce au parcours de carrière et à l'attractivité du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Taux moyen de renouvellement du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> 5,16 % 	3.7.3 Une politique sociale responsable p. 177
Environnement	Changement climatique	Réduire l'impact du Groupe sur le changement climatique grâce à la mise en place des objectifs dont certains sont validés par la Science Based Target initiative (SBTi)	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'entités certifiées ISO 14001 SBTi : évolution des émissions de gaz à effet de serre des usines (scopes 1 et 2), par produit fabriqué (en kg CO₂ eq. / unité fabriquée, réf 2016) ⁽³⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % - 34 % 	3.10 Agir pour le climat p. 216
			<ul style="list-style-type: none"> SBTi : évolution des émissions de gaz à effet de serre liées à l'usage des produits, par produit vendu (en kg CO₂ eq. / unité vendue, réf. 2016) ⁽⁴⁾ Évolution des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants, par produit vendu (en kg CO₂ eq. / unité vendue, réf. 2016) ⁽⁵⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 % - 11 % 	
	Épuisement des ressources	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre l'épuisement des ressources à travers son engagement Act4nature et sa politique d'économie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de matériaux recyclés dans les produits & packaging fabriqués ⁽⁶⁾ Taux de recyclabilité des produits électriques Taux de produits avec engagement « 15 ans réparables » ⁽⁷⁾ Évolution de la consommation d'eau par produit fabriqué (réf. 2016) Évolution de la quantité de déchets produits sur les sites industriels (réf. 2019) ⁽⁸⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> 42 % > 80 % 90,2 % - 16 % - 25 % 	3.9 Révolution circulaire p. 209 et 3.10 Agir pour le climat p. 216

(1) Audits WCA/SMETA uniquement soit 115 audits sur 233 en 2022.

(2) Intitulé « Taux d'amélioration de la consommation énergétique des produits électriques » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

(3) Intitulé « Évolution de l'intensité carbone de nos usines des scopes 1 et 2 (par produit fabriqué) » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

(4) Intitulé « Taux de fréquence des accidents du travail » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

(5) Intitulé « Émission de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

(6) Intitulé « Taux de matériaux recyclés dans les nouveaux produits » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

(7) Intitulé « Taux de produits réparables » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

(8) Intitulé « Quantités de déchets générés » dans la précédente DPEF (Document d'Enregistrement Universel 2021).

Exclusions

Du fait de l'activité du Groupe, certaines thématiques relatives au décret du 24 avril 2012 et à l'article 4 de la loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre le changement climatique n'ont pas été jugées pertinentes : la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives.

3.3 Application de la réglementation de la taxonomie européenne pour le Groupe SEB

Le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil du 18 juin 2020 établit un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088.

Cette taxonomie décrit les objectifs de Développement Durable définis par l'UE, ainsi que les critères et seuils précis qualifiant les activités éligibles au regard de la stratégie environnementale européenne.

Cette nomenclature technique liste six objectifs de Développement Durable. Seuls les deux premiers ont fait l'objet d'actes délégués adoptés à ce jour.

- 1) l'atténuation du changement climatique ;
- 2) l'adaptation au changement climatique ;

- 3) l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines ;
- 4) la transition vers une économie circulaire ;
- 5) la prévention et la réduction de la pollution ;
- 6) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Les activités éligibles par la taxonomie sont de trois ordres : activités bas carbone, activités de transition, et activités habilitantes.

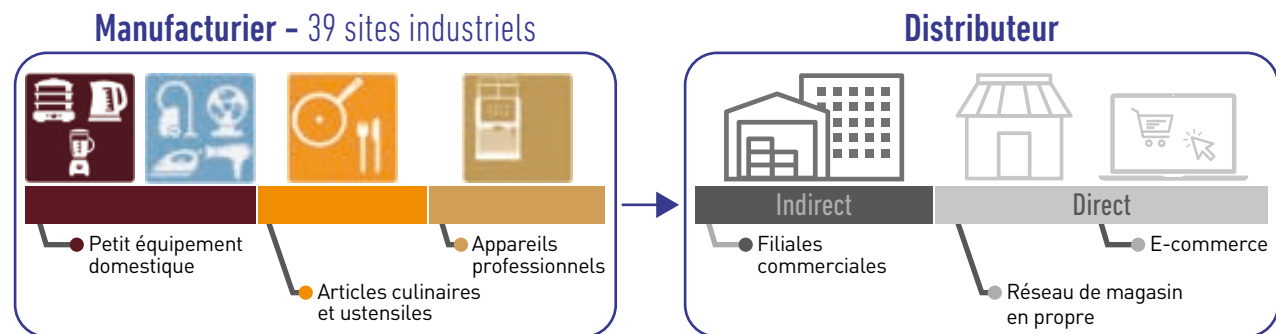
Sur ces deux objectifs climatiques, le Groupe SEB n'a pas identifié d'activités économiques générant du chiffre d'affaires éligible au sens des activités définies et décrites par les actes délégués.

MÉTHODOLOGIE

Le *business model* du Groupe est structuré de la façon suivante :

- production d'articles culinaires / de petit électroménager / d'appareils professionnels dans une quarantaine de **sites de production dans le monde** ;

- commercialisation de ces produits, ainsi que d'autres produits sourcés, par des **filiales de commercialisation**.



Le Groupe a analysé l'ensemble de ses activités économiques au regard des activités décrites dans les actes délégués. Pour ce faire, l'ensemble des activités des entités juridiques a été analysé, avec application d'un critère de matérialité.

Pour les entités européennes, le groupe s'est notamment appuyé sur la description des activités des actes délégués en vigueur et sur la classification européenne économique des activités (codes NACE).

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

TABLEAU CA

Activités économiques	Code activité	Chiffre d'affaires (M€)	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)								
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie, 2022	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie, 2021
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %															0 %
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0	0%															
TOTAL (A1+A2)		0	0 %															0 %
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																		
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie (B)		7 960	100 %															
TOTAL A+B		7 960	100 %															

TABLEAU CAPEX

Activités économiques	Code activité	CAPEX (M€)	Part des CAPEX	Critères de contribution substantielle					Critères d'absence de préjudice important (DNSH)										
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Garanties minimales	Part des CAPEX alignée sur la taxinomie, 2022	Part des CAPEX alignée sur la taxinomie, 2021	Catégorie activité habilitante
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Rénovation de bâtiments existants	7.2	1,7	0,4 %	0,4 %															
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	0,6	0,2 %	0,2 %															
Capex des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		2,3	0,6 %	0,6 %															0,6 %
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
Acquisition et propriété des bâtiments	7.7	184,7	47,6 %																
Capex des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		184,7	47,6 %																
TOTAL (A1+A2)		187,0	48,2 %																0,6 %
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
Capex des activités non éligibles à la taxinomie (B)		200,8	51,8 %																
TOTAL A+B		387,8	100 %																

TABLEAU OPEX

Activités économiques	Critères de contribution substantielle										Critères d'absence de préjudice important (DNSH)									
	Code activité	Opex (M€)	Part des Opex	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines	Transition vers une économie circulaire	Prévention et contrôle de la pollution	Protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes	Garanties minimales	Part des Opex alignée sur la taxinomie, 2022	Part des Opex alignée sur la taxinomie, 2021	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																				
Opex des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0%															0%		
A.2 Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																				
Opex des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0	0%																	
TOTAL (A1+A2)		0	0%															0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																				
Opex des activités non éligibles à la taxinomie (B)		165	100%																	
TOTAL A+B		165	100%																	

CHIFFRE D'AFFAIRES

Aucune des activités économiques du Groupe n'est concernée par les deux volets climatiques sur ses activités générant du chiffre d'affaires.

Le Groupe rappelle que les produits de petit électroménager ne possèdent pas à ce stade d'étiquette énergétique définie dans le cadre du règlement (EU) 2017/1369.

CAPITAL EXPENDITURES (CAPEX)

S'agissant des investissements du Groupe éligibles à la taxonomie durable européenne, le Groupe n'a pas identifié, conformément à la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, de dépense :

- liée à des actifs ou à des processus associés à des activités éligibles à la taxonomie ;
- entrant dans le cadre d'un plan visant à étendre les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de devenir alignées sur la taxonomie.

Les CapEx éligibles, le numérateur, sont donc ceux mentionnés dans la catégorie (c) de la section 1.1.2.2 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021, relatifs aux dépenses pour l'achat

de produits provenant d'une activité alignée avec la taxonomie, et en particulier les dépenses liées aux activités :

- 7.7 : Acquisition et propriété des bâtiments.
- 7.2 : Rénovation de bâtiments existants.
- 7.3 : Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.

Les mouvements liés à ces activités sont mentionnés dans le tableau de variation des immobilisations corporelles en note 12.1 des comptes, sur les colonnes « constructions » et « terrains ».

En 2022, ils se sont élevés à 187 M€, dont 136 M€ au titre de l'acquisition de droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16 (dont près de la moitié pour des locations de locaux commerciaux liés à notre activité de retail, le reste étant composé de contrats de locations pour des bureaux ou des entrepôts).

Le montant total des Capex, le dénominateur, s'élève à 388 M€ et comprend :

- les augmentations des immobilisations corporelles pour 355 M€ (note 12.1 des états financiers consolidés) ; celles-ci comprenant 155 M€ au titre de l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16 (note 13.1 des états financiers consolidés) ;
- les augmentations des immobilisation incorporelles pour 33 M€ (note 11.2 des états financiers consolidés).

Au total le ratio des CapEx éligibles s'élève à 48 % des Capex du Groupe (par rapport à 43 % en 2021).

Le Groupe a procédé à une analyse détaillée des investissements éligibles sur l'ensemble de ses sites industriels et tertiaires qui contribuent à favoriser l'efficacité énergétique. Il a considéré comme alignés par rapport à l'objectif d'atténuation du changement climatique les investissements respectant les critères d'examen techniques mentionnés dans l'acte délégué climat au titre des activités identifiées comme étant éligibles.

Au total, il a identifié pour 2,3 M€ d'investissements alignés :

- 1,7 M€ au titre de l'activité 7.2 « Rénovation de bâtiments existants » ;
- 0,6 M€ au titre de l'activité 7.3 "Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ».

Les investissements les plus significatifs sont :

- le remplacement d'un tunnel de dégraissage sur le site de Selongey (en Bourgogne, France) pour lequel le Groupe a été lauréat de l'appel à projet « Décarbonation des procédés et des utilités dans l'industrie » ;
- le remplacement d'un compresseur sur le site de Rumilly (en Haute-Savoie, France).

Le solde des dépenses concerne notamment des travaux d'isolation, le remplacement d'éclairages par des ampoules LED, etc.

À date, le Groupe a considéré que les dépenses liées à l'achat, la construction ou l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16 n'étaient pas alignées, au sens de la taxonomie.

Fin 2022, le Groupe a engagé un plan d'investissement conséquent, sur deux ans, pour continuer à optimiser ses processus industriels pour réduire davantage les consommations en énergie et améliorer son mix énergétique. Cela permettra d'augmenter significativement la part de nos investissements alignés avec la taxonomie dans les prochaines années.

DNSH - Does not significant harm « ne pas causer de préjudice important » :

Les critères DNSH (*Do Not Significantly Harm*) ont été analysés afin de confirmer que cette contribution est réalisée sans porter atteinte aux autres objectifs environnementaux.

En particulier les risques climatiques ou physiques qui pourraient influencer sur le déroulement de l'activité économique ont été analysés. Le Groupe considère qu'il remplit le critère DNSH à l'examen des dispositifs décrits au chapitre 3.10.3 « Risques liés au changement climatiques »

Minimum Safeguards - « garanties minimales » :

Les garanties minimales couvrent les quatre piliers suivants : droit de l'Homme, corruption, droit de la concurrence et fiscalité. Le Groupe s'appuie notamment sur son application du Devoir de Vigilance et de la réglementation Sapin II, pour estimer qu'il remplit les garanties minimales.

Sur le volet des droits humains, le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe. Le respect des droits humains est détaillé dans son Plan de vigilance (chapitre 3.4. Plan de vigilance), au chapitre 3.7.1 « Le respect de l'éthique » et au chapitre 3.7.2. « Achats responsables ».

En matière de lutte contre la corruption, l'entreprise dispose de nombreuses politiques et procédures. En complément du Code éthique, un Code de conduite spécifique anticorruption, validé en 2021, a été déployé sur l'année 2022. La politique de lutte contre la corruption est détaillée au chapitre 3.7.1 « Le respect de l'éthique ».

En matière de fiscalité, le Groupe précise les principes régissant sa politique fiscale dans son Code éthique. Il s'attache au respect et à la mise en œuvre de la réglementation fiscale dans tous les pays où il opère.

Concernant le droit de la concurrence, le respect de la concurrence est partie intégrante du Code éthique du Groupe. Le Groupe met en outre en place des politiques et des procédures afin de s'assurer que l'entreprise respecte les lois et réglementations applicables, ainsi que des formations aux salariés particulièrement concernés par ces thématiques.

Aucune condamnation ne vient remettre en cause notre analyse des *Minimum Safeguards*.

OPERATING EXPENDITURES (OPEX)

Le Groupe considère que le pourcentage d'OpEx éligible est non significatif.

Pour rappel, les OpEx éligibles couvrent uniquement les coûts directs non capitalisés liés :

- à la recherche et au développement ;
- aux mesures de rénovation des bâtiments ;
- à la location à court terme, à l'entretien et à la réparation ; et
- à toutes les autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace des actifs éligibles.

Pour le Groupe SEB, l'essentiel des OpEx tels que définis par la taxonomie sont constitués des frais de recherche et de développement, dont le montant en 2022 s'élève à 164,6 M€. Ce montant est analysé comme non significatif au regard des seuils de matérialité du groupe : le ratio des OpEx éligibles sur les OpEx totaux du Groupe étant autour de 2 %, le Groupe utilise la dérogation prévue de ne pas calculer plus en détail l'indicateur OpEX Taxonomie.

L'ensemble de ces estimations pourraient être amenées à évoluer notamment en lien avec les pratiques de place et les futurs actes délégués.

Bien que le groupe n'identifie pas d'activité éligible au titre du règlement (UE) 2020/852, il est conscient des enjeux liés à la consommation – et à l'épuisement – des ressources naturelles ainsi qu'aux émissions de gaz à effet de serre.

Il a ainsi réalisé en 2016 un bilan carbone de ses activités et s'est engagé, depuis lors, à lutter contre le réchauffement climatique. Dans cette optique, il a mis en place des actions concrètes, et, de la conception des produits jusqu'à leur fin de vie, il agit à chaque étape pour limiter leur empreinte environnementale (éco-conception, éco-production, éco-logistique, recyclage...).

Le Groupe SEB s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction de son empreinte carbone, avec pour objectif de contribuer à la neutralité carbone en 2050. Ces objectifs ont été officiellement approuvés par le SBT Initiative (SBTI) en 2019.

Toutes ces initiatives sont décrites dans le chapitre 3.11 « Agir pour le climat » en page 198.

En parallèle, le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans un modèle économique plus circulaire dont le but est d'économiser les ressources de la planète en activant plusieurs leviers : prolonger la durée de vie et le réemploi des produits, favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés ou encore expérimenter l'usage mutualisé des produits. Cette démarche nous amène à repenser régulièrement nos modes de production et de commercialisation.

3.4 Plan de vigilance

Le Groupe SEB répond pour la cinquième année consécutive à la loi n° 2017-399 du 28 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre par la rédaction de ce présent plan. La responsabilité sociale et sociétale étant une composante incontournable de la stratégie du Groupe depuis de longues années, les risques RSE identifiés au fil du temps sont la base du déploiement de toutes les actions et politiques de Développement Durable du Groupe. Les nouvelles exigences légales relatives au devoir de vigilance font donc écho aux valeurs et actions défendues de longue date par le Groupe.

Ce plan présente les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, liés à ses activités ainsi qu'à celles de ses sous-traitants et fournisseurs (voir 3.4.1 Gestion des risques

d'atteintes graves aux personnes et à l'environnement). Il reprend les actions déjà ancrées dans les politiques du Groupe qui fondent sa démarche de Développement Durable : Code éthique, politique santé et sécurité, objectifs, politique d'achats responsables...

Afin de permettre aux collaborateurs et parties prenantes externes de signaler, notamment, des atteintes graves aux personnes et à l'environnement, le Groupe a mis en place un mécanisme d'alerte (voir 3.4.2 Mécanisme d'alerte et de signalement).

Enfin, le plan fait l'objet d'un suivi dédié. En 2022, son suivi et son actualisation ont été coordonnés par la Direction Développement Durable. Cette coordination s'est faite au travers des Feuilles de Route impliquant les différents métiers de l'entreprise et chaque Direction a contribué à compléter et actualiser le plan (voir 3.4.2 Pilotage, Gouvernance et suivi du déploiement du plan).

3.4.1 GÉSTION DES RISQUES D'ATTEINTES GRAVES AUX PERSONNES ET À L'ENVIRONNEMENT

PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE ET AUX DROITS HUMAINS (détails page 167, chapitre 3.7 Respect des personnes)

Code Éthique

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère tout particulièrement aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU et du Code de conduite de l'APPLiA⁽¹⁾.

Afin de formaliser la politique et les valeurs éthiques du Groupe à l'international, un Code éthique a été créé en 2012 abordant

18 thématiques. Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs. Il présente la procédure d'alerte incluant l'adresse mail de contact : ethics@groupeseb.com.

Pour s'assurer que chaque collaborateur maîtrise les concepts clés du Code éthique et sache comment se comporter face à un dilemme éthique, un vaste programme de formation a été déployé depuis 2018. Fin 2022, 87 % des 11 300 salariés connectés avaient suivi le programme de formation en ligne. Afin de se rapprocher le plus possible de situations réelles, cette formation a été co-construite par plusieurs Directions du Groupe : Développement Durable, Formation, Ressources Humaines, Qualité Normes & Environnement, Audit et Contrôle Interne, Achats, Juridique, Santé et Sécurité. Elle fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur.

En 2020, le Groupe a développé un module de rappel annuel envoyé à tous les salariés connectés dans le cadre du programme *Compliance refresher*.

(1) Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers (anciennement CECED : Comité européen des constructeurs d'équipement domestique).

(2) Human Rights Compliance Assessment Quick Check, élaboré par l'Institut danois des Droits de l'Homme.

(3) China Business and Social Sustainability Check.

(4) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

Respect des Droits de l'Homme, partout et par tous

Intégré au Code éthique, le respect des Droits de l'Homme est un engagement fort du Groupe, validé par la signature du Global Compact depuis 2003. Le Groupe a décidé dès 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Jusqu'en 2014, il s'appuyait des outils d'autoévaluation (HRCA ⁽²⁾ et CBSSC ⁽³⁾) qui couvraient près de 99 % des effectifs et ont alimenté une dynamique d'amélioration.

Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques ⁽⁴⁾ le même système d'**audits éthiques, sociaux et environnementaux** que pour ses fournisseurs, avec l'intervention du même cabinet spécialisé.

Les audits (effectués en moyenne tous les trois ans) sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, et les sites présentant un score de conformité inférieur à 70/100 doivent passer un audit de suivi. Les résultats des audits sont partagés avec la Direction Industrie (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction des Ressources Humaines et la Direction Audit et Contrôle Interne. Les plans d'actions sont soumis à la Direction des Ressources Humaines. Une synthèse annuelle des résultats d'audit est par ailleurs communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle, commun avec les fournisseurs du Groupe, permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

Achats responsables

Le Groupe SEB a une grande responsabilité quant à la réalisation de ses produits dans des conditions éthiques. Il conduit une stratégie d'achats responsables incluant des dispositifs d'information et de contrôle afin de s'assurer du respect de ses exigences éthiques, sociales et environnementales par les fournisseurs partout dans le monde.

Cette stratégie inclut :

- une Charte des achats responsables ;
- une évaluation RSE des fournisseurs ;
- des audits éthiques, sociaux et environnementaux réalisés par un cabinet indépendant ;
- une cartographie des enjeux RSE par famille d'achats.

Depuis 2012, cette stratégie ne cesse de se renforcer. Elle fait l'objet d'une feuille de route partagée entre les Directions des Achats et du Développement Durable. Début 2022, une personne dédiée à la coordination des enjeux extra-financiers des Achats a été recrutée au sein de la Direction des Achats : à travers ce recrutement, la Direction des Achats continue de renforcer sa contribution aux ambitions de Développement Durable du Groupe.

(1) Acide perfluorooctanoïque.

PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES SOCIAUX ET SOCIÉTAUX LIÉS À LA SANTÉ-SÉCURITÉ-SÛRETÉ DES PERSONNES

(détails page 199, chapitre 3.8 Innovation durable et respect des consommateurs et page 167, chapitre 3.7, Respect des personnes)

Assurer la qualité des produits et la sécurité des consommateurs

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité en termes de produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe SEB, preuve de la priorité donnée au respect du consommateur.

- **Sécurité des produits** : la sécurité des produits est assurée par un ensemble de processus rigoureux à toutes les étapes de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet (RP1 à RP4) comporte une vérification formelle de la conformité du produit grâce à une série de validations répertoriées dans le Document de référence EMQS (environnement, marketing, qualité et standards). En phase de production, de nombreux tests sont réalisés sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité...) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accéléré qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf.
- **Innocuité** : le Groupe est particulièrement vigilant quant au choix des matériaux qui entrent dans leur composition, et il va au-delà de ce que lui impose la réglementation. Dans le cadre de son engagement qualité, il a notamment mis en place une information « Tefal s'engage/Tefal commitment » déployée depuis plusieurs années sur ses articles culinaires antiadhésifs Tefal/T-fal. Cet engagement garantit en particulier l'absence de PFOA ⁽¹⁾, de plomb et de cadmium et d'une manière générale, l'innocuité des produits pour le consommateur.
- **Substances impopulaires** : le Groupe classe dans cette catégorie les substances qui ne font pas l'objet de réglementations mais qui sont considérées par certaines parties prenantes – comme les ONG – comme potentiellement dangereuses. Partant de ce constat, le Groupe travaille sur des plans de substitution pour un certain nombre d'entre elles, anticipant ainsi de futures directives en cohérence avec son engagement à protéger la santé des consommateurs et de ses employés, ainsi que l'environnement. À titre d'exemple, les PFAS qui font aujourd'hui l'objet d'une proposition globale de restriction en Europe, font historiquement l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. À ce titre, le Groupe participe aujourd'hui activement aux discussions et études autour de cette proposition de restriction, appelant à plus de discrimination dans le traitement de ce dossier.

Assurer la santé et la sécurité des employés

Depuis plusieurs années, le Groupe SEB développe des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter le nombre de maladies professionnelles. Il s'est fixé comme objectifs à 2023 :

- diviser au moins par deux le nombre d'accidents du travail avec arrêt (base 2017), soit LTIR < 1,0 ;
- 100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité ISO 45001.

La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 35 Responsables santé sécurité environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques répartis dans 13 pays. Depuis 2020, ils se réunissent à distance sur une base mensuelle pour la France et trimestrielle pour les autres sites mondiaux. En complément de ces réunions, une fois par an (à distance depuis 2020), ils se retrouvent pour un séminaire annuel qui permet de renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par la communauté Yammer (réseau social du Groupe SEB).

Jusqu'à fin 2019, le système de *management* de la santé et de la sécurité du Groupe était certifié selon le référentiel OHSAS 18001 (100 % des entités industrielles et logistiques certifiées). En 2020, le Groupe a « basculé » vers la norme ISO 45001. Tous les sites ont mis en œuvre un plan d'actions spécifique. La campagne d'audits de certification (par le cabinet DNV) s'est déroulée sur les années suivantes avec 100 % de résultats positifs. Le Groupe est donc désormais certifié ISO 45001.

■ **Sécurité** : la démarche sécurité du Groupe SEB se concrétise dans le programme mondial *Safety in Seb*. Il met plus particulièrement l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Dans les usines, par exemple, la sécurité fait partie des points passés en revue quotidiennement par les équipes de production dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB), via les animations à intervalle court (AIC). Chaque mois, tous les accidents survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une *newsletter* adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé Sécurité. Cette politique porte ses fruits : depuis 2019, le nombre d'accidents avec arrêt a diminué de 58 %. Des points de vérification spécifiques à la sécurité sont intégrés depuis 2018 à la tournée de terrain quotidienne des managers de proximité. Elle contribue à alimenter la pyramide de sécurité, un outil qui vise à détecter en amont les situations dangereuses pour y remédier rapidement afin de prévenir les risques d'accidents. Depuis 2016, le Groupe renforce la dynamique sécurité dans les entités tertiaires (bureaux) et commerciales (magasins). Les six « règles d'or » Sécurité du Groupe leur sont systématiquement communiquées et certains sites ont mis en place leurs propres « règles incontournables ».

■ Santé :

- plan santé : le plan santé international du Groupe, *Health in Seb* a été initié en 2016. Il a débuté par un diagnostic sur tous les sites industriels afin d'identifier les principaux risques pour la santé (poussières, bruit, travail répétitif...). Cet état des lieux a servi de base à la création de standards Groupe et à la définition d'objectifs en matière de santé, assortis d'indicateurs

de suivi. C'est notamment le cas en matière d'ergonomie où l'indicateur mesure les améliorations jugées significatives à partir de méthodes d'analyse spécifiques, de grilles de cotation, d'un outil d'aide à la décision élaboré par les ergonomes et du ressenti de la personne. Tous les sites industriels et logistiques dans le monde ont pour objectif d'améliorer chaque année 25 % des postes de travail du point de vue de l'ergonomie ;

- lutte contre les troubles musculo-squelettiques : en tant que groupe industriel, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, renforcé par le vieillissement des effectifs et l'allongement de la durée d'activité. L'action du Groupe porte sur la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des *process*, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les sites.

Chaque site industriel et logistique français dispose d'un Comité de pilotage dédié aux TMS et d'un ou plusieurs référents TMS qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont (conception des produits), et en aval (modification des postes de travail à fortes sollicitations) ;

- protection sociale : en matière de protection sociale, le Groupe a initié en 2017 une démarche visant à proposer à ses collaborateurs, partout dans le monde, une couverture de bon niveau par rapport au contexte local, au-delà des obligations réglementaires. Depuis 2018, le Groupe déploie progressivement un socle mondial de protection sociale et conditions de travail, *WeCare@Seb*, fondé dans un premier temps sur deux piliers :
 - l'assurance-décès : 12 mois de salaire versés à la famille du salarié en cas de décès dans le cadre du travail,
 - la prise en charge médicale : couverture des hospitalisations à caractère accidentel (plafonnée à 70 % des frais réels).

Un troisième pilier en matière médicale est en cours de définition pour un déploiement sur 2023-2024.

- **Lutte contre le harcèlement** : le Groupe SEB est particulièrement vigilant vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. En Inde par exemple, le Groupe SEB a mis en place une politique très volontariste pour prévenir de tels comportements, garantir une instruction rigoureuse des plaintes ou des alertes et enfin protéger les victimes et sanctionner les responsables. La filiale organise régulièrement des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel. Elle a mis en place une commission dédiée sur le harcèlement sexuel dont plus de la moitié des membres sont des femmes et à laquelle participe une ONG spécialiste de cette thématique. En France, la mise à jour des règlements intérieurs de l'ensemble des sites permet également de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives pour la lutte contre toute forme de harcèlement. Ainsi, en 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés s'est dotée d'un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

(détails page 216, chapitre 3.10 Agir pour le climat et page 209, chapitre 3.9, Révolution circulaire)

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Le Groupe SEB vend en moyenne 400 millions de produits par an. À chaque étape de leur cycle de vie, ces produits consomment des ressources naturelles et émettent des gaz à effet de serre, ce qui contribue au réchauffement climatique. Conscient de cette responsabilité, le Groupe a réalisé un bilan carbone de ses activités dès 2016. Cela a permis d'avoir une image précise de la répartition des émissions de carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (extraction des matières premières, fabrication, transport, utilisation, fin de vie) et de mettre en place des actions concrètes afin de réduire les impacts environnementaux liés à son activité.

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux :

■ à horizon 2023 :

- moins 40 % d'émissions de gaz à effet de serre de nos usines (scopes 1 et 2) par produit fabriqué (en kg CO₂ eq. / unité produite, réf. 2016) ;
- moins 15 % d'émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation énergétique des produits par produit vendu (en kg CO₂ eq. / unité vendue, réf. 2016) ;
- moins 10 % d'émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants par produit vendu (en kg CO₂ eq. / unité vendue, réf. 2016) ;

■ à horizon 2050 : contribution à la neutralité carbone planétaire (réduction des émissions et séquestration des émissions résiduelles des gaz à effet de serre).

Le Groupe a mis en place une gouvernance spécifique pour atteindre ces objectifs et préciser la trajectoire à suivre :

■ la stratégie bas carbone « fabrication des produits » (scopes 1 & 2) est définie et contrôlée par un Comité de pilotage bas carbone animé par les Directions Développement Durable et Industrie. Il réunit des représentants des Directions Industrielles, Articles culinaires et Petit électroménager, de la Direction Qualité Normes et Environnement et de la Direction des Achats. Ce Comité travaille en cohérence avec la feuille de route environnement qui couvre plus largement toutes les problématiques liées à la préservation de l'environnement. La stratégie vers la neutralité carbone des sites industriels se décline en trois axes :

- réduction de la consommation énergétique des sites par une démarche d'optimisation : audits énergétiques, mise en place d'un indicateur énergie (kWh/unité produite) au niveau du pilotage industriel, ajustement des *process*, choix des énergies les moins carbonées...
- augmentation de la part des énergies renouvelables : production d'énergie sur site grâce à des panneaux photovoltaïques, achat d'énergie verte via des *Power Purchase Agreements* (contrats d'achat d'énergie verte de longue durée) ou des certificats d'énergie renouvelables,
- en dernier ressort : séquestration des émissions résiduelles de gaz à effet de serre par le soutien de projets de restauration d'écosystèmes, principalement forestiers, dotés d'un label de préservation de la biodiversité. Voir le détail des actions page 225 (3.10.6 Éco-production) ;

■ la stratégie bas carbone « utilisation des produits » (scope 3) est pilotée au travers de la feuille de route éco-conception.

Dans le cadre de cette feuille de route, chaque catégorie de produits a fait l'objet d'examen approfondis (2019) afin d'ajuster les priorités d'action à ses spécificités. D'une manière générale, les actions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits portent sur :

- la réparabilité des produits,
- l'intégration de matériaux recyclés,
- la sensibilisation des consommateurs aux bonnes conditions d'utilisation des produits,
- la réduction de la consommation énergétique des produits (éco-conception et nouvelles technologies).

Voir le détail des actions page 9 (3.9 Révolution circulaire) et page 221 (3.10.5 Éco-conception).

■ la démarche d'éco-logistique : pour réduire les émissions liées au transport des produits et des matières et composants qui servent à les fabriquer, le Groupe favorise la production locale, optimise les circuits logistiques et développe les modes de transport alternatifs à la route (voie fluviale, rail) qui sont moins polluants. Comme transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO₂ tout en réduisant les coûts, le Groupe optimise également les taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes), notamment en diminuant la taille des emballages et le vide à l'intérieur de ceux-ci.

Voir le détail des actions page 230 (3.10.7 Éco-logistique).

Lutter contre l'épuisement des ressources

Le Groupe lutte contre l'épuisement des ressources naturelles de plusieurs façons. D'une part, en limitant sa consommation d'eau, d'énergie et de matières premières nécessaires à la production des produits. D'autre part, en inscrivant ses produits et services au cœur de l'économie circulaire (prolonger la durée de vie et le réemploi des produits, favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés, expérimenter l'usage mutualisé des produits).

■ Limiter la consommation de ressources nécessaires à la production des produits : le Groupe poursuit depuis de nombreuses années une démarche d'éco-production afin de réduire la consommation de ressources pendant le processus fabrication des produits :

- réduction de la consommation énergétique des sites par une démarche d'optimisation : audits énergétiques, mise en place d'un indicateur énergie (kWh/unité produite) au niveau du pilotage industriel, ajustement des *process*, choix des énergies les moins carbonées...
- réduction de la consommation d'eau : attentif à la préservation de la ressource eau, le Groupe met en œuvre des plans d'action pour réduire sa consommation et recycler les effluents sur les sites industriels. Dans le cadre de son partenariat avec l'initiative Act4Nature international, il a pris un nouvel engagement en 2022 et vise désormais une réduction de 20 % de la consommation d'eau par produit fabriqué d'ici à 2023 et de 25 % à l'horizon 2025 (année de référence 2016).

Voir le détail des actions page 220 (3.10.5 Biodiversité) et page 225 (3.10.6 Éco-production).

- **Inscrire les produits au cœur de l'économie circulaire** : Groupe SEB s'est engagé depuis de nombreuses années vers le modèle économique circulaire en repensant ses modes de production et de commercialisation. Il s'inscrit à toutes les étapes de l'économie circulaire en jouant sur ainsi leviers et en accompagnant les consommateurs vers une consommation plus responsable :
 - prolonger la durée de vie notamment à travers la réparabilité,
 - favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés,
 - offrir plusieurs vies aux produits à travers la seconde main et l'usage mutualisé.

Voir le détail des actions page 209 (3.9 Révolution circulaire).

Prévenir les pollutions

La prévention de la pollution de l'air, des sols et de l'eau est le premier pilier de la politique environnementale du Groupe, afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. Le Groupe a renforcé ses outils dans ce domaine en mettant en place une méthodologie d'analyse des risques environnementaux commune à tous les sites du Groupe et en définissant un standard commun sur la réponse aux situations d'urgence.

Voir le détail des actions page 225 (3.10.6 Éco-production).

3.4.2 MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Dans le cadre des moyens mis en œuvre pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un **dispositif d'alerte** afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Il est détaillé dans le Code éthique et également communiqué au sein du Code de conduite anticorruption (voir Lutte contre la corruption p. 168) ainsi qu'aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables (voir Charte des achats responsables p. 171) et d'une clause intégrée dans les contrats, au gré de leur renouvellement.

La procédure d'alerte précise les différentes étapes à suivre pour exercer son droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments

à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. Tout salarié peut signaler une alerte sur la ligne dédiée « ethics@groupeseb.com » du Groupe. De plus, certaines entités ont mis en place une ligne complémentaire d'alerte dédiée à leur zone, dont l'Inde, le Brésil, WMF ou encore Supor. La procédure d'alerte est expliquée dans le Code éthique ainsi que dans le programme de formation qui lui est consacré. Elle est mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe

Toutes les alertes sont analysées et font l'objet d'un suivi.

3.4.3 PILOTAGE, GOUVERNANCE ET SUIVI DU DÉPLOIEMENT DU PLAN

PROCESSUS DE VALIDATION DU PLAN

Les principaux risques ainsi que les dispositifs de maîtrise ont été validés par le Comité Exécutif en décembre 2021 et partagés avec le Comité d'Audit et de Conformité en janvier 2022.

UN COMITÉ COMPLIANCE

Afin de faire face aux risques et aléas internes ou externes, le Groupe SEB a mis en place un Comité compliance dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques.

Composition du Comité *compliance* :

- Direction Audit et Contrôle Interne ;
- Direction Juridique ;
- Direction Générale Finance ;
- Direction du Développement Durable ;
- Direction Financement et Trésorerie.

Il se réunit deux à quatre fois par an afin de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs.

UN PILOTAGE RÉGULIER À TRAVERS LES FEUILLES DE ROUTE THÉMATIQUES

La mise en œuvre des actions RSE du Groupe s'appuie sur la définition et l'activation des 11 feuilles de route thématiques (voir 3.1.2 Stratégie Développement Durable p.138) qui font l'objet de points d'avancement réguliers organisés par la Direction du Développement Durable avec les contributeurs « métiers ».

Ces réunions permettent également de revoir régulièrement les différents risques du Groupe avec tous les métiers concernés, de dresser le bilan des actions menées, d'évoquer les difficultés rencontrées, et de formaliser les plans d'actions correctifs. En impliquant tous les métiers, le Groupe s'assure que les risques sont identifiés et connus à tous les niveaux et que les actions correctives sont bien appliquées.

3.5 Un dialogue permanent avec les parties prenantes

Le Groupe attache une grande importance au dialogue avec tous les acteurs concernés par son activité. Il s'appuie sur la norme ISO 26000 pour identifier ses parties prenantes avec lesquelles il entretient un dialogue permanent (voir 3.5.1 Identification et dialogue avec les parties prenantes). Afin de tester et d'enrichir sa stratégie, la Direction Développement Durable a élaboré une matrice de matérialité (voir 3.5.2 Matrice de matérialité) et organise de façon régulière des comités

auxquels elle invite un panel de parties prenantes identifiées selon les sujets abordés (voir 3.5.3 Des comités organisés avec des panels de parties prenantes). Le Groupe communique également régulièrement avec les autorités et les associations professionnelles et apporte son éclairage pour l'élaboration des normes et réglementations pouvant impacter son activité (voir 3.5.4 Activité d'influence).

3.5.1 IDENTIFICATION ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

De manière générale, le Groupe SEB dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes de manière transparente, et ce à travers différents modes de communication, à la fois annuels, via la publication du Document d'enregistrement universel mais également continus, grâce à une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe et à la publication d'actualités.

La répartition de la valeur entre le Groupe SEB et ses différentes parties prenantes est présentée dans le Rapport d'activité publié chaque année sur son site internet.

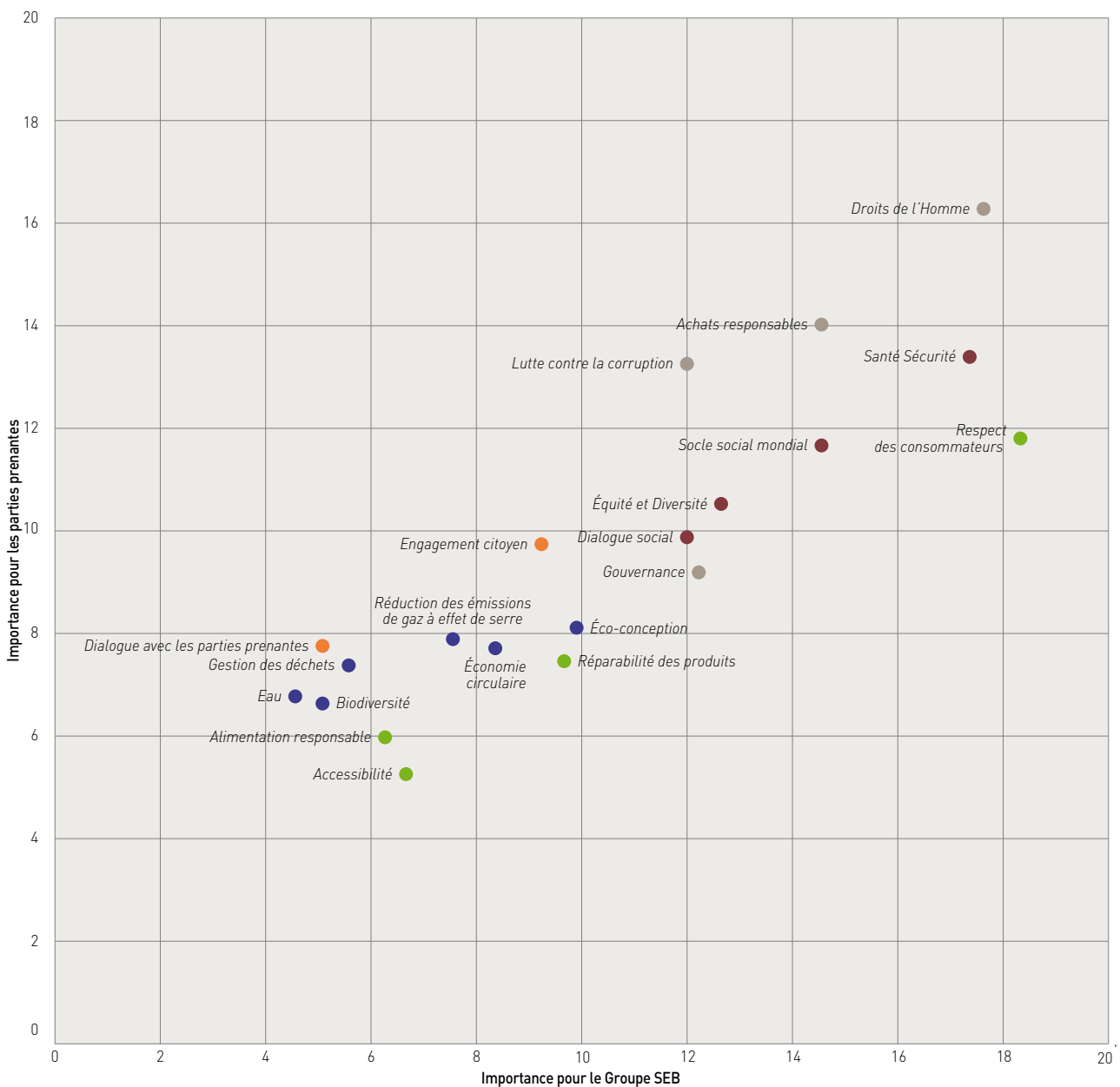
Parties prenantes	Modes de dialogue
Collaborateurs Salariés (managers et non managers)	Site intranet, livret d'accueil, actions de communication interne, entretiens annuels d'appréciation (EAA), baromètre social (<i>Great Place to Work</i>), journaux de site, divers documents (Code éthique, Valeurs et pratiques de management...)
Futurs collaborateurs	Site internet, site carrières, réseaux sociaux, forums écoles, rencontres...
Partenaires sociaux Instances de représentation du personnel	Agenda social, instances de dialogue, intranet dédié, signature d'accords collectifs...
Consommateurs	Site internet Groupe et marques, réseaux sociaux, communications médias et hors médias, études marketing, magasins Home & Cook, service consommateurs...
Fournisseurs et sous-traitants	Échanges avec les acheteurs Groupe et locaux, Charte des achats responsables, Code éthique, évaluation annuelle, conformité réglementaire via la plateforme EcoMundo, audits sociaux et environnementaux...
Pouvoirs publics	Participation à des groupes de travail, conférences, partenariats/projets locaux, partenariats de recherche publics/privés, pôles de compétitivité...
Actionnaires	Communiqués de presse, Document d'Enregistrement Universel (DEU), Lettre aux actionnaires, site internet, webzine, Assemblée générale, réunions d'information...
Clients Distributeurs	Rendez-vous et opérations commerciales, partenariats et plans d'actions pluriannuels, Code éthique,...
Associations professionnelles APPLiA, Gifam, UIMM, Unitam, MEDEF, AFEP, Demeter, ecosystem, FIEEC et autres éco-organismes...	Participation à des groupes de travail, implication dans la gouvernance...
Société civile ONG, associations, communautés	Document d'enregistrement universel, sélection des projets et soutien via le Fonds de dotation ou les filiales, partenariats, opérations de produits partage...
Acteurs financiers et extra-financiers Analystes financiers, investisseurs institutionnels, banques, agences de notation...	Communiqués de presse, Document d'enregistrement universel, site internet, réunions plénières, roadshows y compris ISR, rendez-vous ponctuels, Journées investisseurs, réponses aux questionnaires, Communication de progrès Global Compact...

3.5.2 MATRICE DE MATÉRIALITÉ

En 2016, le Groupe a élaboré une matrice de matérialité. La réalisation de cet exercice lui a permis de confirmer la pertinence des principaux enjeux identifiés et d'élaborer sa stratégie de Développement Durable, Agir pour un quotidien durable, articulée autour de 4 piliers et lancée en 2018 (voir 3.1.2 Stratégie Développement Durable p. 138). Une mise à jour sous l'angle de la double matérialité est prévue lors du passage à la CSRD.







Pour l'élaboration de la matrice actuelle, une liste de 20 enjeux regroupés par thématique (environnemental, éthique, social, sociétal,

ou en lien avec les consommateurs) a été prédéfinie par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe. Ces enjeux ont ensuite été soumis pour être classés en fonction de leur « importance pour le Groupe SEB » et de leur « importance pour les parties prenantes » à 214 parties prenantes identifiées parmi les catégories suivantes : collaborateurs, étudiants, partenaires sociaux, consommateurs, clients et fournisseurs, acteurs financiers (banques, actionnaires et investisseurs institutionnels, analystes, agences de notation...), associations professionnelles, pouvoirs publics, ONG.



- Enjeux environnementaux
- Enjeux éthiques
- Enjeux sociaux
- Enjeux sociétaux
- Enjeux en lien avec les consommateurs

Afin de faciliter la lecture des informations présentées dans le Chapitre 3, Responsabilité sociale, sociétale et environnementale, le tableau ci-dessous récapitule les 20 enjeux identifiés par le Groupe SEB ainsi que le(s) numéro(s) des pages traitant du sujet.

	Respect des personnes		
Éthique			
	Droits de l'Homme	Lutter contre toute forme de travail forcé ou obligatoire, travail dissimulé, travail des enfants, conditions de travail inhumaines et heures supplémentaires excessives.	167
	Achats responsables	Exiger des fournisseurs le respect des Droits de l'Homme et des principes éthiques, sociaux et environnementaux essentiels.	170
	Lutte contre la corruption	Prohiber fermement toute forme de corruption dans les relations avec les partenaires commerciaux et institutionnels ainsi qu'avec l'administration.	168
	Gouvernance	Travailler en faveur d'une gouvernance plus responsable : diversité et indépendance du Conseil d'administration, féminisation des postes clés, transparence sur la rémunération des dirigeants...	Chapitre 2
Une politique sociale responsable			
	Équité et Diversité	Assurer l'égalité de traitement entre les salariés. Prendre uniquement en compte les compétences professionnelles dans le recrutement, la rémunération et l'évolution au sein de l'entreprise.	178
	Dialogue social	Respecter la liberté d'association et la représentation syndicale tout en encourageant le dialogue social dans ses deux dimensions collective et individuelle.	182
	Santé et sécurité	Garantir à chaque collaborateur un environnement de travail sûr et sain.	184
	Socle social mondial	Assurer une rémunération juste, une couverture sociale minimum et des conditions de travail décentes à l'ensemble des collaborateurs.	189
Une entreprise citoyenne			
	Dialogue avec les parties prenantes	Prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe dans le cadre de la conduite des activités : consommateurs, associations/ONG, collectivités/pouvoirs publics, fournisseurs, clients, actionnaires, salariés...	161
	Engagement citoyen	Assumer sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires d'implantation : création d'emplois, participation au développement d'entreprises locales, soutien d'associations locales œuvrant dans la lutte contre l'exclusion.	193
	Innovation durable		
	Respect des consommateurs	Proposer des produits de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Être exigeant sur la qualité de l'information donnée aux consommateurs via les centres de contact, les sites internet et le service après-vente.	200
	Accessibilité des produits	Favoriser l'accessibilité de l'offre au plus grand nombre en travaillant sur les dimensions prix, ergonomie et circuits de distribution.	206
	Alimentation responsable	Favoriser des modes de consommation privilégiant une alimentation saine et durable par l'innovation et l'accompagnement des consommateurs.	202
	Révolution circulaire		
	Économie circulaire	Intégrer l'économie circulaire au cœur de nos innovations durables. L'économie circulaire fait appel à une démarche de montage de filière (exemple : filière de recyclage, filière de réemploi...). C'est un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en permettant le bien-être des individus.	209
	Réparabilité des produits	Faciliter la réparation des produits : conception, disponibilité et prix des pièces détachées, formation des centres de services agréés...	210

Agir pour le climat		9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
Éco-conception	Réduire l'empreinte environnementale des produits par l'éco-conception.			221
Eau	Limiter la consommation d'eau des sites ainsi que leurs rejets dans l'eau.			227
Gestion des déchets	Limiter et valoriser les déchets de production en privilégiant les solutions ayant un impact moindre sur l'environnement.			228
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées aux processus de production (optimisation de la consommation d'énergie, utilisation des énergies renouvelables, etc.) ainsi qu'au transport des produits, matières premières et composants.			216
Biodiversité	Favoriser la biodiversité ordinaire et limiter les impacts des processus et produits sur la biodiversité.			220

3.5.3 DES COMITÉS ORGANISÉS AVEC UN PANEL DE PARTIES PRENANTES

À l'écoute de l'écosystème du Groupe, la Direction du Développement Durable entretient depuis 2013 un courant d'échanges approfondis avec un panel de parties prenantes afin de recueillir leurs avis et suggestions sur sa politique de Développement Durable. Ce panel se compose essentiellement d'experts externes : spécialistes en marques positives, experts en consommation et alimentation responsable, en éco-conception et économie circulaire, blogueuse culinaire...

L'année 2022 a permis de consolider les travaux du comité en 2021 avec la mise en place du label éco-conception du Groupe (voir Label ECODESIGN et information du consommateur p. 222). L'organisation d'une nouvelle rencontre du comité en 2023 sera l'occasion de poser les jalons d'une prochaine étape dans l'ambition RSE du Groupe.

3.5.4 ACTIVITÉS D'INFLUENCE

Le Groupe SEB communique régulièrement son avis aux autorités sur les conséquences potentielles d'une action ou d'une décision. Il apporte son éclairage par l'intermédiaire des associations professionnelles dont il est un membre actif et qui interviennent au même titre que les autres parties prenantes comme les associations de consommateurs et autres ONG. L'objectif est que l'autorité concernée par un sujet donné ait tous les éléments en main pour prendre la meilleure décision au regard de l'objectif poursuivi et des attentes des différentes parties prenantes. Le Groupe base son analyse sur son expertise industrielle et sa connaissance du marché. Cette activité a pour mission de faire remonter aux autorités les informations nécessaires à l'élaboration des réglementations et normes pouvant impacter la conception des produits du Groupe.

En 2022, le Groupe SEB a continué à agir en faveur de l'économie circulaire en mettant l'accent sur l'importance de la réparabilité des produits, y compris la définition et communication d'un indice de réparabilité, et de l'utilisation de matériaux recyclés, notamment dans le cadre de la loi AGECE⁽¹⁾ en France et le projet du règlement européen sur l'éco-conception des produits durables (ESPR). Il est également intervenu dans le cadre des travaux européens en faveur du retour d'une étiquette énergétique sur les aspirateurs et les travaux relatifs aux ventilateurs de confort, climatiseurs, appareils de chauffage portatifs, pour garantir au consommateur une information pertinente

sur la consommation énergétique et la performance. Le Groupe SEB a également travaillé sur différents sujets parmi lesquels :

- la réglementation sur les matériaux en contact alimentaire ;
- la réglementation sur les produits connectés ;
- le développement des normes sur l'utilisation efficace des matériaux ;
- la réglementation en faveur d'une trajectoire décarbonée dans le monde.

Pour apporter sa contribution au débat, le Groupe SEB s'investit fortement dans diverses associations professionnelles françaises et européennes de son secteur telles que :

- l'AFEP – Association française des entreprises privées ;
- la FIEEC – Fédération des industries électriques, électroniques et de communication ;
- le GIFAM – Groupement des marques d'appareils pour la maison ;
- l'UNITAM – Union des industries d'articles pour la table, le ménage et activités connexes ;
- UIMM – Union des industries et métiers de la métallurgie ;
- APPLiA – Association professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers ;
- la FEC – *Federation of the European Cutlery, flatware, holloware and cookware industries.*

(1) Loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire.

3.6 Processus de reporting

MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Depuis 2002, le Groupe SEB s'attache à rendre compte de sa performance en matière sociale, sociétale et environnementale. Pour cela, il a mis en place un ensemble d'indicateurs de suivi et une méthodologie de reporting qu'il améliore régulièrement dans une démarche de progrès. Ces indicateurs et cette méthodologie sont décrits dans un document interne intitulé « Processus de reporting des indicateurs de pilotage de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale ».

CHOIX DES INDICATEURS ET RÉFÉRENTIELS UTILISÉS

Les indicateurs retenus par le Groupe SEB pour mesurer sa performance 2022 couvrent l'ensemble des thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2, amendée par la Directive européenne transposée en droit national, en 2017, par les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code du commerce. Le Groupe va au-delà de cette exigence légale en renseignant d'autres indicateurs qui répondent notamment aux recommandations de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Sur la base de ce référentiel qui constitue un standard international en matière de reporting extra-financier, le Groupe SEB a intégré à son processus de reporting, la démarche de matérialité afin d'identifier les axes prioritaires de Développement Durable et les indicateurs associés.

En phase avec cette évolution des exigences nationales et internationales, et dans le cadre de sa volonté d'amélioration continue,

Les processus et outils qui permettent la collecte des données relatives aux différents indicateurs varient d'une thématique à l'autre, et d'une zone géographique à une autre (France et Monde) :

Thématique/Zone géographique	France	Monde (hors France)
Répartition des effectifs par sexe, âge, zone géographique et classification ; main-d'œuvre extérieure à la société	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Personnes en situation de handicap	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Taux d'absentéisme	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)
Accords collectifs	Données consolidées sous tableur et importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Heures supplémentaires	Données extraites de SAP BW importées dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Santé-Sécurité	Données saisies dans Tennaxia (mensuel)	Données saisies dans Tennaxia (mensuel)
Formation	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Dépenses de mécénat	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)
Matières premières directes	Données consolidées sous tableur (annuel)	Données consolidées sous tableur (annuel)
Données environnementales hors matières premières directes	Données saisies dans Tennaxia (annuel)	Données saisies dans Tennaxia (annuel)

Le reporting de ces données sollicite près de 400 correspondants de métiers différents dans l'ensemble des sites du Groupe SEB.

le Groupe a donc ajouté de nouveaux indicateurs. Il a également précisé les composantes de certains indicateurs afin d'améliorer la fiabilité des données publiées et il a étendu plusieurs périmètres de reporting, en incluant, dans la mesure du possible, les sociétés nouvellement acquises.

L'ensemble des indicateurs communiqués a pour objectif de suivre les progrès du Groupe face à ses engagements en matière de responsabilité sociétale. Leur définition et/ou mode de calcul sont explicités lorsque cela est jugé utile ou nécessaire.

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

La Direction du Développement Durable assure la coordination du reporting social, sociétal et environnemental, au niveau du Groupe. Elle formalise les processus pour chaque métier concerné et consolide l'ensemble des données collectées dans un outil de reporting extra-financier spécifique.

Depuis 2012, le Groupe SEB utilise l'outil de reporting de la société Tennaxia pour ses informations en matière de Développement Durable. Sa souplesse facilitera l'accompagnement des évolutions à venir : ajouts de nouveaux indicateurs, modifications des périmètres de reporting... Il permet également l'élaboration de rapports d'analyse et tableaux de bord utiles pour le pilotage et la prise de décision.

PRÉCISION ET COMPARABILITÉ

Le Groupe SEB s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées en multipliant les contrôles de cohérence. L'outil de *reporting* Tennaxia intègre des contrôles de cohérence automatiques afin de limiter les erreurs de saisie. Il permet également de joindre des fichiers et d'insérer des commentaires. Les éventuelles incohérences et erreurs relevées sont revues avec les sites et corrigées. Le Groupe s'efforce également à maintenir une homogénéité au fil de ses *reportings* et présente ses indicateurs sur trois années lorsque la donnée existe.

LIMITE MÉTHODOLOGIQUE ET PÉRIMÈTRE

Les indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative de certaines données. Compte tenu de ces limites et des éventuelles difficultés de collecte, le périmètre de *reporting* peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Les autres éventuelles variations de périmètre peuvent être liées à des créations, des acquisitions, des cessions, ou des fermetures de site. Pour 2022, l'ensemble des données communiquées dans ce chapitre excluent certaines sociétés, soit Ethera, Groupe SEB Media (750 g), Feeligreen, Coffee Technology, StoreBound, CEI RE ACQUISITION LLC, Financière Billing, GS Maroc et ZUMMO, représentant moins de 1% des effectifs du Groupe SEB. À l'exception des effectifs salariés reportés dans le tableau « Évolution des effectifs salariés par zone géographique » p. 176 qui comprennent bien l'ensemble des sociétés citées ci-dessus.

Les données relatives au taux d'absentéisme ont présenté une limite méthodologique lors de l'exercice 2015. Par manque de définition internationale officielle de l'absentéisme, les informations collectées auprès des filiales internationales ne faisaient pas l'objet d'un suivi et d'un contrôle formalisés au niveau Groupe. Le Groupe SEB a travaillé sur sa propre définition internationale afin de pouvoir suivre et communiquer l'absentéisme sur un périmètre mondial depuis 2016.

Pour le *reporting* Santé Sécurité, une limite a été identifiée dans la comptabilisation des maladies professionnelles à l'échelle mondiale. En effet, certaines législations recommandent le secret médical (en Allemagne par exemple), et le chiffre est donc non disponible et considéré comme nul pour ces cas particuliers.

Les données relatives aux effectifs pour le périmètre SUPOR Chine incluent les travailleurs intérimaires, correspondant aux catégories « *Outsourced labor* » et « *Dispatched labor* » afin d'être en cohérence avec les règles de gestion du Groupe.

PÉRIODE DE REPORTING

La période retenue pour le *reporting* annuel des informations de Développement Durable est l'année fiscale, qui correspond à l'année civile pour le Groupe SEB (1^{er} janvier au 31 décembre).

VÉRIFICATION

Pour répondre aux obligations légales, le Cabinet Mazars a vérifié la conformité et la sincérité de la performance extra-financière présentée dans ce Document d'Enregistrement Universel.

3.7 Respect des personnes



DÉMONSTRER AU QUOTIDIEN NOTRE RESPECT POUR CHAQUE PERSONNE ET NOTRE UTILITÉ POUR LA SOCIÉTÉ



Parce que l'humain est le moteur de son organisation, le respect de la personne est solidement ancré dans la culture du Groupe depuis son origine. Le Groupe attache donc une importance primordiale au respect des principes éthiques en interne (voir 3.7.1 Le respect de l'éthique) mais aussi tout au long de sa chaîne de valeur, y compris

chez ses fournisseurs (voir 3.7.2 Achats responsables). Pour le Groupe, ce respect englobe autant la responsabilité sociale en interne pour ses collaborateurs (voir 3.7.3 Une politique sociale responsable), que la responsabilité sociétale auprès des communautés de son écosystème (voir 3.7.4 Une entreprise citoyenne).

3

3.7.1 LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE

La première exigence en matière d'éthique consiste à appliquer les lois en vigueur dans chaque pays où le Groupe SEB exerce son activité. Il respecte aussi les règles internationales édictées par l'ONU et adhère aux principes de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il est également signataire du Pacte mondial de l'ONU et du Code de conduite de l'APPLIA⁽¹⁾.

CODE ÉTHIQUE : 18 THÉMATIQUES, TRADUITES EN 11 LANGUES

En une dizaine d'années, le Groupe SEB a plus que doublé de taille, il a acquis plusieurs sociétés et s'est fortement internationalisé. Il compte désormais plus de 30 000 collaborateurs dans le monde, dont environ les deux tiers hors d'Europe. Parce qu'une culture commune et le partage d'un même socle de valeurs sont essentiels à la réussite d'une démarche éthique, le Groupe SEB a structuré et formalisé sa politique dans un Code éthique dès 2012. Traduit dans les 11 principales langues du Groupe, il est diffusé à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et disponible en ligne sur l'intranet. Ce document aborde 18 thématiques clés, du non-travail des enfants à la lutte contre la corruption en passant par la non-discrimination, la protection de l'environnement ou la prévention des conflits d'intérêts. Les différents points du Code éthique sont intégrés dans le Manuel de l'audit interne et donnent lieu à des vérifications lors des audits de site.

Un programme de formation d'envergure internationale

La mise en œuvre du Code éthique, en 2012, s'était appuyée sur près de 10 000 heures de formation. En 2018, le Groupe a initié une nouvelle campagne de formation afin de s'assurer que chaque collaborateur en maîtrise les concepts clés et sache comment se comporter face

à un dilemme éthique. Il comporte six modules traités sur un mode interactif et ludique. Chaque module comporte une partie théorique suivie d'un quiz et d'un cas pratique où le salarié est confronté à un problème éthique. Afin de se rapprocher le plus possible de situations réelles, cette formation a été co-construite par plusieurs Directions du Groupe : Développement Durable, Formation, Ressources Humaines, Qualité Normes & Environnement, Audit et Contrôle Interne, Achats, Juridique, Santé et Sécurité. Elle fait partie des formations obligatoires pour tout nouveau collaborateur. En 2020, le Groupe a développé un module de rappel assigné à tous les salariés connectés dans le cadre du programme digital Compliance *refresher*. Fin 2022, 87 % des 11 300 salariés connectés avaient suivi le programme de formation en ligne, disponible en 10 langues sur la plateforme digitale RH *iGrow@SEB*. Il est prévu de relancer cette campagne en 2023 (voir Formation et développement des compétences p. 191).

Pour les collaborateurs non connectés, une formation en présentiel sur le Code Éthique du Groupe a débuté en 2019. Animée par les responsables Ressources Humaines et les managers des sites, elle met l'accent sur les thématiques jugées prioritaires et sur des cas concrets adaptés au contexte local. Son déploiement, freiné en 2020-2021 par le contexte pandémique, a repris en 2022 (en fonction des contraintes sanitaires) pour couvrir l'ensemble des équipes concernées.

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME, PARTOUT ET PAR TOUS

Le respect des Droits de l'Homme fait partie intégrante du Code éthique du Groupe SEB ainsi que des formations effectuées dans ce cadre auprès des responsables Ressources Humaines internationaux. Signataire du Global Compact depuis 2003, le Groupe a décidé en 2007 d'évaluer les pratiques de ses équipes au regard des Droits de l'Homme dans ses filiales de plus de 10 personnes. Jusqu'en 2014, il s'appuyait sur des outils d'autoévaluation (HRCA⁽²⁾ et CBSSC⁽³⁾) qui couvraient près de 99 % des effectifs et ont alimenté une dynamique d'amélioration.

(1) Association Professionnelle de l'industrie européenne des appareils ménagers.

(2) Human Rights Compliance Assessment Quick Check, élaboré par l'Institut danois des Droits de l'Homme.

(3) China Business and Social Sustainability Check.

Audits externes dans les pays à risques

Depuis 2015, le Groupe SEB applique à ses sites industriels situés dans des pays à risques ⁽¹⁾ le même système d'**audits éthiques, sociaux et environnementaux** que pour ses fournisseurs (WCA – *Workplace Condition Assessment*), avec l'intervention du même cabinet spécialisé, Intertek (voir ci-après).

Les audits (effectués en moyenne tous les trois ans) sont assortis de plans d'actions pour corriger les non-conformités éventuelles, et les sites présentant un score de conformité inférieur à 70/100 doivent passer un audit de suivi. Les résultats des audits sont partagés avec la Direction Industrie (y compris les responsables Santé, Sécurité et Environnement), la Direction Ressources Humaines et la Direction Audit et Contrôle Interne. Les plans d'actions sont soumis à la Direction des Ressources Humaines. Une synthèse annuelle des résultats d'audit est par ailleurs communiquée au Comité exécutif. Ce système de contrôle, commun avec les fournisseurs du Groupe, permet d'établir un comparatif externe et de générer des audits opposables aux clients.

En 2022, six sites ont été audités en République Tchèque, Chine, Inde et Vietnam. 100 % des sites ont obtenu un score global de conformité supérieur à 71 %, avec un score moyen de 87 % : deux sites sont classés avec le niveau de performance moyenne (71-85), et quatre avec un niveau de performance haute (86-100). Les non-conformités identifiées ont fait l'objet de plans d'actions correctifs co-construits avec les équipes locales, dont la mise en œuvre est suivie par la Direction des Ressources Humaines.

TRAVAIL DES ENFANTS ET TRAVAIL FORCÉ

Le Groupe SEB s'impose une vigilance particulière à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, vigilance qui est illustrée par les engagements détaillés dans le Code éthique à la rubrique « Conditions de travail » et qui s'appuie sur les règles internationales et principes suivants :

- Conventions fondamentales de l'OIT n° 29 (travail forcé), n° 105 (abolition du travail forcé), n° 138 (âge minimum) et n° 182 (pires formes de travail des enfants).
- Principes 1, 2 et 5 du Code de Conduite du CECED.
- Principes 1, 2, 4 et 5 du Pacte Mondial de l'ONU.
- Principe 5 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.

Ces engagements s'appliquent aux collaborateurs du Groupe mais aussi à ses fournisseurs et sont par ailleurs repris dans la Charte des achats responsables du Groupe (voir Charte des achats responsables p. 171).

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Depuis 2013, cette thématique est intégrée dans le Code éthique mondial. Il y est notamment stipulé que le Groupe SEB prohibe fermement toute forme de corruption dans ses relations avec ses partenaires commerciaux et institutionnels, et avec l'administration. Aucune gratification financière ou en nature ne peut être donnée en vue d'obtenir un avantage ou ne peut être reçue pour favoriser une entreprise ou une personne. Le Groupe est par ailleurs signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003, dont le 10^e principe porte sur le refus de la corruption.

La Direction Audit et Contrôle Interne inclut le risque de fraude et de corruption dans ses évaluations. Compte tenu du contexte économique dans lequel évoluent les filiales du Groupe SEB, les principaux risques sont liés aux processus d'achat (corruption passive de l'acheteur) et de vente (corruption active d'employés de clients). Ces risques sont atténués pour chacun de ces deux processus par des règles spécifiques dont le respect est vérifié lors de l'audit des filiales. La grande majorité des filiales ont pour clients des détaillants (souvent plusieurs centaines) avec lesquels elles traitent directement, sans utiliser d'intermédiaire. Une coordination rapprochée a été mise en place entre l'audit externe, l'audit interne et la comptabilité, notamment sur les points de contrôle interne.

Code de conduite

En complément du Code éthique, un Code de conduite spécifique anticorruption, validé en 2021, a été déployé sur l'année 2022. Il a pour objectif de guider tous les salariés du Groupe SEB dans l'exercice de leurs fonctions en cas de situation leur paraissant présenter un risque de vulnérabilité en matière de corruption ou de trafic d'influence.

Questionnaire sur les risques de corruption

Chaque année, jusqu'en 2022, dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques de corruption, le Groupe adresse un questionnaire détaillé sur le sujet à tous les responsables d'entités (filiales commerciales, usines, centres de services partagés) et à tous les responsables de fonction. L'analyse des questionnaires retournés permet de détecter d'éventuels points d'alerte ou signaux faibles et d'ajuster les moyens d'action en conséquence. Si besoin, des points de contrôle peuvent être ajoutés au Manuel de contrôle interne. En 2022 un programme de refonte globale de la cartographie des risques de corruption Groupe a été initié et sera finalisé pour déploiement dès 2023. Cette refonte intègre une analyse des processus via des entretiens permettant de faire ressortir les scénarios de risques ainsi qu'une évaluation détaillée des risques bruts et nets et des plans d'actions associés.

Sensibilisation de l'ensemble du personnel

Une campagne de sensibilisation de l'ensemble du personnel aux risques de corruption et conflit d'intérêts a été ouverte en octobre 2022.

Ce programme de formation en ligne illustre de manière concrète les risques auxquels tout salarié peut être exposé et indique les premiers réflexes à avoir en cas de soupçon ou de cas avéré d'acte de corruption ou de non-respect aux règles à appliquer en cas de conflit d'intérêts. Disponible en 11 langues et obligatoire, 82 % des salariés connectés l'avaient complété fin 2022. Son déploiement aux salariés non connectés aura lieu sur le premier semestre 2023.

DISPOSITIF D'ALERTE

Dans le cadre des moyens mis en œuvre pour s'assurer d'une bonne application des engagements du Code éthique, le Groupe a mis en place dès 2012 un dispositif d'alerte afin de permettre à toute personne salariée ou extérieure au Groupe de réagir face à une situation contraire aux principes du Code. Il est également communiqué au sein du Code de conduite anticorruption (voir ci-dessus) et aux fournisseurs au travers de la Charte des achats responsables (voir Charte des achats responsables p. 171) et d'une clause intégrée dans les contrats, au gré de leur renouvellement.

(1) Pays à risques tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

La procédure d'alerte précise les différentes étapes à suivre pour exercer son droit d'alerte, les interlocuteurs à contacter, les éléments à fournir, la façon dont l'alerte est traitée, les règles de confidentialité et la protection du lanceur d'alerte dans la mesure où il intervient de manière désintéressée et de bonne foi. Tout salarié peut signaler une alerte sur la ligne dédiée « ethics@groupeseb.com » du Groupe. De plus, certaines entités ont mis en place une ligne complémentaire d'alerte dédiée à leur zone, dont l'Inde, le Brésil, WMF ou encore Supor. La procédure d'alerte est expliquée dans le Code éthique ainsi que dans le programme de formation qui lui est consacré. Elle est mise à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe

Toutes les alertes sont analysées et font l'objet d'un suivi.

LA RESPONSABILITÉ INFORMATIQUE

Les systèmes d'information, dont les réseaux et sites numériques connectés via l'internet, soutiennent de façon structurante l'organisation et les opérations du Groupe SEB. Ils contiennent de très nombreuses données d'une grande valeur : stratégique et commerciale pour le Groupe et personnelle pour ses consommateurs et ses collaborateurs.

À ce titre, la protection des données personnelles et la prévention des cyber-attaques sont au cœur des préoccupations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Toujours dans le respect de la réglementation européenne, ou locale si celle-ci est plus protectrice, ses équipes spécialisées mettent en œuvre procédures, outils, bonnes pratiques et formations pour préserver l'intégrité informatique du Groupe et de ses parties prenantes.

Protection des données personnelles

La politique du Groupe SEB en matière de protection des données personnelles est construite sur un socle commun qui s'applique sur tous les marchés et à toutes les personnes dont il traite les données, dont notamment ses consommateurs, ses clients et ses collaborateurs. Ce socle de standards Groupe est basé sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD), mais tient compte des éventuelles réglementations locales en dehors de l'UE lorsque divergentes. La protection et le respect de la confidentialité des données personnelles sont d'ailleurs mis en avant comme un des thèmes clé du Code éthique du Groupe.

Les personnes qui confient leurs données au Groupe y ont un droit d'accès, de suppression ou de modification, dans le cadre défini par la législation applicable. Elles doivent également pouvoir compter sur la gestion de leurs données en toute sécurité et confidentialité. Afin de garantir le respect de ces fondamentaux, le Groupe met en place des mesures techniques et organisationnelles qui limitent notamment l'accès à ces données aux seules personnes qui ont besoin d'en connaître, aussi bien en interne que pour des tiers extérieurs au Groupe. Le Groupe intègre par ailleurs à tout contrat signé avec un fournisseur ou un prestataire tiers des prérequis de sécurité et de confidentialité, qui sont d'une exigence au moins égale aux standards du Groupe en matière de protection des données.

UNE ORGANISATION EN RÉSEAU

L'équipe centrale chargée de la protection des données est rattachée à la Direction Juridique Groupe, et dispose d'un réseau international. En effet, dans chaque entité locale un DPO (*Data Protection Officer*) local ou un contact *Privacy* est en charge du respect de l'application des règles et processus Groupe.

Parmi ces processus, le mécanisme d'alerte associe les équipes *privacy* et cybersécurité et détaille la marche à suivre en cas de fuite de données

suspectée ou avérée. Visant la prévention et donc très protecteur, le point de départ de ce mécanisme est bien la suspicion d'un incident et non pas sa confirmation : chaque alerte est analysée d'un point de vue juridique dès le départ de la découverte et de l'investigation technique.

FORMER POUR PROTÉGER

Enjeu de taille pour le Groupe SEB, chaque collaborateur rejoignant le Groupe suit une formation obligatoire sur la protection des données personnelles et les politiques du Groupe en la matière. Des sessions de formations spécialisées (par exemple sous forme de webinaires) sont également organisées régulièrement : en effet, l'équipe *Privacy* propose en outre des formations adaptées à des publics cibles (Ressources humaines, informatique, achats, commerce...). Ces sessions sur-mesure sont également par la suite disponibles en rediffusion sur l'intranet du Groupe. Des actions de communication et sensibilisation internes ont également lieu, par exemple à l'occasion de la Journée européenne de la protection des données.

Cybersécurité

Dans un contexte de cybermenace croissante dans le monde, le Groupe SEB a initié des plans de renforcement de la sécurité des systèmes d'information depuis fin 2020. Le niveau de détection et de réaction aux cyber-attaques a été considérablement renforcé et des exercices de gestion de crise impliquant la Direction du Groupe se tiennent régulièrement depuis 2021. Un schéma directeur a été mis en œuvre dès 2022 et définit la trajectoire du Groupe en matière de cybersécurité jusqu'en 2025. Il intègre les ordinateurs et les serveurs, ainsi que les *Operational Technologies* (robots et autres équipements de production) et les produits connectés. Dans ce cadre, le Groupe vise la certification ISO 27001 pour son propre système de management de la sécurité de l'information ainsi que pour ceux de ses fournisseurs à l'horizon 2025.

TOUS CYBER-DÉFENSEURS

Puisque la cybersécurité est l'affaire de tous, le Groupe met en œuvre une gouvernance du risque robuste à plusieurs niveaux. Ainsi, un bilan des risques est partagé mensuellement avec la Direction informatique, trimestriellement avec les représentants des fonctions ressources humaines, audit interne, juridique et e-commerce, et deux fois par an avec le Conseil d'administration (voir Risque de cybersécurité et de défaillance des systèmes d'information p. 56).

La prudence et la vigilance de chacun sont déterminantes. Tous les nouveaux arrivants au sein du Groupe sont sensibilisés aux enjeux de la cybersécurité à travers un kit de bienvenue édité en français et en anglais et l'ensemble des collaborateurs sont informés par mail de nouveaux risques conjoncturels, qu'ils proviennent de l'intérieur du Groupe, de ses partenaires, ou d'ailleurs. L'équipe cybersécurité propose également, avec l'équipe Learning & Développement du Groupe, des formations ciblées en fonction des métiers les plus concernés et organise un test *phishing* annuel pour sensibiliser les salariés aux techniques toujours plus sophistiquées des hackers. Le dispositif intègre également les partenaires et sous-traitants du Groupe à la prévention des risques au travers d'un suivi technique rapproché et via le renforcement des clauses contractuelles.

EN ORDRE DE BATAILLE

La prévention étant déterminante, le Groupe dispose d'un ensemble d'outils et de procédures pour la détection avancée des vulnérabilités et l'identification rapide de signaux faibles afin de réagir aux cyber-attaques potentielles et d'en limiter la survenance ou les impacts. En parallèle, afin d'éprouver le dispositif, l'équipe d'audit interne du Groupe conduit des

contrôles dits *red teaming* où des hackers fictifs tentent de pénétrer les cyberdéfenses du Groupe. À ces contrôles périodiques vient s'ajouter un contrôle permanent via le référentiel de contrôle interne du Groupe qui couvre une quarantaine de points, dont la gestion des mots de passe ou la revue des droits d'accès des utilisateurs, la couverture des vulnérabilités... Chaque année, le Comité exécutif et les équipes Industrie, Informatique et Marketing se prêtent à un exercice de gestion de crise à cause cyber qui permet l'entraînement face aux crises potentielles et le renforcement de la collaboration entre la Direction du Groupe, les Imétières, fonctions et les équipes des systèmes informatiques.

De plus, les sites web, objets connectés et nouveaux projets font l'objet d'une stratégie de sécurité *by design* (dès les étapes de conception) et pour les plus exposés (D2C, systèmes sensibles et produits

connectés) de tests d'intrusion préalables à leur mise en production. La sensibilisation des utilisateurs et le respect des bonnes pratiques étant au cœur de la réduction des risques, l'équipe cybersécurité travaille en étroite collaboration avec la Direction de la Communication qui travaille sur la diffusion régulière de bonnes pratiques et d'alertes pour faire face aux modes d'attaques et de tromperies de l'utilisateur toujours plus perfectionnés qui visent à impacter la continuité d'activité ou la confidentialité de ses données (*privacy* et secret des affaires).

Pour maintenir un niveau optimal d'information et de pratique en matière de cybersécurité, l'équipe cybersécurité du Groupe entretient une relation proche avec l'Agence Nationale des Systèmes d'Information française et bénéficie d'un partenariat avec le Campus cyber national.



L'expertise du Groupe a été reconnue en 2021 par son classement au 4^e rang des décideurs français Cybersecurity et IT par le magazine Forbes.

3.7.2 ACHATS RESPONSABLES

En accord avec les objectifs de Développement Durables de l'ONU et en ligne avec sa stratégie Développement Durable, le Groupe SEB attache une très grande importance à ce que ses produits et services soient conçus, fabriqués et réalisés dans des conditions éthiques et responsables. Dans ce contexte, la Direction des Achats conduit une stratégie d'achats responsables incluant plusieurs dispositifs d'information et de contrôle afin de renforcer sa collaboration avec ses fournisseurs partout dans le monde et de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Cette stratégie est sans cesse étoffée pour s'adapter aux nouveaux enjeux planétaires et anticiper les besoins de conformité réglementaire et de gestion des risques RSE. En 2022, la création d'un poste de Coordinateur/trice Développement Achats, dédié à la coordination des aspects extra-financiers des Achats, est venue renforcer l'engagement de la Direction dans les ambitions RSE du Groupe.

La stratégie d'achats responsables fait l'objet d'une feuille de route définie par la Direction des Achats, en collaboration avec la Direction Développement Durable du Groupe. Sa mise en œuvre et son déploiement sont assurés à deux niveaux :

- Au niveau Groupe, l'équipe Performance et Développement Achats, les *Category managers* et *leaders*, et le Comité de Direction des Achats jouent un rôle moteur dans la montée en maturité des pratiques et de la communauté Achats, ainsi que des fournisseurs du Groupe, au regard des enjeux RSE. L'équipe Performance et Développement définit et robustifie de manière continue les processus achats, fournit les outils aux équipes, accompagne les équipes et monitor. Les équipes achats catégories (*Category managers et leaders*) construisent les panels fournisseurs et les stratégies achats en prenant en compte, entre autres, les aspects RSE. Enfin, le Comité de Direction impulse les actions transversales et les prises de décisions et s'assure de leur communication à l'ensemble de la communauté Achats de manière fluide.

- Les managers achats et acheteurs quant à eux se font le relais de ces bonnes pratiques sur le terrain. À travers leurs actions quotidiennes de sélection des fournisseurs et de suivi des opérations, des projets et de la performance des fournisseurs, ils s'assurent que les règles liées à la RSE sont bien mises en œuvre.

La Direction des Achats organise régulièrement des sessions d'information et de formation à destination de sa communauté, notamment au travers de webinaires spécifiques sur des sujets clés. Les Achats responsables font partie intégrante des thématiques abordées.

Par ailleurs, en France, le Groupe SEB avait renouvelé en 2021 son engagement aux principes de la Charte des relations fournisseurs et achats responsables. Par le biais de ses 10 engagements, cette charte participe à la construction d'une relation équilibrée et durable entre les organismes signataires et leurs fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs de chaque partie.

La conformité du Groupe avec toute réglementation qui encadre ses activités va sans dire, y compris dans le domaine des achats. Pour exemple, trois initiatives de diligence concrètes ont été initiées ou achevées en 2022 pour continuer d'étoffer la stratégie d'achats responsables du Groupe :

- dans le cadre de la loi Sapin II (2016), le contrôle de la qualité éthique des fournisseurs a été encore renforcé avec la rédaction en 2022 d'une nouvelle procédure co-écrite avec le/la Responsable Conformité Groupe. Les équipes Achats et Conformité travaillent sur un appel d'offres pour se munir en 2023 d'un outil permettant d'accéder de manière automatique aux informations de sanctions potentielles des entreprises, ce qui permettra aux acheteurs d'étayer leurs sélections de fournisseurs ;
- concernant la collecte des documents légaux des fournisseurs conformément à la révision du Code du Travail français en 2017 (article D8222-5), le partenariat avec un prestataire de collecte et de validation des documents des fournisseurs a été renforcé. En

cas de non-conformité aux requis du Groupe, un fournisseur ne pourra pas se voir attribuer d'activité tant qu'il n'aura pas fourni des documents conformes ;

- enfin, en 2022, une équipe projet a été créée afin de se préparer au *Supply Chain Act*, loi allemande entrant en application début 2023.

CHARTRE DES ACHATS RESPONSABLES

La Charte des achats responsables du Groupe SEB découle du Code éthique et de la stratégie d'achats responsables. Elle est disponible en 10 langues afin de permettre à tous les fournisseurs du Groupe SEB, quelle que soit leur localisation dans le monde, d'avoir une compréhension fine des attentes du Groupe SEB et de les mettre en œuvre.

Dans ce document, le Groupe rappelle ses exigences sur le respect des Droits de l'Homme et de ses principes éthiques, sociaux et environnementaux. Cette Charte constitue un cadre de référence commun pour les équipes Achats du Groupe, les parties prenantes internes et pour ses fournisseurs. L'ambition est de s'assurer que les principes fondamentaux du Développement Durable en matière d'achats (relation fournisseur, impact environnemental, anticorruption...) sont appliqués et pris en compte comme des facteurs clés de réussite et de performance.

La Charte est partagée avec tous les fournisseurs directs du Groupe (matières et composants) et avec tous ses fournisseurs de produits finis, pour prise de connaissance et signature.

Les achats indirects du Groupe (services, énergie, systèmes d'information, maintenance, transports, frais généraux...) sont également concernés, à la limitation près que les fournisseurs dont l'activité est jugée peu significative au regard de critères prédéfinis (montant du contrat, nature de l'achat, récurrence...) n'y sont pas soumis.

En 2022, le taux de dépense achats⁽¹⁾ couverte par la signature de la Charte est :

- de 71 % pour les achats directs,
- de 94 % pour les produits finis,
- de 60 % des achats indirects⁽²⁾.

ÉVALUATION RSE DES FOURNISSEURS

L'évaluation et le suivi de tout nouveau fournisseur de matériaux, composants et produits finis est encadrée par un processus officiel, conduit sous la responsabilité de l'acheteur leader de la catégorie.

- Pour tout nouveau fournisseur, une grille d'analyse formalisée (*Supplier Evaluation Form*) recense les points à passer en revue lors d'une visite sur site d'une demi-journée minimum effectuée par une équipe Achats (en 2020/2021/2022, certaines visites se sont faites en distanciel pour raisons sanitaires).
- Les critères éthiques, sociaux et environnementaux font partie de la grille d'analyse formalisée pour évaluer les fournisseurs. Ces critères ont un impact direct sur la décision de référencement (existence de niveaux minimum requis), et leur poids dans l'ensemble des critères de la grille a été récemment revu à la hausse.
 - Pour le volet environnemental, ces critères intègrent notamment les aspects suivants : certification ISO 14001, pollution (eau,

sol, air), utilisation de produits dangereux, consommation énergétique, gestion des déchets.

- Pour les aspects sociaux, ils portent principalement sur : l'existence d'une politique éthique/sociale formalisée ou la signature de la Charte des achats responsables du Groupe SEB, les conditions de travail, le respect du droit du travail (notamment âge et temps de travail) et les règles de sécurité, afin de prévenir les risques pour la santé et la sécurité des employés des fournisseurs du Groupe.
- De plus, depuis 2020, le Groupe a renforcé le processus de sélection des fournisseurs implantés dans des pays à risques⁽³⁾ : tout nouveau fournisseur doit au préalable passer avec succès un audit éthique, social et environnemental (voir ci-dessous). Cette exigence s'applique aussi aux fournisseurs indirects⁽⁴⁾ et de produits finis.

AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

3

Un pilier de la Politique d'achats responsables

Le Groupe conduit des audits éthiques, sociaux et environnementaux auprès de ses fournisseurs, toutes catégories confondues : matières premières, composants, produits finis, achats indirects... Les audits sont réalisés par un prestataire extérieur, le cabinet Intertek, qui dispose d'un outil de pilotage mondial des audits assurant un suivi instantané et précis, et permettant de comparer les résultats des fournisseurs du Groupe avec ceux des entreprises enregistrées dans la base d'Intertek (plus de 32 000 audits). Ils sont réalisés selon le référentiel WCA (*Workplace Condition Assessment*) qui intègre plus de 360 points de contrôle couvrant 6 thématiques (conditions de travail, salaires et horaires, santé et sécurité, système de management, environnement, intégrité).

Le plan annuel d'audit est défini en fonction de la typologie de pays et des critères de priorisation établis par le Groupe :

- pays à risques⁽³⁾ : tous les fournisseurs sont potentiellement concernés ;
- autres pays : les fournisseurs sont ciblés en fonction de certains critères ou à la suite du signalement d'un acheteur du Groupe sur un point de vigilance ;
- critères de priorisation : risques spécifiques liés au domaine d'activité, fournisseurs ayant des problèmes connus, activité importante au regard du montant et de la progression des dépenses.

La procédure est très formalisée :

- Des **audits** sont réalisés au démarrage de la relation puis tous les trois à quatre ans, selon les résultats obtenus lors de l'audit précédent. Lors de ces audits approfondis, qui durent 1 à 3 jours selon la taille de l'entreprise et ont lieu sur place, l'auditeur passe en revue plus de 360 points de contrôle de la grille d'audit WCA (*Workplace Condition Assessment*). Chaque point est évalué d'après une échelle de conformité à quatre niveaux, qui va de « zéro tolérance » (ex. travail des enfants, travail forcé, issues de secours verrouillées, durée hebdomadaire du travail excessive...), à la non conformité mineure, en passant par la non-conformité modérée et majeure (ex. absence de fiches de paye, de panneaux de sortie d'urgence...). Le score final, calculé sur une base 100, est classé selon quatre niveaux de performance : performance haute (85 à 100), moyenne (71 à 84), basse (51 à 70) et très basse (0 à 50).

(1) Hors fournisseurs de la filiale SUPOR.

(2) Hors fournisseurs dont l'activité est jugée peu significative au regard de critères prédéfinis (montant du contrat, nature de l'achat, récurrence...) et qui représentent 14 % de la masse achat indirecte 2022.

(3) Pays à risque tels que définis par amfori/Business Social Compliance Initiative – Country Risk Classification, 2021.

(4) Hors fournisseurs dont l'activité est jugée peu significative au regard de critères prédéfinis (montant du contrat, nature de l'achat, récurrence...) et qui représentent 14 % de la masse achat indirecte 2022.

Le Rapport d'audit est communiqué à la Direction des Achats du Groupe et au fournisseur concerné.

- Une seule non-conformité relevant de la « zéro tolérance » (par ex. non-respect de l'âge légal du travail) entraîne le déclenchement des actions suivantes : lettre de mise en demeure du/de la Directeur/rice Achats ou du/de la Directeur/rice Sourcing exigeant la mise en œuvre d'un plan d'actions correctifs sous deux semaines, suspension immédiate de toute nouvelle consultation et audit de suivi (par le cabinet Intertek) au bout d'un mois pour vérifier la régularisation de la situation, en se focalisant sur les items non conformes. Dans le cas contraire, le Groupe décide de l'arrêt de la collaboration.
- Pour un score inférieur à 51/100 sur l'un des six modules ou pour un score global inférieur à 51/100, le responsable régional des achats ou du *sourcing*, ou son délégué, adresse une lettre de mise en demeure de correction et s'assure de la régularisation par un audit de suivi (par le cabinet Intertek) dans les 12 mois qui suivent.
- Les fournisseurs affichant un score entre 51/100 et 71/100 font l'objet d'un audit tous les trois ans, ceux affichant un score supérieur à 71/100 tous les quatre ans.
- Les audits sont pris en charge financièrement par le Groupe, sauf pour les audits de suivi dont le coût est à la charge du fournisseur.

Certaines sociétés acquises par le Groupe SEB (notamment OBH en 2015, WMF et EMSA en 2016), disposaient déjà d'un système d'audits sociaux, fondé sur le BSCI (*Business Social Compliance Initiative*). Ces audits sont intégrés dans la base de données d'Intertek et afin de mieux les contrôler, le Groupe a adhéré au BSCI. Depuis 2021, le Groupe SEB prend aussi en considération les audits SMETA (quatre piliers) réalisés chez certains fournisseurs. Les résultats de ces audits sont convertis selon la grille WCA puis sont intégrés dans la procédure Groupe de traitement des non-conformités. Toutefois, la démarche Groupe reste centrée sur le WCA.

Un réseau mondial interne renforcé pour assurer la réalisation du plan annuel d'audit

Un réseau de 20 *Social audit leaders* (11 pour les produits finis et 9 pour les achats directs et indirects), répartis sur tous les continents, est chargé de la construction du plan annuel des audits, en collaboration avec l'équipe Conformité sociale Groupe (basée à Hong Kong) et le/la Coordinateur/trice développement achats (basée à Écully). Les *Social audit leaders* contribuent également au pilotage de la mise en œuvre des audits et au suivi des plans de progrès engagés par les fournisseurs. Des délégations locales ont été mises en place pour être au plus près des différentes entités du Groupe et pour renforcer l'agilité des interventions, en cohérence avec la nouvelle organisation matricielle de la Direction des Achats. L'animation de ce réseau est assurée par la Responsable de la Conformité sociale et la Coordinatrice développement achats qui se réunissent pour analyser le tableau de bord des audits sociaux Groupe quatre fois par an. Elles animent également des réunions mensuelles avec la Direction des Achats du Groupe : bilan des audits, analyse des résultats, risques, actions de correction et progrès des fournisseurs, échange sur les autres thèmes clés liés à la RSE.

RÉSULTATS DES AUDITS ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

En 2022, le Groupe a réalisé 233 audits (200 en 2021) chez des fournisseurs situés en Asie (192), Amérique du Sud (28), Europe (9), Turquie (2), Russie (1) et Afrique du Nord (1).

Sur les 115 fournisseurs audités avec le référentiel WCA/SMETA (4 piliers), 73 % ont démontré une performance bonne ou moyenne

(> 71), 19 % une performance basse (entre 51 et 71) et 8 % une performance très basse (< 50). Une seule conformité du type « zéro tolérance » a été remontée et résolue dans l'année.

Sur 118 fournisseurs audités avec le référentiel BSCI, 98,3 % ont démontré une performance acceptable, bonne ou très bonne (rating A/B/C) et 1,7 % une performance insuffisante (rating D/E). Aucune non-conformité du type « zéro tolérance » n'a été remontée.

Sur les quatre dernières années (2018-22), 75 % des fournisseurs audités ont démontré une performance supérieure à 51. Les fournisseurs ayant obtenu un score inférieur à 51 pour l'un des six modules ou au global ont fait l'objet d'audit de suivi pour vérifier la mise en œuvre du plan d'actions correctifs. À la suite de ces audits de suivi, le taux de performance supérieure à 51 avait augmenté de 15 points à 90 %. Enfin, pour valoriser les fournisseurs les plus avancés, Intertek attribue un label Achievement Award (AA) aux fournisseurs totalisant un score global d'au moins 85/100 sans aucune non-conformité majeure ou de type « zéro tolérance ». En 2022, 45 fournisseurs du Groupe ont reçu le label AA (+ 11 par rapport à 2021).

Accompagner nos fournisseurs

Enfin, pour aider ses fournisseurs à progresser en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe communique en amont des audits un document qui en explique les enjeux et détaille les points qui seront évalués. Par ailleurs, le Groupe propose également des formations sur ce thème : en 2022, ces séances ont été réalisées à travers des *webinaires* et 251 fournisseurs notamment issus de Chine, Colombie et Brésil y ont participé. Elles se sont déroulées en présence des acheteurs du Groupe chargés de leur suivi.

CARTOGRAPHIE DES ENJEUX RSE PAR FAMILLE D'ACHATS

Le Groupe s'emploie à intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans ses Achats, et ce, au-delà de l'exigence de conformité. Une première cartographie des enjeux sociaux et environnementaux pour ses principales familles d'achats a été réalisée dès 2014. Cette étude a notamment conduit à l'insertion de clauses environnementales et sociales dans les appels d'offres. Elles visent par exemple à privilégier les fournisseurs qui proposent des solutions favorables à l'environnement ou qui sont engagés dans l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

En 2021, le Groupe a initié une mise à jour de cette cartographie des enjeux RSE par famille d'achats, accompagné par un cabinet de consulting spécialisé dans les Achats responsables. Cette mission répond au Devoir de vigilance réglementaire (voir Devoir de vigilance page 147) et servira de base aux acheteurs et *category managers* pour étayer leurs stratégies d'achats et leurs plans d'actions et ainsi faire progresser les dimensions éthique, sociale et environnementale pour chaque catégorie d'achats. Lors de la première étape, l'analyse a porté sur 46 familles d'achats, couvrant la totalité des dépenses du Groupe.

En 2022, le projet s'est focalisé sur 13 familles d'achats (directs et indirects) priorisées en fonction notamment des enjeux de chacun des secteurs et de la dépense achat engagée par le Groupe. Pour les achats directs, les catégories sont : les composants électroniques, l'aluminium, les métaux ferreux, le papier imprimé et le carton, les aimants, les substances chimiques, le verre, le bois, les batteries, le textile. En ce qui concerne les achats indirects, le focus s'est porté sur le transport, le travail temporaire et la gestion des déchets. Ce processus donnera lieu à des fiches d'analyse des risques et à des recommandations pour chacune des 13 familles d'achats ainsi qu'à

une dizaine de fiches de recommandations transverses aux différentes catégories d'achats.

Ces livrables sont attendus début 2023. Ils seront analysés et présentés au Comité exécutif et alimenteront la réflexion continue pour renforcer la stratégie d'Achats responsables du Groupe SEB.

SUIVI DES SUBSTANCES CHIMIQUES

Afin d'aider ses fournisseurs à garantir le respect des réglementations relatives à l'utilisation des substances chimiques, le Groupe SEB s'appuie, depuis début 2022, sur un nouveau partenariat avec Bassetti Data Provider, spécialisé dans la gestion des données techniques, réglementaires et environnementales. Environ 700 fournisseurs du Groupe SEB font l'objet d'un suivi renforcé au travers de ce partenariat.

Le Groupe déploie par ailleurs des efforts supplémentaires et spécifiques pour le suivi de certaines substances, anticipant de futures évolutions réglementaires (notamment européennes RoHS et REACH). Il assure une veille permanente de l'évolution du classement des substances par les organismes officiels et les départements développement et innovation travaillent de manière proactive à la substitution des composés qui pourraient faire l'objet de modification dans ce classement.

En 2022, les documents de référence destinés aux fournisseurs et aux acheteurs (comme, le format d'éco-déclaration incluant consignes de complétion et la liste des substances conformes, non conformes ou non concernées par l'éco-déclaration) ont été mis à jour et sont désormais disponibles en anglais, français et chinois. Par ailleurs, les rôles, les règles et la gouvernance interne sont en cours de révision pour s'adapter à la récente nouvelle organisation matricielle des achats. Ces documents seront déployés progressivement sur le premier semestre 2023 via une communication uniforme et didactique afin d'assurer une bonne compréhension par les équipes du Groupe.

SOUS-TRAITANTS DANS LE SECTEUR DU HANDICAP ET DE L'INSERTION

Pour délivrer l'engagement du Groupe sur le pilier « Respect des personnes », les équipes Achats développent et intensifient les liens avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette impulsion fait notamment bouger les lignes au fur et à mesure des années, tout particulièrement en France.

Le Groupe SEB a recours à des Entreprise adaptées (EA), des Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et des associations, soit sur ses propres sites, soit via des missions réalisées dans les locaux de ses fournisseurs.

En matière de recyclage informatique par exemple, le Groupe a référencé en 2021, l'EA Recyclea pour la récupération des serveurs en fin de vie. Sur le Campus SEB, à Écully, une dizaine d'entreprises du secteur protégé interviennent pour la restauration, la propreté, l'accueil ou l'entretien des espaces verts, et l'EA Handishare y réalise aussi des prestations administratives pour les ressources humaines et les services généraux.

Deux sites de production du Groupe ont intégré l'équipe d'un ESAT dans leurs locaux. À Pont-Evêque, on lui confie des tâches de plus en plus complexes d'assemblage de produits, alors que le site de Lourdes fait appel à une association employant des personnes porteuses d'un handicap mental.

À Faucogney, des personnes venant de structures d'insertion travaillent sur du conditionnement de pièces détachées et accessoires, tandis qu'à Is-sur-Tille, le Groupe coopératif d'insertion Demain fournit une prestation de recyclage. Quant à la plateforme logistique de Mions, elle accueille six travailleurs d'un ESAT en situation de handicap mental ou psychique, pour des missions de re-palettisation, manutention, traitement des produits non conformes...

Dans le domaine de la logistique, le Groupe a développé des partenariats permettant de sous-traiter certaines activités à des entreprises qui elles-mêmes sont engagées dans l'inclusion de personnes en situation de handicap. Il a par exemple mandaté l'entreprise FM Logistic France, qui gère la logistique de produits du Groupe sur sa plateforme de Saint-Cyr-en-Val près d'Orléans, et qui a créé sur ce site une entreprise adaptée, FMEA. Cette structure emploie des personnes en situation de handicap pour des opérations de reconditionnement (ajout de kits de démarrage, d'échantillons dans les emballages...).

Voir plus de détails sur ces partenariats p. 197, Un acteur économique responsable.

En 2021, les dépenses de sous-traitance dans le domaine des entreprises protégées et adaptées (coût de la main d'œuvre uniquement) ont représenté plus de 4,5 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France. La donnée 2022 n'est pas encore disponible à la date de parution du présent document.

3

3.7.3 UNE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE

Soutien aux collaborateurs (et aux personnes) impactés par le conflit en Ukraine

Dès le début de la guerre en Ukraine en février 2022, le Groupe SEB s'est engagé pour soutenir les 106 salariés de sa filiale à Kiev. Parmi eux, une trentaine ont pris la décision de quitter leur pays avec leur famille. Accueillis à la frontière par leurs collègues polonais et roumains, ils ont ensuite été soutenus par le Groupe, qui s'est mobilisé pour les aider à s'installer dans de nouveaux logements. Le paiement de 100 % des salaires de tous les collaborateurs du Groupe SEB Ukraine a été maintenu et la Direction des Ressources Humaines Groupe reste en contact étroit avec l'équipe à Kiev. Par ailleurs, pour soutenir l'ensemble de la population ukrainienne qui fait face à des conditions de vie extrêmement difficiles, un don exceptionnel a été fait à l'UNHCR (Haut Commissariat aux Réfugiés), voir p.194.

La politique de Ressources Humaines du Groupe SEB s'attache à consolider une **politique sociale mondiale basée sur les valeurs du Groupe** (Volonté d'entreprendre, Passion pour l'innovation, Professionnalisme, Esprit de Groupe, Respect de la personne). Elle s'articule autour d'axes forts que sont le respect des Droits de l'Homme, le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, la diversité et l'équité.

Dans le palmarès 2022 des meilleurs employeurs de France établi par le magazine Capital et l'institut Statista, le Groupe SEB se classe dans le top 5 du secteur Équipements et matériels électriques pour la 5^e année consécutive, avec une mention particulière pour la RSE et la qualité de vie au travail.

GESTION MONDIALE DES RESSOURCES HUMAINES

Pour accompagner sa croissance internationale et assurer une équité de traitement à chacun, le Groupe SEB s'appuie sur des processus de Ressources Humaines (RH) harmonisés au niveau mondial. À ce titre, en 2022, des procédures RH additionnelles ont été partagées à l'échelle du Groupe, afin d'harmoniser le recrutement et la mobilité des postes clés et la transformation des organisations, les notes d'organisation et de nomination et les intitulés de postes. L'ensemble des processus RH sont intégrés dans un système d'information dédié qui utilise des outils digitaux de dernière génération. Cette digitalisation permet une plus grande automatisation des tâches, facilite et accélère l'interconnexion entre les différents processus et renforce le pilotage mondial. Il en résulte une vision à la fois consolidée et transversale qui favorise l'agilité du Groupe.

De la même façon, en octobre 2022, le Groupe a consolidé ses Revues Annuelles RH au niveau mondial pour la première fois, se dotant ainsi d'une meilleure visibilité des compétences et de la répartition géographique de ses talents et afin d'établir une vision plus affinée de ses plans de succession.

Le Modèle de Compétences Managériales (MCM) du Groupe SEB, fondé sur ses valeurs et rédigé dans un langage compréhensible par tous, précise les comportements managériaux à privilégier pour atteindre la performance visée. Déployé depuis 2016 dans tous les pays, il est intégré dans la grille des Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA). Il est également inclus dans les programmes de formation en *leadership* du Groupe et utilisé dans l'évaluation des compétences managériales des candidats externes et internes lors d'un recrutement ou d'une mobilité interne.

Afin d'accompagner les managers dans sa mise en œuvre, le Groupe organise régulièrement des ateliers de formation pour les Comités de Direction. En 2022, les ateliers du management ont repris certaines thématiques de 2021 (confiance, *feedback* ou encore conduite du changement). Par ailleurs, un module d'*e-learning* spécifique est accessible à tous les salariés afin de permettre à chacun, dès son arrivée dans le Groupe, de partager ce socle de pratiques managériales.

Parmi les cinq objectifs individuels définis lors d'un Entretien Annuel d'Appréciation, un ou deux sont liés au développement personnel du salarié, en lien direct avec le MCM. En amont de cet entretien, les managers ont la possibilité de s'auto-évaluer, dans une optique d'enrichissement des échanges. En 2022, plus de 96 % des quelque 5 400 salariés éligibles à l'EAA en ligne ont bénéficié d'un tel entretien sur le périmètre monde.

Des réunions de *feedback* tripartite ont été mises en place en 2022 pour les 187 postes clés du Groupe, dans le cadre de leur Plan de Développement Individuel. Ces réunions, auxquelles ces cadres dirigeants participent aux côtés de leur N+1 et un membre de l'équipe Talents, favorisent le développement personnel du manager et permettent au Groupe de prendre en compte les adaptations des métiers et les demandes venant du marché.

Parallèlement aux compétences managériales, le Groupe SEB a réalisé en 2018 un Référentiel des Compétences Métiers et des Emplois Associés (Marketing, Ventes, Finance, Achats, Industrie...). Il est désormais intégré dans l'EAA comme base d'appréciation de la maîtrise du poste. Près de 250 descriptions d'emplois sont mises à disposition de l'ensemble des salariés, notamment via l'intranet.

Le Groupe a également initié en 2018 un programme de labellisation de ses experts afin de reconnaître les salariés porteurs de compétences techniques et scientifiques clés dans les différentes filières. Le label Expert est attribué par un jury interne et il est renouvelable chaque année. Les salariés ainsi distingués bénéficient de parcours et formations spécifiques. Ce programme se déploie progressivement dans le Groupe. En 2022, ce sont 5 experts qui ont été confirmés dans la filière Recherche, 11 dans celle du Développement Produit et 4 dans la filière Industrie qui a rejoint la démarche cette année.

PARCOURS DE CARRIÈRE ET ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

Évolution professionnelle

La promotion interne, couplée à l'intégration de nouveaux profils et compétences, est une priorité du Groupe : en 2022, 40 % des postes de managers ont été pourvus par des collaborateurs du Groupe, aussi bien en France qu'à l'échelle mondiale, et pour 84 % des postes clés, les plans de succession sont alimentés en interne.

Les offres d'emploi internes sont publiées sur le site *iMove@SEB*, accessible sur l'intranet, sur lequel les salariés peuvent déposer leur candidature. La mobilité géographique est l'une des composantes de la promotion interne, et elle concerne une population de plus en plus diversifiée : en 2022, par exemple, plus de la moitié des mouvements d'expatriés se sont effectués hors France et Europe. D'une manière générale, le Groupe encourage la mobilité interne sous toutes ses formes, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, nationale ou internationale, grâce à une gestion des talents de proximité et à un accompagnement et un suivi tout au long de l'année.

Afin de développer et retenir les talents tout en favorisant l'accession des femmes à des postes à responsabilité, le Groupe propose depuis 2017 un programme de *Mentoring*. Le principe : un manager expérimenté accompagne et conseille un collaborateur « à potentiel » pendant un an afin de l'aider à réussir son parcours dans le Groupe. Les binômes respectent la parité femmes/hommes tant du côté des mentors que des mentorés. Cet outil de développement, bénéfique pour les mentors comme pour les mentorés, rencontre un franc succès. Deux à trois cohortes d'une dizaine de binômes sont lancées chaque année. En six ans, le programme a concerné 230 personnes issues de 27 pays et de fonctions et niveaux hiérarchiques divers. Parmi elles, 78 ont bénéficié d'une promotion ou d'une mobilité géographique. Au 4^e trimestre 2022, le Groupe a également démarré un programme de *Mentoring Comex* avec huit mentors et dix mentorés.

Le digital au service du recrutement

En matière de recrutement externe, le Groupe mise fortement sur le digital, ce qui lui a permis de rester très actif sur le sujet en 2022, malgré un contexte sanitaire encore fragile et certains métiers fortement en tension.

Le site Carrières du Groupe capitalise sur les avancées de 2021 afin d'offrir une expérience candidat toujours meilleure : les contenus digitaux sont enrichis de portraits et de témoignages de collaborateurs internationaux sur leurs métiers et leurs enjeux au sein du Groupe, et l'interface permet aux candidats de visualiser toutes les offres et de repérer celles qui leur correspondent grâce à une présentation plus lisible et des critères de recherche plus complets. Par ailleurs, le Groupe s'adapte sans cesse à l'évolution du marché et propose désormais de plus en plus d'entretiens vidéo dans les processus de recrutement. Il renforce également sa présence et son activité sur les médias et les réseaux sociaux professionnels, devenus aujourd'hui les premiers canaux pour connaître une entreprise. En 2022, le Groupe a ainsi investi sur un contrat *Hiring Enterprise Program* (HEP) illimité avec LinkedIn, le *jobboard* actuellement leader en Europe. Toutes les annonces publiées sur le site Carrières sont désormais automatiquement publiées sur les deux plateformes LinkedIn et Indeed, ce qui permet une haute visibilité du Groupe sur le marché. Les publications d'offres d'emploi se font aussi bien à l'international (LinkedIn, Indeed, par exemple), qu'en local (exemples en France : APEC, Jobteaser, Hellowork). Toutes les candidatures externes, quelles que soient les sources, sont recueillies dans l'outil *Taleo*, une plateforme d'e-recrutement unique et adaptée à la configuration mondiale du Groupe. Déployée dans 49 pays, elle a collecté environ 47 500 candidatures en 2022 (vs. 15 000 candidatures en 2015). Intuitive, cette plateforme offre aux candidats une expérience fluide et simplifiée afin de pouvoir postuler depuis n'importe quel appareil (*smartphone*, tablette...) en quelques minutes seulement. Cette même plateforme gère également les demandes de mobilité interne via *iMove@SEB* et permet à l'acte de candidature de gagner en fluidité et simplification.

Dans une recherche permanente d'amélioration, le Groupe prévoit pour 2023 une formation en recrutement, afin de donner des clés de réussite aux managers et aux responsables RH pour attirer les meilleurs candidats. Cette formation sera disponible en digital comme en présentiel pour assurer la couverture de l'ensemble du périmètre cible.

Attirer les jeunes talents

Afin d'élargir son vivier de jeunes talents, le Groupe entretient d'étroites relations avec des **établissements d'enseignement supérieur** ciblés par rapport aux enjeux de recrutement sur des filières métiers clés : Industrie, Marketing, Systèmes d'Information... À titre d'exemple, le Groupe a signé en septembre 2022 un partenariat stratégique avec le Département Génie Industriel de l'INSA LYON pour une durée de 3 ans. Durant leur cursus, les étudiants (promotion 2022-2025) bénéficieront d'un lien et d'un suivi privilégiés avec les managers et les RH du Groupe grâce à de nombreuses actions.

Cette relation du Groupe SEB avec le monde étudiant se concrétise aussi à l'échelle internationale au travers du partenariat avec l'Alliance mondiale CEMS qui réunit 34 écoles de management de premier plan (HEC en France, ESADE en Espagne, BOCCONI en Italie, Cornell SC Johnson College of Business aux États-Unis, HKUST Business School en Chine, University of Sydney Business School en Australie...).

Au total, le Groupe SEB a organisé en 2022 une centaine d'actions auprès des établissements d'enseignement ciblés : forums physiques et virtuels, présentations métiers, visites de sites, études de cas, jurys...

Le Groupe SEB propose deux programmes Jeunes Talents phares.

À l'automne 2022, la cinquième promotion du *Graduate Program* a intégré le Groupe. Ce programme vise à former des jeunes diplômés issus d'écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'universités. Le Groupe leur offre la possibilité d'effectuer un parcours de deux ans dans l'une de ses filières métiers clés avec une première mission de douze mois en France, puis deux missions de six mois à l'international. Les parcours proposés sont divers : Achats, E-commerce, Finance, Industrie, Marketing, Supply Chain, Systèmes d'Information, etc.

Le second programme est le Volontariat International en Entreprise (VIE). Le Groupe propose une dizaine de missions par an, sur une durée de 12 à 24 mois. Par exemple, certains participants sont ainsi partis travailler dans la Finance aux États-Unis, dans le Marketing en Belgique, à Hong Kong ou encore dans la Supply Chain en Allemagne.

Cette politique « Jeunes talents » qui inclut les stagiaires, les alternants, les participants du *Graduate Program* et les Volontariat International en Entreprise (VIE) porte ses fruits : en 2022, le Groupe a réalisé 71 % des embauches de jeunes diplômés (postes cadres) en puisant dans ce vivier stratégique, pour venir renforcer ses équipes et compétences et contribuer aux transformations de nos métiers et modèles d'affaires (soit + 6 points par rapport à 2021).

Le Groupe SEB est également **régulièrement récompensé pour son attractivité et son accompagnement des Jeunes Talents** :

Le palmarès 2022 des « Entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés » a été dévoilé le 20 octobre 2022 lors de la soirée de remise des trophées. L'étude, menée par EPOKA et Harris Interactive en partenariat avec *L'Etudiant*, mesure l'attractivité globale et les performances en matière de communication de près de 250 entreprises en France d'une vingtaine de secteurs d'activité auprès des étudiants et des jeunes diplômés des Grandes Écoles et Universités. Pour cette 10^e édition, le Groupe décroche la **3^e place de la catégorie "Grande Consommation et E-Commerce"**.

Par ailleurs, pour la neuvième année consécutive, il s'est vu décerner en 2022 le label **Happy Trainees** (France) qui récompense l'excellence de son engagement auprès de ses étudiants. En moyenne, le Groupe accueille chaque année environ **300 stagiaires et alternants** dans le cadre de leurs études. L'enquête *Happy Trainees* a été conduite auprès d'eux, sur la base de six critères : progression professionnelle, environnement stimulant, management, motivation, fierté, plaisir au travail.



Évolution des effectifs salariés par zone géographique

(Périmètre Monde en nombre de personnes)	2022	2021	2020
France	5 996	5 883	5 661
Autres pays EMEA	10 142	10 201	10 255
Amériques	2 797	2 909	2 738
Asie	11 951	13 380	13 730
MONDE	30 886	32 373	32 384

Les effectifs salariés intègrent les salariés en CDI, CDD ou contrats assimilés ainsi que les alternants. Les intérimaires ne sont pas intégrés dans ce chiffre. Au 31 décembre 2022, le Groupe SEB comptait 30 886 salariés sur le périmètre défini dans le tableau ci-dessus. La différence d'effectifs entre 2022 et les années précédentes est liée à une harmonisation de nos lignes directrices en particulier vis à vis de la filiale chinoise Supor et ne reflète pas une baisse réelle des effectifs.

Mouvements sur les effectifs

Périmètre Monde (hors WMF Heshan, SEB Professional Shanghai et EMSA Taicang).

(en nombre de personnes)	2022	2021	2020
France			
Embauches ⁽¹⁾	651	856	403
Dont CDD et alternants	277	328	239
Dont CDI	374	528	164
Départs ⁽¹⁾	667	645	563
Dont licenciements économiques	0	0	0
Dont licenciements pour autres motifs	37	11	60
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ⁽²⁾ (en %)	2,42 ⁽³⁾	1,83 ⁽³⁾	1,37 ⁽³⁾
Autres pays EMEA			
Embauches ⁽¹⁾	1 880	1 863	1 644
Dont CDD et alternants	884	831	772
Dont CDI	996	1 032	872
Départs ⁽¹⁾	2 111	1 939	1 765
Dont licenciements économiques	148	46	55
Dont licenciements pour autres motifs	185	193	138
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ⁽²⁾ (en %)	7,15 ⁽³⁾	7,37 ⁽³⁾	6,06 ⁽³⁾
Amériques			
Embauches ⁽¹⁾	521	771	462
Dont CDD et alternants	117	128	116
Dont CDI	404	643	346
Départs ⁽¹⁾	641	715	537
Dont licenciements économiques	143	129	116
Dont licenciements pour autres motifs	68	87	100
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ⁽²⁾ (en %)	9,54 ⁽³⁾	9,54 ⁽³⁾	4,78 ⁽³⁾
Asie			
Embauches ⁽¹⁾	3 632	8 161	5 865
Dont CDD et alternants	3 477	7 851	5 692
Dont CDI	155	310	173
Départs ⁽¹⁾	5 117	8 322	6 070
Dont licenciements économiques	83	109	22
Dont licenciements pour autres motifs	503	800	604
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ⁽²⁾ (en %)	3,83 ⁽³⁾	13,63 ⁽³⁾	10,03 ⁽³⁾

(en nombre de personnes)	2022	2021	2020
Monde			
Embauches ⁽¹⁾	6 684	11 651	8 374
Dont CDD et alternants	4 755	9 138	6 819
Dont CDI	1 929	2 513	1 555
Départs ⁽¹⁾	8 536	11 621	8 935
Dont licenciements économiques	374	284	193
Dont licenciements pour autres motifs	793	1 091	902
TAUX MOYEN DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL ⁽²⁾ (en %)	5,16 ⁽³⁾	6,54 ⁽³⁾	4,72 ⁽³⁾

(1) Hors mutations internes et hors retours expatriés.

(2) Nombre de démissions de salariés en CDI/effectif moyen CDI.

(3) Périmètre de renouvellement : Exclut WMF France Consumer Goods, SEB Professional France, SEB Professional NA, Wilbur Curtis Co., Inc., SEB Professional Iberia, GS Australia, GS New Zealand.

Comme les années précédentes, la consolidation de Supor dans les données Asie se traduit par un nombre important de CDD ou contrats assimilés à des CDD, forme de contrat usuelle en Chine et souvent de longue durée, en particulier dans le monde ouvrier. Le nombre de départs élevé en Asie correspond donc au terme de ces contrats à durée déterminée.

En 2022, le taux de renouvellement du personnel Groupe est de 5,16 % (en baisse par rapport au chiffre 2021 de 6,54 %).

Répartition des effectifs par type de contrat

Périmètre Monde (hors WMF Heshan, SEB Professionnal Shanghai et EMSA Taicang).

	2022	2021	2020
France			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	5 696	5 570	5 408 ⁽²⁾
Effectif à temps plein (inclus alternance)	89,8 %	91 %	90,2 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	10,2 %	9 %	9,8 %
Alternants ⁽¹⁾	294	313	253
Autres pays EMEA			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	9 798	9 973	10 049 ⁽²⁾
Effectif à temps plein (inclus alternance)	78,8 %	79 %	77,8 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	21,2 %	21 %	22,2 %
Alternants ⁽¹⁾	178	228	206
Amériques			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	2 666	2 827	2 650 ⁽²⁾
Effectif à temps plein (inclus alternance)	99,9 %	99,9 %	99,8 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	0,1 %	0,1 %	0,2 %
Alternants ⁽¹⁾	69	82	88
Asie			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	11 646	13 380	13 712 ⁽²⁾
Effectif à temps plein (inclus alternance)	99,9 %	99,6 %	99,8 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	0,1 %	0,4 %	0,2 %
Alternants ⁽¹⁾	0	0	18
Monde			
CDI, CDD ou assimilés hors alternance	29 806	31 750	31 819 ⁽²⁾
Effectif à temps plein (inclus alternance)	91 %	91 %	91,1 %
Effectif à temps partiel (inclus alternance)	9 %	9 %	8,9 %
Alternants ⁽¹⁾	541	623	565

(1) Contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

(2) Données corrigées pour 2020.

Dans le monde, 73,2 % des effectifs sont des CDI et 26,8 % des CDD dont 1,8 % d'alternants.

DIVERSITÉ

Lorsqu'il parle de diversité, le Groupe utilise volontiers le pluriel pour souligner le fait qu'elle est multiple et qu'il la cultive dans toutes les composantes. Il la considère comme une source de dynamisme, de créativité et d'innovation. Dès 2017-2018, les équipes Ressources Humaines en France ainsi que le Comité exécutif avaient été sensibilisés aux stéréotypes, à la diversité et à l'égalité femmes/hommes. Depuis, ces actions de sensibilisation se sont démultipliées dans les différentes entités.

Le Groupe SEB a fait de la mixité et de l'égalité femmes/hommes sa première priorité, avec des objectifs Groupe très ambitieux (voir ci-dessous). Il intensifie également ses efforts sur les autres volets de la diversité qui sont abordés de façon plus décentralisée : égalité des chances (diversité sociale et générationnelle), handicap, diversité culturelle...

La gestion des diversités repose sur des plans d'actions transversaux portant notamment sur : le recrutement et l'intégration (objectifs chiffrés), la formation et la sensibilisation des salariés, la gestion des carrières (dont mobilité interne et internationale), le leadership et les pratiques managériales (sensibilisation, formations, groupes de co-développement), la communication interne et la promotion de l'engagement des collaborateurs.

En France, le Groupe SEB a signé la Charte de la diversité dès 2005. De nombreuses actions visent à renforcer l'application de cette politique dans les sites et à intensifier la sensibilisation de l'ensemble des salariés. Depuis 2018, une formation a été mise en place sur le thème « Recruter et manager sans discriminer, harceler ou diffamer » à destination des responsables Ressources Humaines et des personnes chargées du recrutement, des partenaires sociaux et des Comités de direction des sites français. Plus de 300 managers ont été formés au cours des cinq dernières années. Le suivi de la diversité est assuré par les commissions spécifiques relatives aux accords collectifs signés sur cette thématique. Concernant plus particulièrement l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, une commission Groupe de suivi de l'accord collectif analyse les actions mises en œuvre. Par ailleurs, les sites doivent déployer des plans d'actions locaux sur plusieurs thématiques : évolution professionnelle, accès à la formation, égalité en matière de rémunération, équilibre vie professionnelle et vie personnelle et recrutement. Cette dynamique en faveur de la diversité a été reconnue par le magazine Capital en juin 2022 lors de sa première édition du classement 2022 « des entreprises engagées

pour la diversité » (en partenariat avec l'institut d'études Statista) en classant Groupe SEB 108^e sur 6 000 entreprises.

Afin de consolider et de structurer cette dynamique à travers le monde, le Groupe a créé en 2022 un poste de Responsable diversité et inclusion, ainsi qu'un Comité composé de membres du Comité exécutif et de la Direction du Groupe, du Directeur / de la Directrice du Développement Durable dont la mission est de structurer et piloter sa stratégie diversité pour l'ensemble des régions.

Parmi les premières actions mises en place en 2022, une formation autour de 4 thèmes majeurs de la diversité (genre, âge, nationalité, handicap) pour renforcer les connaissances de la communauté RH en charge du recrutement et de la mobilité des salariés (environ 100 professionnels RH ont suivi cette formation). Quelque 250 salariés ont également assisté à une conférence internationale sur les enjeux de la diversité et l'inclusion ouverte à l'ensemble des salariés, suivie d'une formation ouverte à tous (plus de 300 salariés formés à date). En 2023, d'autres conférences à l'échelle du Groupe sont prévues, notamment sur le thème de l'égalité femme-homme et une formation sur le management inclusif sera obligatoire pour l'ensemble des responsables hiérarchiques.

L'importance accordée à ces enjeux a également été soulignée avec la mise en place en 2022 d'un groupe de diversité international composé d'une soixantaine de salariés volontaires répartis sur une dizaine de pays. Ils ont pour mission de faire vivre les valeurs de l'inclusion à travers des événements dédiés.

En parallèle, de nombreuses initiatives en faveur des diversités sont prises par les filiales avec le soutien du Groupe. C'est le cas du Royaume-Uni par exemple, où le Groupe a mis en place des animations régulières avec des intervenants extérieurs pour sensibiliser les salariés sur une thématique de diversité par mois (handicap, genre, opinion, origines, etc.). En Espagne, la filiale a signé et diffusé la Charte de la diversité du pays (initiative soutenue par la Commission Européenne) à l'ensemble de son personnel pour rappeler les principes fondamentaux à appliquer en faveur de l'égalité des chances et de l'inclusion. Au Brésil, l'attention est portée sur l'importance des minorités potentiellement vulnérables dans le pays avec la mise en place d'ateliers de sensibilisation et le soutien à des événements dédiés tout au long de l'année. En 2023, un plan d'actions international engagera l'ensemble des pays avec un focus sur le management et l'environnement de travail inclusifs pour des actions encore plus massives et structurées.

Égalité femmes/hommes

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

- 30 % de femmes dans les postes de direction (postes clés)
- Atteindre la parité entre le % de femmes managers et le % de femmes dans le Groupe

RÉSULTATS 2022

21,2 %
41 % de femmes managers
43 % de femmes salariées

L'égalité professionnelle entre femmes et hommes fait partie intégrante de la politique de non-discrimination du Groupe SEB. En 2019, il a renforcé sa démarche avec le plan d'engagement mondial *Gender Diversity* : chaque Comité de direction, quel que soit le pays ou le type d'entité (site industriel, filiale commerciale...) doit s'engager sur six actions en termes de mixité parmi une douzaine d'actions proposées par le Groupe. Par exemple : formation contre la discrimination, mise en place d'un accord collectif favorisant la mixité, présence d'au moins une femme sur la liste de candidats finaux lors d'un recrutement...

Ces actions ont permis une meilleure mixité à travers le monde en 2022 avec notamment :

- 53 % des postes de cadres pourvus par recrutement externe occupés par des femmes (+ 8 pts vs 2019) ;
- 41 % de managers femmes (+ 3 pts vs 2019) ;
- 84 % des collaborateurs estimant qu'ils sont traités équitablement quel que soit leur genre : + 6 pts vs 2019 et l'un des dix meilleurs scores de réponses obtenus lors de notre dernière enquête *Great Place to Work*.



L'engagement du Groupe pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes a été reconnu par le magazine le magazine FORBES, dans le cadre d'une enquête sur la mixité en entreprise réalisée dans 36 pays, qui a classé le Groupe SEB parmi les « *World's Top Female Friendly Companies 2022* ».

Par ailleurs, depuis 2018, le Groupe est membre du bureau de l'Alliance pour la mixité en entreprise (AME) avec deux représentants des salariés et a également rejoint l'Association Française des Managers pour la Diversité en 2022. Ces associations regroupant des dizaines de grandes entreprises visent à favoriser le partage d'expériences, le *benchmark* et l'entraide autour de la mixité.

ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

L'objectif de parité entre le pourcentage de femmes managers et le pourcentage de femmes dans le Groupe est donc presque atteint en 2022 avec respectivement 41,1 % de femmes managers et 43,4 % de femmes salariées. Concernant les recrutements, les femmes ont représenté 53 % des embauches externes de managers en 2022. Elles ont aussi représenté un quart des managers expatriés en 2022.

RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CLASSIFICATION

Périmètre Monde (hors WMF Heshan, SEB Professional Shanghai et EMSA Taicang)

(en %)	2022	2021	2020
Hommes			
Ouvriers	24,5	26,7	28
Employés	22,3	21,3	21
Managers	9,8	9,1	8,8
TOTAL	56,6	57,1	57,5
Femmes			
Ouvriers	13,7	15,4	15,8
Employés	23,0	21,6	21,3
Managers	6,8	5,9	5,4
TOTAL	43,4	42,9	42,5

Fin 2022, 38 % des effectifs du Groupe sont des ouvriers, 45 % sont des employés et 17 % sont des managers dont 41 % de femmes.

FRANCE : UN ACCORD STRUCTURANT

En France, l'égalité professionnelle entre femmes et hommes fait l'objet d'un **accord collectif** qui a été renouvelé fin 2022. Il précise et amplifie les actions déjà engagées, notamment pour tenir compte des évolutions sociétales, et prévoit les outils et moyens d'atteindre les objectifs fixés. En premier lieu, le Groupe réaffirme son engagement à garantir l'égalité salariale entre femmes et hommes à l'embauche, à la maintenir au fil des évolutions et à ne pas pénaliser les salariés en congé maternité, congé d'adoption ou congé parental d'éducation. L'égalité de traitement quant au recrutement, à l'évolution professionnelle et à la formation constitue une autre ligne de force, en particulier afin d'encourager la mixité des métiers et développer l'accès des femmes aux postes à responsabilité. L'accord définit également plusieurs axes de progrès sur les conditions de travail et sur l'amélioration de l'articulation entre la vie professionnelle et personnelle. La mise en œuvre de cet accord impose à chaque site français l'élaboration d'un plan d'actions avec au moins une action

Les femmes détiennent à date 21,2 % des postes de clés du Groupe (+ 9,2 pts vs 2015) avec un objectif ambitieux de 30 % à fin 2023. Pour continuer dans cette dynamique de progression, la Direction des Ressources Humaines veille à ce qu'il y ait au moins une femme dans la dernière sélection de candidats aux postes clés.

Le programme de *Mentoring* lancé en 2017 sur une base de stricte parité femmes/hommes contribue aussi à cet objectif (voir Parcours de carrière et attractivité du Groupe p. 174) de même que le programme de co-développement créé en 2018 à destination d'une cible féminine (groupes de sept à huit personnes). L'objectif est de développer la confiance, d'échanger sur des situations de discrimination (notamment implicites) et de suggérer des pistes pour progresser. Il est également à noter que 43 % de la population Talents du Groupe sont des femmes en 2022.

par un spécifique au contexte local. Les résultats de ces actions sont intégrés dans le Rapport annuel de situation comparée.

Selon la loi du 5 septembre 2018, toute société de plus de 50 salariés en France doit calculer et publier un index égalité femmes/hommes intégrant plusieurs critères (rémunération, augmentation, promotion...), avec l'objectif d'atteindre au moins 75 %. En 2022, toutes les sociétés du Groupe SEB en France ont largement dépassé ce seuil, dans une fourchette allant de 86 % à 99 %.

ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

Parmi les actions prises pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des facilités sont accordées en termes de flexibilité dans l'organisation du travail et plusieurs sites ont mis en place des solutions de garde d'enfants ou de conciergerie (Rumilly, Écully).

L'accord sur la qualité de vie au travail (QVT), renouvelé en 2022 en France (voir page 184), inclut lui aussi des mesures en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes : télétravail, mixité des candidatures transmises par les cabinets de recrutement, prise en charge de frais de garde d'enfants en cas de formation sous certaines conditions et heures payées pour la rentrée des classes.

LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT

Le Groupe SEB est particulièrement vigilant vis-à-vis du harcèlement sexuel, sujet sur lequel de nombreux pays ont adopté des lois spécifiques. Au-delà du respect des obligations légales, le Groupe SEB organise régulièrement au sein de ses filiales des sessions de sensibilisation et de formation sur ce sujet pour l'ensemble du personnel. Il adopte également des procédures volontaristes pour prévenir de tels comportements, garantir une instruction rigoureuse des plaintes ou des alertes, protéger les victimes et sanctionner les responsables. En Inde, par exemple, la filiale a mis en place une commission dédiée sur le harcèlement sexuel dont plus de la moitié des membres sont des femmes et à laquelle participe une ONG spécialiste de cette thématique. En France, la mise à jour des règlements intérieurs de l'ensemble des sites permet également de sensibiliser et d'intégrer les nouvelles dispositions législatives pour la lutte contre toute forme de harcèlement. Depuis 2019, chaque entité juridique française de plus de 250 salariés comporte un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Personnes en situation de handicap

Le handicap représente un double enjeu pour le Groupe SEB : il s'efforce de le prévenir grâce à sa politique de santé et sécurité et veille à assurer des possibilités d'emploi aux personnes en situation de handicap.

UN ACCORD GROUPE AGRÉÉ PAR L'ÉTAT

En 2020, le Groupe a renforcé son engagement en France à l'occasion du renouvellement de l'accord collectif triennal sur le handicap. Agréé par l'État et signé à l'unanimité des organisations syndicales, il conforte les actions déjà engagées et ajoute de nouvelles mesures pour favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap au sein du Groupe. Cet Accord a renforcé en particulier l'accompagnement des salariés concernés : aides en faveur du maintien dans l'emploi, aides pour financer l'aménagement du véhicule, les frais de permis de conduire, le déménagement du fait du handicap, amélioration des dispositifs de congé parental et enfant malade... L'accord prévoit aussi l'attribution de 5 % du budget formation aux personnes en situation de handicap, notamment pour améliorer leur employabilité, et fixe à chaque entité française un objectif chiffré de recrutement lié au handicap.

Ces avancées se sont ajoutées aux mesures de l'accord précédent comme l'adaptation du poste de travail, la proposition d'un parrainage par un collaborateur du Groupe ou l'aménagement de fin de carrière (possibilité, sur prescription médicale, de réduire le temps de travail de 20 % avec maintien de la rémunération et des avantages). Des actions de sensibilisation sont également prévues à destination de tous les salariés et une formation spécifique a été conçue à l'attention des managers pour faciliter le retour d'un salarié en situation de handicap après une longue absence. À noter que chaque site français dispose d'un référent Handicap et qu'il en existe également un au niveau du Groupe (France) pour assurer le bon déploiement de l'Accord sur l'ensemble des entités juridiques du Groupe.

L'enjeu pour le Groupe sera de poursuivre ses efforts pour les 3 prochaines années dans le cadre d'un nouvel Accord Handicap qui sera renouvelé dès 2023.

DES ACTIONS CONCRÈTES

En matière de **sensibilisation** des collaborateurs, l'ensemble des sites français participe chaque année à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap avec des actions concrètes et ludiques : diffusion d'un Guide du handicap pour combattre les préjugés et donner des conseils pratiques, témoignage de salariés en situation de handicap, atelier digital d'initiation à la langue des signes, atelier de sensibilisation au sujet des carences visuelles... Le Groupe a renouvelé encore cette année sa participation à l'opération nationale DuoDay. Elle permet à une personne en situation de handicap de partager une journée avec un professionnel, en immersion dans son univers de travail, dans une optique d'insertion. Une trentaine de duos ont été organisés sur les sites français dont un avec le Président du Groupe, et en 2022 avec le Directeur RH Industrie Monde. La sensibilisation ne s'arrête pas à cette semaine dédiée puisqu'au cours de l'année des actions de sensibilisation sont menées à travers des formations telles que « Recruter sans discriminer », des actions auprès des référents handicap et équipes médicales et depuis peu à travers des témoignages de salariés en situation de handicap lors de « Cafés Diversité ».

Pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap, le Groupe SEB informe ses écoles partenaires de sa politique de handicap et travaille avec des organismes spécialisés. Depuis 2019, il collabore également avec Hello handicap, salon de recrutement français 100 % virtuel dédié à l'emploi des personnes en situation de handicap. Le principe : l'entreprise publie ses offres sur le site de Hello handicap puis conduit des entretiens par téléphone ou chat avec les candidats présélectionnés. Par ailleurs, en 2022 le Groupe a participé pour la première fois au forum Talents Handicaps. Dédié aux métiers de l'informatique, cet événement est organisé entièrement en ligne pour éviter des déplacements qui peuvent s'avérer compliqués pour le public visé : des personnes en situation de handicap visuel, moteur, auditif ou mental. Le Groupe se rapproche également d'acteurs locaux et participe à des manifestations lui permettant de rencontrer des talents en situation de handicap en partageant des expériences communes, notamment à travers de challenges sportifs tels que la Course de la Diversité ou Sport2job.

Depuis 2020, les initiatives en matière de handicap se sont multipliées, notamment au travers de partenariats entre des sites du Groupe et des **associations ou entreprises du secteur protégé** (voir Sous-traitants dans le secteur du handicap et de l'insertion, page 173 et Un acteur économique responsable, page 197). Illustration de la démarche du Groupe en matière de partenariat avec des acteurs du handicap, le 18 novembre 2021, le Groupe SEB a été distingué à Paris d'une « Mention spéciale » par les Victoires des *leaders* du capital humain pour l'intégration d'un ESAT (établissement et services d'aide par le travail) sur son site de Lourdes. Ce prix récompense « une initiative d'inclusion réelle des travailleurs porteurs de handicap et un vrai changement de culture dans l'organisation ».

Parmi les faits marquants de l'année 2022, on citera la multiplication et la structuration d'initiatives dans les autres pays également. En Allemagne par exemple, la filiale coopère avec « Lebenshilfe », une association qui s'engage pour le bien-être des personnes en situation de handicap, lutte contre la discrimination et contribue activement à l'intégration de ces personnes dans la société. Des campagnes telles que des visites d'usines avec atelier ou des collectes de dons pour financer cette organisation sont ainsi menées tout au long de l'année. Autre initiative au Brésil : la filiale a participé au 1er salon de l'emploi pour les personnes en situation de handicap avec un stand dédié pour attirer des candidatures.

Personnes en situation de handicap

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, SEB Professional Shanghai)

	2022		2021		2020	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Nombre de salariés en situation de handicap	702	369	695	346	669	323
% de salariés en situation de handicap*	2,3	6,2	2,15	5,9	2,1	5,8

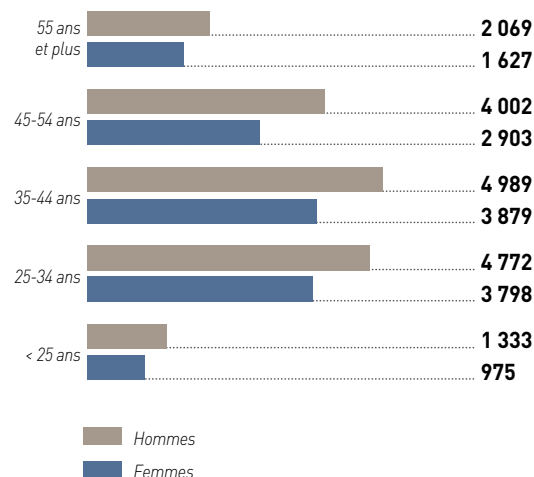
* Rapport entre le nombre de salariés en situation de handicap et l'effectif total inscrit au 31 décembre, hors effet intérimaires et hors ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail).

Le taux de salariés en situation de handicap sur le périmètre Monde est de 2,3 % en 2022 (en légère hausse par rapport à 2021).

Équilibre des générations

PYRAMIDE DES ÂGES

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, Seb Professional Shanghai)



Un certain nombre de mesures visant à promouvoir l'équilibre des générations sont intégrées dans l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (voir ci-dessous).

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

En France, depuis 2007, la Direction du Groupe SEB et les partenaires sociaux entretiennent une collaboration ouverte et constructive autour de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). L'objectif est d'anticiper les évolutions des métiers et de favoriser le développement des compétences en fonction des évolutions de l'environnement et des orientations stratégiques du Groupe SEB.

Fin 2020, la Direction du Groupe et les organisations syndicales ont renouvelé l'accord collectif triennal sur la GPEC qui vise à maintenir et développer l'employabilité des salariés du Groupe.

Cet accord renforce les mesures existantes afin de pousser plus loin la démarche. Parmi les principales mesures :

- objectif de recrutement en CDD ou CDI de 40 % des stagiaires et alternants (contre 30 % précédemment) ;
- entretien annuel avec le manager pour chaque salarié du Groupe en France (y compris pour les équipes des sites de production qui en bénéficiaient tous les deux ans jusqu'alors) ;
- formation de tous les salariés des premiers niveaux de qualification pour obtenir une certification sur les fondamentaux informatiques ;
- formation qualifiante et accompagnement de jeunes non-qualifiés de moins de 27 ans en recherche d'emploi ;
- mesures d'encouragement à la réussite d'une VAE (valorisation des acquis de l'expérience) ou d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) ;
- pour les salariés de plus de 45 ans : possibilité d'effectuer 50 heures de CPF (compte personnel de formation) par an pour une formation qualifiante sur temps de travail jusqu'au départ en retraite.

Les partenaires sociaux et la Direction se réunissent deux fois par an au sein des Observatoires des métiers pour faire le point sur l'avancement du plan d'actions GPEC, étudier l'évolution de la cartographie et de l'analyse des emplois, et suivre la mise en œuvre des différents outils et dispositifs (passerelles métiers, tutorat d'expertise, etc.).

Quelques données sur les actions liées à la GPEC (Bilan annuel 2022 – à septembre 2022) :

- insertion des jeunes : 30 % des alternants et stagiaires sont embauchés en CDD ou CDI à l'issue de leur mission ;
- emploi des seniors : 19 % des salariés en CDI en France ont plus de 55 ans ; étude ergonomique du poste de travail systématique pour les salariés de production de plus de 57 ans ;
- formation et employabilité : 25 % du plan de formation des sites est directement lié aux enjeux GPEC ; 136 VAE réalisées depuis 2017 ; 56 tutorats d'expertise mis en œuvre depuis 2018 afin d'assurer la transmission des compétences clés ;

- un nouveau dispositif de formation, appelé « La souris apprivoisée (LSA) » est en cours de déploiement. Il permettra aux salariés de monter en compétences sur le volet numérique dans un contexte de mutations technologiques. Ce dispositif qui sera déployé auprès d'environ 470 salariés en France a également vocation à faciliter l'utilisation quotidienne des outils informatiques à titre plus personnel.

Cette approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est également déployée progressivement dans les différents continents. Les Revues annuelles des ressources humaines (RARH) abordent les sujets de transformation organisationnelle et d'anticipation des compétences, enjeux clés pour rester agile et compétitif dans un environnement marqué par la digitalisation et l'émergence rapide de nouveaux métiers et modes d'organisation.



L'accord GPEC du Groupe SEB a été reconnu par le prix « Formation et Emploi » lors de l'édition 2022 du trophée Dialogue Social en Action décerné par la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS), la Préfecture du Rhône, les organisations syndicales et le journal Le Progrès.

DIALOGUE SOCIAL

Le Groupe SEB s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de ses filiales, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent. Cet engagement est réaffirmé dans le Code éthique du Groupe.

En France, le Groupe SEB a conclu dès 2007 un accord spécifique avec les partenaires sociaux. Cet accord de Groupe sur l'exercice du droit syndical et le statut des représentants du personnel a été

renouvelé en janvier 2019 et signé à l'unanimité des partenaires sociaux. Il renforce notamment les moyens mis à la disposition des salariés mandatés (moyens matériels, temps consacré au mandat, contribution financière du Groupe...) et les mesures de sécurisation et valorisation de leur carrière (bilan de compétences, entretien de carrière, étude de positionnement salarial...). Dans ce cadre, une nouvelle formation au dialogue social a été déployée en 2019 auprès de tous les managers de proximité ayant des élus dans leur équipe.

Le Groupe SEB dispose d'un Comité de groupe européen dans lequel siègent des représentants des salariés de 14 pays de l'Union européenne et du Royaume-Uni.

Accords collectifs

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, SEB Professional Shanghai)

	2022	2021	2020
France	39	29	38
Autres pays EMEA	73	97	87
Amériques	13	17	16
Asie	29	42	40
MONDE	154	185	181

Au total, 154 accords collectifs ont été signés en 2022. 44 % de ces accords sont relatifs aux rémunérations, 12 % à la santé/sécurité, 14 % au dialogue social et 4 % à la diversité.

En France, cinq accords ou avenants Groupe ont été signés en 2022 :

- deux avenants en matière de dépenses de santé et de prévoyance invalidité, incapacité et décès ;

- un accord relatif à la Qualité de vie et conditions de travail (voir page 184) ;
- un accord collectif relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du Groupe SEB (voir page 179) ;
- un accord relatif au compte épargne temps.

Fin 2022, 72 % des effectifs du Groupe SEB étaient couverts par un accord collectif signé dans l'année.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

Atteindre 75 % de réponses positives à la question du baromètre *Great Place To Work* : « Dans l'ensemble, je peux dire que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler »

RÉSULTAT 2022

71 % (résultat 2021, pas d'enquête en 2022)

Baromètre social *Great Place to Work*

Le Groupe est très attentif à la qualité de vie au travail de ses salariés. Pour progresser, il s'appuie depuis 2012 sur un dispositif d'enquête réalisé par l'Institut *Great Place to Work* afin d'évaluer la perception de ses collaborateurs dans ce domaine. Ce baromètre social est mis en œuvre tous les deux ans. Initialement lancé en France, il s'est progressivement étendu à tous les continents. En 2018, le Groupe s'est fixé comme objectif d'atteindre 75 % de réponses positives à la question « Dans l'ensemble, je peux dire que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler » à fin 2023.

L'enquête 2021 a concerné **49 pays** (avec 16 entités participant pour la première fois). Elle a porté sur 93 questions autour de cinq thématiques : crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité. 86 % des quelque 16 700 collaborateurs sollicités ont répondu à l'enquête.

Côté résultats, on observe une progression positive :

- **71 % des salariés estiment que le Groupe SEB est une entreprise où il fait bon travailler** (soit + 3 points vs l'édition précédente) ;

- le taux de satisfaction sur la moyenne de l'ensemble des questions (*Trust index*) est de 68 %, en hausse de 5 points ;
- enfin, les scores progressent sur chacune des cinq thématiques de l'enquête, témoignant de l'efficacité des actions d'amélioration entreprises à la suite des enquêtes précédentes.

Les principaux éléments de satisfaction 2021 sont la fierté de travailler pour le Groupe, la qualité de l'environnement de travail, le fort niveau d'autonomie ou encore le respect de la diversité, de l'inclusion et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour les points restant à améliorer selon les salariés, ils portent sur l'équité, notamment en matière d'évolution de carrière/rémunération, la formation, la reconnaissance et les pratiques managériales plus collaboratives.

En 2021, l'Institut *Great Place to Work* a créé son propre système de certification pour distinguer les entités les plus performantes (65 % minimum pour le *Trust index* + qualité des plans d'actions entrepris). Pour cette première édition, plus de la moitié des entités du Groupe SEB ayant répondu au questionnaire ont obtenu la certification *Great Place to Work* (33 sur 59).

3



Parmi les filiales où il fait bon vivre, citons le Portugal : en 2022, la filiale s'est hissée au premier rang dans le classement *Melhores Lugares Para Trabalhar* des entreprises d'entre 51 et 100 salariés, et ce pour la troisième année consécutive.

Des plans d'actions partout dans le monde

Sur la base des résultats détaillés de l'enquête, des axes de progrès sont identifiés et sont priorisés au niveau du Groupe et chaque entité développe un plan d'actions spécifique afin d'améliorer ses points faibles, en impliquant largement les équipes.

À l'échelle du Groupe, les rôles et responsabilités de la fonction RH ont été clarifiés en 2022, et ses processus partagés et digitalisés (voir Gestion mondiale des ressources humaines, p. 174). L'offre de formation a été étoffée, notamment avec la création des Académies des Métiers et le développement de nouveaux modules pour favoriser la montée en compétence des managers dans les *soft skills* (postures), comme la *feedback* ou la cohésion d'équipe (voir p. 191).

À l'échelle des filiales, les plans d'action définis se déclinent selon les priorités locales, mais des axes communs se dégagent et notamment :

- améliorer l'environnement professionnel en continuant d'œuvrer pour l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et en favorisant la diversité et l'inclusion. Dans cet objectif, les initiatives suivantes ont notamment été mises en place : travail autour de la marque employeur, modernisation des lieux de travail, création d'événements fédérateurs réguliers autour de la musique et du

sport, généralisation des nouveaux modes de travail... En 2022, un projet pilote à l'échelle du Groupe a été lancé pour évaluer la mise en place de 2 jours de télétravail par semaine ;

- mieux communiquer : avec, par exemple, l'organisation de réunions de partage d'informations par le top management sur le Campus SEB et disponible en distanciel.
- Afin que les actions mises en œuvre se concrétisent par une amélioration de la perception des salariés à travers le Groupe, les équipes s'engagent dans une démarche collaborative :
- au Mexique, par exemple, le plan d'actions 2021-2023 a été élaboré de façon participative : 83 % des collaborateurs y ont contribué au travers de 60 groupes de travail ;
 - au Brésil, l'un des objectifs prioritaires de la politique de ressources humaines est d'atteindre 75 % de satisfaction sur la moyenne des questions du baromètre *Great Place to Work (Trust index)* : pour cela, la filiale s'appuie, entre autres, sur 24 ambassadeurs du climat de travail, tous volontaires et issus de tous les secteurs de l'entreprise ;
 - enfin, en France et dans certains pays d'Asie, les managers prennent régulièrement le pouls de leur équipe en s'appuyant sur

Bloom@work. Ce nouvel outil simple et ludique permet de réaliser des mini-sondages proposés régulièrement aux collaborateurs, dont les réponses sont anonymes, sous la forme d'un quiz sur 10 thématiques (ambiance, esprit d'équipe, relation avec le manager, reconnaissance, formation, conditions de travail...).

Une mise à jour de l'enquête *Great Place to Work* aura lieu en 2023, selon le rythme bi-annuel du Groupe.

Accord collectif en France

La qualité de vie au travail (QVT) fait l'objet d'un accord collectif en France depuis 2016 et s'accompagne de plans d'action dans chaque entité du Groupe. Cet accord a été renouvelé le 13 juin 2019, puis le 1^{er} juin 2022 pour 3 ans, sous la nouvelle dénomination Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT).

L'une des mesures de l'accord QVCT 2022 concerne le télétravail avec notamment le passage du télétravail occasionnel de 4 jours par an à 5 jours par an (en plus de la possibilité de deux jours de télétravail

réguliers par semaine) et la possibilité pour les stagiaires et alternants de télétravailler.

Les autres mesures de l'accord QVCT en France incluent également différentes mesures liées à l'articulation vie professionnelle et vie personnelle : déploiement d'une permanence d'assistant(e) social(e) sur tous les sites, ou encore, sur certains sites, des services de kinésithérapie, ostéopathie et psychologie du travail, ainsi que l'accès facilité à des places en crèches interentreprises et la création de conciergeries/services à la personne. Enfin, l'accord prévoit également la possibilité d'aménager ponctuellement la journée des parents d'enfants scolarisés jusqu'à la 6^e incluse, afin qu'ils puissent participer à la rentrée des classes.

Par ailleurs, un référent QVCT sera désigné au sein de chaque site. Celui-ci devra veiller à la bonne ergonomie des bureaux (matériel et postures de travail).

Des travaux d'amélioration concernant l'aménagement des locaux (salles de pause, sanitaires et vestiaires) se sont poursuivis en 2022.



L'accord QVT du Groupe SEB a été récompensé lors de la première édition du Dialogue Social en Action 2021, décerné en 2022 en raison de la Covid 19 par la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS), la Préfecture du Rhône, les organisations syndicales et le journal *Le Progrès*, mettant ainsi en lumière les actions menées depuis plusieurs années.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

LTIR < 1,0 ⁽¹⁾ (périmètre étendu aux entités SEB Professional, Wilbur Curtis, Krampouz)

100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité ISO 45001

RÉSULTATS

0,84

100 %

Le Groupe SEB mène en permanence des actions pour réduire le nombre d'accidents du travail et limiter les maladies professionnelles (notamment les troubles musculo-squelettiques en France). Cette politique est portée par le *management* au plus haut niveau au travers d'un Comité de pilotage santé et sécurité auquel participent plusieurs membres du Comité exécutif du Groupe. Le Directeur Santé/Sécurité Groupe est directement rattaché au Directeur Général Industrie. En 2020, la Directive Groupe santé et sécurité a été mise à jour pour intégrer la nouvelle certification ISO 45001 et le renforcement de la prévention/gestion du risque pandémique.

Illustration de l'importance que le Groupe attache aux enjeux de Santé et Sécurité des collaborateurs, il s'est fixé deux objectifs ambitieux à horizon 2023 :

- diminuer le LTIR pour descendre en dessous de 1 (voir Sécurité ci-dessous) ;
- certifier 100 % de ses sites industriels sur les normes santé et sécurité ISO 45001 (voir Une politique de certification ISO 45001 ci-dessous).

La politique santé/sécurité s'appuie sur un réseau mondial de 35 Responsables santé sécurité environnement (SSE) qui couvrent l'ensemble des sites industriels et logistiques (plus de 40) répartis dans 13 pays. En 2022, comme depuis 2020, ils se sont réunis à distance (via

Teams) sur une base mensuelle pour la France et trimestrielle pour les autres sites du monde. En complément de ces réunions, un séminaire *teambuilding*, avec les responsables SSE France, a été organisé en novembre en distanciel. Ces rencontres régulières permettent de renforcer la dynamique internationale du réseau, également soutenue par la communauté Yammer. Dans ce même objectif de mobilisation et de partage des bonnes pratiques, le Groupe a lancé en 2022 la seconde édition des Trophées internationaux santé et sécurité, pour récompenser les meilleurs projets en 2023.

La **formation** est aussi un levier fort d'amélioration. En 2021, le Groupe a développé quatre modules d'*e-learning* dédiés à cette thématique : un module pour tous sur les fondamentaux de la santé et de la sécurité et trois modules spécifiques (Retail, Logistique, Industrie). Ils sont complétés par un cinquième module sur la responsabilité pénale en la matière, destiné aux collaborateurs français. En 2022, une formation intitulée *Développer votre posture d'influence* a été lancée pour l'ensemble des responsables SSE monde, et sera poursuivie dans les années à venir.

Le changement de culture étant un des axes forts pour faire progresser encore notre accidentologie dans les années à venir, un programme, nommé *Vigilance Partagée*, a été lancé sur le site pilote de Rumilly cette année. L'objectif est de le déployer sur l'ensemble des sites en France et dans le monde.

(1) En lien direct avec le travail, intérimaires inclus – LTIR : Lost Time Injury Rate.

Une politique de certification ISO 45001

Concernant la certification de son système de management de la santé et de la sécurité, le Groupe a « basculé » en 2020 du référentiel OHSAS 18001 vers la norme ISO 45001. Le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir 100 % des sites industriels certifiés sur les normes santé et sécurité ISO 45001 à fin 2023. La campagne d'audits de certification s'est poursuivie en 2022 (cabinet DNV) avec 100 % de résultats positifs.

Certification ISO 45001

(Périmètre Monde)

	2022	2021	2020
Nombre d'entités certifiables	46	46	44
Entités couvertes par un certificat*	100 %	100 %	100 %

* Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée.

À fin décembre 2022, 100 % des entités industrielles et logistiques du Groupe possèdent désormais cette certification relative à la santé/sécurité au travail, avec une nouvelle entité par rapport 2021 : Wilbur Curtis.

Sécurité

La démarche sécurité du Groupe SEB se concrétise dans le programme mondial *Safety in SEB*. Il met particulièrement l'accent sur l'implication des salariés comme acteurs de leur sécurité. Dans les usines, par exemple, la sécurité fait partie des points passés en revue quotidiennement par les équipes de production dans le cadre de la démarche OPS (Opération Performance SEB), via les réunions AIC (Animation à Intervalle Court). Chaque mois, tous les accidents survenus dans le Groupe sont récapitulés dans une *newsletter* adressée à l'ensemble des managers (Comité exécutif compris) et à la communauté Santé Sécurité.

En 2022 le Groupe a maintenu un niveau d'animation et de support élevés pour les sites ayant le plus fort taux d'accidents du travail (plan d'actions renforcé et point mensuel avec la direction du site). La Direction Santé et Sécurité a poursuivi son accompagnement opérationnel sur l'ensemble des sites, notamment sur les lieux d'accidents pour en tirer toutes les leçons. En ce qui concerne la France, le Groupe a attribué des objectifs santé et sécurité à tous les managers des sites industriels et logistiques. Il a également instauré un entretien systématique avec tout salarié de retour d'arrêt à la suite d'un accident. Les Responsables Santé et Sécurité des sites, ainsi que la Direction Santé et Sécurité sont intégrés dans les plans de transformation des sites, de manière à concilier performance et prévention santé et sécurité.

Cette démarche *Safety in SEB* porte ses fruits : depuis 2019, le nombre d'accidents du travail avec arrêt a diminué de 58 %. Cela s'illustre par la baisse continue du LTIR depuis 2019 (voir détails dans la section Reporting Sécurité ci-dessous). En 2022, le LTIR était égal à 0,84 : le Groupe a donc atteint l'objectif qu'il s'était fixé à l'horizon 2023 avec une année d'avance.

STANDARDS SÉCURITÉ

Le Groupe veille au déploiement mondial de ses **standards sécurité et des préconisations qui viennent les compléter**. Ils formalisent les exigences minimales du Groupe, au-delà du respect des réglementations nationales et internationales. Intégrés au système de management de la sécurité, ils sont rédigés en anglais, français et chinois et s'imposent à toutes les équipes dans le monde. Certains standards portent sur l'organisation et le management de la sécurité, d'autres ciblent la prévention de risques spécifiques. Leur application fait l'objet d'une vérification par l'audit interne.

En 2022, trois standards ont été mis à jour pour apporter plus de lisibilité, et faciliter le lien avec la conformité réglementaire. Il s'agit des standards de *management* des entreprises extérieures, la consignation des équipements et la circulation et coactivité chariot/piétons.

Certains standards, comme la **visite comportementale de sécurité** (VCS) revêtent une importance particulière. En effet, plus de 80 % des accidents pourraient être évités par une évolution des comportements. La VCS a pour objectif d'éliminer les pratiques et conditions dangereuses à partir d'un dialogue entre le salarié « visité » et un supérieur hiérarchique, dialogue qui inclut les aspects santé et ergonomie. 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 risque. En 2022, pour augmenter le niveau d'exigence, les visites ont été priorisées sur les situations et les personnes à risque.

Des points de vérification spécifiques à la sécurité sont également intégrés depuis 2018 à la **tournée de terrain** quotidienne des managers de proximité, partout dans le monde. Elle contribue à alimenter nos nouveaux outils de pilotage des événements que sont : la croix de la sécurité (*Safety Cross*) pour les accidents (avec et sans arrêt et bénins), complétée par un support de suivi des presque accidents et des situations dangereuses. Ces deux supports remplacent depuis 2022 la Pyramide de sécurité.

Tous les standards peuvent être consultés dans l'intranet MySEB.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Toute initiative est bonne à prendre pour faciliter les alertes. Les 30 projets du Trophée international Santé et Sécurité 2022 ont été communiqués pour inspirer les équipes du Groupe à travers le monde, autour de thèmes comme la formation, l'ergonomie ou encore la gestion d'événements.

Par ailleurs, chaque accident dont le plan d'actions peut faire l'objet d'un retour d'expérience est communiqué à l'ensemble des managers et à la communauté sécurité du Groupe SEB : c'est le dispositif *Accident Newsflash*. Les actions issues des accidents et événements considérés comme sérieux font l'objet d'un suivi spécifique entre les sites et la Direction Santé et Sécurité. Ces *Accident Newsflash*, tout comme les autres mesures, outils et dispositifs sécurité mis en œuvre par la Direction s'adressent à toutes les entités du Groupe : sites industriels et logistiques, mais aussi les entités tertiaires (bureaux) et commerciales (magasins).

Reporting sécurité

Ce tableau est renseigné en tenant compte du personnel intérimaire, ce qui constitue un changement par rapport aux précédents rapports.

(Périmètre Monde, personnel intérimaire inclus)

	2022	2021	2020 ⁽³⁾
France			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	29	36	52
Nombre de journées perdues	2 442,5	2 470,5	2 986
LTIR ⁽¹⁾	2,98	3,45	5,73
Taux de gravité ⁽²⁾	0,25	0,24	0,33
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
Autres pays EMEA			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	29	30	32
Nombre de journées perdues	541,5	562	893
LTIR ⁽¹⁾	1,76	1,80	2,03
Taux de gravité ⁽²⁾	0,03	0,03	0,06
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
Amériques ⁽³⁾			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1	6	3
Nombre de journées perdues	404	418	431
LTIR ⁽¹⁾	0,13	0,71	0,43
Taux de gravité ⁽²⁾	0,06	0,05	0,05
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
Asie			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	0	8	5
Nombre de journées perdues	334	704	1 145
LTIR	0	0,22	0,14
Taux de gravité ⁽²⁾	0,01	0,02	0,03
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
Monde			
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	59	80	92
Nombre de journées perdues	3 722	4 154,5	5 365
Taux de gravité ⁽²⁾	0,05	0,06	0,08
Nombre d'accidents du travail mortels	0	0	0
LTIR MONDE ⁽¹⁾	0,84	1,1	1,37

(1) Lost Time Injury Rate.

(2) Nombre de jours d'arrêt de travail par millier d'heures travaillées.

(3) Lost Time Injury Rate intérimaires inclus.

(4) Intégration en 2020 : SEB Professional, Wilbur Curtis, Supor CHINA Xiangsu Prod., GS INDIA Administrative, Krampouz.

(5) Intégration en 2019 : Groupe SEB EGYPT Administrative.

Depuis 2014, le Groupe SEB utilise le *Lost Time Injury Rate* (LTIR) comme indicateur de performance sécurité. Il comptabilise le nombre d'accidents en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées. Cette règle de comptabilisation interne n'interfère pas sur les déclarations légales locales, propres à chaque pays.

Le Groupe se fixe chaque année des objectifs quantifiés pour chacune des zones : ainsi, l'objectif fixé en 2022 pour le LTIR (*Lost Time Injury Rate* intérimaires inclus) était de 1 pour le Monde ; 2,3 pour EMEA ; 0,16 pour l'Asie ; 0,5 pour l'Amérique du Nord et 0,33 pour l'Amérique du Sud.

Les résultats 2022 sont les suivants :

Le Groupe SEB comptabilise au total 125 accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail, personnel intérimaire inclus (59 accidents avec arrêt et 66 accidents sans arrêt). Le LTIR monde est de 0,84 et le taux de gravité de 0,05. **Les résultats du Groupe s'inscrivent donc de nouveau dans une tendance à l'amélioration.** Grâce à la démultiplication d'actions de prévention mondiale, de standards et d'outils, le Groupe SEB comptabilise 21 accidents avec arrêt de moins qu'en 2021 soit une réduction de 26 %, et 79 de moins qu'en 2019, personnel intérimaire inclus. Le taux de gravité avec intérim est également en légère baisse avec 3 724 jours perdus contre 4 155 jours en 2021.

Trois entités du Groupe (France, WMF et EMSA Emsdetten) concentrent près de 66 % du nombre total d'accidents du travail avec arrêt :

- la France comptabilise 54 accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail personnel intérimaire inclus (29 accidents avec arrêt et 25 accidents sans arrêt). Le LTIR est de 2,98 et le taux de gravité est de 0,25 ;
- WMF Europe comptabilise 18 accidents avec et sans arrêt en lien direct avec le travail (neuf accidents avec arrêt et neuf sans arrêt). Le LTIR est de 1,2 et le taux de gravité est de 0,012 ;
- EMSA Emsdetten comptabilise 8 accidents avec et sans arrêt en lien avec le travail (un accident avec arrêt et sept accidents sans arrêt). Le LTIR est de 2,4 et le taux de gravité est de 0,5.

Depuis 2018, les entités les plus pénalisantes en nombre d'accidents font l'objet d'un suivi spécifique avec la Direction Santé et Sécurité et de points réguliers associant le management local et le Directeur Général Industrie.

Santé

MOBILISATION CONTRE LA COVID-19

La santé et la sécurité des collaborateurs sont la priorité absolue du Groupe SEB et en 2022 ses équipes Santé et Sécurité et Ressources Humaines, ainsi que l'ensemble du management et la médecine du travail, sont restées vigilantes pour continuer à suivre la pandémie de Covid-19. Ensemble, ils continuent à assurer la protection des salariés du Groupe et de tous ceux qui gravitent dans son univers : intérimaires, sous-traitants, clients des magasins, etc. Ils ajustent le dispositif Covid selon l'évolution du virus et demandent aux collaborateurs de respecter les gestes barrières, si nécessaire. À la fin de l'année, la situation restait préoccupante en Chine et était suivie avec attention tant en central que par les équipes locales.

Le groupe de travail créé en 2020 et piloté par la Direction Santé et Sécurité a continué à fonctionner en 2022. Les référents Covid-19 sont restés actifs sur chaque site, généralement en la personne du coordinateur santé sécurité environnement.

Au-delà du strict respect des consignes propres à chaque pays, le Groupe a maintenu dans toutes ses filiales un protocole sanitaire basé sur les mesures prises en France, souvent mieux-disantes que la réglementation locale, comme guide de référence sur la conduite à tenir. Ce protocole, rédigé en français et en anglais, a fait l'objet d'une mise à jour permanente et les mesures adaptées régulièrement en fonction de l'évolution – globalement plus favorable – du contexte mais toujours en lien avec les directives gouvernementales.

LUTTE CONTRE LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

En matière de santé, le Groupe SEB concentre une grande partie de ses efforts sur la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) des membres supérieurs et les lombalgies. L'objectif est de prévenir leur apparition et d'enrayer leur progression. C'est un enjeu important pour les sites industriels, notamment en Europe, amplifié par notamment l'allongement de la durée d'activité. La démarche du Groupe s'articule autour de la sensibilisation et la formation, l'intégration de la prévention des TMS dès la conception des produits et des *process*, ainsi que sur la mise en œuvre d'actions spécifiques sur les sites. Dans ce cadre, un Comité de pilotage Ergonomie a été mis en place en France en 2021. Il réunit trois fois par an les équipes Méthodes internationales et le Directeur Santé et Sécurité.

La dynamique d'amélioration ergonomique des postes de travail se poursuit à travers le Groupe à l'aide de l'outil de cotation EvalErgo (méthodes d'analyse spécifiques, de grilles de cotation), déployé en France et à l'international. L'indicateur a été reconduit en 2022 : tous les sites industriels et logistiques dans le monde ont pour objectif d'améliorer chaque année 25 % des postes de travail du point de vue de l'ergonomie.

En France, chaque site industriel et logistique dispose de son propre Comité de pilotage dédié aux TMS et d'un ou plusieurs référents TMS qui garantissent la prise en compte des risques à la fois en amont (conception des produits), et en aval (modification des postes de travail à fortes sollicitations). Fin 2022, le Groupe comptait 40 référents TMS en France.

Depuis 2019, le Réseau santé France regroupe les référents/tes TMS, médecins du travail, infirmiers/ières et ergonomes des différents sites ainsi que la Direction Santé et Sécurité. Il met en place de nombreuses actions qui contribuent à prévenir l'apparition des TMS : les améliorations ergonomiques des postes, le test de matériel de protection ergonomique, tel que les exosquelettes, pour réduire la pénibilité de certaines tâches, la formation et les rotations du personnel, ainsi que les exercices d'échauffement et de relâchement ou encore la réactivité accrue lorsqu'un salarié signale une gêne dans son travail. Par ailleurs, plusieurs sites en France prennent en charge des consultations chez un/une kinésithérapeute et proposent la permanence d'un/une ostéopathe.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, le Groupe SEB a conçu en 2019 un programme de formation sur le thème « Du stress au bien-être au travail : connaître, détecter, agir » à destination de plusieurs centaines de managers en France (Comités de direction des sites et managers du Campus SEB). L'objectif est de les aider à détecter les signes du stress le plus en amont possible et d'adopter les bons comportements en retour, tant pour eux que pour leurs équipes. Quatre sessions pilotes ont été conduites en 2019. Le déploiement a débuté en 2020 et se poursuit depuis lors.

Toujours en lien avec les risques psychosociaux, le Groupe SEB a mis en place en France dès 2012 une cellule d'écoute externalisée auprès du cabinet spécialisé Turka. Elle a pour but d'offrir un

accompagnement et une prise en charge à tout salarié confronté en tant que victime ou témoin à des situations telles que le harcèlement, la discrimination, la violence au travail et les situations de stress qui en découlent. Le salarié peut conserver l'anonymat s'il le souhaite. Dans tous les cas, l'écouter de Turka l'accompagne et/ou le met en relation avec la personne la plus à même de l'aider. En 2022, 54 salariés ont sollicité la cellule d'écoute (51 en 2021).

Reporting santé

Un recensement mondial des maladies professionnelles est réalisé depuis 2013. 36 nouveaux dossiers de maladies professionnelles ont été reconnus en 2022 dans l'ensemble du Groupe, hors intérim. Un chiffre stable par rapport à 2021.

	2022	2021	2020	2019
France	31	29	35	44
Autres pays EMEA	0	0	0	0
Amériques	5	8	2	4
Asie	0	0	0	0
MONDE	36	37	37	48

SOCLE SOCIAL MONDIAL

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

100 % des collaborateurs dans le monde couvert par le socle social *WeCare@Seb*

RÉSULTAT 2022

100 % des collaborateurs couverts par les deux premiers piliers

Protection sociale

En matière de protection sociale, le Groupe a initié en 2017 une démarche visant à proposer à ses collaborateurs, partout dans le monde, une couverture de bon niveau par rapport au contexte local.

Un recensement mondial des pratiques, réalisé en 2016 dans les 73 pays où le Groupe emploie des salariés, avait déjà montré que 85 % d'entre eux bénéficiaient d'une couverture en cas de décès. Depuis 2018, le Groupe déploie progressivement un socle mondial de protection sociale et conditions de travail, *WeCare@Seb*, en revoyant chacun des contrats négociés localement dans les pays. Ce socle mondial est fondé dans un premier temps sur deux piliers :

- l'assurance-décès : 12 mois de salaire versés à la famille du salarié en cas de décès dans le cadre du travail ;

- la prise en charge médicale : couverture des hospitalisations à caractère accidentel (plafonnée à 70 % des frais réels).

En 2018, le Groupe s'est fixé l'objectif d'avoir 100 % des collaborateurs dans le monde couverts par le socle social *WeCare@Seb* : chaque salarié sous contrat permanent, quel que soit son pays ou son niveau hiérarchique, pourra bénéficier au minimum des garanties de ce socle mondial. Depuis janvier 2019, la garantie décès est effective pour tous ⁽¹⁾. Et fin 2022, 100 % des salariés des filiales sont couverts par les deux premiers piliers ⁽²⁾.

Le troisième pilier, en matière médicale, est en cours de définition pour un déploiement sur 2023-2024.

Le Groupe veille par ailleurs à revoir régulièrement le contenu des contrats afin de compléter et/ou d'améliorer les garanties en place dans chacun des contrats négociés localement au niveau de l'entité juridique et/ou du pays concerné.

3

Rémunérations et charges

Le Groupe SEB s'attache à mettre en œuvre une politique de rémunération équitable, transparente et compréhensible par tous. Il s'engage dans chaque pays à verser des salaires conformes à la réglementation en vigueur et aux standards minimum de l'industrie, permettant aux salariés de couvrir leurs besoins élémentaires et de bénéficier d'un revenu discrétionnaire. Grâce à des outils d'évaluation de poste, la situation de chacun est mise en perspective en matière de rémunération et responsabilité.

(en millions €)	2022		2021		2020	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Rémunérations ⁽¹⁾	1 060,2	285,8	1 051,0	299,7	986,0	270,5
Charges sociales ⁽²⁾	190,5	66,1	185,1	71,7	168,7	65,5
Charges de retraite	75,4	49,0	71,3	46,2	71,5	42,8

(1) Hors participation et intéressement versés – intégrant les provisions pour congés payés, hors avantages au personnel.

(2) Intègre les provisions pour charges sociales sur les congés payés.

Les données « Monde » incluent les données « France ».

Intéressement et participation

En matière de redistribution des bénéfices, le Groupe SEB a été précurseur : il associe depuis plus de 50 ans ses salariés aux résultats de l'entreprise, et ce dans la plupart des pays où il est présent. En France, 50 % du montant total de l'intéressement versé par le Groupe est réparti uniformément entre l'ensemble des salariés français.

Par ailleurs, dès son introduction à la Bourse de Paris en 1975, SEB S.A. a ouvert son capital aux collaborateurs. Depuis cette date, il a procédé à 15 opérations d'actionnariat salarié, progressivement ouvertes à l'international à partir de 1992. La dernière opération, en juillet 2019, a couvert 34 pays et recueilli l'adhésion de près de 4 200 salariés (soit 23 % des effectifs éligibles).

(Périmètre France)

(en milliers €)	2022	2021	2020
Montant de la dotation à l'Intéressement	3 821	17 028	11 718
Montant de la dotation à la Participation	13 734	22 411	12 433
TOTAL	17 555	39 439	24 151

(1) à l'exception des entités qui n'étaient pas dans l'étude de faisabilité en 2016 et qui en bénéficieront d'ici 2024.

(2) à l'exception des entités qui n'étaient pas dans l'étude de faisabilité en 2016 et qui en bénéficieront d'ici 2024.

En 2022, le montant versé au titre de la participation et de l'intéressement est de 17,6 millions d'euros. La baisse du montant total 2022 est attribuable en grande partie au recul du ROPA France. À noter, les montants indiqués incluent le forfait social.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La formation est un levier essentiel de développement des compétences qui concerne tous les salariés. La *Direction Learning & Développement* pilote l'offre et les parcours de formation Groupe, en ligne avec les enjeux des métiers, la stratégie de l'entreprise et les objectifs de développement des salariés. Cette offre est complétée par des programmes de formation organisés au niveau local, en particulier sur les sites industriels.

Des parcours métiers co-construits

L'ambition du Groupe est de favoriser une culture de l'apprentissage grâce à de multiples possibilités de formation adaptées aux besoins des métiers, tant dans les expertises techniques que dans les *soft skills* (développement personnel, management, leadership...).

La *Direction Learning & Développement* a renforcé l'offre de formation avec la mise en place de 16 parcours spécifiques aux différents métiers du Groupe au sein d'Académies Métiers : Commercial, Marketing, Innovation, Développement, Industrie, *Supply Chain*, Finance, Ressources humaines, Systèmes d'information, Achats, Qualité, Santé et sécurité, Communication, Stratégie, Juridique. Le déploiement des programmes s'est poursuivi en 2022. Chaque Académie et son parcours associé sont co-construits avec des contributeurs du métier concerné et sont supervisés par un sponsor, le plus souvent un membre du Comité exécutif ou le responsable de la filière Métier au sein du Groupe. Ensemble, ils identifient les compétences prioritaires à développer ou acquérir pour répondre aux enjeux du métier en anticipant les évolutions et les besoins. Une première revue stratégique des différentes Académies a été réalisée à l'automne 2021 par la *Direction Learning & Développement* et les sponsors afin d'identifier les ajustements nécessaires pour que le parcours soit toujours en phase avec l'évolution des enjeux. La prochaine revue aura lieu au premier trimestre 2023.

Chaque parcours métier est constitué en trois « blocs » qui regroupent à la fois des programmes liés au métier et des programmes communs à une plus large communauté :

- **acculturation** au Groupe SEB : intégration des nouveaux arrivants, conformité, essentiels du Groupe... ;
- **métier** : fondamentaux, outils et technologies, enjeux stratégiques... ;
- **compétences transversales** : leadership, pratiques managériales, développement personnel, *soft skills*.

Selon les cas, les programmes se déroulent en présentiel, à distance (vidéo), en *digital learning* ou mixent les différentes formules. Certains sont des réalisations « maison » avec des intervenants internes, d'autres sont conduits avec des prestataires externes. Le Groupe explore et exploite toutes les formules pédagogiques pour aboutir à une offre riche, dynamique et adaptée.

Les points forts de 2022

Welcome seminar/séminaire d'intégration : le séminaire d'accueil Groupe des nouveaux managers, habituellement organisé à Écully, a été remodelé en 2020 en raison de la Covid-19 pour pouvoir se tenir à distance, en vidéo, avec les mêmes intervenants. Cette nouvelle formule, qui a rencontré un grand succès, a permis d'accueillir un plus grand nombre de nouveaux entrants internationaux. Elle est désormais maintenue en plus du séminaire en présentiel à Écully. En 2022, 238 managers ont suivi ce séminaire (70 % en présentiel, 30 % à distance).

« **Le tour du Groupe SEB en 80 jours** » : ce dispositif digital d'intégration s'adresse à l'ensemble des salariés connectés dans le monde (hors Supor). Proposé en cinq langues, entièrement automatisé et régulièrement actualisé, il accompagne les salariés pendant leurs premiers mois dans l'entreprise : informations sur le Groupe, conseils pour bien s'intégrer, outils de connaissance de soi, formations obligatoires... Il vient en complément des dispositifs d'accueil locaux.

Digital Learning en libre accès pour tous les salariés connectés : l'année 2022 a été marquée par l'ouverture de l'offre de cours en ligne dans son intégralité à tous les collaborateurs connectés du Groupe. Le partenariat avec *Coorpacademy* permet au Groupe de couvrir des thématiques variées comme le développement personnel, les compétences digitales, le leadership et management, la RSE et bien d'autres, avec plus de 400 cours. Par ailleurs, cette offre est complétée par les meilleurs contenus du web, gérés au partenaire EdFlex. Grâce à la multiplicité des formats (vidéos, podcasts, articles, MOOC (Massive Open Online Course ou Formation en ligne ouverte à tous), playlists...) les collaborateurs du Groupe peuvent élargir leurs connaissances et développer leurs compétences de façon flexible et en toute autonomie. Sur la plateforme EdFlex sont proposés non seulement les contenus sur les sujets transversaux, mais aussi des sélections pertinentes pour de nombreuses filières métiers (Marketing, Industrie, Finance, Ressources Humaines, Ventes, Achats...). Au total, ce sont plus de 11 000 collaborateurs dans le monde qui ont accès aux cours en ligne via le portail RH *iGrow@SEB*, dont une grande partie en trois langues (français, anglais, allemand).

ChallengeMe : une des solutions d'apprentissage entre pairs que le Groupe continue à développer. Cet outil permet d'accéder de façon simple et rapide aux savoir-faire et expertises au sein de l'organisation et de les capitaliser pour renforcer les compétences individuelles et l'intelligence collective. Il favorise aussi le décloisonnement et la créativité. En 2022, certains parcours de formation ont été renforcés avec des *challenges* à l'objectif double : consolidation des nouvelles compétences et partage et évaluation entre pairs.

Circus Street : une nouvelle plateforme d'apprentissage est venue enrichir l'offre de Digital Learning sur le développement des compétences en e-Commerce et Digital. Depuis septembre 2022, une première cohorte de 100 salariés travaillant pour l'E-Commerce et la vente directe au consommateur bénéficient d'un parcours de formation d'un an en anglais, construit en lien avec les objectifs business du Groupe. À noter également la mise en place d'un réseau de Champions locaux pour accompagner les apprenants dans leur parcours.

Path to Innovation : ce programme, lancé fin 2020, vise à développer une compréhension commune du processus de création de l'offre produits et services du Groupe au sein des équipes Innovation (plusieurs centaines de personnes). Il a été déployé à large échelle

au travers de 10 sessions qui ont réuni près de 330 participants de différents horizons en deux ans. Ce programme est commun à plusieurs parcours métiers liés à l'innovation : Marketing, Recherche, Design, Développement, Qualité, Achats, *Supply Chain*. Il se déroule en présentiel sur 4,5 jours et mobilise 25 intervenants internes.

Les Ateliers du Management : cette formule innovante, lancée en avril 2021, est basée sur le partage entre pairs pour les managers d'équipe. Les ateliers sont animés à distance via Teams par une vingtaine de facilitateurs internes issus de la fonction Ressources Humaines et de différents pays. Ils sont proposés en cinq langues (espagnol, portugais, anglais, allemand, français). Pour la première fois en 2022 des sessions ont été organisées en mandarin sur deux sujets. À l'issue de 2022, environ 2 000 participants ont pris part aux ateliers depuis leur lancement sur les thèmes suivants : manager par la confiance, le *feedback*, l'influence, la démarche appréciative et la cohésion d'équipe (nouveau thème 2022).

Les Ateliers de Développement Personnel : découlant des Ateliers du Management, ils sont proposés depuis 2022 aux managers et cadres sans équipe directe à gérer. Deux thématiques sont proposées en français, allemand et anglais : l'influence et le *feedback*. Pour cette première année, 300 personnes ont pris part à ces sessions.

Plateforme de Coaching digital – Coachhub : afin d'enrichir l'écosystème de développement des pratiques managériales et du *leadership*, un contrat a été signé avec le leader européen du coaching digital Coachhub en septembre 2022. Il permet de proposer une offre pour accompagner le développement personnalisé des managers et des talents à différents endroits du Groupe, au moyen de sessions

de coachings vidéo sur ordinateur, tablette ou mobile (plus de 3 000 coachs certifiés et plus de 60 langues).

Perfectionnement en anglais : le Groupe continue de développer les compétences linguistiques de ses collaborateurs grâce à la solution *Education First*, référence mondiale de l'apprentissage de l'anglais. En 2022, tous les salariés connectés et basés dans les pays non-anglophones, soit plus de 9 000 collaborateurs, ont été invités à perfectionner leur anglais grâce à la solution 100 % digitale et adaptable grâce au test de positionnement. La solution leur permet de développer leurs compétences à l'écrit comme à l'oral. Par ailleurs, plus de 300 collaborateurs, pour qui la maîtrise de l'anglais a été identifiée comme une priorité, bénéficient de cours individuels et collectifs en classes virtuelles avec des formateurs certifiés.

Compliance : le programme digital *Compliance* (Conformité), obligatoirement suivi par tout nouvel arrivant dans le Groupe, a été complété en 2020 par un nouveau module sur la lutte contre la corruption. Cette formation digitale traduite en 11 langues a été assignée à l'ensemble des collaborateurs connectés (voir Lutte contre la corruption page 168). Le module sera également mis à disposition des salariés non connectés grâce au dispositif d'accompagnement spécifique, l'objectif étant de sensibiliser tous les salariés du Groupe sur le sujet. Plus de 9 000 collaborateurs ont complété le module avec succès en 2022, validant le niveau de connaissances requis au travers de questionnaires et mises en situation. Pour rappel, le programme intégral « *Compliance* » couvre à ce jour le Code éthique, la sécurité informatique, les pratiques anticoncurrentielles, le contrôle interne, la protection des données et l'anti-corruption.

Formation (effectifs et heures)

Périmètre Monde (hors Wilbur Curtis, Krampouz, SEB Pro BELUX, SEB PRO UK, SEB PRO Japan, SEB PRO Iberia, WMF Shanghai)

	2022*	2021	2020
Nombre d'heures de formation*	504 732	517 336	398 471
Nombre de personnes formées	22 280	35 613	31 833
Dont nombre de femmes	8 841	13 816	11 475
Dont nombre d'hommes	13 439	21 797	20 358

* Les heures de formation 2022 incluent les heures de formation en digital (source iGrow@SEB).

La baisse du nombre de personnes formées en 2022 est expliquée par la baisse globale des effectifs (voir tableau « évolution des effectifs salariés par zone géographique » p. 176), et par une uniformisation des lignes directrices de reporting auprès des filiales.

Parmi les heures de formation effectuées en 2022, 40 % étaient à destination des ouvriers, 37 % des employés et 23 % des managers.

Dépenses de Formation

Périmètre Monde (hors Wilbur Curtis, Krampouz, SEB Pro BELUX, SEB PRO UK, SEB PRO Japan, SEB PRO Iberia, WMF Shanghai)

(en % de la masse salariale)	2022	2021	2020*
France	4,14	3,81	3,00
Autres pays EMEA	0,92	1,04	0,64
Amériques	0,56	0,67	0,50
Asie	0,75	0,72	0,59
MONDE	1,74	1,70	1,26

* Données retraitées.

Les dépenses de formation du Groupe s'élèvent à 1,74 % de sa masse salariale en 2022, stable par rapport à 2021.

TAUX D'ABSENTÉISME

Périmètre Monde (hors WMF Heshan, EMSA Taicang, SEB Pro Shanghai, Krampouz, SEB Professional NA, GSE Côte d'Ivoire, GSE Maroc)

	2022		2021		2020	
	Monde	France	Monde	France	Monde	France
Taux d'absentéisme*	3,1	5,0	3,1	4,9	2,6	4,0

* Rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriques de présence.

HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, SEB Professional Shanghai et Krampouz)

	2022		2021		2020	
	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor	Monde hors Supor	Supor
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers)	587	8 412	680	12 315	1 087	11 143
En équivalent temps plein (en personnes)	274	4 023	305	5 898	490	5 304

Pour la filiale chinoise Supor, les chiffres sont liés au contexte local, avec notamment une saisonnalité forte de l'activité et une tension sur le recrutement de la main-d'œuvre dans l'est de la Chine.

Compte tenu de la diversité de nos implantations et des réglementations locales en matière de temps de travail, le Groupe SEB a pour objectif de ne pas dépasser 48 heures pour l'horaire hebdomadaire standard et 60 heures en incluant les heures supplémentaires. Tout collaborateur doit également disposer d'au moins un jour de repos hebdomadaire, sauf circonstances exceptionnelles, comme expliqué dans le Code éthique du Groupe. Le Groupe SEB travaille activement à l'atteinte de ces objectifs, notamment dans ses usines chinoises.

MAIN-D'ŒUVRE EXTÉRIEURE À LA SOCIÉTÉ*

Périmètre Monde (hors EMSA Taicang, WMF Heshan, Seb Professional Shanghai)

	2022	2021	2020
France	245	828	973
Autres pays EMEA	471	544	517
Amériques	472	648	1 061
Asie	2 348	589	1 994
MONDE	3 536	2 609	4 545

* Effectif intérimaire en équivalent temps plein.

3.7.4 UNE ENTREPRISE CITOYENNE

L'engagement sociétal du Groupe se traduit également dans ses actions de mécénat et de solidarité, orientées principalement vers la lutte contre l'exclusion, et dans sa contribution à la dynamique économique et sociale des territoires où il est implanté.

MÉCÉNAT ET SOLIDARITÉ : ENGAGEMENT LOCAL, DYNAMIQUE GLOBALE

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

100 % des principales filiales ⁽¹⁾ engagées dans un programme de mécénat

RÉSULTAT 2022

92 %

Lutter contre l'exclusion

La politique de mécénat du Groupe SEB fait partie intégrante de sa démarche de responsabilité sociétale. Elle a pour objectif d'harmoniser les engagements philanthropiques des différentes filiales et de favoriser l'implication des collaborateurs. L'équipe du Fonds Groupe SEB est chargée de mettre en place la politique de mécénat, elle assure la cohérence des différents projets dans le monde et anime les actions de solidarité du Groupe.

La politique de mécénat du Groupe SEB a pour objet social la lutte contre l'exclusion, avec quatre domaines d'intervention :

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

Les publics aidés peuvent être des personnes sans-abri, éloignées du monde du travail, en situation de grande précarité, des mineurs/ mineures dans des zones défavorisées...

Le Groupe SEB a formalisé et précisé sa politique de mécénat dans un document diffusé à l'ensemble des correspondants Mécénat

(un correspondant par filiale). Ce document rappelle la mission et les axes stratégiques de mécénat, les acteurs impliqués (filiales et Fonds Groupe SEB) et leur rôle ainsi que les différentes formes de contribution possibles. Parmi elles : le don financier, le don de produits, le mécénat de compétences, les opérations de partenariat croisé ou de produit-partage... Afin de favoriser l'engagement des salariés, les filiales peuvent accorder à chaque collaborateur en CDI un jour par an de temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général lié à la lutte contre l'exclusion.

En 2018, le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir 100 % de ses principales filiales ⁽¹⁾ engagées dans un programme de mécénat à l'horizon 2023. **En 2022, 92 % d'entre elles ont procédé à des dons financiers ou dons de produits.** Ce chiffre est en hausse de 8 points par rapport à 2021 (avec la Belgique et le Brésil en plus), année marquée par la COVID, et marque une stabilisation par rapport à 2020. Dans une forte proportion (72 %), les pays se sont engagés dans des partenariats construits sur plusieurs années, et impliquant les salariés.

Cette implication plus large des pays dans le mécénat, est à mettre au regard de l'évolution des dépenses globales de mécénat du Groupe.

Dépenses totales de mécénat

(Périmètre Monde)

(en €)	2022	2021	2020	2019
Dons financiers	2 904 501	2 256 331	2 068 227	2 432 811
dont Fonds Groupe SEB	1 006 000	500 000	448 889	500 000
Dons produits	980 176	1 033 511	1 288 761	614 697
dont Fonds Groupe SEB	156 079	100 056	188 539	199 970
DÉPENSES TOTALES DE MÉCÉNAT	3 884 677	3 289 842	3 356 988	3 047 508

(Le montant des dons financiers inclut les dons aux organismes d'intérêt général ainsi que les partenariats croisés qui s'apparentent plus à du sponsoring avec un impact fort pour la marque ou l'entité en termes de communication ou de relations publiques. Les opérations de produit-partage, qui concernent la vente d'un produit avec une part des bénéfices reversée à une association, font partie des partenariats croisés. Les dons inférieurs à 10 000 euros pour un même organisme d'intérêt général sont déclaratifs.)

Toutes actions confondues, le Groupe a consacré 3,88 millions d'euros au mécénat en 2022, en hausse de 18 % par rapport à 2021.

L'année 2022 a été marquée par le soutien exceptionnel à l'Ukraine, par le Fonds Groupe SEB et les filiales du Groupe (voir ci-dessous).

(1) Les 25 filiales les plus importantes représentant environ 80 % du chiffre d'affaires du Groupe (Allemagne, Belgique, Brésil, Chine, Colombie, Corée, Danemark, Égypte, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse, Turquie, Vietnam).

Initiatives locales

Soutien exceptionnel pour l'Ukraine

Cette année, le Groupe SEB a souhaité s'associer à l'élan de solidarité internationale pour l'Ukraine et sa population. Afin de contribuer aux efforts humanitaires pour apporter aide et soutien aux déplacés ukrainiens, le Fonds Groupe SEB a réalisé un don de 500 000 euros à l'UNHCR, l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés. En tant que partenaire mondial de confiance, les dons de l'UNHCR ont permis de fournir du matériel de première nécessité et des équipements médicaux aux personnes dans le besoin dans la région.

En outre, le Groupe a également fait des dons (en nature) sur le terrain pour des fournitures sanitaires et médicales, dont 75 respirateurs MakAir. Un don de 700 produits a également permis d'équiper le centre d'hébergement du Foyer Notre-Dame des Sans Abri à Écully, qui accueille des personnes déplacées d'Ukraine.

La filiale du Groupe SEB en Ukraine a souhaité soutenir ses concitoyens impactés par le conflit. Elle a réalisé un don de plus de 30 000 euros à un fond médical local, ainsi qu'un don de produits d'une valeur de 28 000 euros. D'autres filiales en Europe ont également fait preuve de solidarité à l'Ukraine, dont notamment GS Belgique qui a fait un don de 10 000 euros.

LA CHARITY WEEK, UN TEMPS FORT DE MOBILISATION

Chaque année, la *Charity Week*, coordonnée par le Fonds Groupe SEB, est un temps fort de mobilisation solidaire au niveau mondial. Pour l'édition 2022, sur le thème « **Ensemble contre l'exclusion** », les collaborateurs de 75 sites et 43 pays ont pris part à une grande variété d'actions. Chaque entité a pu partager ses initiatives avec l'ensemble du Groupe grâce à la communauté *Charity Week* sur les réseaux internes Yammer et Teams.

Un grand nombre de sites a organisé des **collectes** alimentaires, de jouets ou de vêtements à distribuer aux plus démunis. Ils ont aussi rivalisé d'idées pour recueillir des fonds au bénéfice d'associations locales ou pour égayer la vie des personnes âgées ou en situation de handicap : organisation de repas partagés et ateliers de cuisine participatifs, confection et vente de gâteaux de Noël, réalisation de jeux-concours, ventes aux enchères, spectacles pour dévoiler les talents des collaborateurs ... Dans certains cas, les fonds récoltés par les salariés ont été abondés par l'entreprise.

Dans plusieurs pays, les collaborateurs se sont impliqués dans des **ateliers et journées solidaires**. En **France**, le Campus SEB a organisé un atelier en lien avec le Foyer Notre-Dame des Sans-Abri, une association soutenue par le Fonds Groupe SEB : participation à des travaux de peinture dans un des sites de l'association. Leurs collègues ont également participé à une opération « ménage de printemps » dans

un local de l'association Habitat & Humanisme. Toujours en France, la journée solidaire du site de Lourdes était plus relaxante : des collaborateurs ont proposé des ateliers de réflexologie plantaire à leurs collègues ! En **Belgique**, les salariés pouvaient « offrir » une journée de travail à des personnes démunies en la consacrant à l'association locale de leur choix. La filiale belge a également organisé des collectes de plusieurs natures : des fournitures pour une école pour des enfants démunis, des cadeaux de Noël pour une association de sans-abri et des dons de divers produits destinés à des familles ukrainiennes ayant trouvé refuge en Belgique.

Beaucoup d'actions ont ciblé l'aide aux **personnes défavorisées ou souffrant de handicaps**. Au **Mexique**, la filiale a renouvelé son soutien au centre *Renacimiento*, maison d'accueil pour 49 jeunes sans abri de 8 à 17 ans qui ont reçu des vêtements chauds, des chaussures, des jeux de société et des confiseries. Le **Chili** soutient régulièrement un foyer pour 20 enfants susceptibles d'être adoptés. Pour la *Charity Week* de cette année deux salariés de la filiale les ont surpris : le Père Noël et l'un de ses lutins sont venus les voir pour distribuer des cadeaux ! Au **Portugal**, la filiale a également eu à cœur d'apporter un peu de la magie de Noël à des enfants. Ici 52 résidents d'un foyer pour enfants ont reçu leur propre cadeau. En **Inde**, les salariés sont venus en aide à des personnes âgées, porteuses de handicap mental ou démunies,

en faisant une collecte de quelque 150 kg de produits alimentaires dont ils ont fait don à Apna Ghar, un ashram qui œuvre pour le bien-être des plus vulnérables de la société indienne.

LES FILIALES S'ENGAGENT

En dehors de la *Charity Week*, partout dans le monde, les filiales du Groupe soutiennent ou initient des projets en direct et par exemple :



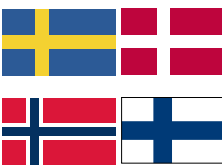
Au **Brésil**, le Groupe SEB s'est engagé en 2019 auprès de l'association *Gastromotiva* pour former des jeunes en situation d'exclusion dans la région de São Paulo aux métiers de la cuisine et de la restauration. Cette formation, qui a permis de former une soixantaine de jeunes en 2020 a dû se mettre en veille à cause de la crise sanitaire ; elle reprendra en 2023. Trois associations du pays ont bénéficié, des dons de produits d'hygiène, produits alimentaires et vêtements effectués par les collaborateurs du Groupe à l'occasion du *Charity Day* brésilien en juillet. Enfin, c'était tout naturellement que Groupe SEB Brésil et la Fondation Arno Rochedo sont venues en aide à la population des villes de Petrópolis, Recife et Jabotão, proches de leurs sites de production à Recife et à Itatiaia, et fortement touchées par des catastrophes naturelles en 2022.



En **Chine**, Supor poursuit depuis 2006 un vaste programme de **construction d'écoles** pour des enfants défavorisés en milieu rural. Depuis le démarrage du projet, 28 écoles ont ouvert leurs portes (dont deux en 2022 dans le Yunnan et le Henan) et ont permis la scolarisation de plus de 20 000 enfants. Outre le financement des écoles et l'organisation de sessions de formation pour les enseignants, ce programme a soutenu en 2022 l'organisation de cours à distance. Il fait appel au bénévolat des collaborateurs au travers d'actions d'animation, de soutien scolaire et de dons de livres, notamment pendant la *Charity Week*. En 2022, des collaborateurs ont passé plusieurs jours avec les enfants des deux écoles récemment ouvertes, pour des concours de cuisine. Supor entend poursuivre son engagement dans le domaine de l'éducation avec une nouvelle initiative dont les éléments seront annoncés en 2023 et qui se substituera au programme mené jusqu'à 2022.



En **Colombie**, la Fondation Imusa-Samurai *Taller de Sueños* est fortement engagée auprès des *tinteros* (vendeurs de café ambulants, voir page 198). Elle agit également en faveur d'un habitat décent : en 2022, une collaboration avec l'association *The Social Waters* a permis de donner accès à l'eau potable à plus de 500 habitants. Les salariés de la filiale se sont impliqués à travers le programme *Dream Builders* pour construire 25 maisons pour des familles en précarité. Enfin, la Fondation œuvre pour une alimentation saine pour les plus démunis à travers des cours de cuisine (426 personnes en 2022). Diverses actions commerciales solidaires ont été réalisées en 2022 pour contribuer au financement des actions de la Fondation : vente de sacs écologiques, galas de charité...



Dans les **pays nordiques** (Suède, Danemark, Norvège, Finlande), le Groupe SEB poursuit le partenariat engagé depuis plus de 10 ans par OBH avec l'association *Star of Hope* qui œuvre pour l'éducation, la santé et l'alimentation. Les quatre filiales parrainent actuellement 30 enfants aux Philippines, accompagnés jusqu'à l'âge adulte. Ils bénéficient d'un soutien financier individuel et de livres scolaires, produits alimentaires, activités de loisirs...

OPÉRATIONS COMMERCIALES SOLIDAIRES

Les opérations commerciales solidaires sont une autre forme de mécénat pratiquée par le Groupe SEB. Ce fut le cas en **France**, pour l'opération « Les marques engagées pour une rentrée solidaire » : de mi-août à fin octobre 2022, pour tout achat d'un appareil électroménager d'une de ses marques, les consommateurs étaient invités à voter pour un projet porté par l'association Télémaque, Apprentis d'Auteuil ou Les Petites Cantines, et ainsi déclencher un don de 5 euros à l'association sélectionnée. Chaque association a reçu un don financier correspondant au nombre de votes. En 2021, la filiale du Groupe SEB en France avait réalisé une opération de produit-partage au profit de la Banque Solidaire de l'Équipement d'Emmaüs Défi.

Par ailleurs la filiale du Groupe SEB en France développe également des partenariats avec des organisations à vocation sociale pour leur permettre d'acquérir des produits à prix réduits. Deux partenariats de ce type fonctionnent depuis 2019 avec les associations VRAC et Revivre (voir 3.8.3 Cuisiner sain et durable p. 202).

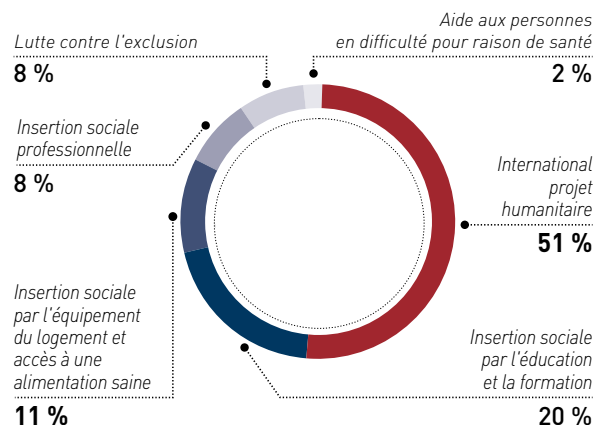
Aux **Pays-Bas**, depuis 2021, le Groupe a tissé un partenariat avec la banque alimentaire locale, Voedselbank, afin de contribuer aux actions de l'association dans la lutte contre la pauvreté et la précarité alimentaire. Chaque commande d'au moins 75 euros sur le site Tefal.nl déclenche un don à l'association pour contribuer au financement de repas. Depuis le début du partenariat 8 600 familles ont bénéficié de ce soutien.

Fonds Groupe SEB

Outre sa mission d'animation et de coordination de la *Charity Week* annuelle et son rôle de conseil et d'orientation des initiatives de mécénat des filiales, le Fonds Groupe SEB apporte son soutien financier à divers projets de lutte contre l'exclusion, principalement en France.

En 2022, il a apporté son concours à 26 projets (identique à 2021) dans le cadre d'un budget de soutien qui s'est élevé à 1 006 000 euros en numéraire comprenant un don exceptionnel de 500 000 euros à l'association UNHCR en soutien à la population ukrainienne et 156 079 euros en dons de produits.

RÉPARTITION DES DONS EN NUMÉRAIRE



GOVERNANCE ET FONCTIONNEMENT

La Gouvernance du Fonds Groupe SEB est partagée entre deux entités clés : le Conseil d'administration et le Comité opérationnel qui s'appuient sur une équipe dédiée au Fonds.

Le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques du Fonds. Il se compose de :

- Thierry de La Tour d'Artaise : Président du Groupe SEB, Président du Fonds ;
- Nathalie Lomon : Directrice Générale Adjointe Finances, Trésorière du Fonds ;
- Delphine Segura Vaylet : Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines ;
- Chantal Monvois : Déléguée générale de la Fondation AgroParis Tech ;

- Véronique de Montlivault : Administratrice chez Rhône Développement Initiative.

Le Comité opérationnel examine et sélectionne les projets présentés au Fonds. Il suit la mise en œuvre des opérations engagées, contribuant ainsi à l'orientation et à l'amélioration des programmes d'aide à venir.

Dirigé par Juliette Sicot-Crevet, Directrice du Développement Durable du Groupe et Déléguée Générale du Fonds Groupe SEB, il se compose de sept membres salariés du Groupe, choisis pour la diversité de leurs compétences (gestion, ressources humaines, communication, représentants syndicaux...) et leur sensibilité aux actions de solidarité.

Une équipe opérationnelle composée de deux personnes assure la mise en œuvre et la valorisation des projets, ainsi que le développement du réseau de collaborateurs bénévoles.

PROJETS SOUTENUS

Depuis sa création en 2007, le Fonds a soutenu au total 510 projets en France visant au « mieux vivre pour tous », conduits par des associations avec lesquelles il entretient des liens étroits et de longue durée, comme Emmaüs Défi, l'Agence du don en nature (ADN), Énergie Jeunes, Télémaque, Chemins d'avenirs...

En 2022, les projets et actions principales sont les suivants :

ÉDUCATION, FORMATION



Le Fonds Groupe SEB soutient depuis 2021 l'association **Chemins d'avenirs**. Cette association agit en faveur de l'égalité des chances pour les collégiens et lycéens des zones rurales et des petites villes. En 2022, 14 collaborateurs du Groupe ont parrainé un jeune à distance par visioconférence, en s'appuyant sur des outils pédagogiques et sur la plateforme collaborative de l'association. Objectif : aider le filleul à prendre confiance en lui, à penser autrement son orientation et à développer son sens de l'engagement pour réaliser son potentiel et ses ambitions. Sur le terrain, 15 lycéens ont pu apprendre à mieux connaître le monde de l'industrie sur le site de Faucogney où ils ont été accueillis par cinq collaborateurs du Groupe.



Énergie Jeunes combat les inégalités scolaires dans les collèges sur les territoires les moins favorisés, grâce à des interventions de volontaires, issus principalement du monde de l'entreprise. Ces bénévoles visent à provoquer des « déclics » psychologiques et à aider tous les jeunes à aimer apprendre. En 2022, 19 collaborateurs du Groupe SEB, basés en région lyonnaise, Isère et Bourgogne, se sont formés à la pédagogie et faisaient partie des volontaires de l'association.



Le Fonds soutient depuis 2011 **Télémaque** dont il assure la présidence de l'antenne Rhône-Alpes. L'association accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes méritants et motivés d'origine modeste, sur la base d'un mentorat école-entreprise. En 2022, le Fonds Groupe SEB a célébré la fin du parcours de sept mentors du Groupe et de leurs filleul/le, qui ont tous passé le baccalauréat. Fin 2022, 14 collaborateurs du Groupe, basés en région lyonnaise, étaient engagés comme mentors d'un/une jeune afin de l'aider à préparer son avenir.

INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE



Parmi les nouveaux projets, le Fonds Groupe SEB a soutenu le dispositif la Toulaine à Lyon, développé par l'association les **Apprentis d'Auteuil**. Cet accompagnement s'adresse aux jeunes sortis de l'Aide Sociale à l'Enfance, avec des points réguliers jusqu'à l'insertion socio-professionnelle. Il constitue une aide indispensable pour guider les jeunes vers l'autonomie.



Le Fonds a également soutenu la création de deux nouvelles écoles de production spécialisées dans les métiers de l'industrie : **ECOPRA** en Haute Savoie et **l'École de production industrie** en Bourgogne.



Le Fonds a poursuivi en 2022 son partenariat avec **Réseau Étincelle** qui a débuté en 2020. Cette association s'adresse à de jeunes « décrocheurs » de 16 à 21 ans, sortis précocement du système scolaire, sans diplôme ni emploi. Elle leur propose un parcours pédagogique de plusieurs jours au cœur d'une entreprise, avec l'intervention de collaborateurs et de professionnels externes : immersion dans l'entreprise, mise en situation, appropriation des codes du monde professionnel, découverte d'opportunités... Cette année 12 jeunes ont pu participer à la deuxième session mise en place par le site de Mayenne.



Le Fonds a renouvelé son soutien au programme SAS Hackeuses (**Fondation Simplon** – Lyon) qui favorise l'insertion des femmes éloignées de l'emploi dans l'univers du numérique. Il s'agit d'une formation courte (six semaines) pour acquérir les compétences numériques fondamentales, mais aussi découvrir les métiers du numérique et travailler son insertion professionnelle.

ÉQUIPEMENT DU LOGEMENT



Dans le domaine de l'équipement du logement et de l'accès à une alimentation saine, le Fonds a renouvelé en 2022 son soutien à l'**Agence du don en nature** (ADN) dont il est membre fondateur depuis 2008. L'ADN collecte auprès des industriels des produits neufs (non alimentaires) invendus, pour les redistribuer aux associations d'aide aux personnes en difficulté. Depuis l'origine, le soutien du Fonds s'est concrétisé par le don de 314 000 produits, une aide financière de 255 000 euros et la mise à disposition de compétences.



Le Fonds Groupe SEB et la **Banque Solidaire de l'Équipement d'Emmaüs Défi** ont également célébré les 10 ans de leur partenariat en 2022, avec plus de 9 000 ménages accompagnés. La **Banque Solidaire de l'Équipement** lutte contre le mal-logement en accompagnant des personnes en situation de précarité. La BSE noue des partenariats avec des entreprises autour de dons d'équipements neufs afin que les bénéficiaires puissent les acheter à tarifs réduits, et retrouver ainsi dignité et autonomie. Grâce aux produits du Groupe SEB, les personnes reçues par l'association peuvent trouver à la BSE de quoi cuisiner dans leur nouveau chez soi. En 2022, près de 2 500 ménages ont été équipés.



Le Groupe SEB est par ailleurs membre depuis 2020 de l'**Entreprise des possibles**, un collectif d'entreprises de la métropole lyonnaise qui se mobilisent pour assurer un logement décent aux sans-abri et aux plus démunis. La structure mutualise et redistribue aux acteurs sociaux des ressources humaines (collaborateurs bénévoles), financières et matérielles, avec un effet amplificateur important. En 2022, le Groupe SEB a réalisé une nouvelle campagne d'information auprès des salariés de la région lyonnaise sur les deux leviers mis à leur disposition pour soutenir les associations référencées par l'Entreprise des possibles : le don de jours de congés payés (jusqu'à deux par an) et la réalisation d'une mission de bénévolat sur le temps de travail (jusqu'à deux jours par an également). Le don de jours de congés s'est traduit en 2022 par une somme de 25 000 euros dont 10 000 euros d'abondement du Groupe.

3

IMPLICATION DES COLLABORATEURS

Pour la 10^e année consécutive, le Groupe a organisé l'appel à projets interne **Charity Boost** (précédemment **API Sol**). L'objectif de cette opération est de donner un coup de pouce à des projets parrainés par des salariés du Groupe. En 2022, le Fonds a soutenu les 12 projets sélectionnés par les jurys locaux des sites français. La **Charity Boost** s'est étendue à 12 pays à l'international ; 7 projets ont été soutenus au Brésil, ainsi qu'en Colombie, Hongrie, Finlande et aux États-Unis.

Les Défis Solidaires en équipe, initiés en France 2017, se sont poursuivis en 2022 (journées solidaires lors de la **Charity Week** sur le Campus SEB, **Charity Days** de Groupe SEB France...).

Pour inciter les collaborateurs à s'engager dans le mécénat de compétences, le Fonds Groupe SEB a lancé en 2021 en France le programme **Transmission des savoirs**. Il permet à tous les salariés d'utiliser jusqu'à un jour de travail par an pour du mécénat de compétences individuel ou collectif, sur site ou en dehors, au travers de quatre associations avec qui il entretient des liens privilégiés : Énergie Jeunes, Réseau Étincelle, Télémaque et Chemins d'avenir (voir ci-dessus).

Plus généralement, afin de stimuler et faciliter l'engagement solidaire des collaborateurs, le Groupe SEB s'est doté en 2020 de la plateforme Microdon. Accessible via la page d'accueil de l'intranet **MySEB**, elle centralise toute l'information sur la politique et les programmes de mécénat du Groupe faisant appel au bénévolat de salariés en France. En fonction de sa situation géographique et de ses centres d'intérêt, chaque salarié peut choisir un projet qui l'intéresse, découvrir les missions proposées et faire acte de candidature. Les collaborateurs peuvent aussi se connecter à la plateforme de chez eux, grâce à un identifiant personnel. Elle est ainsi accessible pour tous les collaborateurs, y compris ceux qui ne sont pas connectés sur leur lieu de travail (salariés de production notamment).

UN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE

Économie sociale et solidaire

Le Groupe SEB assume sa responsabilité économique et sociale au sein des territoires où il est implanté. Au-delà des emplois qu'il génère, il soutient le développement d'entreprises locales et, parmi elles, des acteurs de l'économie sociale et solidaire : EA (entreprise adaptée),

ESAT (établissement et services d'aide par le travail), EI (entreprise d'insertion), ETTI (entreprise de travail temporaire d'insertion). Chaque fois que possible, il favorise le recours à des entreprises qui accompagnent des personnes en difficulté sur le chemin de l'emploi. Pour renforcer cet axe d'achat responsable, il a intégré des clauses sociales dans les appels d'offres (voir Sous-traitants dans le secteur du handicap et de l'insertion, p. 173).

DE NOMBREUSES INITIATIVES EN FRANCE



À **Lourdes**, le site industriel travaille depuis de nombreuses années avec l'Adapei (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales) pour des actions de sous-traitance. Depuis 2016, un atelier ESAT est intégré sur le site, pour une meilleure proximité entre les salariés et les travailleurs en situation de handicap (entre huit et 16 travailleurs selon les besoins). En 2019, l'Adapei s'est vu confier la prestation de restauration pour les salariés. L'association intervient également pour l'entretien des espaces verts et l'impression du journal interne. Cet engagement a été distingué en 2021 par les Victoires des *leaders* du capital humain (« mention spéciale »). Et en 2022, le site a noué un partenariat avec CRIT, entreprise spécialiste du travail temporaire, autour d'un programme qui vise à remettre six

personnes en situation de handicap sur le chemin de l'emploi. Elles ont d'abord suivi une formation ouvrant ensuite sur une mission d'intérim de six à 18 mois sur des postes de travail adaptés.

La plateforme logistique de **Mions** accueille depuis octobre 2021 six travailleurs en situation de handicap mental ou psychique (ESAT AIR) pour des missions de re-palettisation, manutention, traitement des produits non conformes, différenciation retardée, etc. En 2022, Mions a accueilli un stagiaire cariste de l'AFIPH (Association familiale de l'Isère pour personnes handicapées) pendant six semaines pour vérifier sa capacité et son autonomie sur le poste, en vue de l'intégrer via des missions en 2023. L'étude du type de contrat approprié pour cette prestation est en cours.

À **Pont-Évêque**, l'usine sous-traite l'assemblage de pièces plastiques, l'étiquetage et le conditionnement de produits à l'ESAT AIR (environ 30 emplois ETP – équivalent temps plein).

À **Mayenne**, ce sont l'assemblage de pièces et l'entretien des espaces verts qui sont effectués par l'EA Maine Ateliers.

Le site de **Faucogney** a lui aussi largement recours à des structures d'insertion pour le conditionnement des pièces détachées et accessoires, générant environ 66 emplois ETP.

Quant à l'usine d'**Is-sur-Tille**, elle travaille de longue date avec le Groupe Coopératif Demain, une entreprise spécialisée notamment dans le recyclage et qui emploie plus de 200 salariés dont environ la moitié en parcours d'insertion.

À **Selongey**, le site a développé un partenariat depuis 2019, avec la Régie rurale du plateau (ESUS entreprise solidaire et d'utilité sociale, qui gère des chantiers d'insertion), autour de la création d'un jardin pédagogique. La Régie rurale du plateau prépare les plants et semis, et assure la plantation avec la collaboration des élèves du collège d'Is-sur-Tille. En 2022, la Régie rurale du plateau a entrepris la rénovation du mur en pierre sèches, par 8 salariés en insertion, dans le cadre de ses activités de rénovation de patrimoine.

Le Groupe confie aussi le recyclage de ses matériels informatiques à des entreprises du secteur protégé : Triade Avenir intervient depuis longtemps (via Dataserv) sur les ordinateurs, écrans et téléphones en fin de vie. Pour ce qui est du recyclage des serveurs, le Groupe a référencé en 2021 l'entreprise adaptée Recyclea qui emploie elle aussi des personnes en insertion.

Sur le **Campus SEB** à Écully, 10 entreprises du secteur protégé (EA et ESAT) interviennent pour la restauration, la propreté, l'accueil, ou encore l'entretien des espaces verts. Le siège a poursuivi son partenariat avec l'EA Handishare sur des prestations externalisées de ressources humaines (enregistrement de données formation, digitalisation de dossiers, contribution au traitement de candidatures reçues par courrier, *hotline* conciergerie...) et services généraux.

En 2021, les dépenses de sous-traitance dans le domaine des entreprises protégées et adaptées (coût de la main d'oeuvre uniquement) ont représenté plus de 4,5 millions d'euros pour l'ensemble des sites du Groupe en France. La donnée 2022 n'est pas encore disponible à la date de parution du présent document.

À L'INTERNATIONAL AUSSI

En **Colombie**, le Groupe s'implique au travers de la Fondation Imusa-Samurai *Taller de Sueños* pour soutenir l'activité et améliorer la vie des **tinteros** qui évoluent dans des conditions précaires. Ces vendeurs ambulants de café et petits « en-cas » sont des clients du Groupe car ils utilisent en très grande majorité des bouteilles isolantes Imusa. Afin de leur faciliter la tâche, les équipes de Groupe SEB Colombie ont conçu à leur attention un modèle adapté à leurs besoins pour garder le café au chaud le plus longtemps possible, un chariot spécifique pour le transport et une chaise pliante. Dans le cadre de son programme *Tinteros de corazón*, la filiale colombienne leur propose aussi une formation de deux mois sur la gestion de leur activité, la santé et la sécurité ou le service client (200 participants en 2022).

Ancrage local

Bien que le Groupe soit très internationalisé, il est un acteur local engagé dans les nombreux pays où se situent ses sites industriels, ses filiales nationales et ses équipes régionales. Cet ancrage local lui permet de poursuivre ses axes prioritaires – l'innovation, les relations de proximité avec ses consommateurs et ses clients, ou encore le Développement Durable – grâce au travail de ses collaborateurs expérimentés et leur connaissance fine de leur métier, leur marché, leur pays, leur région.

L'histoire du Groupe est ancrée en Auvergne-Rhône-Alpes où plus de 3 800 collaborateurs travaillent aujourd'hui dans cinq sites de la région : Écully, Pont-Évêque, Mions, Saint-Priest et Rumilly. La promotion interne et le développement des compétences sont des priorités pour le Groupe qui concrétise cet engagement dans le bassin lyonnais, notamment en étant membre du réseau Alliance et Territoires, animé par la Maison de Lyon pour l'Emploi. Le but de ce réseau est d'ouvrir les frontières entre les entreprises membres et de créer une dynamique de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) interentreprises et de GPEC territoriale sur le bassin lyonnais.

Plus généralement, le Groupe est un membre actif de la communauté dans toutes les régions où il est implanté : il entretient de nombreux liens avec les acteurs locaux, en particulier avec les établissements d'enseignement : interventions en classe, accueil d'élèves lors de visites ou de stages... Ainsi, aux **États-Unis**, le site industriel de Canonsburg (All-Clad) collabore depuis plusieurs années avec des lycées de la région sur des thématiques liées à la fabrication et à l'ingénierie. Les élèves analysent des problématiques complexes du site, recherchent des solutions alternatives et émettent des recommandations. À la fin de l'année, leurs travaux sont évalués par des salariés All-Clad. Cette initiative, qui bénéficie à plusieurs dizaines de lycéens chaque année, a valu au site de Canonsburg d'être distingué par les *Champions of Learning Awards*, organisés en Pennsylvanie par le *Consortium for Public Education*. En **Allemagne**, WMF entretient un partenariat avec l'université de Geislingen sur des thématiques liées à l'éco-conception et au Développement Durable.

Le Groupe SEB participe régulièrement à des débats de société, par exemple sur l'économie circulaire, l'alimentation, la santé ou l'inclusion, des thématiques qui mobilisent ses équipes Développement Durable et Produits & Innovation.

3.8 Innovation durable et respect des consommateurs

Depuis ses origines, le Groupe SEB a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie pour mieux satisfaire et anticiper les besoins des consommateurs. Le Développement Durable et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sont des éléments moteurs de cette dynamique d'innovation (voir 3.8.1 Dynamique d'innovation et Développement Durable) dont l'objectif est de créer des produits et des services que

les consommateurs pourront utiliser en toute simplicité et en toute sécurité (voir 3.8.2 Respect des consommateurs). Des solutions qui les aideront à adopter une alimentation savoureuse, plus saine et à mieux vivre chez eux, tout en limitant l'impact sur la planète (voir 3.8.3 Cuisiner sain et durable et 3.8.4 Mieux vivre à la maison).

3.8.1 DYNAMIQUE D'INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE ANCRÉE SUR L'INNOVATION DURABLE

Afin de renforcer encore sa capacité d'innovation de rupture, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation avec la création d'une Division de l'innovation Groupe en 2021. Cette nouvelle Division définit et pilote un portefeuille de huit domaines d'innovation, dont deux sont directement liés à la stratégie RSE du Groupe autour des besoins suivants :

- faciliter un mode de vie sain à la maison en proposant des produits et des services pour accompagner le consommateur dans son alimentation et sa santé ;
- s'engager pour la planète à la maison en accompagnant le consommateur dans des usages plus durables des produits et un mode de vie plus respectueux de l'environnement.

Plusieurs Centres d'excellences ont été créés au sein de la nouvelle division et regroupent des profils experts dans différents domaines : *Innovation Insights*, Propriété intellectuelle, *Expertise électronique et logicielle*, Expertise matériaux, Technologies de l'alimentation et Ingénierie. Ces centres jouent un rôle clé dans l'innovation durable du Groupe à travers leurs travaux de recherche et en s'intéressant notamment aux sujets suivants : technologies pour réduire la consommation énergétique, nouveaux matériaux à plus faible impact, ou encore procédés de cuisson saine et qui reflètent les comportements et les attentes des consommateurs (voir *Innovation Insights* ci-dessous).

UN CENTRE D'EXCELLENCE POUR PLACER LE CONSOMMATEUR AU CŒUR DE L'INNOVATION

Par les 5 Centres d'excellence, les équipes du Centre *Innovation Insights* regroupent des profils aux compétences pointues – telles que l'anthropologie, la psychologie cognitive, les sciences cognitives ou le design centré sur l'humain, avec le support des meilleurs méthodologies et outils. La compréhension des besoins des personnes aux deux extrémités de la courbe des âges est aujourd'hui l'un de leurs axes de recherche prioritaire avec pour objectif de répondre à deux enjeux sociétaux de taille : l'apprentissage par les enfants d'une alimentation saine et durable et le maintien en autonomie des seniors (la gamme petit-déjeuner au *design* inclusif Includeo démontre déjà l'importance accordée par le Groupe à cette dernière problématique, voir page 206). Pour cela, l'équipe dispose d'un outil grandeur nature : le *Living Lab* est une maison d'essai avec sa cuisine, son salon, sa

salle à manger et sa salle de bains. Elle accueille des consommateurs dans un espace contrôlé permettant aux anthropologues d'observer et documenter les comportements, les usages et les réactions qui alimenteront leurs réflexions.

Le Centre d'excellence *Innovation Insights* abrite également depuis 2022 le SEBLab, dispositif qui joue un rôle central dans l'accélération de l'innovation du Groupe depuis de nombreuses années. Au-delà de sa contribution à des projets de recherche depuis l'étape d'idéation jusqu'à la validation du concept, son rôle est désormais étendu à la validation des *insights* générés par le Centre. Les thématiques du Développement Durable sont souvent très présentes dans les sessions du SEBLab. En 2021, par exemple, il a animé une session sur les recommandations d'utilisation des produits dans une optique de moindre impact environnemental et une autre, en collaboration avec la Direction des Marques, sur la responsabilité sociétale de marque de Rowenta et, en 2022, de Tefal.

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

L'innovation du Groupe se nourrit aussi de collaborations externes, notamment au travers de programmes collaboratifs de recherche dans lesquels des partenaires publics et privés mutualisent leurs compétences pour atteindre un objectif commun. C'est par exemple le cas sur le thème de l'alimentation saine et durable (voir 3.8.3 Cuisiner sain et durable p. 202). Parmi les pistes de recherche en cours dans ce domaine, le Groupe collabore avec des entreprises leaders des industries du silicone et des matériaux afin de mettre au point de nouveaux revêtements de poêles et de casseroles.

Cette *open innovation* inclut également des *start-up* dans lesquelles le Groupe prend des participations via le fonds SEB Alliance (voir page 28). Il investit dans des entreprises émergentes qui proposent des technologies disruptives et/ou de nouveaux modèles économiques. Les secteurs ciblés sont en cohérence avec les axes stratégiques d'innovation du Groupe.

TOUS LES SALARIÉS IMPLIQUÉS

Le *All Innovators Challenge*, lancé en 2017 invite les collaborateurs à soumettre des idées de produits et/ou services innovants. Après une première édition test sur le Campus d'Écully en 2017, le *challenge* a été étendu à l'ensemble des sites français en 2018. Les deux premières

éditions ont rassemblé plusieurs centaines d'idées aboutissant à 11 projets gagnants que leurs initiateurs ont pu concrétiser avec l'aide du SEB Lab. Plus de la moitié des projets gagnants étaient liés à une thématique de Développement Durable (économie d'énergie, réduction des déchets, alimentation saine et durable...).

Entre 2020 et 2022, le *All Innovators Challenge* n'a pu avoir lieu en raison du contexte sanitaire (Covid-19), mais le SEB Lab a maintenu son dispositif d'accueil des propositions spontanées des collaborateurs. Il leur a permis d'approfondir leurs idées pour soumettre les plus

prometteuses aux *Business Units*. Le dispositif est en cours de redéfinition en vue de sa relance en 2023.

Les sites industriels et de logistique du Groupe sont également invités chaque année à présenter au moins un projet éco-innovant visant à réduire son impact environnemental. Interrompue à son tour en 2020, ce challenge a repris en 2021 et les projets de quatre sites en France, en Chine et au Vietnam ont été sélectionnés (voir page 229).

(Pour plus d'information sur la stratégie d'innovation du Groupe SEB, voir chapitre 1.2, page 24).

3.8.2 RESPECT DES CONSOMMATEURS

Le Groupe SEB s'engage à proposer aux consommateurs des produits répondant aux plus hauts standards de qualité, présentant toutes les garanties en termes de sécurité et d'innocuité. Dans chaque pays, le Groupe respecte toutes les normes et réglementations liées aux produits qu'il commercialise. Cette responsabilité du fait des produits est la première thématique présentée dans le Code éthique du Groupe.

UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ CERTIFIÉ ISO 9001

Le Groupe a mis en place un système de *management* de la qualité au sein de tous ses sites industriels dès 2000. Ce système est certifié ISO 9001. La certification Groupe s'applique à l'ensemble des entités (industrielles et logistiques) et le Groupe s'est fixé comme objectif d'intégrer au certificat Groupe les nouvelles acquisitions dans un délai maximum de 5 ans. Ainsi, Krampouz et Willbur Curtis ont été certifiées ISO 9001 en 2022.

Le **Système de management de la qualité (SMQ)** du Groupe SEB décrit les dispositions à prendre, à tous les niveaux, pour assurer la qualité des produits et des prestations associées. Le SMQ concerne l'ensemble des activités, processus et sites du Groupe SEB dans le monde. Chaque activité, chaque site, chaque fonction, chaque salarié est responsable de la qualité de son travail et du respect des règles contenues dans les documents d'assurance qualité. Les revues de direction, en examinant régulièrement les différents éléments du système, permettent de vérifier l'efficacité des processus du Groupe et de piloter les actions nécessaires à l'amélioration continue de la qualité des produits et processus. Le système de *management* de la qualité est présenté plus en détail page 63.

Essais et tests à tous les niveaux

Le Groupe contrôle le niveau de qualité de ses produits à **chaque étape de la conception et de la fabrication**, y compris chez ses sous-traitants. Les premiers essais qualité interviennent dès la conception et concernent 100 % des produits (hors variantes purement esthétiques) : les produits issus des préséries sont testés dans des salles d'essais, à proximité des bureaux d'études.

Pour les **tests d'endurance**, les produits sont soumis à un enchaînement intensif de cycles de fonctionnement en conditions d'utilisation standard qui peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, sans interruption. Ainsi, sur le site de Shaoxing ce sont plus de 400 bouilloires qui sont testées par an, à raison de 240 cycles chacune, soit un total de 9 600 heures de test. Pour le cuiseur vapeur électrique Cookeo ce sont plus de 100 produits soumis à des tests longue durée (350 cycles chacun) et/ou en test court (30 cycles chacun), représentant au total plus de 4 000 heures de tests par an.

Les tests d'endurance réalisés sur la gamme de produits de préparation culinaire Eco Respect, labélisés ECOdesign et fabriqués à Lourdes (voir page 222), ont permis de valider les évolutions techniques démontrant une meilleure efficacité énergétique ainsi que l'usage de matériaux à faible impact environnemental. À titre d'exemple, c'est dans le cadre de ce processus rigoureux de validation que le blender Eco Respect a subi durant sa qualification plus de 30 000 tests d'endurance et de durabilité réalisés par les équipes de contrôle qualité et leur laboratoire sur le site de Mayenne.

La capacité de tests pour les produits complexes tels que les machines à café *full auto* a été augmentée en 2022, grâce à des moyens accrus et à la formation de personnels, ainsi que le recours à un partage des compétences et des équipements entre usines : ainsi le site de production de Mayenne a pu accroître temporairement sa capacité d'essais en déléguant une partie de ses tests d'endurance au site de Lourdes. Cette mutualisation des moyens se poursuivra en 2023.

Le laboratoire d'essais du Groupe à Saint-Priest est accrédité pour les tests de Sécurité électrique et Compatibilité Électromagnétique (CEM). Ces accréditations permettent plus d'agilité, une meilleure maîtrise des timings de validation, et l'auto-certification des produits, tout en respectant les normes internationales en vigueur. En 2022, 53 % des essais réalisés dans ces laboratoires étaient directement liés à la certification.

Les **emballages** font aussi l'objet de nombreux tests car ils doivent préserver l'intégrité du produit depuis la sortie d'usine jusqu'à chez le consommateur. L'essor du e-commerce a contribué à multiplier les envois unitaires et se traduit par davantage de contraintes sur les emballages. En 2020, le Groupe a investi dans de nouveaux équipements de test des emballages dans son laboratoire de Saint-Priest. Ces équipements ont permis de valider les nouveaux *packagings* développés spécifiquement pour l'e-commerce et également de tester et de certifier les emballages permettant d'être conformes au référentiel des partenaires du Groupe (voir Éco-packaging p. 223).

Le démarrage de la fabrication des **nouveaux produits** est précédé par une étape de validation spécifique (*Pilot Run Validation*). Elle correspond à la production d'une présérie additionnelle d'une centaine de produits, assortie de critères qualité très exigeants, afin de sécuriser le lancement du produit et réduire au maximum le taux de rebuts. En 2022, 85 % de ces préséries ont été jugées « bonnes du premier coup » contre 61 % en 2014, signe des progrès réalisés dans la phase amont du développement. En cours de production, des tests de fonctionnement accéléré (*short live tests* de quelques jours) sont réalisés sur des produits pris au hasard afin de détecter un éventuel composant défectueux qui aurait échappé à la vigilance du contrôle qualité chez le fournisseur.

Amélioration continue de la qualité

Afin de renforcer la boucle d'amélioration permanente, le Groupe a systématisé les Revues Qualité Produit : pour chaque ligne de produit, les différentes équipes concernées (Marketing, Développement produits, Production, Qualité) analysent collectivement les taux de rebuts en usine, les taux de retours sous garantie, les remarques des consommateurs recueillies par les centres de contact et les commentaires des centres de réparation agréés. Sur cette base, un plan d'actions est mis en œuvre, sous la supervision de la Direction Qualité. À titre d'exemple, en 2022 ce sont plus de 1 200 produits en retour sous garantie qui ont fait l'objet de ces analyses approfondies.

Pour les produits innovants, le Groupe procède à des essais chez des consommateurs volontaires afin de prendre en compte tous les modes d'utilisation possibles, même les plus improbables... Enfin, il mène une activité de veille et s'implique pour faire progresser les normes de qualité dans l'intérêt du consommateur (voir page 63).

SÉCURITÉ DES PRODUITS

La sécurité des produits est assurée par un ensemble de processus rigoureux à toutes les étapes de développement et de production. Lors du développement, chaque revue de projet (RP1 à RP4) comporte une vérification formelle de la conformité du produit grâce à une série de validations répertoriées dans le Document de référence EMQS (environnement, marketing, qualité et standards). Plusieurs de ces validations concourent directement à la sécurité des produits, comme l'analyse de *Safety Robust Design* ou les tests de terrain qui valident la conception en conditions réelles.

En phase de production, de nombreux tests sont réalisés sur les lignes de fabrication (tests d'isolation électrique, d'étanchéité...) et des échantillons sont régulièrement prélevés pour des tests de fonctionnement accéléré qui pourraient révéler une anomalie éventuelle non détectable sur le produit neuf. Un dernier contrôle intervient en fin de ligne, après emballage (test du NQSU : niveau de qualité sortie usine) : des produits sont prélevés, déballés et testés afin de vérifier que tous les tests de production ont bien été menés et que les produits sont bien conformes aux spécifications. Plus de 7 millions de produits ont été prélevés en 2022 et le taux de non-conformité ne cesse de diminuer : il a été divisé par plus de deux entre 2020 et 2022.

INNOCUITÉ ET SUBSTANCES IMPOPULAIRES

En ce qui concerne l'innocuité des produits, le Groupe est particulièrement vigilant sur le choix des matériaux qui entrent dans leur composition, allant au-delà de ce que lui impose la réglementation.

Dans le cadre de son engagement qualité, il a notamment mis en place une information « Tefal s'engage/Tefal *commitment* » déployée depuis plusieurs années sur ses **articles culinaires antiadhésifs Tefal/T-fal**. Le Groupe garantit l'innocuité de ses articles culinaires pour le consommateur :

- **choix des matériaux les plus sûrs**, en particulier pour les revêtements : application de standards exigeants en matière de contact alimentaire, revêtement exclusif Tefal, 60 ans d'expertise ;
- **absence de substances controversées** (vérifiée par des laboratoires indépendants), en particulier : pas de PFOA ⁽¹⁾, ni cadmium, ni plomb ;

(1) PFOA : acide perfluorooctanoïque.

(2) Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

- **niveau d'exigence supérieur à la réglementation** : seuils de contrôle des substances jusqu'à 10 fois plus stricts qu'exigés et contrôles jusqu'à cinq fois plus fréquents ;

- **anticipation de la réglementation et application du principe de précaution** : veille scientifique permanente, revue des spécifications, investissements dédiés.

Pour ce qui est des substances impopulaires, le Groupe classe dans cette catégorie les substances qui ne font pas l'objet de réglementations mais qui sont considérées par certaines parties prenantes – comme les ONG – comme potentiellement dangereuses. Partant de ce constat, le Groupe travaille sur des plans de substitution pour un certain nombre d'entre elles, anticipant ainsi de futures directives en cohérence avec son engagement à protéger la santé des consommateurs et de ses employés, ainsi que l'environnement. À titre d'exemple, les PFAS qui font aujourd'hui l'objet d'une proposition globale de restriction en Europe, font historiquement l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. À ce titre, le Groupe participe aujourd'hui activement aux discussions et études autour de cette proposition de restriction, appelant à plus de discrimination dans le traitement de ce dossier.

ÉCOUTE ET SERVICE

Centres de contact et service après-vente

Afin de répondre aux questions des consommateurs, le Groupe SEB dispose de **centres de contact multi-canaux** (téléphone, mail, sites de marques, réseaux sociaux...) dans la plupart des grands pays. Pour améliorer le service sur tous les marchés, il a mis en place des centres de contact multi-pays, dotés d'équipes capables de répondre dans toutes les langues des pays concernés et sur les différents fuseaux horaires. En 2021, il en a ouvert un près de Düsseldorf (environ 50 employés) pour assister plus efficacement les consommateurs de produits du Groupe sur la zone DACH y compris pour la marque WMF. Celui de Sofia (Bulgarie) couvre 10 pays de l'est et du centre de l'Europe ainsi que l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Le troisième centre, situé à Lisbonne, est dédié à l'Europe de l'Ouest depuis 2022.

Le service consommateurs France est, par ailleurs, régulièrement élu « Service Client de l'Année » pour sa réactivité et pour la qualité de ses relations avec les consommateurs sur tous les canaux de communication.

L'organisation de tous les centres de services consommateurs en Europe a été revue en 2022. Des équipes externalisées ont été déployées pour une plus grande efficacité et des horaires de réponse élargis ont été mis en œuvre pour tenir compte des besoins des consommateurs qui font leurs achats en ligne.

Le service après-vente du Groupe SEB veille en outre à assurer la bonne mise en œuvre de sa politique de réparabilité. Il s'appuie pour cela sur un réseau mondial de centres de réparation agréés qui sont formés et accompagnés par les équipes locales du Groupe (voir page 210).

Informier le consommateur

Le Groupe réalise régulièrement de nouvelles **vidéos** sur l'utilisation et la maintenance des produits (trois à quatre par mois en moyenne), postées sur YouTube et accessibles via les sites des marques.

3.8.3 CUISINER SAIN ET DURABLE



RENDRE ACCESSIBLE À TOUS UNE ALIMENTATION FAITE MAISON, SAIN ET SAVOUREUSE



Partout dans le monde, le Groupe SEB aide à répondre à la question « qu'est-ce qu'on mange aujourd'hui ? » tout en s'assurant de proposer un repas équilibré, bon, préparé facilement et sereinement. Il vise également à ce que les solutions proposées contribuent à une alimentation plus durable, favorisant les pratiques à moindre

impact environnemental et plus saines, compte tenu de l'impact de l'alimentation sur la santé des personnes.

Il s'est fixé deux missions : faciliter le fait-maison pour tous et accompagner le consommateur pour une alimentation saine, gourmande et durable.

FACILITER LE FAIT-MAISON POUR TOUS

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

Créer un programme pour rendre le fait-maison accessible à tous dans les principales filiales du Groupe ⁽¹⁾

RÉSULTAT 2022

99 % des filiales principales couvertes par des applications produits ou marques

Les nutritionnistes sont unanimes : limiter la consommation de produits ultra-transformés et manger des plats faits maison, autant que possible à partir d'ingrédients frais, contribuent fortement à améliorer la santé. Par ailleurs, 9 Français sur 10 considèrent que « cuisiner des plats sains et équilibrés » et « partager des repas en famille ou entre amis », font partie des activités qui contribuent le plus à leur bien-être ⁽²⁾. Mais, dans le même temps, 50 % d'entre eux estiment ne pas avoir le temps de préparer à manger... Par leur nature, les produits et services du Groupe facilitent le fait-maison grâce à des solutions qui font gagner du temps et aident à réaliser des recettes pour manger mieux, bon et se faire plaisir.

Le programme européen *Cook2Health* (2016-2019), conduit avec des partenaires académiques (Universités de Grenoble, Pays de Galles Aberystwyth, Barcelone), des médecins, des nutritionnistes et des acteurs du numérique a confirmé l'impact positif sur la santé de l'utilisation des produits connectés du Groupe. Dans cette étude pilotée par le Groupe, un large panel de volontaires en France et au Royaume-Uni était équipé de la friteuse Actify et du multicuiseur Cookeo, associés à une application proposant 500 recettes et un service de *coaching* nutritionnel personnalisé. Les résultats ont démontré que 43 % des personnes équipées de ces produits ont amélioré leur alimentation et modifié durablement leur comportement alimentaire.

L'innovation au service du bien manger

Au fil des ans, le Groupe a enchaîné les innovations. La fameuse Super Cocotte Seb (1953), par exemple, a donné naissance à une longue lignée d'autocuiseurs, parmi lesquels Nutricook et ses quatre programmes de cuisson qui préservent les vitamines et autres nutriments.

Plus proche de nous, en 2012, Cookeo a permis aux cuisiniers de concocter rapidement leurs plats, avec des centaines de recettes décrites pas à pas et réalisables en moins de 15 à 20 minutes. En 10 ans, il s'est vendu plus de 4,5 millions de ce multicuiseur dans le monde. En 2022

Cookeo continue de s'adapter à l'évolution de la société avec un nouveau format plus petit qui répond aux besoins des couples ou des personnes vivant seules à la recherche d'une solution simple pour manger sain et fait maison. Il a une contenance de 3 litres et, tout comme la version classique avec une contenance 6 litres, il permet de faire des milliers de recettes.

Avec le lancement de Companion, le Groupe est venu répondre à tout un éventail de besoins complémentaires : en plus de la cuisson, il facilite la préparation des ingrédients, pâtes ou sauces, grâce à une gamme d'accessoires pour hacher, mixer, fouetter, pétrir ou râper...

Tous ces produits, dont les versions connectées ont été lancées quelques années plus tard, ne cessent de s'enrichir en services digitaux pour continuer à faciliter la vie des consommateurs.

Le fait-maison au cœur des programmes de sensibilisation du Groupe

Pour rendre le fait-maison accessible à tous, le Groupe a développé des applications associées à ses produits culinaires, et depuis 2022, à ses marques. En donnant accès à une multitude de recettes saines et savoureuses, ainsi qu'à de nombreux services facilitant la cuisine, ces applications rendent le fait-maison accessible à tous, quel que soit le niveau de savoir-faire (voir « Des solutions pour mieux manger combinant produits et services » p. 204). À fin 2022, 99 % des principales filiales du Groupe ⁽¹⁾ avaient déployé une ou plusieurs applications produits ou marques, facilitant ainsi le fait-maison pour tous.

Au delà des applications, les filiales du Groupe mettent également en place des programmes de sensibilisation sur leurs réseaux sociaux. En France, par exemple, depuis février 2022, la marque Tefal s'est lancée sur Tiktok et place le consommateur au cœur de sa stratégie de contenus. Chaque semaine, Tefal va cuisiner directement chez le consommateur dans les différentes régions de France afin de mettre

(1) Top 25 filiales représentant environ 80 % du chiffre d'affaires : Allemagne, Belgique, Brésil, Colombie, Corée, Danemark, Égypte, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse, Turquie, Vietnam. Chine exclue.

(2) Enquête BVA réalisée pour le Groupe SEB en juillet 2018, auprès d'un échantillon de 1 104 personnes représentatif de la population française, âgée de 18 ans et plus.

en avant le fait-maison et la richesse des spécialités locales françaises. Moins d'un an après son lancement, Tiktok Tefal, c'est plus de 60 000 abonnés, 260 000 interactions et plus de 10 millions de vues.

En Belgique, la star de la télévision francophone et ambassadrice Moulinex, Sandrine Corman, vante les mérites du cuisiner durable en préparant des plats maison, souvent en mode « *batch cooking* » (cuisine en grande quantité) pour pouvoir déguster ses recettes à plusieurs reprises et éviter le gaspillage : cuisinés en grande quantité, les plats n'ont plus qu'à être réchauffés au moment du repas. Le tout est préparé dans des appareils du Groupe, Cookeo ou iCompanion par exemple, le plus souvent avec des produits locaux et de saison.

En Australie, c'est l'ambassadrice de la marque Tefal, Justine Schofield, qui a participé à des cours de cuisine animés par le célèbre chef cuisinier Jason Roberts. La friteuse multifonctions Easy Fry & Grill, avec ses recettes presque sans huile, était l'appareil star de l'animation qui s'est déroulée dans un magasin à Sydney et a été largement relayée sur les réseaux sociaux et dans les médias.

Seb, Tefal et Moulinex s'engagent pour le programme Malin

Dans sa volonté de rendre accessible le « bien manger » au plus grand nombre, le Groupe SEB inclut les populations fragiles. Il est engagé depuis 2017 dans le programme français Malin qui vise à favoriser l'accès des jeunes enfants de familles en situation de précarité à une alimentation équilibrée et de qualité, et à faire évoluer les pratiques alimentaires des familles. Les partenaires de Malin regroupent notamment la Société française de pédiatrie, la Croix-Rouge française, les Caisses d'allocations

familiales, Blédina et Danone Communities (Danone), et le Groupe SEB au travers de ses marques Tefal, Seb et Moulinex. Le gouvernement français a intégré ce programme dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté et dans le Programme national nutrition santé.

Dans le contexte inédit de crise économique, sociale et sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, le programme Malin a accéléré son déploiement en 2021 pour répondre à l'urgence des besoins. Il est désormais accessible dans la quasi-totalité de la France métropolitaine. Ce déploiement, organisé avec le soutien du ministère des Solidarités et de la Santé, a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la nutrition de 160 000 enfants de moins de trois ans, soit 30 % des enfants de zéro à trois ans en situation de vulnérabilité en France, en agissant sur les 1 000 premiers jours de la vie. En effet, de nombreuses études démontrent qu'une alimentation saine dès le plus jeune âge permet de réduire de manière significative les maladies liées à l'alimentation, comme le diabète ou l'obésité. Fin 2022, le programme Malin avait accompagné 100 000 familles pendant les dix ans depuis son lancement en 2012 !

Dans le cadre de ce programme, le Groupe SEB propose des articles culinaires et des appareils électriques à un prix accessible pour les familles (réduction de - 40 %). L'objectif est de proposer une offre utile tout en développant un modèle économique équilibré et pérenne pour le Groupe. Ces ventes « privilège » sont organisées trois fois par an sur une plateforme internet. L'étude des comportements d'achat lors de ces opérations et les échanges avec les bénéficiaires permettent de mieux connaître les familles et leurs pratiques en vue d'adapter l'offre de produits à leurs besoins. Le Groupe souhaite également fournir au travers de ce programme des conseils (bons plans et astuces) pour une alimentation plus saine.

MANGER SAIN, GOURMAND ET DURABLE

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

Une Charte alimentation saine et durable pour les recettes associées aux produits

RÉSULTAT

Charte finalisée en 2019

Une Charte des recettes saines et durables

Pour relever le double défi d'une alimentation bénéfique pour la santé et à moindre impact environnemental tout en nourrissant 10 milliards d'êtres humains d'ici 2050, une transition alimentaire s'impose, en particulier dans les pays occidentaux. Parmi les changements nécessaires, les experts recommandent de doubler la consommation de fruits, légumes et légumineuses et de réduire de plus de 50 % la consommation de protéines animales ⁽¹⁾. Au-delà des effets positifs sur la santé, l'adoption d'un régime flexitarien ⁽²⁾ conduit à une réduction de plus de 40 % de l'empreinte carbone ⁽³⁾.

Pour accompagner ce mouvement, le **Groupe SEB a finalisé en 2019 une Charte des recettes salées saines et durables**. Davantage de légumes, céréales et légumineuses, moins de viande, des quantités limitées de matières grasses et sel, pas d'ingrédients ultra-transformés... telles sont les lignes directrices de cette Charte qui se traduisent par des nombres de portions/personne, des seuils quantitatifs, des ingrédients interdits. Elle a été élaborée par les équipes Technologies de l'Alimentation et Développement Durable en s'appuyant notamment sur les recommandations du Programme national nutrition santé (PNNS – France) et sur l'expertise d'une nutritionniste et d'un chef engagé sur cette thématique.

VERS UN DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

Cette Charte constitue un cadre de référence pour renforcer la part des recettes saines et durables dans les milliers de recettes salées que le Groupe propose aux consommateurs via de nombreux canaux : applications et sites de marques, réseaux sociaux, livres de recettes...

Elle a été traduite en anglais en 2020 et diffusée dans les différentes filiales qui enrichissent la base de recettes du Groupe avec des variantes adaptées aux goûts et tendances locaux.

UN OBJECTIF AMBITIEUX EN FRANCE

En France, l'objectif du Groupe à l'horizon 2023 était d'atteindre 30 % de recettes salées saines et durables dans les applications liées à ses produits phares : le multicuiseur intelligent Cookeo, le robot cuiseur Companion et la friteuse Actifry. En 2020, le Groupe a opéré une première mise à niveau de sa base de recettes pour rendre conformes à la Charte celles qui l'étaient presque, moyennant quelques ajustements. Il a aussi mis l'accent sur les légumineuses dans ses nouvelles recettes. En 2021, un pack de recettes flexitariennes a été développé pour Companion afin de favoriser la consommation de légumes et légumineuses. L'objectif de 30 % de recettes salées saines et durables a été **atteint en 2021**.

Les livres de recettes s'inscrivent également dans cette démarche. Celui de l'autocuiseur Nutricook+ présente une répartition équilibrée des recettes : les fruits et légumes, les légumineuses, les poissons et fruits de

(1) Rapport de synthèse « Alimentation Planète Santé » de la commission EAT-Lancet publié en janvier 2019.

(2) Régime alimentaire végétarien assoupli (ou semi-végétarisme).

(3) Rapport du WWF « Pour une transition agricole et une alimentation durable » publié en octobre 2019.

mer, la viande représentent chacun 20 % des recettes, les féculents 15 % et les produits laitiers 5 %. Il liste également les ingrédients de saison. Le livre de recettes de l'autocuiseur Clipso Minut' Eco-Respect, sorti fin 2020, fait lui aussi la part belle aux légumes, légumineuses et poissons.

Des solutions pour mieux manger combinant produits et services

La qualité de l'alimentation est au cœur de l'offre des marques du Groupe. Elles développent de nouvelles solutions pour s'alimenter sainement sans renoncer au plaisir, qu'il s'agisse d'appareils électriques et articles culinaires innovants ou de services et solutions qui rendent leur utilisation encore plus simple et personnalisée.

DES INNOVATIONS PRODUITS AU SERVICE D'UNE CUISINE SAINE ET DURABLE

L'histoire du Groupe SEB est jalonnée d'innovations technologiques au service d'une cuisine saine et durable dont voici quelques exemples.

Côté articles culinaires, le Groupe, avec la marque Tefal, est à l'origine de l'invention de la poêle anti-adhésive qui permet de cuisiner avec peu, voire pas de matière grasse. Avec sa Cocotte-Minute® légendaire inventée en 1953 qui permet une cuisson vapeur sous pression des aliments, la marque Seb contribue elle aussi à une alimentation plus saine et durable. En plus de permettre une cuisson deux fois plus rapide et une réduction d'énergie tout aussi importante, la cocotte-minute conserve mieux les nutriments des aliments – ce sont jusqu'à 80 % de vitamine C préservés ⁽¹⁾. En 2022, la marque a lancé une nouvelle gamme de Cocotte-minute® Clipso Now avec un minuteur intelligent, favorisant une cuisine rapide et saine en toute simplicité.

Dans l'univers du Petit Électroménager, le Groupe a révolutionné l'univers de la cuisson gourmande avec la friteuse sans huile **Actifry** lancée en 2006 et qui permet la préparation de plats sains et gourmands avec très peu d'huile. Le Groupe a continué d'innover autour de ce concept avec plusieurs produits dont le dernier en date, **Easy Fry & Grill XXL**, permet de cuisiner plusieurs plats en même temps toujours avec le minimum de matière grasse.

Autre produit phare de Tefal, le gril électrique **Optigrill**, intègre dans son modèle Elite quatre programmes automatiques exclusivement dédiés aux légumes. Comme les versions précédentes, il est doté d'une technologie de grillage exclusive de viande et de poisson qui limite considérablement la formation de composés indésirables. L'efficacité de cette technologie a été prouvée par des dosages réalisés par un laboratoire indépendant.

Côté desserts, la machine à gâteaux **Cake Factory** propose de nombreuses recettes à teneur en sucre réduite.

Pour une cuisson plus saine du riz, le Groupe a lancé en 2019 en Asie le **Healthy & Tasty (Supor et Tefal)** qui cuit le riz en deux étapes avec un système qui réduit de 20 % la teneur en glucides par rapport à une cuisson classique. Ce nouveau procédé revêt un intérêt particulier dans une optique de prévention du diabète et de l'obésité, notamment en Asie-Pacifique où se concentrent 90 % de la production et de la consommation de riz.

Dans les *blenders*, Supor a introduit une technologie sous vide qui permet de réduire l'oxydation des aliments et de conserver leur valeur nutritive. Cette innovation s'est matérialisée dans sa gamme **Vacuum**

Nutrition Plus et a été reprise par Moulinex sur le marché européen dans la gamme **Freshboost**.

DES APPLICATIONS MOBILES ET SITES DE MARQUE POUR INSPIRER ET FACILITER L'USAGE DES PRODUITS

En 2022 le Groupe SEB a lancé des applications de marques, en lieu et place des applications produits existantes : d'un seul click le consommateur peut installer l'application Tefal ou l'application Moulinex par exemple et ainsi accéder à des milliers de recettes selon ses envies (légumes frais, de saison, cuisine du monde, recettes prêtes en moins de 30 minutes...) mais aussi créer sa liste de courses ou partager ses recettes préférées avec ses amis.

Les grandes marques internationales de l'univers de la cuisine du Groupe SEB – Tefal, Moulinex et Krups – ainsi que les marques locales SEB, Arno, OBH, Imusa et All-Clad, ont toutes désormais leurs applications adaptées en fonction des langues et cultures des consommateurs dans 33 pays à travers le monde. Elles ont été téléchargées 2,6 millions de fois en 2022.

Conçues pour aider à l'utilisation optimale des produits du Groupe, ces applications permettent aux consommateurs désireux de manger sain et durable de le faire plus facilement. Par exemple, la fonctionnalité « Dans mon frigo » disponible dans toutes les applications *food* du Groupe, permet d'éviter le gaspillage alimentaire en proposant des recettes à partir des aliments à disposition dans la cuisine. En France, en Espagne, en Italie, en Allemagne et au Royaume Uni, les consommateurs qui suivent un régime alimentaire spécifique ou qui sont végétariens, flexitariens ou végans peuvent activer la fonctionnalité « Ingrédients non consommés » pour chercher uniquement les recettes adaptées. En France, l'appli Moulinex propose des recettes qui affichent le logo Nutri-Score ⁽²⁾. Cette étiquette, créée par Santé Publique France en 2017, informe sur la qualité nutritionnelle des aliments sur une échelle de cinq lettres et couleurs de A (vert) à E (rouge) : plus de 60 % des recettes Cookeo et Companion de l'application ont un score A ou B.

Tout comme les nouvelles applications, les sites de marques du Groupe proposent des contenus afin d'accompagner les consommateurs dans une démarche de manger sain et durable. Ainsi, chaque mois les consommateurs retrouvent, en plus de recettes mettant en avant des ingrédients de saison, des articles autour de thématiques comme le zéro gaspillage, ou comment trouver l'inspiration avec le reste d'aliments que l'on a à la maison, le batch cooking ou le flexitarisme.

Des pratiques quotidiennes plus responsables

LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un autre axe d'engagement du Groupe. Certains produits peuvent se transformer en outils antigaspi, comme les *blenders* qui permettent de réaliser d'excellents *smoothies* avec des fruits un peu trop mûrs et d'utiliser l'intégralité de certains fruits et légumes, peaux comprises. Le Groupe a développé de nombreux contenus à ce sujet sur les réseaux sociaux : recettes à base d'épluchures ou fanes de légumes, organisation de moments festifs « zéro déchet » (Halloween, apéritif...). Les livres de recettes donnent également des conseils antigaspi : par exemple, celui qui accompagne les extracteurs de jus Moulinex (*Juice & Clean*, *Juiceo*, *Power Juice*) foisonne d'idées pour cuisiner la pulpe au lieu de la jeter.

(1) Comparé à un faitout Tefal classique. Fondé sur une étude comparative des temps de cuisson et de consommation énergétique pour la cuisson de brocolis et haricots secs en cocotte-minute par rapport à un faitout.

(2) L'étiquette Nutri-score informe le consommateur de la qualité nutritionnelle de la recette grâce à une échelle de cinq couleurs associée à une série de lettres allant de A à E. Depuis son lancement en France en 2017, plusieurs pays européens l'ont adoptée.

Toutes les applications de marque du Groupe proposent désormais une fonctionnalité « Dans mon frigo » avec des idées pour transformer les restes alimentaires en délicieux plats (voir ci-dessus).

Enfin, le Groupe a pris un grand pas supplémentaire dans son engagement contre le gaspillage alimentaire en 2022 en investissant, au travers de sa société d'investissement SEB Alliance, dans Blisce, premier fonds de *venture capital* transatlantique certifié B Corp pour sa performance sociale et environnementale. En 2021, Blisce avait investi à son tour dans Too Good to Go, application qui permet de sauver des dizaines de milliers de repas dans le monde, en mettant les consommateurs en contact avec ses restaurants et épiceries partenaires pour récupérer leurs invendus à petit prix.

RÉDUIRE SES DÉCHETS D'EMBALLAGE GRÂCE AUX BOÎTES DE CONSERVATION

L'offre de produits du Groupe comporte aussi des boîtes de conservation des aliments. Elles connaissent un succès grandissant auprès des consommateurs qui les utilisent pour stocker leurs denrées, conserver les restes de plats cuisinés au réfrigérateur ou emporter leur repas hors du domicile.

Elles sont également utilisées au sein du Groupe : au Mexique, par exemple, la filiale a passé un accord avec les entreprises qui livrent des repas aux salariés pour qu'elles suppriment tous les contenants plastiques à usage unique et les remplacent par des boîtes Tefal réutilisables. Les restaurants d'entreprise du Groupe se servent également de ces boîtes pour les repas à emporter ou en salle sur des sites comme le Campus SEB à Écully ou le site industriel de Rumilly. Les collaborateurs qui travaillent sur ce dernier ont également la possibilité de commander des repas distribués en *room service* sur le site et servis, eux aussi, dans des boîtes de conservation ou dans des contenants sans plastique.

Les acteurs de la distribution agroalimentaire sont eux aussi très intéressés dans une optique de réduction des emballages jetables, comme le montrent plusieurs initiatives récentes. En Allemagne, les distributeurs HIT et Edeka mettent à disposition de leurs clients des boîtes *Clip&Close* (EMSA) pour leurs achats au rayon traiteur. En France, la *start-up* Vrac'N Roll, pionnière dans la vente en ligne de produits bio en vrac, a adopté les boîtes Optima (EMSA) pour les expéditions des commandes. Empilables, robustes et faciles à nettoyer, elles sont elles aussi consignées pour réutilisation. L'offre de produits alimentaires en vrac est en plein essor aujourd'hui et en 2022 le Groupe a mené une étude pour mieux comprendre les habitudes et les besoins des consommateurs faisant ce type d'achat en France et en Allemagne. Les résultats seront croisés avec l'expertise du Groupe en matière de solutions de conservation des aliments pour proposer de nouveaux produits et services favorisant ce type de consommation durable.

ÉVITER LES PLASTIQUES JETABLES GRÂCE AUX BOUTEILLES, MUGS...

Autre gamme de produits du Groupe en phase avec des pratiques quotidiennes plus responsables : les bouteilles et mugs isothermes (marques EMSA, Tefal, Supor...) sont une alternative durable aux gobelets et autres contenants plastiques jetables qui polluent la planète. C'est cette même optique qui a conduit le Groupe SEB à entrer, via son fonds d'investissement SEB Alliance, au capital de la société Castalie en 2020, société agréementée ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale). Celle-ci conçoit et propose des fontaines à eau microfiltrée pour les entreprises et les restaurants. L'eau est embouteillée sur le lieu de consommation, dans des contenants réutilisables (gourdes, bouteilles, verres...). Résultat : zéro kilomètre entre la source et le lieu de consommation et zéro déchet plastique.

Collaborations et partenariats

Sur le thème de l'**alimentation saine et durable**, le Groupe SEB est partie prenante de plusieurs grands programmes de recherche ou expérimentations portant sur la transition alimentaire.

En France notamment, le Groupe SEB est un partenaire du projet « Système alimentaire durable de 2030 », porté par Dijon Métropole et sélectionné par l'État en septembre 2019 dans le cadre du dispositif Territoires d'Innovation. Il s'agit de créer un démonstrateur à l'échelle de 23 communes (250 000 habitants) : comment permettre à tous les habitants de manger mieux tout en favorisant un approvisionnement local et en réduisant les impacts environnementaux de la chaîne alimentaire ? La contribution du Groupe SEB porte notamment sur la facilitation du fait-maison pour manger sain et durable grâce aux produits connectés et services et fonctionnalités associés (recettes, listes de courses, suggestions culinaires...), dans la lignée du projet *Cook2Health*. En 2021, le Groupe a contribué sur le volet *Consom'acteur* qui vise à expérimenter concrètement ce que signifie « manger durable » au quotidien et à mieux comprendre les contraintes à lever et les leviers d'action possibles, à travers le service « Bon pour la planète, bon pour mon assiette » destiné à faciliter la transition vers un régime alimentaire plus durable. Celui-ci associait des appareils culinaires du Groupe (Cookeo, poêle/wok/casserole) avec une application digitale conçue pour aider à l'inspiration et proposant des recettes durables. L'expérimentation, menée sur 25 foyers de la métropole de Dijon pendant 6 mois, a démontré que le service proposé augmentait la proportion de repas cuisinés à domicile et permettait ainsi de limiter les quantités d'emballages alimentaires jetés. En 2023, une 2nde expérimentation sera menée afin de tester une nouvelle solution de services pour faciliter la transition vers une alimentation plus végétale et moins carnée.

Le Groupe SEB est également partenaire de la chaire ANCA (Alimentation, nutrition et comportement alimentaire) d'AgroParisTech, soutenue par deux autres parties prenantes : La Fondation Roquette pour la Santé et la Fondation Louis Bonduelle. La chaire ANCA développe des actions innovantes et ludiques d'éducation alimentaire grâce à des outils pédagogiques souvent basés sur des technologies numériques et destinés à un large public : *millennials*, familles, personnes en situation de précarité... En 2021, elle a lancé sur Instagram le programme @jemangepourlefutur qui cible les 18-35 ans afin de les sensibiliser à une alimentation plus responsable. Initialement présenté sous la forme d'une enquête menée par Sasha, une héroïne fictive, sur les solutions existant pour « mieux manger pour la planète », le programme a redémarré en janvier 2023 à travers la diffusion de conseils et techniques culinaires de différents chefs/chefes sur plusieurs thèmes : les qualités nutritionnelles des alternatives végétales, la préparation des légumes secs, le gaspillage alimentaire et le juste prix de l'alimentation seront par exemple au programme. « Je mange pour le futur » a reçu pour cette saison 2 le soutien de la Région Ile-de-France et du Centre d'études interdisciplinaires sur la Biodiversité, l'Agroécologie, la Société et le Climat (C-BASC) de l'Université Paris-Saclay.

En 2019-2020, le Groupe s'est appuyé sur la chaire ANCA pour élaborer un module d'*e-learning* à destination de ses collaborateurs sur « Les secrets d'une alimentation saine, équilibrée et durable ». Fondé sur des quiz et vidéos, il décortique les idées reçues, fournit des explications de base sur les protéines, glucides, lipides et donne des pistes pour savourer son assiette sans dégrader la planète... Ce module a rencontré un grand succès en France et une version anglaise a été développée à destination des collaborateurs à l'international.

Actions de sensibilisation

Le Groupe SEB s'implique dans la sensibilisation de tous les publics à une alimentation plus saine et durable en utilisant une large palette de moyens : animations autour de ses produits, création de contenus sur les réseaux sociaux, participation à des événements sur cette thématique... Aux Pays-Bas, par exemple, la filiale participe depuis 2 ans à la semaine nationale sans viande. En 2022, cette participation s'est faite à travers une collaboration avec plusieurs distributeurs locaux et avec le créateur de kits repas Hello Fresh et des communications sur les bienfaits des régimes végétariens sur son site web et ses réseaux sociaux.

Autre exemple avec le partenariat de Tefal avec Jamie Oliver initié en 2003 afin de promouvoir le fait-maison et une alimentation équilibrée et gourmande. Le célèbre cuisinier est fortement engagé sur ces thématiques et a notamment initié le programme *Jamie's Ministry of Food* afin d'encourager le retour à une cuisine plus saine et faite maison aux UK et participer ainsi à la réduction de l'obésité sur le territoire. Une gamme élargie de produits *Jamie Oliver by Tefal* est déjà proposée dans une trentaine de pays. Et afin de s'engager encore davantage aux côtés de Jamie Oliver, des dons de produits Jamie Oliver by Tefal ont été réalisés en 2022 auprès du programme *Jamie's Ministry of Food* au UK et de l'association *The Good Foundation* en Australie.

3.8.4 MIEUX VIVRE CHEZ SOI



AIDER CHACUN À MIEUX VIVRE CHEZ LUI, QUELS QUE SOIENT SON ÂGE ET SA SANTÉ



DES PRODUITS AU DESIGN INCLUSIF

OBJECTIF GROUPE SEB

Développer une gamme de produits au design inclusif par grande famille de produits

RÉSULTAT 2022

- 2021 : gamme Includeo (petit électroménager)
- 2025 : une gamme d'articles culinaires

Au-delà du handicap permanent, chacun, à un moment de sa vie, peut se retrouver avec une capacité sensorielle, physique ou cognitive limitée : blessure, maladie, âge avancé... Certaines situations peuvent aussi être limitantes, comme le fait de tenir un enfant en bas âge dans les bras. Qu'il soit permanent, temporaire ou situationnel, le handicap peut affecter la mobilité, ou la limitation de ses moyens moteurs, le toucher, la vision, l'audition ou la parole.

Afin de rendre ses produits et services accessibles au plus grand nombre, le Groupe a décidé en 2019 d'élaborer un guide de bonnes pratiques de conception, en partenariat avec APF France Handicap et avec le soutien de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. Ce guide, le *Good Design Playbook*, a été finalisé en 2020. Il est accessible gratuitement pour tous les acteurs soucieux de s'engager dans une démarche de *design* inclusif.

Un Guide du *Good design* en open source

Le *Good Design Playbook* regroupe des bonnes pratiques de *design* visant à faciliter les usages du quotidien pour tous les utilisateurs, notamment en termes de lisibilité (taille et couleur/contraste des inscriptions et icônes), prise en main, manipulation, poids, matériaux...

Pour réaliser ce guide, l'équipe *Design* a adopté une approche centrée sur l'utilisateur, avec l'implication de **personnes en situation de handicap à chaque phase du projet** :

- observation : 90 heures d'entretiens et tests à domicile pour détecter les points de blocage lors de l'usage des produits ;
- idéation : trois ateliers, 60 participants (personnes en situation de handicap, aidants, designers, ergothérapeutes, anthropologues, ingénieurs...) et des outils de créativité pour imaginer en co-création des solutions bénéfiques à tous ;
- prototypage : matérialisation des solutions imaginées (maquettes et prototypes) ;
- évaluation des prototypes par des personnes avec ou sans handicap afin de vérifier la valeur ajoutée universelle du produit inclusif pour tous les consommateurs.

Le *Good Design Playbook* s'appuie également sur des normes et standards reconnus. Il est disponible en version numérique en *open source* sur le site du Groupe SEB et sur celui d'APF France Handicap. Appliqué à l'univers du Petit Équipement Domestique, il ne se limite pas à un recueil de bonnes pratiques : il détaille aussi les méthodes et outils utilisés pour les faire émerger, afin de favoriser l'extension du *good design* à d'autres secteurs et d'autres produits ou services.



Ce guide de *design* inclusif, unique à ce jour dans l'univers du produit, a été multirécompensé :

- En 2022, la Responsable *User Experience (UX Lead)* du projet a reçu le Trophée Femme d'Impact organisé par le collectif The Wonders
- En 2021, dans le cadre du Grand Prix ESSEC des Industries de la Consommation Responsable, il avait reçu le Prix Coup de Cœur des étudiants
- En 2020, il avait été distingué par l'International Design for all Foundation dans ses Good Practices Awards. Il s'est également vu décerner la médaille d'argent de l'*International Design Award (IAUD)*
- En 2019, c'est le caractère collaboratif de la démarche qui avait été doublement salué avec le prix RSE Développement Durable de Mines ParisTech & Cegos et le trophée LSA « La conso s'engage »

Formation des équipes

L'objectif du Groupe est que tous les collaborateurs concernés par l'expérience utilisateur s'approprient cette approche inclusive. Des ateliers d'immersion ont été organisés en 2019 pour sensibiliser l'équipe *Design* aux différentes formes de handicap et aux difficultés d'usage qui en découlent au quotidien ; ils pourraient être étendus prochainement à d'autres équipes. Cette formation était orchestrée par une animatrice de la plateforme *hizy.org*, créée par Handicap international et soutenue par le Fonds Groupe SEB, ainsi que par trois ergothérapeutes du CRIAS (Centre régional d'information pour l'agir solidaire).

Le *Good Design Playbook* a été traduit en anglais en 2020 pour une diffusion internationale au sein du Groupe. Il a servi de base à une première formation d'acculturation au *design* inclusif. Elle a été déployée en 2021 auprès de plus de 80 collaborateurs de la communauté Innovation (France, USA, Brésil, Chine, Allemagne) et demeure accessible en ligne sous forme de webinaire.

Intégration dans le processus de conception

En 2021, la démarche de *design* inclusif a été expérimentée sur une première phase d'analyse par les équipes Innovation (recherche, marketing, *design*, développement) sur six familles de produits afin d'améliorer l'accessibilité des prochaines gammes. Dans le même temps, le Groupe a mis au point une méthodologie inclusive qui est devenue partie intégrante du processus de conception des produits en 2022. Elle a fait l'objet d'une formation spécifique pour accompagner sa mise en œuvre.

Cette nouvelle étape renforce la prise en compte de la diversité des profils des consommateurs. En 2020, le Groupe avait déjà commencé à intégrer

des personnes en situation de handicap dans le processus de conception de ses produits et services, en particulier dans les tests utilisateurs. Ces tests sont progressivement formatés selon des standards internationaux (ex : score SUS de facilité d'usage – *system usability scale*). De même, les panels de consommateurs qui évaluent les produits en avant-première de leur lancement vont s'élargir à des profils plus spécifiques.

En 2022, deux études qualitatives ont été menées en partenariat avec APF France Handicap, d'abord sur des appareils de la catégorie Préparation culinaire et ensuite sur celle du *Home Cleaning*. Leur objectif : comprendre les freins à l'utilisation de ces appareils par les personnes en situation de handicap et imaginer les améliorations qui rendraient les solutions proposées par le Groupe plus inclusives. La dernière restitution des études a eu lieu fin 2022 et ses conclusions seront analysées en 2023.

Par ailleurs, des représentants d'APF France Handicap font désormais partie du panel de tests consommateurs SEB&You.

Includeo, une première gamme au *design* inclusif

Illustration concrète du *Good Design Playbook*, le Groupe SEB a lancé en 2021 une première gamme emblématique de sa démarche de *design* inclusif. Le grille-pain, la cafetière et la bouilloire du set de petit-déjeuner Includeo ont été conçus pour mieux répondre aux besoins de tous les publics, y compris les personnes en situation de handicap, gauchères, âgées... tout en affichant un esthétisme soigné. Les améliorations ergonomiques sont discrètes mais bien réelles pour un usage facilité, notamment en termes de maniabilité, lisibilité, et sécurité. Les modes d'emploi ont également été adaptés et mis en ligne en partenariat avec HandiCaPZéro : caractères agrandis, versions braille et audio...



Le Groupe SEB a reçu le **Trophée de l'Innovation LSA 2021** dans la catégorie Électroménager pour la conception d'Includeo

Le succès est également au rendez-vous sur le plan commercial. Disponibles à travers l'Europe : en France, en Espagne, en Allemagne, mais également en Europe de l'Est et en Russie, les ventes des produits Includeo ont doublé en sa deuxième année de commercialisation et les consommateurs les apprécient. En effet, la gamme dépassait fin 2022 le millier d'avis sur Amazon, avec une note moyenne de 4,7 étoiles et des commentaires positifs sur son élégance, ses finitions, sa légèreté ou encore sa praticité.

Ces solutions éprouvées sont désormais reprises dans les nouvelles gammes petit-déjeuner en développement et une initiative similaire est en cours pour une gamme d'articles culinaires dont le lancement est prévu en 2023. Ainsi, le Groupe SEB apporte les bénéfices du *Good Design* dans d'autres catégories du Groupe et au plus grand nombre.

Des notices faciles à lire et à comprendre

Le Groupe travaille à l'amélioration de l'ensemble des notices qui accompagnent les produits, en s'appuyant sur les règles européennes du FALC (facile à lire et à comprendre) éditées par l'association Inclusion Europe. Elles concernent la clarté des phrases, le choix des mots, les illustrations, la mise en page... En 2020, par exemple, la notice de Cookeo Touch a été transcrite en FALC, en partenariat avec un ESAT

(établissement de service et d'aide par le travail qui accueille des personnes en situation de handicap). Elle est disponible en version papier, digitale et audio.

Fertilisation croisée

Pour enrichir cette dynamique de *design* inclusif, le Groupe SEB partage sa démarche avec les étudiants d'écoles supérieures de *design* qui l'intègrent dans leurs projets, alimentant en retour les bonnes pratiques du Groupe. Il participe également à un groupe de travail interentreprises sur l'inclusion (Toyota, Leroy Merlin, Sodexo, Groupe Atlantic, Sismo...) dans un esprit de partage de connaissances, d'actualisation/approfondissement de la démarche et de développement d'actions concrètes.

Si toutes ces avancées illustrent l'accent particulier mis par le Groupe sur l'accessibilité depuis 2018, cette préoccupation n'est pas nouvelle. Ainsi, l'autocuiseur Clipsa, commercialisé en 1994, s'ouvre d'une seule main. De même, Supor a conçu un cuiseur à riz plus particulièrement adapté aux seniors (voyants de fonctionnement très visibles, bouton d'ouverture facile, poignée ergonomique...). Et l'aspirateur Air Force Flex permet d'aspirer facilement sous les meubles sans se baisser, ce qui est appréciable pour les dos fragiles.

UNE MAISON SAINE

OBJECTIF GROUPE SEB

Créer un programme de sensibilisation autour de la maison saine dans les principales filiales ⁽¹⁾

RESULTAT 2022

76 % des filiales principales couvertes par l'application Pure Air by Rowenta

Les programmes de sensibilisation autour de la maison saine passent essentiellement au travers du développement d'applications associées aux produits de purification d'air, qui permettent de visualiser la qualité de l'air intérieur et extérieur en temps réel et de piloter l'appareil à distance, tout en sensibilisant le consommateur sur les différents polluants de l'air intérieur. À fin 2022, 76 % des principales filiales ⁽¹⁾ avaient déployé l'application Pure Air by Rowenta.

Au-delà de ces applications, certaines filiales s'engagent également au travers d'opérations de communication autour de la thématique de la maison saine : c'est notamment le cas de la filiale France qui, à l'occasion du lancement du défroisseur vapeur Cube en 2021, a pris la parole sur le pouvoir assainissant et 100% naturel de la vapeur. En 2022, c'était au tour de la filiale Espagne de lancer la campagne #Eco&Proud by Rowenta pour accompagner les consommateurs vers des usages plus durables à la maison. La campagne inclut notamment des conseils pour répondre à trois enjeux majeurs chez le consommateur (les économies d'eau, d'énergie et la réduction des déchets) et a été diffusée sur les réseaux sociaux de la marque et à travers ses ambassadeurs. Le programme sera prolongé en 2023.

Une meilleure qualité de l'air intérieur

Bien vivre chez soi, c'est aussi s'assurer de la qualité de l'air qu'on y respire. Or elle est altérée par de multiples sources de pollution pouvant causer des allergies respiratoires : poils d'animaux, poussière ou pollens... mais aussi composés organiques volatils. Depuis 2015, le Groupe répond à ce besoin de purification d'air avec la gamme Intense Pure Air et son système de filtration à haute technologie. Ainsi, tous les purificateurs d'air des marques Rowenta et Tefal suivent des protocoles de tests exigeants et garantissent une efficacité de capture de 100 % des allergènes et 99,9 % des virus présents dans l'air sur l'ensemble de ses gammes, grâce à leur technologie de filtration à trois niveaux : préfiltre, filtre à charbon actif, filtre à particules (Allergy+).

Grâce à son système de purification intelligent, Intense Pure Air se met en route automatiquement lorsqu'il détecte la présence de pollution. Il peut aussi être connecté à l'application Pure Air by Rowenta qui permet de visualiser la qualité de l'air intérieur et extérieur en temps réel et de piloter l'appareil à distance, en donnant plus d'informations sur les polluants de l'air.

En 2022, le Groupe a continué à innover avec le lancement de Pure Home, purificateur ultra innovant et très performant. Il possède un capteur de qualité de l'air déporté pour détecter facilement la pollution dans n'importe quelle pièce de la maison, ainsi qu'un mode allergène pour les plus sensibles. Enfin, il se connecte, lui aussi, à l'application Pure Air by Rowenta pour un suivi aisé de l'évolution de la qualité de l'air.

Le Groupe a également innové dans le domaine des purificateurs multifonctions en 2022 avec Eclipse 3 en 1. Cette nouveauté offre à la fois une purification de l'air efficace toute l'année et la possibilité d'adapter son confort à la saison, en ventilation ou chauffage. Ses modes automatiques permettent de faire des économies d'énergie en se réglant par rapport à la température ambiante.

EFFICACITÉ SUR LES ALLERGIES RESPIRATOIRES CLINIQUEMENT PROUVÉE

Le Centre de Recherche Alyatec (hôpital de Strasbourg) a réalisé en 2018 une première mondiale en partenariat avec le Groupe SEB : une étude clinique visant à prouver l'efficacité des purificateurs Intense Pure Air sur les allergies respiratoires. Des patients souffrant d'asthme d'origine allergique ont été exposés à des particules extrêmement fines d'allergènes de chat. Les tests ont démontré que l'utilisation de purificateurs Intense Pure Air (dont la nouvelle version Intense Pure Air Home) permettait de diviser par 10 le risque de réactions allergiques. Les résultats de cette étude ont été présentés au congrès de l'Académie européenne d'allergie et d'immunologie clinique (EAACI) à Munich. Ils ont également fait l'objet d'une publication en 2019 dans *Clinical & Experimental Allergy*, le journal officiel de la Société britannique d'allergie et d'immunologie clinique (BSACI).

DES PARTICULES AUSSI PETITES QUE LES VIRUS

Par ailleurs, des tests menés en 2020 et en 2022 par un laboratoire externe sur les gammes Pure Air et Intense Pure Air ont démontré que leur efficacité de filtration atteignait jusqu'à 99,9 % sur les particules présentes dans l'air, aussi petites que les virus (tests réalisés sur la souche H1N1 pour les deux appareils et sur la souche SARS-CoV-2 (Covid 19) pour Pure Home sur appareil complet en vitesse maximale). En France, plus de 1 000 purificateurs Intense Pure Air XL ont été achetés fin 2020 par la région Auvergne Rhône-Alpes dans le cadre de la campagne d'équipement des écoles et des lycées, en particulier pour les salles de restauration, dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Linge et sols assainis sans produits chimiques

La chasse aux bactéries, virus et autres germes est aussi une préoccupation des consommateurs pour le soin du linge, des sols et surfaces diverses, en limitant le recours aux produits chimiques. Dans ce domaine, l'association vapeur/chaleur se révèle une arme très efficace. Elle entre dans toute une gamme de solutions proposées par le Groupe. Afin de prouver leur efficacité, il a initié en 2020 une série de tests confiés à des laboratoires indépendants.

Pour l'entretien des sols, le Groupe SEB apporte une solution innovante qui permet d'éviter les détergents : l'aspirateur vapeur **Clean & Steam** permet d'aspirer puis de nettoyer le sol à la vapeur en un seul passage. Outre le gain de temps, ce nettoyage élimine jusqu'à 99,9 % des bactéries, détruites par la chaleur. Un atout, notamment pour les personnes allergiques et les parents de jeunes enfants. La nouvelle version lancée en 2020, Clean & Steam Révolution, gagne en légèreté et compacité.

Côté linge et textiles de la maison, les solutions vapeur du Groupe vont au-delà du repassage ou du défroissage, elles les assainissent, comme le démontrent les tests conduits depuis 2020. Ainsi, le défroisseur vapeur portatif Access Steam et la solution tout-en-un Ixeo Power éliminent jusqu'à 99,99 % des virus et bactéries (tests réalisés sur coton dans des conditions d'utilisation soignées). En 2021, deux nouveautés majeures ont été lancées. Cube est une solution vapeur mobile dont la puissance supérieure permet d'assainir rideaux, canapés et autres meubles en plus des vêtements. Quant à Care For You, ce défroisseur automatique propose une solution de pressing à domicile qui, grâce à la vapeur, défroisse et assainit tout type de vêtements sans produits chimiques et sans dommages pour les tissus y compris les plus fragiles.

(1) Top 25 filiales représentant environ 80 % du chiffre d'affaires : Allemagne, Belgique, Brésil, Colombie, Corée, Danemark, Égypte, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse, Turquie, Vietnam. Chine exclue.

3.9 Révolution circulaire



INSCRIRE NOS PRODUITS ET SERVICES AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

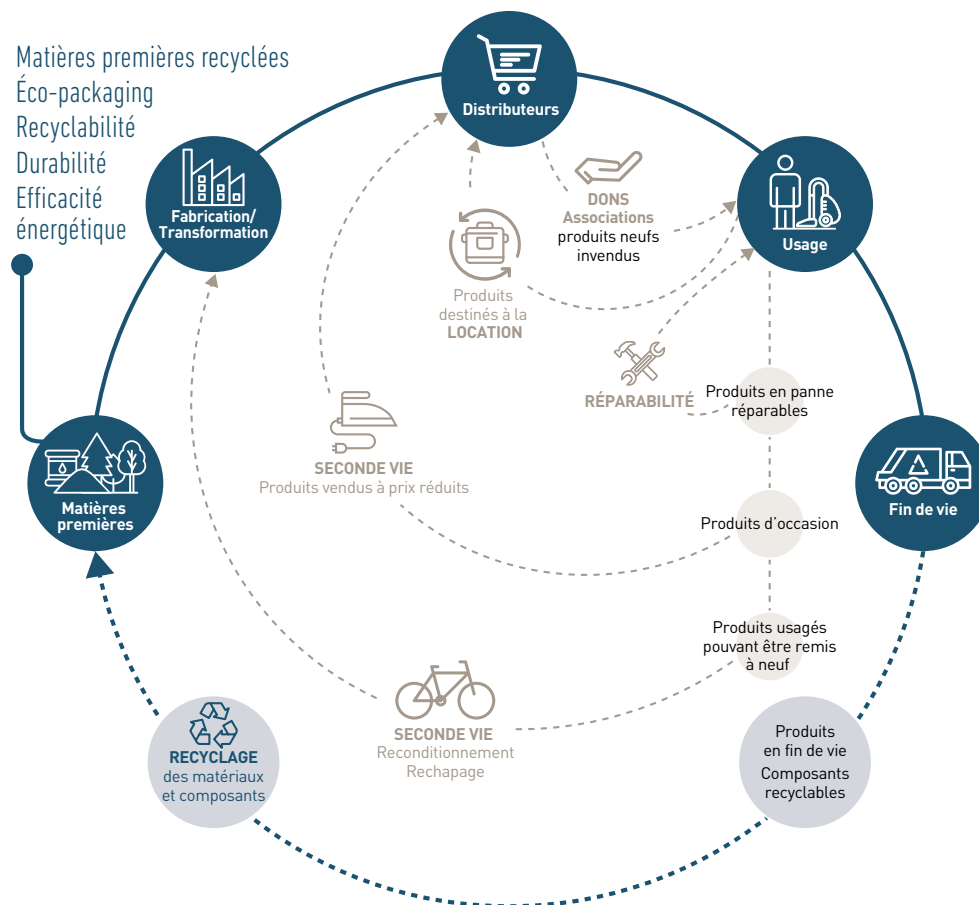


Face à l'épuisement des ressources naturelles et à l'augmentation constante des déchets, le Groupe SEB s'est engagé depuis de nombreuses années vers un modèle économique circulaire en repensant ses modes de production et de commercialisation. Le Groupe s'inscrit à toutes les étapes de l'économie circulaire en jouant sur plusieurs leviers et en accompagnant les consommateurs vers une consommation plus responsable :

- prolonger la durée de vie notamment à travers la réparabilité (voir 3.9.1 « Concevoir des produits qui durent ») ;
- favoriser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés (voir 3.9.2 « Inscrire les produits dans le boucle du recyclage ») ;
- offrir plusieurs vies aux produits à travers la seconde main et l'usage mutualisé (voir 3.9.3 « Offrir plusieurs vies aux produits »).

3

BOUCLE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Pionnier dans le domaine de l'économie circulaire, le Groupe s'implique dans plusieurs initiatives avec diverses parties prenantes. Depuis 2018, par exemple, il participe à la Chaire des mines urbaines créée en partenariat avec trois grandes écoles françaises (Arts et métiers, Chimie ParisTech et Mines ParisTech) et l'éco-organisme Ecosystem. Cette chaire est axée sur la mise en œuvre d'un modèle d'économie circulaire profitable à tous : citoyens, fabricants, acteurs du recyclage et territoires. En 2022, il a participé à la mise en place de la plateforme Ambition4circularity de l'AFEP qui regroupe les engagements et projets concrets des grandes entreprises pour l'économie circulaire. La plateforme, qui a pour objectif de stimuler un dialogue constructif entre les entreprises et leurs parties prenantes en proposant aux internautes des fiches détaillées et un moyen de contacter directement chaque entreprise porteuse de projet, sera mise en ligne début 2023.

3.9.1 CONCEVOIR DES PRODUITS QUI DURENT

Fort de son savoir-faire industriel, le Groupe occupe une posture de pionnier sur la durabilité des produits, particulièrement à travers sa politique de réparabilité amorcée il y a plus de 15 ans. Son engagement en la matière est régulièrement reconnu, et notamment par ses clients : en 2022, la 5^e édition du Baromètre du SAV des enseignes françaises Fnac-Darty place encore une fois les produits du Groupe en haut du classement.

Ce baromètre permet aux consommateurs de faire un choix éclairé et durable sur plus de 80 familles de produits du marché de l'high tech et de l'électroménager, grâce au calcul d'un score de durabilité composé de la fiabilité et de la réparabilité, et mesuré à travers les retours terrain des experts en services après-vente Fnac-Darty. Les marques du Groupe sont présentes sur le podium pour 27 familles de produits sur les 29 correspondant à l'offre du Groupe, et occupent la plus haute marche du podium pour 24 d'entre elles.

FNAC DARTY

RÉPARABILITÉ

OBJECTIF GROUPE SEB

Plus de 90 % des produits électroménagers avec engagement « 15 ans réparables au juste prix » (pour Tefal, Moulinex, Rowenta, Krups, Seb, Calor)

RÉSULTAT 2022

90,2 %

100 % de produits réparables dont plus de 90 % « réparables pendant 15 ans au juste prix »

La réparabilité des produits est un maillon essentiel de l'économie circulaire : en augmentant la durée de vie des produits, elle permet de réduire à la fois les ressources consommées et les déchets et contribue ainsi à limiter l'empreinte carbone en évitant les émissions liées à la production de produits neufs. Elle est également bénéfique pour le consommateur qui y trouve un intérêt économique (notamment grâce aux forfaits réparation tout compris proposés par le Groupe) et elle fidélise les utilisateurs en prolongeant l'usage de leurs produits le plus longtemps possible.

Le Groupe est un pionnier dans ce domaine. Son objectif est d'offrir des produits de qualité et qui sont réparables de façon abordable pour l'utilisateur. Sa politique de réparabilité, amorcée dès 2008, est arrivée à maturité en 2015 avec son engagement « Produit réparable 10 ans ». Depuis 2021, il va encore plus loin : l'engagement de réparabilité est porté à 15 ans et l'effort sur le coût des réparations est renforcé pour proposer des tarifs très abordables. Ce nouveau pas en avant s'exprime à travers l'engagement « Produit réparable 15 ans au juste prix » qui assure que :

- un produit est facilement démontable et remontable ;
- les pièces détachées sont accessibles en prix et disponibles rapidement, pendant au moins 15 ans après l'arrêt de la commercialisation des produits ;
- il existe un important réseau de réparateurs formés, avec un maillage territorial optimisé.

Le tout doit permettre un parcours consommateur simplifié et une réparation effective des produits pendant de nombreuses années.

En 2022 plus de 90 % des produits électroménagers du Groupe répondent aux critères de l'engagement « Réparable 15 ans au juste prix » et affichent le logo sur leur packaging (produits des marques Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups et WMF en Europe, Asie, Moyen-Orient et Afrique, ainsi que Seb et Calor en France et Belgique). Ce taux est en légère baisse par rapport à 2021 (- 2 points), ce qui s'explique par un mix produits dans les ventes moins favorable.

Depuis fin 2022, une grande partie des produits fabriqués dans le site industriel du Groupe en Colombie et commercialisés sous la marque Imusa sont également couverts par un engagement 15 ans réparable. La marque brésilienne Arno a également initié cette démarche mi-2021 sur une première gamme de produits.

L'engagement « Produit réparable 15 ans au juste prix » s'applique aussi à toutes les familles d'autocouseurs, réparables à plus de 99 %. Pour ce type de produit, le Groupe conserve des stocks de pièces détachées jusqu'à 35 ans après l'arrêt de la commercialisation.



Des critères exigeants

La réparabilité des produits commence dès leur conception : elle fait partie des axes prioritaires de la démarche d'éco-conception du Groupe (voir 3.10.5 Éco-conception p. 221). Dès l'origine, les produits sont pensés pour être facilement démontables et remontables, afin de pouvoir remplacer uniquement les pièces altérées par l'usure. En 2016, le Groupe a adopté un mode de calcul encore plus exigeant pour définir le niveau de réparabilité de ses produits électroménagers : outre les critères de disponibilité et de prix des pièces, il intègre désormais le pourcentage de pannes réparables.

En parallèle, **le taux de produits réparés progresse** dans les centres agréés : en Europe par exemple, pour les produits sous garantie réparés en cinq jours, il est passé de 70 % en 2012 à plus de 80 % en 2022.

Un forfait réparation attractif qui se déploie en Europe

Réparer plutôt que remplacer, y compris pour les produits hors garantie. Le Groupe SEB a à cœur d'encourager les consommateurs à privilégier ce geste clé de l'économie circulaire et a lancé en 2020

une **offre de réparation forfaitaire**, avec un tarif fixe et unique pour chaque catégorie de produits. Le consommateur peut faire réparer son produit généralement pour moins d'un tiers du prix d'un produit neuf équivalent de la marque, et ce, quels que soient la panne, les pièces nécessaires et l'âge de l'appareil (dans la limite des 15 ans d'engagement de réparabilité). Il bénéficie en outre de six mois de garantie après la réparation sur la totalité du produit. Le Groupe a encore une fois démontré sa position de pionnier en devenant le premier acteur du Petit Électroménager à proposer un forfait réparation, et à ce jour, le seul à proposer un forfait tout compris et économiquement intéressant.

Depuis mi-2020, ce forfait réparation est proposé pour l'ensemble des marques couvertes par l'engagement « Produit réparable 15 ans au juste prix » en France. Le consommateur peut acheter son forfait de réparation directement sur les sites des marques puis suivre les indications pour l'envoi du produit ou son dépôt chez un réparateur agréé. En 2021, la prestation s'est étendue en Espagne, au Portugal et en Italie et, depuis 2022, dans les principaux pays d'Europe de l'Est (pour Tefal, Moulinex, Rowenta et Krups).

3



Pour ce forfait réparation, le Groupe SEB a reçu en 2021 le prix LSA « La conso s'engage » dans la catégorie « Empreinte environnementale ».

Réseau de réparateurs et pièces détachées

Pour assurer une qualité optimale des réparations, le Groupe SEB s'appuie sur un réseau de centres de réparation agréés qui est monté en puissance au cours des 10 dernières années. Ils sont aujourd'hui plus de 6 200 dans le monde dont 2 800 en Chine. Les équipes locales de service après-vente du Groupe sont chargées de leur formation et de leur accompagnement. Des centres de réparation en Afrique du Nord viendront étoffer ce réseau en 2023.

Le Groupe assure aux réparateurs la disponibilité de 50 000 références de pièces détachées jusqu'à 15 ans après l'arrêt de fabrication des produits, y compris pour les produits issus de la sous-traitance, et ce à un prix maintenu le plus bas possible. Pour les produits sous garantie, les pièces leur sont livrées sous 24 à 48 h en Europe de l'Ouest, ce délai pouvant atteindre au maximum quatre jours ailleurs dans le monde.

Près de 7,5 millions de pièces détachées sont stockées dans les entrepôts centraux du Groupe à Faucogney, dans l'est de la France (30 000 m² de surface de stockage). En 2020, le Groupe a augmenté sa capacité de stockage de pièces détachées et accessoires à Hong Kong : le nouvel entrepôt local, deux fois plus grand, permet de tripler le nombre de références immédiatement disponibles pour les réparateurs et consommateurs asiatiques.

Le Groupe a également recours à l'**impression 3D** qui permet de fabriquer certaines pièces détachées à la demande. Cela simplifie la gestion des stocks et augmente presque à l'infini leur disponibilité. Désormais, plus de 150 références de pièces fonctionnelles et techniques imprimées en 3D sont proposées à l'ensemble des réparateurs dans le monde, avec la mention « pièce imprimée 3D certifiée par le fabricant ».

Enfin, les consommateurs peuvent commander directement des accessoires, consommables ou pièces diverses sur 67 sites internet des marques partout dans le monde. Par ailleurs certaines pièces simples sont également disponibles en impression 3D sur ces sites (exemple : un support de sac d'aspirateur pour un modèle ancien).

RépareSeb à Paris : un lieu dédié à l'économie circulaire et solidaire

Agir pour l'économie circulaire via la réparation de petit électroménager tout en contribuant à l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi : tel est le double objectif de l'atelier **RépareSeb** qui a ouvert ses portes en décembre 2020 à Paris, dans le 18^e arrondissement. Cette *joint-venture* sociale créée par le Groupe SEB et le Groupe ARES (Association pour la réinsertion économique et sociale), en partenariat avec la Ville de Paris, propose plusieurs prestations complémentaires :

- réparation de produits de petit électroménager dans un atelier agréé pour toutes les marques du Groupe SEB ;
- service de location d'appareils en partenariat avec Eurêcook (voir page 215) ;
- remise en état de produits (récupérés majoritairement dans le cadre du service après-vente) pour revente en « 2^e choix » sur place, à prix solidaire ;
- incubation de *start-up* de l'économie circulaire ;
- sensibilisation du grand public à une consommation responsable.

En 2022, RépareSeb a réparé ou reconditionné 10 000 produits et évité ainsi 40 tonnes de déchets.

RépareSeb vise à terme l'accompagnement d'une trentaine de salariés en insertion professionnelle par an, objectif qui devrait être atteint en 2023. Par ailleurs, la réinsertion des femmes fait l'objet d'une attention particulière au sein de ce projet dans la mesure où elles représentent une proportion importante de la population éloignée de

l'emploi, ont souvent des enfants à charge et sont peu nombreuses à se présenter pour une formation en réparation. À fin 2022, 30 % des salariés accompagnés étaient des femmes et la volonté est de faire progresser ce chiffre grâce à des actions spécifiques pour identifier leurs candidatures.



Ce projet a été multirécompensé : Prix de l'entreprise éthique Sopra Steria, dans la catégorie « Relation client », ainsi que Prix de l'entreprise citoyenne Easybourse en 2022, Prix du projet collaboratif de l'industrie et de ses partenaires, décerné par l'ESSEC en 2021, lauréat de la 11^e édition des Trophées Parisiens de l'économie sociale et solidaire en 2020, et enfin le Trophée LSA « La conso s'engage » dans la catégorie « Collaboration associative ».

Sensibiliser les consommateurs et autres parties prenantes

Que les produits soient sous garantie ou non, le Groupe invite les consommateurs à privilégier la réparation plutôt que l'échange ou le rachat. Il les oriente vers les centres de réparation agréés au travers de nombreux moyens d'information : documentation produit, sites internet des marques, vidéos explicatives...

Il communique largement sur sa politique de réparabilité, en particulier auprès de ses parties prenantes en Europe (presse, ONG, associations

de consommateurs, organismes publics...). Son engagement « Produit réparable 15 ans au juste prix » est largement relayé sur ses produits et sur les sites internet de ses marques ainsi sur les réseaux sociaux. Considéré comme la référence européenne en matière de réparabilité, le Groupe a été invité à présenter son approche lors de conférences organisées par diverses institutions publiques comme le Sénat belge, la Cour de justice européenne ou la métropole du Grand Paris.



Cet engagement pour la réparabilité lui a valu de nombreuses distinctions. Il a notamment remporté en 2018 le trophée « Responsabilité sociale et environnementale » des *European Business Awards* à Varsovie, après avoir été sélectionné parmi 112 000 entreprises en compétition dans 34 pays européens. En 2022, la démarche réparabilité du Groupe a été reconnue par le Trophée d'or de l'économie circulaire lors du Sommet de la transformation durable, conférence organisée à Paris par le magazine « Décideurs ».

3.9.2 INSCRIRE LES PRODUITS DANS LA BOUCLE DU RECYCLAGE

Pour le Groupe SEB, inscrire ses produits dans la boucle du recyclage, c'est :

- concevoir des produits recyclables, c'est-à-dire facilement démontables et conçus à partir de matériaux recyclables ;
- utiliser des matériaux recyclés pour fabriquer ses produits et packaging ;
- encourager le recyclage effectif des produits en favorisant la collecte des produits en fin de vie et le développement de filières de recyclage spécialisées.

CONCEVOIR DES PRODUITS RECYCLABLES

La recyclabilité des produits est un axe prioritaire de la démarche d'éco-conception du Groupe (voir 3.10.5 Éco-conception p. 221) et tous les produits font l'objet d'une évaluation de leur recyclabilité potentielle. Lors de la conception d'un produit, le Groupe privilégie l'utilisation de matières qui se recyclent (composants métalliques, choix de certains plastiques comme le polypropylène, etc.) et prévoit un démontage simple et rapide.

À titre d'exemple, le fer vapeur Tefal Turbo Pro Anticalc a été équipé d'un écran thermique (pièce située au-dessus de la semelle) en Polytéréphthalate de butylène (PBT), un plastique recyclable, et non plus en Bulk molding compound (BMC), non recyclable, comme c'était le cas dans les gammes précédentes. Grâce à ce changement opéré en 2016, le taux de recyclabilité est passé de 76 %, pour un fer équivalent avec écran en BMC, à 82 %. Depuis, toutes les nouvelles gammes de fers vapeur fabriquées à Pont-Évêque (France) intègrent cette pièce. La centrale vapeur Calor Express Compact a bénéficié elle aussi de la même évolution. Quant à la gamme de préparateurs culinaires Eco-Respect (Moulinex / Tefal) lancée en 2021, elle affiche un taux de recyclabilité allant jusqu'à 95 %.

En 2022, le taux de recyclabilité potentielle moyen des familles de produits électriques conçus dans l'année était supérieur à 80 %.

UTILISER DES MATÉRIAUX RECYCLÉS

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023

- 50 % de matériaux recyclés dans les produits du Groupe (packaging inclus)
- Multiplier par deux le plastique 100 % recyclé dans nos produits en France en 2025 (réf. 2017)

RÉSULTATS 2022

42 %

X 6

Le Groupe SEB intègre de plus en plus de matériaux recyclés dans ses produits. En 2013, il s'était fixé pour 2020 un objectif de 20 % de matériaux recyclés dans les nouveaux produits fabriqués en interne et leur packaging. Cet objectif a été dépassé en 2018 : le Groupe poursuit désormais un objectif de 50 % de matériaux recyclés dans ses produits et packaging à fin 2023. À fin 2022, 42 % de matériaux recyclés (matières premières et composants) entrent dans la fabrication des produits et packaging du Groupe : l'utilisation de

matériaux recyclés est un des critères clés de la démarche d'éco-conception du Groupe, pris en compte dès les premières étapes du développement produit.

Ce très bon résultat, en hausse de 8 points par rapport à 2021, s'explique par les efforts conjoints des équipes achats, industrielles et développement produit qui ont permis des avancées sur tous les types de matériaux.

Matériau	% de recyclé 2022	Commentaires
Métaux	20 %	Très bonne performance sur l'acier inoxydable. Aluminium en progression (+ 5 % en 2022 par rapport à 2021). L'existence de filières de recyclage en Europe permet un approvisionnement local des sites de production européens du Groupe. Les filières d'approvisionnement en Asie sont plus rares.
Plastiques	4 %	Pourcentage en croissance malgré le peu de filières d'approvisionnement proposant des matières de qualité, surtout en Asie, et des contraintes techniques fortes pour les produits du Groupe, liées notamment au contact alimentaire et à l'absence de métaux lourds mais aussi à l'esthétique (le plastique recyclé est très souvent noir). Les usines françaises du Groupe sont approvisionnées à 22 % par des matières plastiques recyclées (14 % en 2021).
Composants	41 %	Le marché des composants est extrêmement diversifié et le pourcentage de matière recyclée est très dépendant de la maturité des filières. La capacité du Groupe à changer l'organisation des filières est limitée mais un travail de sensibilisation des fournisseurs a été démarré depuis plusieurs années afin d'influencer la mise en place de filières de recyclé. Par ailleurs certaines filières offrent des opportunités comme les fonderies qui sont très avancées sur le sujet grâce aux technologies de production utilisées.
Packaging	84 %	Sur le périmètre packaging global (boîte décorée, caisse de transport, calage et littérature), le pourcentage de recyclé est de 84 %, en hausse de 2 points par rapport à 2021. Cette augmentation est principalement expliquée par le remplacement des cales PSE en cales carton ou cellulose moulée.

3

Métaux : davantage d'inox et d'aluminium recyclés dans les articles culinaires

Tous produits confondus, en 2022, l'acier inoxydable utilisé par le Groupe est en moyenne à 60 % d'origine recyclée et ce chiffre atteint plus de 80 % dans les articles culinaires en inox fabriqués en Europe (ustensiles, poêles, casseroles, faitouts, autocuiseurs...). L'utilisation d'inox recyclé génère jusqu'à 75 % de gaz à effet de serre en moins que l'inox issu de matières vierges ⁽¹⁾.

Pour l'aluminium, en grande partie affecté aux articles culinaires, la part de matière recyclée est moins élevée, mais elle progresse d'année en année grâce à l'implication et à la collaboration des équipes Achats, Marketing et Développement produit notamment : elle est de 12 % en 2022, en hausse de 5 points par rapport à 2021. L'utilisation d'aluminium recyclé génère 90 % de gaz à effet de serre en moins que celle d'aluminium primaire ⁽²⁾. Tefal a lancé sa première gamme d'articles culinaires en aluminium 100 % recyclé en 2009 (Natura). Trois ans plus tard, la marque mettait en place la première opération de recyclage d'articles culinaires en France (voir ci-dessous « Recycler en fin de vie »).

Plastiques recyclés : des avancées significatives

L'intégration de plastique recyclé dans les produits soulève plusieurs enjeux. Certains sont liés à la filière du plastique recyclé, peu mature en

dehors de l'Europe : ils expliquent les écarts de performance entre les produits fabriqués par le Groupe en France (22 % de plastique recyclé en 2022) et la moyenne globale du Groupe (4 % de plastique recyclé en 2022). D'autres enjeux sont plus directement liés aux produits du Groupe et notamment aux contraintes techniques et réglementaires concernant le plastique à contact alimentaire. Par ailleurs, certains enjeux culturels sont aussi à prendre en compte : les consommateurs des différents pays dans lesquels le Groupe commercialise ses produits perçoivent de façon plus ou moins positive l'usage de matériau recyclé. Enfin, l'utilisation de recyclé engendre jusqu'à présent de fortes contraintes esthétiques avec des coloris très foncés : le Groupe travaille actuellement en collaboration avec l'ADEME ⁽³⁾ pour mettre en place des tests sur des plastiques recyclés de couleurs plus claires.

UN RÔLE DE PIONNIER

La démarche du Groupe sur les plastiques recyclés a débuté il y a 10 ans avec les ustensiles *Enjoy*, composés à 95 % de PET recyclé. Depuis, il n'a cessé d'intensifier ses travaux dans ce domaine, sous l'impulsion des Directions Achats, Qualité Normes et Environnement, Innovation, en liaison avec les Directions Industrie et Marketing : collaboration avec des recycleurs pour améliorer la qualité des plastiques concernés, vérification de leur conformité réglementaire, réalisation de tests d'injection et de prototypes, démarrage de préséries... Par rapport au plastique issu des énergies fossiles, l'utilisation de plastique recyclé permet de réduire jusqu'à 70 % les émissions de gaz à effet de serre ⁽⁴⁾.

(1) Comparaison entre de l'acier inoxydable recyclé en Europe et de l'acier inoxydable sourcé en Chine, étude faite par un cabinet indépendant sur 304 alliages.

(2) Évaluation environnementale du recyclage en France selon la méthodologie de l'analyse de cycle de vie, ADEME, 2017.

(3) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

(4) Évaluation environnementale du recyclage en France selon la méthodologie de l'analyse de cycle de vie, ADEME, 2017.

Le Groupe a été pionnier pour la mise en place en France, avec Veolia et l'éco-organisme Ecosystem, d'une première boucle d'économie circulaire pour le petit électroménager en 2015. Cette coopération a débouché sur un premier générateur vapeur avec un boîtier en polypropylène issu du recyclage d'appareils électriques et électroniques, produit à Pont-Évêque (Silence Steam, Rowenta). Le Groupe a ensuite étendu l'usage de ce matériau aux socles des aspirateurs avec notamment le Silence Force Compact lancé en 2018 (Rowenta) moyennant un investissement spécifique sur les lignes de production du site de Vernon. En 2021, cette évolution a concerné 63 % de l'ensemble des aspirateurs traîneaux avec sac produits sur le site.

Au-delà de son partenariat historique avec Veolia en France, le Groupe développe progressivement son portefeuille de recycleurs sur tous les continents. Au Brésil, le Groupe a renforcé sa relation avec son fournisseur WISE, spécialiste du recyclage sur le territoire national. Au total, au Brésil, 40 % du polypropylène utilisé est issu de filières de recyclage.

UN ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE SUR LE PLASTIQUE EN FRANCE

En plus de son objectif d'atteindre 50 % de matière recyclées, tous matériaux et composants confondus, le Groupe a pris en 2018 un engagement spécifique sur les plastiques recyclés en France. Cet engagement volontaire s'inscrit dans le cadre de la feuille de route pour l'économie circulaire (FREC) définie par le Gouvernement français et se concrétise par l'objectif de **doubler l'utilisation annuelle de plastique recyclé en France d'ici 2025** (année de référence 2017). Dans cette optique, le processus de conception des produits intègre une nouvelle étape où les équipes Achats et Développement étudient systématiquement la possibilité d'utiliser du plastique recyclé dans les différentes pièces. Grâce au travail des éco-organismes et des filières de recyclage qui ont permis de rendre les matières disponibles, ainsi qu'à la forte mobilisation des équipes en interne, la quantité de plastique recyclé en France ou transformé en France (à périmètre industriel constant) entrant dans les produits du Groupe a été **multipliée par 6 entre 2017 et 2022**.

DE PLUS EN PLUS DE PRODUITS CONCERNÉS

La liste des produits intégrant du plastique recyclé ne cesse de s'allonger avec notamment, en 2022, les lancements suivants :

- la cafetière avec broyeur à grain Evidence eco-design (Krupps) qui comporte au total 62 % de plastique recyclé. Cela signifie que 31 % du poids total de la machine est recyclé et cela se traduit par une baisse de 12 % d'émissions de gaz à effet de serre ⁽¹⁾ ;
- l'aspirateur Green Force Effitech (Rowenta) fabriqué avec jusqu'à 70 % de plastique recyclé ;
- l'appareil Eco Crêpe Party (Tefal) fabriqué à partir de 84 % de plastique recyclé ;
- la bouilloire Aprecia Bio Based Control (Tefal) dont 60 % du poids est composé par du polypropylène réalisé à partir d'huile de friture recyclée, sera lancée sur le marché japonais en 2023.

Tous ces produits arboreront par ailleurs le label ECODesign, auto-label lancé par le Groupe en 2021 pour valoriser ses produits les plus exigeants en termes d'éco-conception.

- Dans la catégorie articles culinaires, les gammes de boîtes de conservation Masterseal Eco et Clip&Close Eco (EMSA / Tefal), contenant 85 % de plastique biosourcé (huile de cuisson, déchets de bois et papier...), ainsi que des gourdes Drink2go Eco des mêmes marques, fabriquées, elles, à partir de 50 % de Tritan recyclé. Les deux types de plastiques sont certifiés ISCC ⁽²⁾.

L'utilisation de plastique recyclé se développe aussi pour les produits du Groupe conçus en Amérique du Sud et en Asie. Ainsi au Brésil, un ventilateur et une laveuse Arno sont fabriqués avec jusqu'à 70 % de plastique recyclé et au Vietnam, une gamme de ventilateurs en contient 50 %. Dans les deux cas, il s'agit de polypropylène issu de filières locales de recyclage.

RECYCLER EN FIN DE VIE

En Europe, la collecte et le traitement des appareils de petit électroménager en fin de vie sont gérés par des **éco-organismes** nationaux. Le Groupe SEB est plus particulièrement impliqué en France au sein d'Ecosystem, le principal éco-organisme du pays pour les DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques).

En revanche, les poêles, casseroles ou faitouts en aluminium ne bénéficient pas encore de filière spécifique : en France par exemple, 60 % finissent avec les ordures ménagères (soit 6 000 tonnes par an) alors qu'ils sont recyclables à 80 %. Depuis 2012, le Groupe SEB multiplie les initiatives en faveur du **recyclage des articles culinaires**, en particulier en Europe avec la marque Tefal (France, Pays-Bas, Norvège...). Les opérations reposent sur un partenariat entre le Groupe, des entreprises spécialisées dans le recyclage et des distributeurs partenaires. Les consommateurs sont invités à déposer leurs anciens produits en magasin contre un bon de réduction pour l'achat d'un nouvel article. Depuis 2018, l'offre porte sur des articles culinaires en aluminium 100 % recyclé. Les produits usagés sont collectés avant d'être triés et broyés. Les principaux matériaux (aluminium, inox, plastique) sont séparés puis recyclés dans la fabrication de nouveaux produits.

En France, en 2022, des opérations de collecte ont été mises en place avec les magasins Auchan et Carrefour. Dans ce pays, en 10 ans, l'ensemble de ces opérations a permis de collecter et recycler plus de 1 000 tonnes d'articles culinaires, soit l'équivalent de 1,5 million de produits.

Les opérations de collecte et recyclage de poêles et casseroles se développent dans de plus en plus de pays et d'enseignes. En 2022, ce fut le cas pour la première fois en Australie, alors que d'autres pays comme les Pays-Bas, la Belgique, l'Italie et l'Espagne ont renouvelé leurs initiatives.

(1) Comparé à une Evidence classique, sortie d'usine.

(2) Internation Sustainability & Carbon Certification – approche bilan de masse.

3.9.3 OFFRIR PLUSIEURS VIES AUX PRODUITS

UNE SECONDE VIE POUR NOS PRODUITS

OBJECTIF GROUPE SEB

Expérimenter des *business models* pour offrir une seconde vie aux produits du Groupe

RÉSULTAT 2022

Plusieurs projets en cours dont RépareSeb

Lorsque les consommateurs retournent des produits, par exemple dans le cadre du service après-vente ou d'offres commerciales spécifiques, et qu'ils peuvent encore être utilisés, le Groupe s'efforce de leur donner une seconde vie plutôt que de les envoyer dans les filières de démantèlement et recyclage. Ainsi, la majorité des produits qui sont retournés sur le site du Groupe à Alençon par le service après-vente des distributeurs ont été peu, voire pas utilisés ou ne présentent qu'une panne simple :

- la plupart d'entre eux sont remis en état dans la structure parisienne RépareSeb, pour être revendus en produits d'occasion avec garantie. En 2022, RépareSeb a rénové plus de 10 000 produits (voir page 211) ;
- depuis 2017, la filiale française du Groupe en donne également une partie à l'association d'insertion ENVIE Anjou qui les démonte et les répare dans son atelier près d'Angers avant de les revendre à un prix modeste dans son magasin avec une garantie d'un an. En 2022 l'association a rénové plus de 7 500 appareils qui, sinon, auraient été détruits. Depuis le début, ce partenariat avec le Groupe SEB a également permis à 28 personnes de retrouver une activité professionnelle.

Par ailleurs, plusieurs projets dans ce domaine sont en cours ou à l'étude dans d'autres pays et le Groupe travaille sur le développement d'une politique globale autour des produits de seconde main, avec la mise en place d'un groupe de travail dédié en 2022, piloté par la Division Innovation et réunissant des représentants des métiers du Commerce, de l'Après-Vente, de la logistique et du Développement Durable.

DES PRODUITS À UTILISATION PARTAGÉE

À l'avant-garde de nouveaux modèles de consommation plus durables dans la perspective de l'économie de fonctionnalité, le Groupe a testé en France dès 2015 un service innovant de **location d'appareils culinaires** pour répondre aux besoins ponctuels des consommateurs. Dénommé **Eurêcook**, il a été déployé d'abord dans l'agglomération de Dijon en partenariat avec un réseau d'acteurs privés et publics, comme l'ADEME ⁽¹⁾, l'association ENVIE, et le groupe Casino. En 2018, il a fait ses premiers pas à Paris. Le principe est simple : le consommateur réserve son appareil Seb, Tefal ou Moulinex sur le site www.eurecook.fr. Il choisit la durée de location (d'un week-end à deux mois) puis le récupère dans l'un des points de retrait ou lors de la livraison de ses courses. Une fois retournés, les produits sont systématiquement nettoyés, vérifiés et réemballés par des personnes en insertion au sein de RépareSeb (voir page 211).

Ce service a pris une nouvelle dimension fin 2022 avec son déploiement sur toute la France via une réception dans des points relais proches du domicile du produit loué et un renvoi via ce même réseau.

Par ailleurs, le Groupe accompagne depuis 2020 la jeune entreprise lyonnaise Les Biens En Commun, qui propose des services de location de biens d'équipement via des casiers connectés dans différents lieux de vie : résidences étudiantes, immeubles d'habitation, entreprises. En plus de la mise à disposition gratuite de produits, le Groupe accompagne la jeune entreprise pour définir et ajuster son modèle d'affaires, dans l'optique d'un déploiement à plus large échelle. À travers ce partenariat, le Groupe souhaite expérimenter la pertinence et viabilité économique d'une solution de partage des produits et enrichir sa connaissance des consommateurs dans leur évolution vers un comportement plus durable.

3

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

3.10 Agir pour le climat



CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE GRÂCE À NOTRE STRATÉGIE BAS CARBONE



De leur conception jusqu'à leur fin de vie, le Groupe agit à chaque étape pour limiter l'empreinte environnementale de ses produits et contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique. Depuis 2017, il mesure son bilan Gaz à Effet de Serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (voir 3.10.1 Bilan Gaz à effet de serre du Groupe). Il a rejoint dès 2016 l'initiative Science Based Target (SBT) et a défini en 2018 ses propres objectifs SBT à court et moyen terme (voir 3.10.2 Contribuer à la neutralité Carbone en 2025 : Science Based Targets). Conscient de l'importance de la biodiversité, le Groupe a rejoint l'Alliance Act4Nature International en décembre 2021 et s'est fixé des objectifs ambitieux, quantifiés et séquencés à court et moyen termes, articulés autour de 4 priorités (voir 3.10.4. Biodiversité). Par ailleurs, la Direction du Développement Durable s'est renforcée d'une ressource dédiée analyste climat et biodiversité en 2022.

Pour atteindre ces objectifs Climat et Biodiversité, le Groupe s'appuie sur les démarches d'éco-conception (voir 3.10.5 Éco-Conception), d'éco-production (voir 3.10.6. Éco-production) et d'éco-logistique

(voir 3.10.7 Éco-logistique) engagées et déployées depuis de nombreuses années par les équipes.

Enfin, le Groupe s'attache aussi à réduire l'empreinte environnementale liée à l'usage de ses équipements informatiques (voir 3.10.8 Réduire l'empreinte environnementale d'un système d'information).

La stratégie Climat et Biodiversité est définie par la Direction du Développement Durable en collaboration avec les métiers concernés : Directions Industrie, Achats, Supply chain, Qualité Normes et Environnement et les Divisions Petit Électroménager et Articles Culinaires. En complément de cette stratégie d'atténuation du réchauffement climatique, le Groupe met en place une politique d'adaptation au changement climatique (voir 3.10.3. Risques et Opportunités liés au changement climatique).

Les données présentées ci-dessous s'étendent sur un périmètre monde et les données relatives aux nouvelles acquisitions sont prises en compte au fur et à mesure de leur intégration dans les différents processus du Groupe.

3.10.1 BILAN GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE

Le Groupe SEB mesure ses émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de sa chaîne de valeur selon le protocole international GHG, développé par le *World Resources Institute* et le *World Business Council for Sustainable Development* (voir Note méthodologique page 217). Ce bilan distingue les émissions des scopes 1 et 2 qui concernent les émissions de gaz à effet de serre en lien direct avec les activités de production du Groupe et les émissions du scope 3, dites indirectes (voir Lexique ci-après). Les postes d'émission les plus importants sont les matières premières et composants achetés ainsi que l'utilisation des produits vendus.

Les émissions des scopes 1 et 2 ainsi que celles du transport des composants et des produits sont évaluées chaque année depuis 2017. En ce qui concerne les émissions liées à l'achat des matières premières et composants et à l'utilisation des produits, le Groupe SEB a constitué

en 2021 un groupe de travail afin de définir les modalités de calcul annuel. Ces travaux se sont prolongés en 2022 pour continuer à fiabiliser et affiner les résultats obtenus et adapter les actions à prendre pour réduire les émissions. Ils continueront en 2023 pour renforcer l'analyse et poursuivre l'amélioration continue de l'outil.

En 2021, les émissions totales de GES du Groupe SEB ont représenté 21,2 millions de tonnes équivalent CO₂.

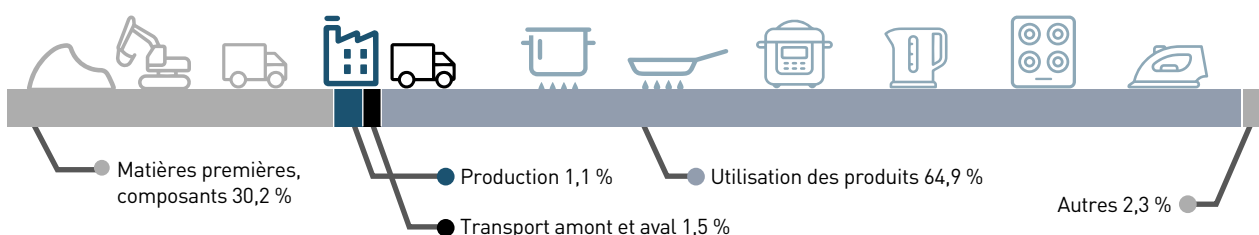
Elles se répartissent de la manière suivante :

Scope 1 (en absolu) = 84 062 tCO₂eq

Scope 2 (en absolu) = 157 929 tCO₂eq

Scope 3 (en absolu) = 20 937 942 tCO₂eq

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS ANNUELLES DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE SEB EN 2021



Bilan des émissions de gaz à effet de serre

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

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

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

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

(3) Rappel de la donnée Scope 3 publiée dans l'URD 2021 pour 2020 : 15 301 744 TCO₂eq. La modification de la donnée provient de corrections méthodologiques, d'une amélioration du périmètre et d'une amélioration de la précision des données pour les postes d'émissions des matières premières et composants et de l'utilisation des produits vendus.

En 2021, la reprise forte des activités après l'année 2020 marquée par l'épidémie mondiale de Covid-19, s'est traduite par une augmentation des émissions de gaz à effet de serre (+9 %). En 2022, la baisse globale des quantités vendues a entraîné une réduction des émissions de gaz à effet de serre sur tous les postes par rapport à 2021.

Pour davantage de détails sur les évolutions des données du bilan GES pour les années ci-dessus, se référer aux chapitres 3.10.5 Éco-conception, 3.10.6 Éco-production et 3.10.7 Éco-logistique.

LEXIQUES

Scope 1 : émissions liées aux consommations de combustibles fossiles (majoritairement gaz naturel) utilisés pour certains procédés industriels ou le chauffage des bâtiments, sur les sites industriels et logistiques du Groupe certifiés ISO 14001. Comprend également les émissions des procédés hors énergie et les émissions directes fugitives.

Scope 2 : émissions induites par la consommation d'électricité ou de chaleur achetées sur les sites industriels et logistiques du Groupe. Les émissions des scopes 1 et 2 représentent les émissions des sites industriels et logistiques du Groupe (voir 3.10.6 Éco-production p. 225).

Scope 3 : émissions indirectes qui ne sont pas liées directement à la fabrication des produits (achat de biens et services, utilisation des produits vendus, transport amont et aval, etc.).

Matières premières et composants : émissions liées à l'extraction des matières premières, à la transformation et au transport amont des matériaux et des composants achetés par le Groupe SEB (transport avant le fournisseur de rang 1). Cela correspond au poste achat de biens et services du *GHG Protocol*.

Production : émissions liées à la consommation d'énergie (combustion d'énergies fossiles et achat d'électricité) et émissions directes des installations réfrigérantes, des sites industriels et logistiques du Groupe. Cela correspond à la somme des scopes 1 et 2.

Transport : émissions liées au transport sous-traité par le Groupe SEB (dont transport des produits vendus). Comprend les émissions liées au transport des éléments achetés par le Groupe SEB depuis le fournisseur de rang 1, et les livraisons vers les clients du Groupe SEB. Le transport aval, géré par les clients ou le transport du consommateur vers le lieu d'achat, n'est pas considéré ici. Le terme couvre les

émissions provenant du mouvement des marchandises par voie terrestre, maritime et aérienne.

Utilisation des produits : le calcul des émissions liées à l'utilisation des produits prend en compte l'électricité consommée par les produits de petit électroménager, le gaz et l'électricité nécessaires au fonctionnement des articles culinaires. Pour chaque catégorie de produits, le calcul considère leurs scénarios d'usage et leurs volumes de ventes.

Autres : ce poste d'émissions regroupe divers types d'émissions peu significatifs s'ils sont considérés séparément. Il comprend par exemple les émissions liées aux trajets des collaborateurs du Groupe pour se rendre sur leur lieu de travail, les déplacements professionnels, les trajets des consommateurs pour se rendre en magasin. Il comprend aussi les émissions liées à la fin de vie des produits et aux déchets générés par les activités directes du Groupe SEB.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Précisions méthodologiques

Scopes 1 et 2 : Les calculs sont réalisés sur la base des données primaires provenant des factures énergétiques des sites (reporting éco-production) et des facteurs d'émissions standardisés tels que les facteurs d'émissions de la base carbone de l'ADEME et des facteurs d'émissions de l'Agence Internationale de l'Énergie pour l'achat d'électricité (publication 2020 des mix énergétiques des années 2018 et antérieures). Les données du reporting éco-production sont disponibles à partir de la page 225.

Scope 3 : Les émissions du scope 3 sont estimées conformément à la méthodologie du *GHG Protocol*. Trois postes d'émissions principaux sont recalculés annuellement : l'utilisation des produits vendus, les matières premières et composants, et le transport. Leurs calculs se basent sur les données d'analyses de cycle de vie, sur des mesures laboratoires ou sur un système de reporting dédié pour le transport (page 230).

Les émissions sont calculées en appliquant aux données d'activités des facteurs d'émissions issus de la base carbone de l'ADEME et de l'Agence Internationale de l'Énergie.

Les méthodologies utilisées pour les calculs d'émissions de gaz à effet de serre peuvent présenter des limites en raison notamment d'estimations nécessaires, de la représentativité des données disponibles, ou encore de

la disponibilité limitée des données. Cela implique que, contrairement aux scopes 1 et 2, l'évolution des émissions scope 3 d'une année sur l'autre peut être davantage liée à la qualité des données recueillies et des modes de calcul utilisés qu'à une réelle mesure de l'évolution d'une performance. Pour le transport, les données « Inland Import & Export » prises en compte dans le calcul de l'indicateur « Émissions de gaz à effet de serre liées au transport » sont estimées et représentent 7 % de la donnée globale.

Le scope 3 fait l'objet d'un travail d'amélioration continue des données d'entrée, des méthodologies, des périmètres et des facteurs d'émission pour améliorer la fiabilité. Néanmoins, les estimations du scope 3 fournissent des informations sur les proportions des principaux postes d'émissions du Groupe et lui permettent d'orienter les stratégies de réduction de son empreinte carbone.

Périmètre de consolidation

Les données collectées couvrent chaque année la période du 1^{er} janvier au 31 décembre. Le périmètre de consolidation concerne l'ensemble des entités sur lesquelles le Groupe SEB exerce un contrôle opérationnel. Toutefois, certaines acquisitions récentes ne reportent pas l'intégralité des indicateurs environnementaux. Des plans d'actions sont mis en œuvre pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données.

Le Groupe SEB mesure les évolutions des indicateurs environnementaux à périmètre courant, sauf pour les indicateurs en intensité carbone pour les objectifs SBT, pour lesquels le périmètre est constant.

Le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs, comme détaillé dans les paragraphes ci-après :

Éco-production (environnement et émissions de gaz à effet de serre – scopes 1 et 2) : Les sites industriels et logistiques sont intégrés progressivement au périmètre de consolidation, une fois certifiés ISO 14001. Le siège du Groupe SEB, à Écully, est intégré au périmètre de consolidation. En 2022, 47 sites sont inclus dans ce périmètre. 4 nouveaux sites ont été intégrés (Borg El Arab en Égypte, SUPOR Shaoxing LKA, SUPOR Yuhuan WMF et EMSA Taicang en Chine) tandis qu'un site est sorti du périmètre en raison de sa fermeture (Rowenta Werke Erbach en Allemagne).

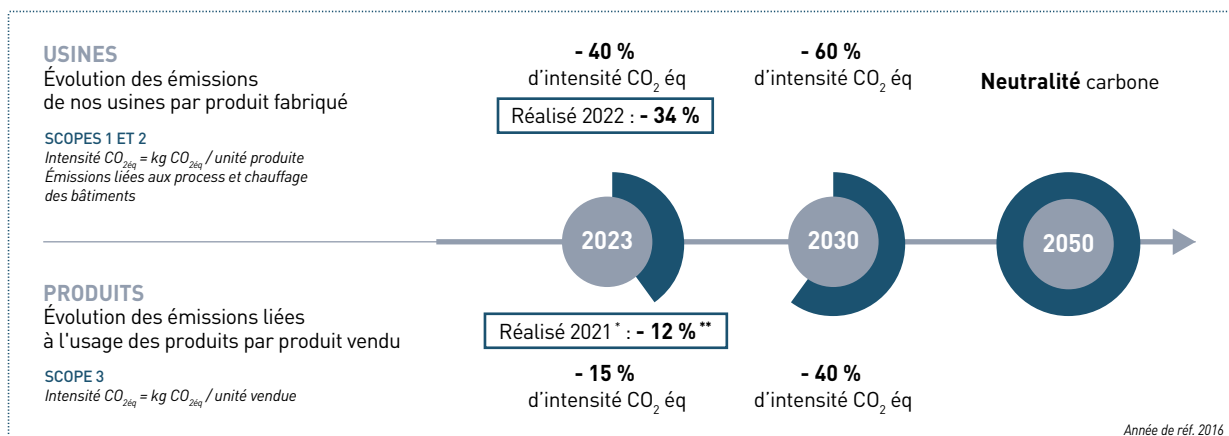
Émissions de Gaz à Effet de Serre – scope 3 : Le périmètre des émissions liées à l'utilisation des produits vendus et à l'achat des matières premières et composants, inclut tous les produits mis sur le marché dans l'année de reporting par les sociétés contrôlées, défini selon les principes de la consolidation financière du Groupe. Pour la partie transport, voir la partie 3.10.7 Éco-logistique p. 230.

Science-based targets – scopes 1 et 2 : Périmètre constant des entités certifiées ISO 14001 en 2016. Soit 30 sites en 2016 et 27 sites en 2022 (fermetures de 3 sites).

Science-based targets – scope 3 : Périmètre constant des produits finis vendus présents dans les états financiers consolidés de 2016. Sont exclus notamment les produits des marques WMF, EMSA, KAISER, OBH NORDICA, SILIT, ZAHRAN et les nouvelles acquisitions depuis 2016.

3.10.2 CONTRIBUER À LA NEUTRALITÉ CARBONE EN 2050 : SCIENCE BASED TARGETS

Pour intensifier sa contribution à la lutte contre le réchauffement climatique, le Groupe SEB a rejoint en 2016 l'initiative *Science Based Targets* (SBT) lancée par le WWF (*World Wide Fund for Nature*) aux côtés du *Global Compact* (ONU), du WRI (*World Resources Institute*) et du CDP (*Carbon Disclosure Project*). Elle incite les grandes entreprises mondiales à mettre en cohérence leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec la recommandation du GIEC de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en dessous de 2 °C d'ici la fin du siècle. Le Groupe a défini en 2018 ses propres objectifs SBT à court et long terme. Ils ont été officiellement approuvés par le SBT *Initiative* (SBTI) en 2019. Le Groupe SEB fait ainsi partie des 100 premières entreprises mondiales ayant aligné leur stratégie bas carbone avec l'Accord de Paris.



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

** Rappel de la donnée 2020 publiée l'année dernière pour l'évolution des émissions liées à l'usage de produits : - 24 %. Depuis la dernière publication, des travaux d'amélioration du bilan scope 3 se sont poursuivis dans le cadre des engagements SBT. Ces travaux ont mené à des corrections méthodologiques et à l'amélioration des données de consommations d'énergie des produits. Ces travaux se poursuivent en 2023. À données comparables, la donnée 2020 est - 9 %.

Pour davantage de détails sur les résultats des objectifs SBT, se référer aux chapitres Éco-production et Éco-conception.

Le Groupe a mis en place une gouvernance spécifique pour atteindre ces objectifs et préciser la trajectoire à suivre :

- **la stratégie bas carbone « fabrication des produits » (scopes 1 & 2)** est définie et contrôlée par un Comité de pilotage bas carbone animé par les Directions du Développement Durable et Industrie. Il réunit des représentants des Directions Industrielles articles culinaires et Petit électroménager, de la Direction Qualité Normes et Environnement et de la Direction des Achats. Ce Comité travaille en cohérence avec la feuille de route environnement qui couvre plus largement toutes les problématiques liées à la préservation de l'environnement. La stratégie vers la neutralité carbone des sites industriels se décline en trois axes :
 - réduction de la consommation énergétique des sites par une démarche d'optimisation : audits énergétiques, mise en place d'un indicateur énergie (kWh/unité produite) au niveau du pilotage industriel, ajustement des process, choix des énergies les moins carbonées... ;
 - augmentation de la part des énergies renouvelables : production d'énergie sur site grâce à des panneaux photovoltaïques, achat d'énergie verte via des Power Purchase Agreements (contrats d'achat d'énergie verte de longue durée) ou des certificats d'énergie renouvelable ;

- en dernier ressort : séquestration des émissions résiduelles de gaz à effet de serre par le soutien de projets de restauration d'écosystèmes, principalement forestiers, dotés d'un label de préservation de la biodiversité.

Voir le détail des actions page 225 (3.10.6 Éco-production) ;

- **la stratégie bas carbone « utilisation des produits » (scope 3)** est pilotée au travers de la feuille de route éco-conception.

Dans le cadre de cette feuille de route, chaque catégorie de produits a fait l'objet d'examen approfondis en 2019 afin d'ajuster les priorités d'action à ses spécificités. D'une manière générale, les actions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits portent sur :

- la réparabilité des produits,
- l'intégration de matériaux recyclés,
- la sensibilisation des consommateurs aux bonnes conditions d'utilisation des produits,
- la réduction de la consommation énergétique des produits (éco-conception et nouvelles technologies).

Voir le détail des actions page 209 (3.9 Révolution circulaire) et page 221 (3.10.5 Éco-conception).

Pour renforcer sa démarche environnementale, le Groupe a collaboré avec l'ONG WWF qui l'a accompagné sur plusieurs projets spécifiques comme, en 2018, la formalisation des objectifs SBT et de sa politique éco-packaging (voir page 223).

3.10.3 RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Conscient de la réalité présente et à venir du changement climatique, le Groupe SEB évalue la vulnérabilité de ses activités face à ces changements afin d'anticiper leurs effets et assurer sa résilience.

GOVERNANCE

Impulsée par la Direction du Développement Durable, l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique est intégrée à la cartographie globale des risques du Groupe SEB, revue et consolidée par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne. La cartographie globale des risques du Groupe SEB est revue au moins annuellement avec les organisations concernées, afin d'évaluer de manière approfondie les risques principaux et les plans de gestion des risques associés. Cette cartographie est ensuite validée par le Comité de Direction Générale.

MÉTHODOLOGIE

Recommandée par la TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosure*), l'analyse des scénarios climatiques ⁽¹⁾ comporte deux phases :

- une phase d'identification et de cartographie des risques ;
- une phase d'évaluation et de quantification des risques principaux, conduisant à des recommandations pour améliorer la gestion des risques liés au climat.

Deux types de risques sont étudiés :

- **les risques physiques**, dus à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes ;

- **les risques de transition**, liés aux évolutions politiques, réglementaires et à celles du marché.

Dans la première phase, 18 risques significatifs liés au climat sont identifiés sur la base d'une revue critique de la documentation interne et d'une série d'entretiens menés avec des experts du Groupe SEB. La matérialité des 18 risques est évaluée en fonction de leur impact financier et stratégique potentiel (limité, modéré ou extrême), de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur probabilité (hautement improbable, improbable ou modérée) et de leur capacité de gestion (contrôle optimal, contrôle partiel, gestion insuffisante des risques, découverte des risques).

RISQUES

Trois risques principaux ont été identifiés : l'arrêt de la production due au stress hydrique, la volatilité du coût des matières premières et du transport maritime via la taxe carbone.

Risque physique

Bien que la majorité des sites industriels du Groupe SEB soit située dans des zones où le stress hydrique est modéré, certains d'entre eux pourraient être exposés à des risques significatifs de rupture d'approvisionnement en eau dans les années à venir, et donc faire face à des arrêts de production. La stratégie du Groupe SEB pour prévenir ce risque est d'investir dans des processus plus économes en eau.

(1) *Climate Scenario Analysis (CSA)*.

Risques de transition

La réglementation portant sur les mécanismes de prix du carbone constitue un enjeu important pour le Groupe et ses fournisseurs. L'augmentation du prix des énergies fossiles pourrait se répercuter sur les prix de vente de leurs produits et services, tant sur les matières premières que sur le transport, et éventuellement avoir un impact significatif sur les coûts d'exploitation du Groupe SEB. Afin d'atténuer ce risque, un plan d'action est en cours pour engager les fournisseurs à la mise en place de plan de réduction de leurs propres émissions.

3.10.4 BIODIVERSITÉ

Depuis plusieurs années, le Groupe est engagé à réduire le plus possible les pressions que son activité exerce sur l'environnement et à favoriser la biodiversité par des actions spécifiques (jardins conservatoires, abris pour la faune, entretien de zones humides...). En 2021, il a renforcé et formalisé ses engagements en la matière en rejoignant l'initiative *Act4nature international* (engagement volontaire en faveur de la biodiversité destinée aux entreprises internationales françaises).



Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux, quantifiés et séquencés à un horizon proche, et articulés autour de quatre priorités :

- **lutter contre les pollutions** : dans sa lutte contre les différentes formes de pollutions (eau, air, sol) le Groupe prend l'engagement de limiter la production de déchets (voir 3.10.6 Éco-production) et de supprimer tous les emballages plastiques de ses produits afin de limiter l'impact sur les écosystèmes (voir 3.10.5 Éco-conception) ;
- **préserver les ressources naturelles** : le Groupe SEB s'engage pour une économie circulaire en diminuant la pression sur les ressources en intégrant plus de matériaux recyclés et recyclables, en concevant des produits durables et réparables et en intégrant l'étude d'impact sur la biodiversité dès la conception des produits (voir 3.10.6 Éco-production et 3.9 Révolution circulaire) ;
- **réduire les émissions de gaz à effet de serre** : le Groupe SEB est engagé à contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050 via ses engagements validés par l'initiative *Science Based Target* (voir 3.10.2 Contribuer à la neutralité carbone) ;
- **développer des projets favorables à la biodiversité** : le Groupe prévoit de soutenir des projets de préservation d'écosystèmes ou des projets de reforestation.

Ce dernier engagement se concrétise dès 2022, puisque le Groupe SEB s'engage localement pour sa région d'origine, la Bourgogne, auprès de la Coopérative Forestière Bourgogne Limousin (CFBL) en plantant plus de 19 000 arbres, afin de contribuer au reboisement d'une forêt d'épicéas détruite par des scolytes, insectes ravageurs de l'épicéa. Plusieurs essences sont plantées pour reconstituer ce peuplement : douglas, chêne sessile, mélèze, sapin, cèdre de l'atlas et érable sycomore. Quelques plants d'essences mellifères sont également plantés afin d'augmenter la diversité du massif forestier.

Opportunité

Une des conséquences du réchauffement climatique est l'augmentation du besoin en refroidissement de l'air par les populations situées dans les régions du monde qui seront les plus exposées à ce réchauffement. Une opportunité pour le Groupe SEB serait de faire évoluer l'offre existante de ses climatiseurs portatifs et de ses ventilateurs afin d'en améliorer l'efficacité énergétique, d'étudier de nouvelles technologies ou encore de limiter l'utilisation de fluides frigorigènes et d'utiliser des fluides alternatifs ayant moins d'impact sur l'environnement.

En outre, cette forêt est certifiée « Label bas carbone », permettant ainsi de contribuer à la réduction des gaz à effet de serre du Groupe. Adopté depuis 2019 pour atteindre les objectifs climatiques de la Stratégie nationale bas-carbone (SNBC), le Label bas carbone est le premier cadre de certification climatique volontaire en France. Il garantit que les projets de réduction ou séquestration du carbone réalisés sur le territoire national contribuent correctement et de manière transparente à atteindre les objectifs grâce à des méthodes crédibles et vérifiées de comptabilisation des émissions des gaz à effet de serre.



Pour aller plus loin, un diagnostic biodiversité aura lieu en 2023. Il permettra de cartographier les impacts et dépendances aux services écosystémiques identifiés le long de la chaîne de valeur, dans le but d'établir une liste des enjeux prioritaires. Ces travaux permettront de fixer des objectifs de réduction d'impacts pertinents pour le Groupe, puis de définir des plans d'action opérationnels.

BONNES PRATIQUES SUR LES SITES

Le Groupe a procédé en 2019 à un **état des lieux mondial des pratiques** de ses sites en matière de préservation de la biodiversité sur la base d'un questionnaire organisé par grandes thématiques (milieux humides, insectes pollinisateurs, oiseaux, zones arborées...). Les initiatives les plus marquantes et répliquables ont été regroupées dans un livret destiné à l'ensemble des sites dans le monde.

Le Groupe encourage toutes ses entités à engager des actions en faveur de la biodiversité. Il s'engage notamment à supprimer l'usage de produits phytosanitaires pour l'entretien des espaces verts sur 100 % des sites d'ici 2025. C'est déjà le cas au siège du Groupe : le Campus SEB a banni ce type de produits depuis plusieurs années. En 2020, cette thématique a été intégrée aux feuilles de route « pays ».

Le Campus SEB abrite également un **jardin conservatoire** de 300 m², créé en 2016 avec l'Institut **Vavilov** de Saint-Petersbourg, la plus ancienne banque de gènes végétaux au monde. L'Institut Vavilov dispose de plus de 300 000 échantillons de semences, racines, boutures et fruits collectés à travers le monde depuis 1894. Cette diversité biologique représente autant d'opportunités pour répondre à nos besoins futurs : Comment pourrions-nous adapter nos légumes actuels aux effets du changement climatique ? Comment

lutter contre de nouvelles maladies décimant les récoltes de céréales ou de pommes de terre ? Pourrons-nous produire des fruits lors de sécheresses ?...

Tous les échantillons de plantes conservés par l'Institut Vavilov sont vivants. Cela implique de les multiplier, les reproduire de manière régulière, par semis, bouture ou greffage. Ce type de conservation permet de conserver des spécimens identiques à leurs originaux. La création d'un réseau de jardins conservatoires Vavilov prend donc tout son sens. Le Groupe SEB a décidé de rejoindre ce réseau de jardins conservatoires dans une optique de maintien de la biodiversité et de développement d'une alimentation saine et responsable. Ce jardin regroupe des variétés créées en Rhône-Alpes entre le XIX^e et le XX^e siècles, des variétés russes anciennes et une collection d'espèces sauvages. Le jardin peut se visiter de façon autonome grâce à des panneaux explicatifs.

Afin de faire connaître le conservatoire et, par la même occasion, de permettre aux salariés du Campus de perfectionner leurs techniques de jardinage les collaborateurs peuvent s'inscrire à des ateliers thématiques sur le jardinage, de mars à novembre. Pour répondre à

l'afflux des demandes, le rythme des ateliers a été doublé en 2020 et, depuis 2018, ce sont 64 ateliers qui ont pu être proposés aux collaborateurs du Campus, avec des thèmes abordés comme les plantes bio-indicatrices, le compost, la permaculture, ou encore le jardin sans eau.

Les autres sites du Groupe SEB sont également encouragés à mener des initiatives en faveur de la biodiversité. Plusieurs d'entre eux ont créé des prairies fleuries comme à Emsdetten, en Allemagne ou à Is-sur-Tille en France. Ce dernier a aussi installé une tour à hirondelles qui a permis la naissance et la pérennisation d'une colonie d'hirondelles dans un endroit qu'elles ne fréquentaient pas. Entre 50 et 150 jeunes y prennent leur envol chaque année. Une tour de ce type a également été mise en place sur le Campus SEB. Parmi les autres initiatives : le site de Rumilly (France) abrite des ruches, et à Canonsburg (États-Unis), un espace de biodiversité aquatique a été aménagé, avec récupération des eaux de pluie, tout comme sur le Campus SEB. De nombreux sites ont également planté des arbres, souvent des fruitiers (Égypte, Inde, Colombie, Chine...).

3.10.5 ÉCO-CONCEPTION

DÉFINITION D'UN PRODUIT ÉCO-CONÇU

La politique d'éco-conception du Groupe SEB vise à réduire l'empreinte environnementale des produits durant tout leur cycle de vie. Initiée dès 2003, elle n'a cessé de se renforcer depuis.

En 2020, le Groupe a précisé sa définition d'un produit éco-conçu, qui doit respecter les critères suivants :

- un produit conçu pour durer et pour être réparé ;
- un produit toujours plus recyclable ;
- des matériaux à plus faible impact environnemental ;
- une meilleure efficacité énergétique ;
- un emballage à moindre impact environnemental.

Les critères de durabilité, recyclabilité, efficacité énergétique et intégration de matériaux à plus faible impact environnemental sont explicités de manière précise (seuils quantitatifs et/ou caractères qualitatifs) pour chaque univers de produit : Petit électroménager, articles culinaires, ustensiles de cuisine. Ces règles, formalisées en 2020, ont été testées avec l'appui et la validation du cabinet Ernst & Young pour s'assurer de leur pertinence et de leur robustesse. Elles constituent un référentiel qui sert de mode opératoire pour les équipes.

Le Groupe a pris des engagements forts à horizon 2023 sur l'éco-conception de ses produits :

OBJECTIFS GROUPE SEB - 2023	RÉSULTATS 2022
• 50 % de matériaux recyclés dans nos produits et packaging	42 % (voir p. 213)
• 90 % de produits électroménagers réparables 15 ans pour Moulinex/Rowenta/Tefal/Seb/Calor/Krups	90,2 % (voir p. 210)
• -15 % d'émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits, par produit vendu (en kg CO ₂ eq. / unité vendue, réf. 2016)	- 12 % (résultat 2021) ⁽¹⁾
• Éco-packaging :	
• 100 % des pack sans polystyrène expansé	92 %
• 90 % de fibres recyclées dans le carton	91 %
• 100 % des pack sans sous-emballage plastique	43 %

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

LABEL ECODESIGN ET INFORMATION DU CONSOMMATEUR

En 2021, afin de valoriser sa démarche d'éco-conception auprès des consommateurs, le Groupe SEB a créé son label ECOdesign, certifié par un tiers indépendant (cabinet Ernst & Young) au regard des normes ISO 14020 et ISO 14021. Ce label permet au consommateur de repérer rapidement les produits les plus exigeants en matière d'éco-conception. Il couvre tout l'univers produit des marques du Groupe, du Petit électroménager aux articles culinaires.



La première gamme labellisée ECOdesign a été lancée en Europe à l'automne 2021 : Eco Respect est une gamme complète de produits pour la préparation culinaire (Moulinex/Tefal), fabriquée à Lourdes. Les produits comportent jusqu'à 65 % de plastique recyclé et sont recyclables jusqu'à 95 %. Quant au packaging, il est fait de carton recyclé à 90 % minimum, il utilise des encres végétales et ne contient plus de sacs plastiques ni de polystyrène. D'autres produits du Groupe ont également obtenu le label ECOdesign en 2021 comme la poêle Natural Chef (Tefal), l'autocuiseur ClipsoMinut' Eco-Respect (Seb/Tefal) et l'appareil Crep Party (Tefal).

La gamme de produits labellisée ECOdesign a continué de s'agrandir en 2022 avec :

- dans le domaine du Petit Électroménager, l'aspirateur Green Force Effitech construit à Vernon contient jusqu'à 70 % de plastique recyclé et est doté d'un moteur ultra basse consommation, qui avec seulement 400 Watts permet d'obtenir un résultat d'aspiration d'une très grande efficacité. Autre exemple, la machine à café à grains Evidence Eco (Krups), lancée début 2022, comporte au total 62 % de plastique recyclé ;
- dans la division Articles culinaires, la cocotte Lov (Seb/Tefal), fabriquée en fonte à 97 % valorisée (55 % matière recyclée et 42 % chutes de fabrication), les autocuiseurs Ecorespect et Ecorespect+ (Seb/Tefal) et la gamme de poêles en céramique Renew (Tefal) ont été lancées en 2022. Autres nouveautés : les boîtes de conservation Masterseal Eco et Clip&Close Eco (EMSA/Tefal) et les gourdes Drink2Go (EMSA/Tefal).

Depuis le lancement de l'auto-label en novembre 2021 et son intégration à la démarche de développement des produits, ce sont :

- quatre produits de petit électroménager et une gamme d'articles culinaires mis sur le marché en 2021 ;
- neuf produits de petit électroménager et 15 gammes d'articles culinaires en 2022 ;
- et de nombreux lancements prévus dans les années à venir.

Outre l'éco-conception des produits, la réduction de leur empreinte environnementale dépend aussi grandement des conditions d'utilisation optimum par le consommateur. C'est pourquoi le Groupe SEB s'implique dans l'information et la sensibilisation des utilisateurs. Sur les sites Tefal et Moulinex, par exemple, de nouvelles pages dédiées font la part belle à l'éco-conception : définition du concept, information sur le label ECOdesign, exemples de produits

labellisés, conseils pour une utilisation des produits limitant leur impact environnemental, idées de gestes éco-responsables...

FORMATION ÉCO-CONCEPTION

En 2020, le Groupe a intégré l'éco-conception dans le nouveau programme de formation *Path to innovation* (voir page 190), dans une optique encore plus opérationnelle. L'objectif est d'aider les équipes Innovation et Développement produits à mieux appréhender les concepts et enjeux de l'éco-conception, à comprendre les opportunités qu'elle représente dans leur domaine, et à les exploiter en s'appuyant sur les ressources mises à leur disposition par le Groupe (outils, études de cas, éléments de veille...). Deux modules ont démarré en 2021 :

- le premier module porte sur les fondamentaux de l'éco-conception. Il est diffusé sous forme d'*e-learning* à destination de plus de 800 collaborateurs de la communauté Produits et Innovation partout dans le monde ;
- le second module est une formation plus approfondie qui s'adresse aux équipes directement impliquées dans des projets d'éco-conception, et ces sessions ont été suivies par un total d'environ 60 collaborateurs en 2022.

ANALYSES DE CYCLE DE VIE ET PROFILS ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe réalise des analyses de cycle de vie (ACV) de ses produits. Ces analyses significatives⁽¹⁾, qui mesurent les différents impacts des produits sur l'environnement, permettent d'orienter les recherches afin de réduire leur empreinte écologique. En 2022, environ 70 % des familles de produits définies comme les plus significatives étaient couvertes par une analyse de cycle de vie. Une nouvelle ACV a également été réalisée en 2022 pour la gamme de poêles en céramique ECOdesign Renew.

Le Groupe a par ailleurs entrepris d'établir le profil environnemental de chaque famille de produits au travers d'une fiche synthétique à usage interne. Basée sur les résultats de l'ACV, elle répond à trois questions : Quelle étape du cycle de vie du produit impacte le plus le changement climatique ? Quelles ressources sont nécessaires pour le fabriquer et le faire fonctionner ? Sur quels leviers agir pour réduire l'impact sur le climat et les ressources ? Conçues avec la participation des équipes Développement, Marketing et Qualité, ces fiches sont mises à disposition sur l'intranet. Elles constituent à la fois un support de sensibilisation et un outil d'aide au ciblage des efforts d'éco-conception.

À l'horizon 2025, dans le cadre de son engagement auprès de l'initiative *Act4Nature international* (voir 3.10.4 Biodiversité p. 220), le Groupe s'engage à ce que 100 % des nouvelles ACV intègrent l'empreinte biodiversité afin de servir d'état des lieux pour lancer des actions d'amélioration dans ce domaine.

(1) Analyses de cycle de vie réalisées sur les modèles les plus représentatifs de chaque famille de produits du Groupe en termes de caractéristiques techniques, de ventes et de distribution géographique.

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 15 % d'émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des produits, par produit vendu (en kg CO₂ eq. / unité vendue, réf. 2016)

RÉSULTAT 2021 ⁽¹⁾

- 12 %

Sur l'ensemble du cycle de vie des produits, près des trois quarts de l'impact carbone proviennent de leur consommation énergétique en phase d'utilisation (64,9 %), loin devant leur fabrication (1,1 %). Conscient de l'importance de l'enjeu énergétique, le Groupe a renforcé le pilotage des actions dans ce domaine. Il concentre ses efforts sur **une quinzaine de familles de produits prioritaires**, celles ayant le plus fort impact en matière de consommation électrique au regard de leur consommation individuelle et des volumes commercialisés. Pour chacune d'elles, le Groupe a défini une méthode standard de calcul de la consommation et de l'efficacité énergétique, et choisi un ou deux produits étalons servant de référence pour mesurer les progrès.

Dans le cadre de son ambition Développement Durable et de l'initiative *Science Based Target*, le Groupe s'est fixé comme objectif de réduire l'intensité carbone liée à la consommation énergétique de ses produits de -15 % à fin 2023 (année de référence 2016).

En 2021, ces émissions ont baissé de 12 % par rapport à l'année de référence 2016. Cette réduction est due majoritairement aux travaux d'efficacité énergétique, ainsi qu'à la réduction des facteurs d'émission de l'électricité des pays où sont vendus les produits du Groupe SEB.

Voici quelques exemples emblématiques des travaux et avancées du Groupe en matière d'efficacité énergétique :

■ **aspirateurs** : en 10 ans (2010-2020), le Groupe a **divisé par plus de trois la consommation d'énergie moyenne** de ses aspirateurs traîneaux, sans aucun compromis sur l'efficacité de dépoussiérage ni le niveau sonore. Pour y arriver, il a développé des moteurs à basse consommation et haut rendement, conçu des têtes d'aspiration plus efficaces et optimisé l'ensemble des flux

aérodynamiques afin de réduire les pertes de charge. Lancé en 2022, l'aspirateur Green Force Effitech s'inscrit dans cette lignée avec son moteur ultra basse consommation ;

■ **bouilloires** : au-delà de la fonctionnalité de réglage de la température, déjà mise en œuvre, le Groupe travaille sur plusieurs leviers d'action, notamment pour aider les consommateurs à chauffer uniquement la quantité d'eau nécessaire. La gamme Delfini de Tefal par exemple, dispose d'un indicateur pour une seule tasse ;

■ **sèche-cheveux** : en 2020, le renouvellement des deux familles clés *Studio Dry* et *Powerline* (Rowenta/Calor) a intégré la technologie Effiwatts. À performance égale, les appareils consomment **en moyenne 20 % d'énergie de moins** que les modèles de référence. C'est ce qui a permis aux sèche-cheveux Effiwatts d'obtenir la labellisation Solar Impulse – *Efficient Solution* attribuée par la fondation du même nom ;

■ **générateurs vapeur** : sur un nombre croissant d'appareils, le démarrage du produit se fait automatiquement en mode « éco » au lieu du mode standard. Ce réglage initial par défaut évite le risque que le consommateur reste sur un réglage potentiellement trop élevé par rapport à ses besoins. La solution a été répliquée sur d'autres produits, et depuis 2022, le nouveau Easygliss Eco permet une **économie d'énergie de 30 %** avec son mode « éco ».

Par ailleurs le Groupe propose avec ses produits des solutions de cuisson alternatives dont certaines permettent une économie d'énergie pour le consommateur : c'est le cas des friteuses sans huile et plus précisément du modèle Easy Fry Essential 3,5 l dont l'utilisation permet de dépenser **70 % moins d'énergie** qu'un four traditionnel de classe énergétique A ⁽²⁾.

ÉCO-PACKAGING

OBJECTIFS GROUPE SEB

- Éco-packaging :
 - 100 % des pack avec 0 polystyrène expansé
 - 90 % de fibres recyclés dans le carton
 - 100 % des pack avec 0 sous-emballage plastique

RÉSULTATS 2022

92 % ⁽³⁾

91 % ⁽⁴⁾

43 % ⁽⁵⁾

La politique d'éco-conception du Groupe inclut l'emballage des produits. En effet, celui-ci doit à la fois remplir ses fonctions de protection, stockage, transport, information et manipulation, et avoir un impact le plus faible possible sur l'environnement.

Le Groupe a harmonisé et formalisé sa politique d'emballage responsable (ou politique d'éco-packaging) en 2018 avec l'appui du WWF (*WorldWide Fund*). Cosignée par la Direction du Développement Durable et la Direction des Achats, elle se décline en 10 objectifs et s'applique à tous les produits, manufacturés ou sourcés, lancés depuis janvier 2019, hors WMF et hors Professionnel. En 2020, pour renforcer la priorisation et le suivi des projets, le Groupe a créé un Comité

de pilotage éco-packaging réunissant les équipes Développement produits, Marketing, Achats et Développement Durable.

Parmi les 10 objectifs de la politique éco-packaging, les trois objectifs prioritaires à l'horizon fin 2023 sont :

- la suppression du polystyrène expansé (PSE) ;
- l'utilisation de 90 % de fibres recyclées dans le carton ;
- la suppression des sous-emballages plastiques.

Pour ce qui est du taux de **fibres recyclées**, les emballages utilisés sur les sites de production européens, asiatiques et sud-américains sont déjà au-delà de l'objectif de 90 %. Le Groupe concentre donc ses efforts en Amérique du Nord.

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

(2) Tests internes réalisés en 2022 sur des frites surgelées.

(3) Hors produits WMF et produits professionnels. Hors produits conçus, fabriqués hors Europe et vendus hors Europe.

(4) Hors produits sourcés.

(5) Hors produits WMF et produits professionnels. Hors produits conçus, fabriqués hors Europe et vendus hors Europe.

	% des ventes 2022 sans PSE ⁽¹⁾	% des ventes 2022 sans sac plastique ⁽²⁾
Articles culinaires	97 %	56 %
Petit électroménager	79 %	13 %
TOTAL	92 %	43 %

(1) Hors produits WMF et produits professionnels. Hors produits conçus, fabriqués hors Europe et vendus hors Europe.

(2) Hors produits WMF et produits professionnels. Hors produits conçus, fabriqués hors Europe et vendus hors Europe.

Concernant la **suppression du polystyrène expansé (PSE)**, plus de 90 % des produits vendus depuis le 1^{er} janvier 2019 n'ont plus de polystyrène dans leurs emballages. Certaines familles de produits comme les aspirateurs, ou encore les poêles et casseroles avec poignées fixes, l'ont totalement supprimé. La dynamique est plus lente pour d'autres produits lourds ou nécessitant une très grande protection pendant le transport, comme les autocuiseurs ou encore les machines à café Full Auto par exemple.

Les « **sous-emballages** » **plastiques** concernés par la Politique Éco-Packaging du Groupe SEB sont les fenêtres transparentes, les blisters et les sacs de protection en plastique. Parce qu'ils sont présents dans la majorité des cas, la priorité est donnée à la suppression des sacs plastiques. Leur retrait est plus difficile que pour le PSE, notamment en raison de contraintes techniques et d'acceptation de certains pays, comme le Japon, encore réticents à voir disparaître les sacs de protection des produits, à la fois pour des raisons d'hygiène et de qualité. En 2022, 43 % des produits vendus depuis le 1^{er} janvier 2019 ont supprimé les sacs en plastique de leurs emballages. De nombreux projets sont en cours pour identifier de nouvelles alternatives aux sacs plastiques d'origine fossile, tout en répondant aux exigences de qualité du Groupe et de ses clients.

En sus de ces 3 objectifs prioritaires, l'emballage doit également être pensé pour minimiser le taux de vide (voir 3.10.7 Éco-logistique) et la quantité de matériaux nécessaires à sa fabrication. Il doit limiter les éléments qui pourraient venir compliquer son recyclage et éviter tout suremballage superflu. Les fournisseurs sont par ailleurs fortement incités à utiliser des sources de carton certifiées FSC. Pour l'impression, les encres doivent être à base d'eau ou végétales, sans huiles minérales. Quant aux documents insérés (instructions d'utilisation, consignes de sécurité...), le Groupe veut augmenter le taux de dématérialisation pour réduire la consommation de papier. La sensibilisation des consommateurs au tri des déchets et au recyclage est renforcée, notamment par des indications sur l'emballage.

Des expérimentations concrètes pour atteindre les objectifs

En ce qui concerne la suppression des sous-emballages plastiques et la substitution des cales en polystyrène expansé (PSE), le mouvement s'est accéléré en 2020 avec des solutions le plus souvent à base de carton et cellulose moulée. Les woks et appareils à fondue (Tefal) fabriqués à Rumilly, par exemple, ne sont plus insérés dans un sac plastique et sont désormais protégés et calés par un fourreau de carton conçu sur mesure. Depuis deux ans, la liste des produits qui ont franchi le pas ne cesse de s'allonger : mini-hachoir 5 secondes (Tefal), Evidence Eco (Krupps)...Le Groupe continue à développer diverses solutions de calage, notamment à partir de « carton nid d'abeille » ou de cellulose moulée, une option déjà retenue depuis plusieurs années pour les aspirateurs Rowenta fabriqués à Vernon.

Depuis 2021, la gamme de préparateurs culinaires Eco Respect et l'autocuiseur Clipso Minut' Eco Respect (voir Label ECODESIGN page 222) remplissent tous les critères d'éco-packaging. Ils ont été suivis en 2022 par les appareils conviviaux Eco Crepe Party et Raclette Eco Design, l'aspirateur Green Force Effitech et la machine à café *full auto* Evidence Eco Design. Tous sont dotés d'emballages contenant 90 % de fibres recyclées minimum, zéro polystyrène expansé, zéro sous-emballage plastique, et utilisent des encres végétales.

Un pack e-commerce éco-conçu pour limiter les suremballages

L'explosion des ventes sur internet a entraîné un accroissement de l'utilisation des suremballages par les distributeurs de l'e-commerce pour expédier les produits aux consommateurs depuis leurs plateformes logistiques. Afin de limiter ce recours au suremballage, le Groupe a développé en 2020 un emballage spécifique pour l'e-commerce pour les articles culinaires produits sur le site Tefal de Rumilly : grâce à l'installation de quatre lignes automatiques spécialement aménagées, ces produits ne nécessitent plus aucun reconditionnement entre la sortie de l'usine et l'arrivée chez le consommateur. L'emballage est en carton 100 % recyclé et recyclable, sans sachet plastique ni polystyrène et il bénéficie des certifications les plus exigeantes des distributeurs en matière de protection du produit et d'expérience utilisateur.



Cette innovation a été distinguée au Grand Prix Responsabilité Sociétale de la Marque (organisé par Produrable et LinkUp Factory) par le prix Coup de cœur.

Par ailleurs, depuis 2021, le service de vente par correspondance du Groupe a remplacé la totalité des éléments de calage en plastique par du papier froissé. D'autres actions témoignent des avancées de la démarche éco-packaging comme les moules à pâtisserie (Kaiser) destinés aux 8 000 présentoirs conçus pour les distributeurs :

depuis 2019, ils ne sont plus emballés séparément mais stockés en vrac jusqu'à leur installation sur le présentoir, avant expédition vers les points de vente. Bilan : une économie annuelle de 6,5 tonnes de carton et 600 kg de plastique.

3.10.6 ÉCO-PRODUCTION

Dans les usines, les bureaux, les laboratoires ou les entrepôts, tous les collaborateurs et prestataires du Groupe sont sensibilisés au respect de l'environnement. La démarche environnementale du Groupe SEB est définie par la Direction du Développement Durable en collaboration étroite avec l'Industrie et la Direction Qualité Normes et Environnement, avec l'assistance des coordinateurs Santé Sécurité Environnement des différents sites du Groupe.

Elle se traduit par une volonté de maîtriser les risques liés à l'environnement, inhérents aux activités opérationnelles du Groupe SEB. L'ensemble des sites sont certifiés conformément à la norme ISO 14 001 « Management environnemental », qui apporte de garanties en matière de maîtrise des impacts environnementaux de l'entreprise, avec le suivi de plans d'actions permettant de réduire les impacts potentiels. Des programmes spécifiques sont mis en œuvre avec pour objet la réduction de l'empreinte carbone, de la consommation d'eau, de matières premières directes (métaux, plastiques...) des déchets produits et la prévention des pollutions. Par ailleurs, dans un

objectif de diffusion des bonnes pratiques, le Groupe a mis en place un partage régulier des projets éco-innovants entre sites.

Les informations concernant les dépenses environnementales du Groupe SEB sont disponibles page 316.

UNE DYNAMIQUE MONDIALE BASÉE SUR LA CERTIFICATION ISO 14001

Le Groupe a mis en place un système mondial de *management* de l'environnement dès 2003. Il vise en priorité la prévention des pollutions, la maîtrise de la consommation de ressources (énergie et eau) et la réduction des déchets. Cette démarche se traduit par la **certification ISO 14001** ⁽¹⁾ des sites qui repose sur la conformité aux réglementations et lois en vigueur d'une part, et sur le principe d'amélioration continue des bonnes performances environnementales et de prévention des pollutions d'autre part.

3

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

100 % des sites industriels certifiés ISO 14001

RÉSULTAT 2022

100 %

Une dynamique mondiale basée sur la certification ISO 14001

(Périmètre Monde)

	2022	2021	2020
Nombre d'entités certifiables	46	44	44
Entités couvertes par un certificat ISO 14001 *	100 %	100 %	100 %

* Sur base des entités industrielles et logistiques à la fin de l'année considérée (y compris le siège, par convention).

Depuis 2017, le Groupe s'appuie sur la dernière version de la norme ISO 14001 qui renforce le rôle de l'encadrement et favorise une approche plus globale de l'impact du fonctionnement du site sur le cycle de vie du produit. Cette évolution a impliqué une montée en compétences des équipes par le biais de formations et d'une mobilisation accrue du réseau international des 35 **coordinateurs Santé Sécurité et Environnement**.

À fin 2022, **100 % des entités du Groupe sont couvertes par un certificat ISO 14001.**

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DES SITES

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 40 % d'émissions de gaz à effet de serre des usines (scopes 1 et 2) par produit fabriqué (en kg CO₂ eq. / unité fabriquée réf. 2016) ⁽¹⁾

RÉSULTAT 2022

- 34 %

Le Groupe s'est fixé des objectifs de réduction de l'intensité carbone de ses usines à fin 2023, 2030 et 2050 (voir 3.10.2 Contribuer à la neutralité carbone en 2050 : *Science Based Targets* p. 218). Afin d'atteindre son objectif bas carbone, le Groupe agit sur deux leviers principaux : la diminution de la consommation énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

(1) Le périmètre de consolidation de cet objectif est détaillé dans la note méthodologique page 217.

Consommer moins d'énergie

En 2019, le Groupe a déployé un **standard Groupe** sur le *management* de l'énergie, basé sur les exigences essentielles de la norme **ISO 50001**. Il a été intégré au manuel d'audit interne et s'applique progressivement à tous les sites, harmonisant ainsi les pratiques en matière d'organisation, de monitoring de l'énergie, de formation... Plusieurs sites du Groupe, déjà certifiés ISO 50001, sont particulièrement avancés dans ce domaine : Rumilly et Tournus (France), ainsi que la majorité des sites européens de WMF et le site d'EMSA à Emsdetten.

Pour optimiser le bilan énergétique des sites, en 2020 le Groupe a mis en place un système de mesure, suivi et pilotage de leur consommation d'énergie : **DSM (digital shop-floor management) Énergie**. Désormais déployé sur le périmètre français dans son ensemble, il sera étendu progressivement à l'international en 2023, avec, en outre, l'introduction d'une nouvelle version de l'outil. À partir de capteurs installés sur les équipements, d'un logiciel de suivi et de modules de gestion de l'énergie, ce système permettra de prendre rapidement les actions correctives qui s'imposent en cas de dérive de consommation (alertes), et de mener des analyses plus poussées pour affiner les réglages des machines (outils prédictifs). Les experts énergie des sites industriels sont en première ligne pour exploiter les données remontées par le système, avec l'appui de l'équipe *corporate* DSM Énergie. Tous sont formés à la gestion de l'énergie en industrie.

Les sites de production français du Groupe sont en bonne posture pour aborder le plan de sobriété énergétique introduit au niveau national en 2022, à travers des plans d'action de court et moyen terme dans de nombreux domaines : gestion en temps réel des consommations des sites, consignes de température, accompagnement des experts énergie des sites et sensibilisation sur le terrain... De façon logique, le Groupe a également rejoint l'initiative « Les entreprises s'engagent », initiée par le Gouvernement français en 2018, et qui s'inscrit directement dans cette démarche.

En outre, la recherche de l'efficacité énergétique sur les sites du Groupe partout dans le monde génère de nombreuses actions qui alimentent le partage de bonnes pratiques.

Quelques exemples :

- en Chine, les sites Supor de Shaoxing et Hangzhou ont modifié la totalité de leurs **presses à injecter** les matières plastiques entre 2017 et 2019. Elles ont été équipées d'une bande isolante qui permet d'économiser 30 % d'énergie tout en améliorant le confort des opérateurs (baisse de la température ambiante). Toujours dans cet esprit, d'autres sites du Groupe ont avancé sur l'isolation des fourreaux d'injection du plastique, notamment en 2019 à Emsdetten (Allemagne) et Mayenne, et en 2021 à Cajica (Colombie). Quant au site de Yuhuan Plastic & Rubber (Chine), il a lancé un programme pour optimiser l'isolation et le système de chauffe des **moules** avec, à la clé, une consommation énergétique divisée par près de deux en phase de fonctionnement ;
- le site de Shaoxing a investi dans un nouvel équipement de **sérigraphie** tout-en-un qui réalise à la fois l'impression et le séchage de l'encre, générant une réduction de 80 % de la consommation d'énergie ;
- la production **d'air comprimé** fait également partie des points d'amélioration énergétique via le remplacement des équipements existants par des compresseurs de nouvelle génération. Outre leur meilleure efficacité énergétique, et un niveau sonore réduit, ils permettent dans de nombreux cas la récupération de chaleur pour le chauffage des locaux. Après Lourdes en 2019, le site Rumilly a procédé à de tels investissements en 2021. Il a également installé un système de récupération de chaleur sur un groupe de froid et de nombreux sites du groupe travaillent eux aussi en ce sens ;
- à Omegna (Italie), le site a mis à profit deux puits existants de 80 m (utilisés pour ses procédés industriels) afin d'installer un système réversible de rafraîchissement/chauffage des bureaux. Il est basé sur le fait qu'à cette profondeur, l'eau reste à une température stable (environ 10 °C), quelle que soit la saison. En passant dans un circuit qui fait le tour des locaux, elle les rafraîchit l'été et peut les réchauffer l'hiver.

Plus généralement, l'ensemble des sites poursuit le remplacement progressif des éclairages existants (tubes néons notamment) par des systèmes à LED (moins 50 % à 75 % de consommation). Cette opération se traduit à la fois par une diminution de l'empreinte énergétique et par des économies importantes.

Évolution de la consommation d'énergie

	2022	2021	2020
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	244,5	305,5	260,8
Consommation totale de gaz liquéfié (en GWh) ⁽¹⁾	46,7	69,1	62,4
Consommation totale d'électricité (en GWh)	342,7	396,6	362,8
Consommation totale de fioul hors carburant (en GWh) ⁽¹⁾	1,9	3,1	1,6

(1) Les unités de ces indicateurs, auparavant déclarés respectivement en tonnes, ont été uniformisées par soucis de cohérence.

La baisse d'activité sur les sites, en particulier avec process énergivores tels que Tefal Rumilly et Supor Wuhan, entraîne une réduction significative des consommations d'énergie liées au process sur l'ensemble du périmètre. Les baisses de consommation de gaz naturel (-20 %) et de fioul hors carburant (-39 %), également utilisés pour le chauffage des bâtiments, sont aussi liés aux efforts de sobriété énergétique sur le périmètre européen, dans un contexte de tensions sur les approvisionnements.

Développer les énergies renouvelables

En 2019, des panneaux solaires ont été installés sur le Campus SEB à Écully avec l'objectif de couvrir 20 % de sa consommation d'énergie, ainsi qu'au siège de la filiale aux Pays-Bas. En 2020, la production d'électricité d'origine photovoltaïque a démarré sur deux sites industriels : Pont-Évêque en France et Rionegro en Colombie. À Rionegro, le Groupe a utilisé pour la première fois le mécanisme du *Power Purchase Agreement* (PPA), soutenu par les pouvoirs publics : au lieu d'investir lui-même dans la ferme solaire, il a passé un contrat de longue durée (20 ans) avec le producteur d'énergie renouvelable (dans ce cas : GreenYellow). Celui-ci a financé les installations de

production d'électricité sur le site à qui il revend l'électricité à un prix attractif, fixé dès le départ pour toute la durée du contrat. D'autres projets fondés sur des PPAs sont à l'étude, notamment en France, Chine, au Vietnam et aux États-Unis.

Le Groupe a la volonté de mettre en place de nouveaux projets d'énergies renouvelables sur ses sites. À noter que le site de Wilbur Curtis à Montebello (États-Unis), récemment acquis par le Groupe, est équipé de panneaux photovoltaïques qui assurent plus de la moitié de sa consommation électrique (Wilbur Curtis n'est pas encore intégré dans le reporting Groupe).

Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) (en tonnes équivalent CO ₂)	2022 ⁽³⁾	2021 ^{(2) (4)}	2020 ⁽¹⁾
EMEA	48 113	61 066	52 578
Amériques	15 515	16 192	13 289
Asie	140 736	164 734	150 647
MONDE	204 363	241 991	216 515

(1) Entités certifiées en 2019 et avant.

(2) Entités certifiées en 2020 et avant (3 sites nouvellement certifiés versus 2019).

(3) Entités certifiées en 2021 et avant (4 sites nouvellement certifiés versus 2020).

(4) Données actualisées pour l'année 2021.

La baisse globale des consommations énergétiques des sites portée par les évolutions de production a entraîné une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 15 %. Cette diminution est plus importante (- 21 %) sur le périmètre EMEA grâce aux efforts de sobriété sur l'usage du gaz et des combustibles liquides. Cela se traduit par une diminution plus importante des émissions de gaz à effet de serre directs du Scope 1 (- 23 %).

Concernant les composés organiques volatils (COV), le Groupe SEB réalise des contrôles périodiques de ses émissions avec pour objectif le traitement et la maîtrise de celles-ci. D'importants investissements, totalisant plusieurs millions d'euros, ont été réalisés sur les sites les plus concernés (ex : Rumilly). Ces investissements ont porté sur le traitement mais également sur la modification complète de procédés aboutissant à la très forte réduction de ces COV.

RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'EAU

OBJECTIFS GROUPE SEB – 2023 & 2025 – ACT4NATURE

RÉSULTAT 2022

- 20 % de consommation d'eau par produit fabriqué d'ici 2023 et - 25 % d'ici 2025 (réf. 2016)

- 16 %

Attentif à la préservation de la ressource en eau, le Groupe met en œuvre des plans d'action pour réduire sa consommation et recycler les effluents sur les sites industriels. Dans le cadre de son partenariat avec l'initiative *Act4Nature international* (voir 3.10.4 Biodiversité p. 220), il a pris un nouvel engagement en 2022 et vise une réduction de 20 % de la consommation d'eau par produit fabriqué d'ici à 2023 et de 25 % à l'horizon 2025 (année de référence 2016). À fin 2022, la consommation d'eau par produit fabriqué a diminué de - 16 % par rapport à 2016.

De nombreux sites sont engagés dans la démarche : celui de Canonsburg (All-Clad) a développé un programme de chasse aux surconsommations d'eau tandis que ceux de Hangzhou (Chine) et Rionegro (Colombie) recyclent les eaux usées qui, après traitement, sont réutilisées en production ou pour l'alimentation des sanitaires. Le site de Rionegro a également mis en place un schéma de récupération et de stockage des eaux pluviales qui couvre plus de la moitié des besoins en

eau du site. À Itatiaia (Brésil), une partie des eaux traitées par la station d'épuration est utilisée pour le nettoyage des outils.

La majeure partie de l'eau consommée par le Groupe étant utilisée pour la fabrication des articles culinaires, notamment pendant les phases de lavage, il investit pour rendre les procédés plus économes en eau. Par exemple, à Selongey (France), le remplacement des tunnels de lavage existants par des équipements plus performants a démarré en 2019. Il vise à réduire de 70 % la consommation d'eau, avec des gains de 50 % en gaz naturel et 10 % en électricité. Un premier tunnel a été changé en 2019 et les trois autres le seront d'ici 2026. Un projet similaire a débuté en 2021 sur le site WMF de Domazlice (République tchèque). Au Vietnam, l'optimisation des circuits d'eau dans les lignes de lavage a permis de réduire la consommation d'eau de 20 % et à Yuhuan (Supor), des robinets automatiques ont été installés pour réguler la consommation d'eau et de produits nettoyants.

Évolution de la consommation d'eau

	2022	2021	2020
Consommation totale d'eau (en milliers de m ³)	2 846,0	3 318,7	3 027,1

La diminution de consommation d'eau entre 2021 et 2022 (- 14 %) est liée à la baisse d'activité sur les produits à process consommateurs d'eau, en particulier sur les sites de SUPOR en Chine.

SITES DU GROUPE ET ZONES DE STRESS HYDRIQUE

Au-delà de la réduction des volumes consommés, il importe de considérer la localisation de ces consommations afin de la mettre en rapport avec les zones dites de stress hydrique où l'eau est une ressource sensible. En 2015, le Groupe a conduit une analyse de ses implantations industrielles à partir de la localisation géographique des sites concernés et de l'outil de référence *Aqueduct Water Risk Atlas* du

World Resources Institute (WRI). Cet outil mesure de manière agrégée les risques relatifs à la disponibilité, à la qualité et aux conflits liés à l'eau. L'évaluation réalisée par le Groupe a été actualisée en 2021 dans l'optique d'une mise à jour de sa stratégie Eau. Le Groupe a également réalisé une étude de la vulnérabilité de ses activités face au changement climatique (voir 3.10.3 Risques et opportunités liés au changement climatique, p. 219). Un focus particulier est mis sur l'évaluation de l'exposition du Groupe au stress hydrique dans les 10 prochaines années.

CONSOMMATION TOTALE DE MATIÈRES PREMIÈRES

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

Matières premières

(en tonnes)	2022	2021	2020
Consommation totale de métaux ⁽¹⁾	203 454	225 388	176 309
Consommation totale de plastiques ⁽²⁾	81 483	98 570	92 628
Consommation totale d'emballages	161 116	162 644	106 119

(1) Données mises à jour en 2019 et 2020 suite à correction méthodologique.

(2) Cet indicateur regroupe les polymères dont les plastiques et les élastomères.

Plusieurs sites innovent pour réduire les volumes de matière utilisée. À Riedlingen, WMF a réduit au maximum les dimensions des disques d'acier utilisés pour la fabrication de ses faitouts. Pour la seule gamme des produits de 24 cm de diamètre, le site a économisé plus de 32 tonnes d'acier en 2019.

Pour ce qui est des emballages, les actions menées sont décrites en page 223 (Éco-packaging).

RÉDUIRE LES DÉCHETS

OBJECTIF GROUPE SEB – 2022 – ACT4NATURE

- 15 % de déchets fabriqués dans les sites industriels d'ici à 2022 (réf. 2019)

RÉSULTAT 2022

- 25 %

La réduction des déchets industriels progresse en s'enrichissant des initiatives de terrain. En 2022, le Groupe a lancé une *taskforce* dédiée aux déchets afin de coordonner et renforcer les bonnes pratiques des sites et construire une feuille de route ambitieuse sur les « 3R » (*reduce, reuse, recycle*). Ce groupe de travail aura un focus spécifique sur les déchets d'emballages de composants.

Par ailleurs, plusieurs sites industriels ont déjà entrepris des initiatives pour réduire les déchets. En effet, sur un grand nombre de ces sites, le plus gros volume de déchets non dangereux provient des **emballages de composants** réceptionnés. Pour le réduire, certains emballages sont désormais renvoyés aux fournisseurs qui les réutilisent pour les livraisons suivantes : c'est le cas à Selongey pour les contenants des modules et poignées d'autocouiseurs, mais aussi à Is-sur-Tille, Vernon, Shanghai... Au Vietnam, le site de Binh Duong (Asia Fan) a

supprimé les enveloppes en plastique qui emballaient les composants des ventilateurs.

Les **palettes** sont aussi concernées : à Lourdes et Vernon, les palettes de livraison des composants ont été mises aux standards de palettisation des produits finis du Groupe pour pouvoir être réutilisées lors des expéditions vers les clients. À Pont-Évêque (France), les encriers des machines de tampographie sont progressivement modifiés pour pouvoir mieux ajuster le volume d'encre aux besoins de la production, ce qui permet de réduire d'un tiers environ la quantité utilisée.

Enfin, le Groupe s'est engagé sur la réduction de 15 % des déchets fabriqués dans ses sites industriels entre 2019 et 2022 dans le cadre de son engagement auprès de l'initiative *Act4Nature international* cet objectif a été dépassé à fin 2022 avec une réduction de - 25 %.

Évolution de la quantité de déchets fabriqués

(Périmètre entités certifiées ISO 14001)

	2022	2021 ⁽¹⁾	2020
Déchets non dangereux (DND) ⁽¹⁾ (en tonnes)	22 890	29 680	25 866
Taux de DND traités en filière de recyclage (en %)	66,8	59,7	59,6
Taux de DND traités en filière de valorisation énergétique ⁽¹⁾ (en %)	15	18,3	19,3
Production de Déchets Dangereux – hors huiles usagées, effluents et boues (en tonnes)	2 285	3 016	5 033
Boues produites par nos stations d'épuration internes (en tonnes)	3 165	4 198	3 949

(1) Hors Huiles, Métaux et Boues.

Les évolutions de productions sur les sites à process générateurs de déchets dangereux et non dangereux impactent significativement les données 2022. En 2022, 82 % des déchets non dangereux ont été traités en filière de valorisation matière ou énergétique.

Le Groupe comptabilise également ses déchets métalliques : 18 947 tonnes.

PRÉVENIR LES POLLUTIONS

La prévention de la pollution de l'air, des sols et de l'eau est le premier pilier de la politique environnementale du Groupe, afin de préserver l'équilibre écologique autour des sites. En 2018, le Groupe a renforcé ses outils dans ce domaine : il a mis en place une méthodologie d'analyse des risques environnementaux commune à tous les sites du Groupe et défini un standard commun sur la réponse aux situations d'urgence. Toutes les analyses de risques environnementaux sont intégrées dans une base de données centralisée, pour une vision globale au niveau du Groupe et des échanges facilités entre sites.

Rejets dans l'eau

Les sites du Groupe mettent en place des moyens de maîtrise pour le traitement des rejets dans l'eau. Plusieurs d'entre eux ont fortement investi depuis 2018 pour moderniser les stations d'épuration des eaux usées, notamment Hangzhou et Shaoxing en Chine. En 2019, le site EMSA d'Emsdetten (Allemagne) a travaillé sur la protection de la ressource en eau tout en réduisant les déchets. L'objectif était de supprimer tout risque de dispersion des granulés de matière plastique utilisés dans le process de fabrication afin d'éviter qu'ils se retrouvent dans les eaux usées puis dans la nature sous forme de microplastique. Des systèmes de récupération ont été installés dans les différentes zones de manipulation des granulés.

Demande Chimique en Oxygène [Périmètre entités certifiées ISO 14001]

La demande chimique en oxygène (DCO) représente la quantité d'oxygène nécessaire pour oxyder la matière organique et minérale contenue dans une eau. Cette donnée est représentative de sa pollution organique et chimique. En 2022, le Groupe SEB a rejeté 108 tonnes de DCO depuis ses propres stations d'épuration.

Impact sur les sols

En dehors des activités d'emboutissage (autocuiseurs, poêles et casseroles), de revêtement de surface (antiadhésif notamment) et de fabrication de certains composants qui occupent moins de 10 % des effectifs industriels totaux, l'essentiel de la production du Groupe

est issu d'activités d'assemblage. Par ailleurs, dans le cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le Groupe SEB a veillé à ce que la remise en état des sites soit réalisée en accord avec les lois locales. Lorsque cela est approprié ou exigé par la loi, le Groupe mène des études de sols et de sous-sols, même si la plupart des sites ne sont soumis à aucune obligation de diagnostic.

Nuisances

La gestion des nuisances sonores est pour une grande majorité des sites cadrée par la réglementation, et la gestion des plaintes éventuelles est une obligation de la norme ISO 14001. Chaque site certifié est donc organisé pour les traiter. Par ailleurs, les nuisances sonores, olfactives et lumineuses des sites du Groupe sont peu importantes, compte tenu de la nature de ses activités.

PROJETS ÉCO-INNOVANTS : DES BONNES PRATIQUES À PARTAGER

Dans un objectif de diffusion des bonnes pratiques, chaque site industriel et logistique (périmètre monde) est invité à présenter chaque année au moins un **projet éco-innovant** permettant de réduire son impact environnemental. Depuis 2014, il a permis de mettre en lumière et de partager environ 300 projets. Plus de la moitié portent sur la réduction de la consommation énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables, un quart concernent la diminution des déchets et le recyclage et une vingtaine visent à réduire la consommation d'eau. Le solde se répartit entre plusieurs thématiques, principalement la protection de la biodiversité et la sensibilisation à l'environnement.

Après une pause en 2020, en raison de l'épidémie de Covid-19, le challenge a repris en 2021 avec un appel à projets couvrant les deux années (2020 et 2021). Le site indien de Baddi a participé pour la première fois en proposant deux projets sur l'énergie. Au total, 50 projets ont été collectés et trois ont été sélectionnés pour la période 2020-2022 : la préservation de la ressource gaz naturel par le recours au biogaz pour le chauffage du site d'Is-sur-Tille (France), la récupération de chaleur issue de groupes froids et de compresseurs d'air à Rumilly (France) et la réduction de la consommation d'eau industrielle à Yu Huan (Chine) et Binh Duong (Vietnam).

3.10.7 ÉCO-LOGISTIQUE

OBJECTIF GROUPE SEB – 2023

- 10 % d'émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants, par produit vendu (en kg CO₂ eq. / unité vendue, réf. 2016)

RÉSULTAT 2022

- 11 %

Le transport des produits, ainsi que des matières premières et composants qui servent à les fabriquer, est une des sources d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe SEB.

La Direction *Supply Chain* du Groupe SEB est garante de la politique et de la stratégie éco-logistique du Groupe, codéfinie avec la Direction du Développement Durable. Sa cellule éco-logistique coordonne l'ensemble des actions, en France et à l'international, et consolide les données des usines et filiales commerciales en s'appuyant sur un réseau de responsables logistiques locaux.

Le premier bilan des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports logistiques a été établi par le Groupe en 2009. Le Groupe a pris l'engagement de réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants par produit vendu (réf. 2016). Les résultats à date sont détaillés ci-dessous dans la partie « Émissions des gaz à effet de serre liées aux transports ».

Pour réduire ses émissions, le Groupe oriente son action selon cinq axes (détaillés ci après) :

- amélioration du taux de chargement des unités de transport (camions ou conteneurs maritimes) ;
- réduction du taux de vide dans les emballages ;
- réduction des distances parcourues (livraisons directes) ;
- développement de modes de transports autres que la route (voie fluviale, rail) et utilisation de carburants alternatifs ;
- achats responsables (via la sélection des transporteurs).

DÉMARCHE FRET 21

Depuis 2017, le Groupe SEB est engagé dans la démarche Fret 21 lancée par l'ADEME et l'AUTF⁽¹⁾ afin d'aider les entreprises à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de Développement Durable. Sur 2017-2019, cet engagement a concerné à titre pilote les flux au départ des sites français. En trois ans, les actions menées ont permis de réduire de près de 4 % les émissions de gaz à effet de serre sur ce périmètre.

En 2020, le Groupe a renouvelé cet engagement pour trois ans sur un périmètre élargi, intégrant notamment les transports maritimes de la Chine vers l'Europe, jusqu'au client final. Il vise une réduction de 7 % des émissions de gaz à effet de serre sur ce périmètre qui représente près du tiers des émissions du Groupe pour le transport des produits. Outre la poursuite des actions déjà engagées, le Groupe met l'accent sur le déploiement du système de management des transports OTM (Oracle Transport Management).

Le Groupe SEB utilise le calculateur Fret 21 pour établir le bilan des émissions de GES liées au transport de ses produits et composants sur le plan mondial. Il permet d'améliorer progressivement la fiabilité du bilan carbone du Groupe, notamment en réduisant la part d'extrapolation.

Par ailleurs, le Groupe SEB fait partie depuis 2005 du **Club Déméter** qui réunit des distributeurs, des partenaires logistiques, des fabricants et des organismes publics tels que l'ADEME, l'Université d'Aix-Marseille et les Mines Paris. Lieu de partage d'expériences et de réflexions, ce club vise à promouvoir une logistique respectueuse de l'environnement et à mettre en œuvre des solutions opérationnelles destinées à maîtriser les impacts environnementaux.

ÉMISSION DES GAZ À EFFET DE SERRE LIÉS AU TRANSPORT

Périmètre monde (hors Krampouz)

	2022 ⁽³⁾	2021 ⁽²⁾	2020 ⁽¹⁾
Valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre liées au transport (en tonnes équivalent CO ₂)	252 985	316 238	259 826

(1) Intégration au reporting 2020 des entités de EMSA.

(2) Intégration au reporting 2021 des entités de WMF.

(3) Les données de l'entité GS COLOMBIA, relatives au flux de marchandises ne passant pas par un port maritime et provenant d'un prestataire hors Groupe SEB, ne sont pas disponibles.

Les flux concernés par le calcul des émissions des gaz à effet de serre sont :

- le transport de composants et de matières premières entre les fournisseurs de rang 1 et le site de fabrication si celui-ci appartient au Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre les fournisseurs de rang 1 et les entrepôts des filiales du Groupe SEB ;
- le transport de produits finis entre le site de fabrication et l'entrepôt de la filiale ;
- la distribution depuis l'entrepôt de la filiale jusqu'à l'adresse de livraison du client.

Tous les modes de transport sont intégrés : routier, ferré, maritime, fluvial et aérien.

Chaque année, un nouveau bilan est effectué et la Direction *Supply Chain* s'efforce de faire évoluer le périmètre de calcul des émissions de CO₂ en intégrant de nouveaux pays. La part des émissions extrapolées diminue donc régulièrement.

En 2022, le Groupe SEB a émis 252 985 tonnes équivalent CO₂ provenant pour 20,1 % du transport maritime, 77,2 % du transport routier, 3,5 % des transports aériens et 0,4 % des transports ferroviaires et fluviaux.

(1) Association des utilisateurs de transport de fret.

Les émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants, par produit vendu, ont diminué de 11 % entre 2016 et 2021.

Les crises Covid et Post-Covid ont fortement impacté les *Supply Chains* mondiales, ce qui a entraîné des variations de volumes importantes, des restrictions sur les capacités et moyens de transports disponibles et des mouvements de stocks à la baisse puis à la hausse très significatifs. Cela a réduit les possibilités du Groupe à mettre en place selon le planning initialement prévu certaines de ses actions de réduction des émissions de CO₂ d'origine logistique.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, les émissions de gaz à effet de serre du Brésil, de Supor (Chine) et d'EMSA ne sont plus extrapolées. Les sites de production WMF ont été intégrés au Bilan carbone annuel.

REPLISSAGE DES UNITÉS DE TRANSPORT

Afin de réduire les émissions de CO₂ liées au transport des produits et composants, le Groupe continue à améliorer le taux de chargement des unités de transport. Il s'appuie en particulier sur la démarche **EffyPACK** (pour *PACKaging system for supply chain EFFiciency*) qui utilise le logiciel PackSoft pour améliorer la palettisation. Le déploiement de la solution PackSoft/EffyPACK s'est poursuivi en 2021, notamment en Chine pour le petit électroménager.

En 2019, le Groupe a également choisi un nouveau système de *management* des transports (OTM – *Oracle Transport Management*) pour optimiser les plans de chargement des conteneurs. Cet outil permet de remplir un même conteneur avec des produits correspondant à des références, des commandes et des fournisseurs différents. D'où une plus grande flexibilité pour mieux s'ajuster aux niveaux de commandes des filiales commerciales tout en garantissant un chargement maximal du conteneur. La mise en place de ce système a continué sa progression internationale en 2022 avec l'intégration des expéditions depuis les usines internationales de Supor en Chine et au Vietnam.

	2022	2021	2020
Taux de remplissage des containers	85,7 %	84,6 %	83,7 %
Taux de remplissage des camions (flux intergroupes)	63,2 %	63,4 %	63,1 %

* Les flux intergroupes correspondent aux flux depuis les usines vers les plateformes de consolidation (Rumilly P2 et Mions) ou vers les entrepôts des filiales, mais également aux flux entre les plateformes de consolidation et les entrepôts des filiales.

Les containers au départ de la Chine présentent un taux de chargement à 85,5% (+ 1 point par rapport à 2021). Au départ de l'Europe, ce taux atteint 88 % (+ 1 point par rapport à 2021).

Quel que soit le mode de transport considéré, il est matériellement impossible d'atteindre un taux de chargement mondial consolidé de 100 %. Du fait de la grande variabilité des dimensions des produits/packagings transportés, il est inévitable de laisser quelques espaces vides, même en utilisant des solutions logicielles de pointe pour configurer au mieux le chargement. Et ce, y compris dans le cas d'une cargaison mono-référence (un seul type de produit) : les dimensions du conteneur ou du camion ne seront jamais un multiple exact de la longueur x hauteur x largeur du packaging concerné. D'autant que pour les transports intercontinentaux, en particulier en provenance ou à destination de l'Asie, il est nécessaire de prévoir

un espace minimum entre les produits pour permettre les légères variations de volume du packaging dues aux fluctuations du taux d'hygrométrie.

RÉDUIRE LE TAUX DE VIDE DANS LES EMBALLAGES

Le Groupe s'efforce aussi de réduire au maximum l'espace vide à l'intérieur des emballages. Car transporter moins de vide, c'est émettre moins de CO₂ tout en réduisant les coûts. Depuis 2017, ce paramètre est intégré au processus de conception/développement des produits et les équipes concernées (R&D, Marketing, Qualité...) ont été sensibilisées sur le sujet à l'aide d'un support d'*e-learning*. La cellule éco-logistique a développé un outil d'estimation des gains économiques (dépenses en euros évitées) et écologiques (kg de CO₂ évités) obtenus par une conception optimisée du produit minimisant le taux de vide dans l'emballage. Elle l'a testé avec plusieurs équipes et a montré qu'un **changement mineur peut avoir un gros impact**, même sans modifier le *design* du produit. Ainsi, dans le cas du ventilateur posable Ultra Silence Force (Arno) lancé en 2020, le simple fait de dissocier la tête, le manche et le socle du ventilateur lors du conditionnement (remontage facile pour le consommateur) permet de mieux ranger les différents composants du produit. Il en résulte une réduction de 30 % du volume d'emballage et du taux de vide, donc une augmentation du nombre de produits/palette, avec un double gain environnemental et économique.

Un projet similaire a été conduit sur le lisseur vapeur Steampod (partenariat Rowenta/L'Oréal) : les équipes ont réduit à la fois l'encombrement du produit (réservoir intégré notamment) et les dimensions de l'emballage, ce qui a permis de doubler le nombre de produits par palette. Bilan : sur les quelque 600 000 pièces commercialisées en 2020, l'opération a permis d'éviter l'émission de 343 tonnes de CO₂ (soit l'équivalent de 72 tours de la Terre en voiture) et d'économiser 200 000 m² de carton (soit 1 680 arbres).

CHOIX ET ORGANISATION DES MODES DE TRANSPORT

Livraisons directes

Le Groupe optimise aussi l'organisation des flux de transport pour réduire les distances parcourues. Par exemple, il favorise les livraisons directes des clients européens au départ de la France depuis les usines ou depuis sa plateforme de Mions, sans passer par les dépôts des filiales. Ces livraisons directes ont doublé en 2021 en nombre d'unités de transport. De même, certains conteneurs arrivant au Havre sont expédiés directement aux distributeurs français sans transiter par les plateformes logistiques du Groupe.

Transports alternatifs à la route

Le Groupe favorise aussi la recherche de solutions de transport à moindre impact environnemental. Pour les longues distances, au départ de la Chine essentiellement, la voie maritime est la moins émettrice de CO₂ et la moins coûteuse. En outre, elle s'améliore avec l'utilisation de nouveaux porte-conteneurs plus performants : en 15 ans, ils ont permis de réduire de 50 % les émissions de CO₂ par tonne transportée.

Dans les autres cas (pré- et post-acheminements vers/depuis les ports, transports entre les usines du Groupe et ses plateformes

ou ses filiales), le Groupe s'efforce de développer les **transports alternatifs à la route : rail et voie fluviale**, principalement en Europe. Cette approche se concrétise également hors Europe, comme au Mexique : en 2021, 53 % des conteneurs arrivant au port de Lazaro Cardenas ont été acheminés par train jusqu'à la plateforme logistique de la filiale. Au niveau mondial, 11,3 % du flux terrestre de conteneurs (depuis ou vers les ports) s'est effectué par train ou barge en 2021. En France, depuis 2015, le Groupe SEB est labellisé MedLink Port, une distinction réservée aux plus gros utilisateurs de la voie fluviale (Rhône) au départ du port de Fos. Enfin un entrepôt central ouest européen pour le SDA ouvrira ses portes en 2023 à Bully. Il permettra de renforcer fortement l'utilisation des voies fluviales, et notamment les canaux de l'Escaut qui relie Anvers et Dunkerque à Lille, pour acheminer les containers importés des ports de la Manche.

En cas d'approvisionnement urgent de composants, le Groupe privilégie également le train plutôt que l'avion, en particulier entre la

Chine et l'Europe, mais depuis février 2022, le conflit armé en Ukraine l'a obligé de suspendre cette solution.

ACHATS RESPONSABLES : SÉLECTION DES TRANSPORTEURS

La cellule éco-logistique et les équipes Achats ont élaboré une procédure de vérification de critères environnementaux lors des appels d'offres transport (2018). L'objectif est de privilégier, à coût égal, les prestataires les plus performants en la matière, notamment ceux qui adhèrent au programme Objectif CO₂ mis en place par le ministère français des Transports et l'ADEME. Les critères examinés portent notamment sur les équipements économes en carburant, l'éco-conduite, l'utilisation de carburants alternatifs, les logiciels d'optimisation des tournées...

3.10.8 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

Le Groupe SEB met en œuvre une politique informatique éco-responsable en s'appuyant sur le référentiel de 72 bonnes pratiques rédigées par le *Club Green IT* (regroupement de porteurs de projets *Green IT* et numérique responsables francophones d'organisations privées et publiques). Afin d'accélérer la convergence entre transition écologique et numérique, la priorité est désormais de diffuser ces gestes clés au plus vite et au plus grand nombre et plusieurs axes de travail ont été identifiés dans cette optique :

La formation est également un outil clé pour l'acquisition de ces bonnes pratiques afin d'assurer la transition vers un numérique responsable. En 2022, 829 collaborateurs ont suivi une formation sur l'optimisation de l'usage d'Office365, disponible en français et en anglais dans plus de 100 pays. Son objectif était d'encourager l'utilisation d'espaces de travail partagés et ainsi éviter des flux d'emails volumineux et la multiplication des stockages de document en de multiples versions.

GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Une communauté *Green IT* a été créée durant l'année 2022 au sein de la Direction des Services d'Information avec des référents provenant des différents domaines (infrastructures, réseaux, data, industrie) afin de coordonner les différentes actions et donner plus d'ampleur à la démarche. Un référentiel d'indicateurs *Green IT* internes a ainsi été défini et permettra de suivre l'efficacité des actions d'optimisation, notamment dans la gestion de fin de vie des équipements, l'utilisation des postes de travail, des téléphones ou encore les imprimantes et la gestion des *data centers*. L'objectif est de sensibiliser l'ensemble et faire monter en compétences des collaborateurs IT pour qu'ils intègrent l'approche de frugalité numérique dans les projets ainsi que sa diffusion auprès des métiers.

COMMUNICATION SUR LES BONNES PRATIQUES

Les utilisateurs sont le maillon critique dans la mise en œuvre des bonnes pratiques *Green IT* au sein d'une organisation et il est donc important de les intégrer au maximum à la démarche. Une communication de sensibilisation et un témoignage du Directeur des Systèmes Informatiques ont été partagés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2022 à travers une vidéo. Pour sensibiliser le plus grand nombre, un focus a été fait sur les bonnes pratiques de gestion de la messagerie auprès de 18 000 collaborateurs qui ont pu participer à un challenge de nettoyage des boîtes mails (environ 1 000 inscrits pour un gain de stockage de 1,8 To de données). En complément, une plateforme de partage des messages clés a été mise en œuvre afin de recenser et partager les bonnes pratiques du quotidien, par exemple éteindre les équipements électriques individuels sur les périodes de non-activité.

NOUVEAUX MOYENS DE COLLABORATION POUR MOINS DE DÉPLACEMENTS

La solution *Teams* de collaboration à distance, déployée au sein du Groupe permet de réduire significativement le nombre de déplacements, non seulement pour les réunions inter-sites mais également dans le cadre du télétravail. En 2022, son utilisation a continué la forte progression initiée pendant la pandémie du Covid-19. Cette solution a permis la réalisation d'environ 70 000 réunions en moyenne par mois (+10 % en comparaison avec 2021) et de 91 700 connexions *one-to-one* (+30 %).

TÉLÉPHONIE

Bien que les téléphones fixes aient une durée de vie longue et que leur empreinte environnementale soit faible comparée à celle des autres équipements du système d'information, ils sont souvent plus nombreux que les utilisateurs, car souvent redondants avec les mobiles ou les solutions de communication digitale (*Teams*). La Direction des Systèmes d'Information a donc entrepris des premières actions de réduction du nombre de terminaux de téléphonie, en commençant en 2022 sur les sites de Rumilly et Écully.

En parallèle, le Groupe a mis en place des accords « BYOD » (*Bring Your Own Device*) pour réduire le nombre d'appareils délivrés par la Direction des Systèmes d'Information à ses salariés. Le BYOD consiste à permettre à certains collaborateurs d'utiliser leur propre équipement dans le cadre sécurisé du Groupe SEB. L'empreinte environnementale de ces collaborateurs en est fortement réduite : moins de matériel fabriqué, moins de consommation énergétique.

POLITIQUE D'IMPRESSION ÉCO-RESPONSABLE

Le parc d'imprimantes multifonctions du Groupe en Europe (812 machines en 2022) a été entièrement renouvelé en 2018. La nouvelle génération d'imprimantes présente des performances environnementales améliorées, notamment du point de vue de la consommation énergétique (mode veille optimisé). Par ailleurs, le programme de diminution du nombre d'imprimantes et de généralisation des machines multifonctions en usage partagé, s'étend progressivement à l'international. Le volume des impressions est stable en 2022 (+1,5 %) sur le périmètre Europe, malgré une présence plus importante des collaborateurs au bureau par rapport aux années 2020 et 2021.

SERVEURS INFORMATIQUES MOINS ÉMETTEURS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le projet de rationalisation des infrastructures informatiques du Groupe, initié dès 2016, a abouti à l'hébergement de ses applications dans deux *data centers* opérés par Equinix en région parisienne. Ces deux sites sont engagés dans une démarche d'efficacité énergétique, comme l'atteste leur certification ISO 50001. Ils sont alimentés à 100 % en énergie renouvelable par des centrales hydroélectriques. En 2020, le Groupe a remplacé ses 16 plus gros serveurs hébergés dans les deux *data centers* par huit machines à la fois plus puissantes et plus économes en énergie. En parallèle sur 2022, la consigne de la climatisation des salles serveur et locaux techniques a été optimisée, tout en garantissant la sécurité du fonctionnement (de 21 degrés à 24 degrés avec un gain significatif de consommation électrique).

Par ailleurs, le développement des solutions informatiques dans le *cloud* permet d'ajuster le fonctionnement des machines et services en fonction des besoins, par exemple avec des arrêts partiels la nuit ou le week-end.

ACHATS IT RESPONSABLES

Les clauses environnementales se généralisent dans les appels d'offres d'équipements ou prestations informatiques et deviennent un critère de choix à part entière. Tout fournisseur référencé par le Groupe doit s'engager sur le respect des lois et réglementations en matière environnementale en conformité avec la Charte des achats responsables du Groupe (voir page 171). Il doit avoir reçu la certification ISO 14001 et être vigilant en particulier sur la prévention des risques, l'impact sur l'environnement de son activité, les rejets et les substances dangereuses.

TRAITEMENT DU MATÉRIEL EN FIN DE VIE

En France, les ordinateurs et téléphones en fin de vie sont confiés depuis 2012 à la société Dataserv qui fait appel à l'entreprise du secteur protégé Triade Avenir pour le démantèlement des produits. En 10 ans, 13 800 appareils ont été traités dans le cadre de ce dispositif. Par ailleurs, le Groupe fait don de certains équipements à des associations ou écoles qui en font la demande. Cette pratique est encadrée par une procédure formalisée et mise à disposition de toutes les entités dans le monde. Elle précise notamment les règles techniques et administratives à respecter (formatage, effacement des données, licences...) et vise à s'assurer que les bénéficiaires sont en phase avec les valeurs du Groupe.

En 2022, le Groupe a entamé une première expérience avec un nouveau partenaire, l'entreprise adaptée Recyclea, qui emploie elle aussi des personnes en insertion, pour recycler un lot de PC portables.

Pour aller plus loin dans sa démarche *Green IT*, le Groupe a identifié plusieurs pistes pour mise en œuvre dans les années à venir. Il souhaite déployer les optimisations énergétiques entreprises sur l'ensemble de ses sites internationaux et poursuivre la sensibilisation des utilisateurs en développant des modules de formation avancés. Les bonnes pratiques de l'éco-conception seront intégrées dans la création de nouvelles solutions informatiques, alors que des efforts seront portés sur l'entretien et l'allongement de la durée de vie des équipements existants.

3.11 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2022

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant du groupe SEB, membre du réseau Mazars, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe SEB, en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRE

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Comme mentionné dans la note méthodologique de la Déclaration de Performance Extra-Financière, les données « Inland Import & Export » prises en compte dans le calcul de l'indicateur « Emissions de gaz à effet de serre liées au transport » font l'objet d'une estimation représentant 7 % de la donnée consolidée.
- Par ailleurs, le périmètre de cet indicateur ne prend pas en compte une partie des flux de transport des sites de production de GS COLOMBIA dont les activités représentent 7,5 % de la production du groupe.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande auprès de la Direction Développement Durable.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

3

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre novembre 2022 et mars 2023 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la Direction du Développement Durable, la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la formation, la Direction Santé & Sécurité, la Direction de la Qualité et la Direction Supply Chain.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques « Droits de l'Homme », « Corruption », nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ⁽¹⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 18 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

(1) SUPOR China Shaoxing Prod., GS COLOMBIA Rionegro, GS COLOMBIA Cajicá, TEFAL Rumilly Articles Culinaires, CALOR Pont-Evêque, WMF GmbH, SUPOR CHINA.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant,
Mazars SAS
Paris La Défense, le 6 avril 2023
Edwige Rey
Associée RSE & Développement Durable

ANNEXE : INFORMATIONS ET INDICATEURS CONSIDÉRÉS COMME LES PLUS IMPORTANTS

3

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques :

- Droits de l'Homme ;
- Corruption ;
- Santé et sécurité du personnel ;
- Qualité des produits et sécurité des consommateurs ;
- Attraction et rétention des talents ;
- Changement climatique ;
- Épuisement des ressources.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance :

- Effectif au 31 décembre 2022 ;
- Audit Intertek des sites du Groupe : part des sites avec un score global de conformité supérieur à 80 % et score moyen des audits ;
- Taux de déploiement formation E-Learning Code éthique (au niveau Groupe) ;
- Taux d'entités certifiées ISO 45001 ;
- LTIR (Lost Time Injury Rate) ;
- Taux d'entités certifiées ISO 9001 ;
- Taux moyen de renouvellement du personnel ;
- Taux d'entités certifiées ISO 14 001 ;
- Consommation d'électricité ;
- Consommation de gaz ;
- Évolution des émissions de gaz à effet de serre des usines (scopes 1 et 2), par produit fabriqué (en kg CO₂ éq. par unité fabriquée) ;
- Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des produits et composants, par produit vendu (en kg CO₂ éq. par unité vendue) ;
- Évolution de la quantité de déchets fabriqués sur les sites industriels ;
- Dépenses de mécénat (périmètre SUPOR China).

3

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Rapport de l'organisme tiers indépendant



4 Commentaires sur l'exercice

4.1	Faits marquants	240	4.2	Commentaires sur les ventes consolidées	248
	Environnement général	240		Performances produits	249
	Devises	240		Performances géographiques	251
	Matières premières, composants et fret	241	4.3	Commentaires sur les résultats consolidés	254
	Évolutions dans la composition du Conseil d'administration	242		Compte de résultat	254
	Évolution de la gouvernance du Groupe	243		Bilan	255
	Juliette Sicot-Crevet est nommée Directrice du Développement Durable du Groupe SEB	243		Investissements	255
	Le Groupe SEB acquiert Zummo, leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits	244	4.4	Commentaires sur les résultats de SEB S.A.	256
	Le fonds LAC1 SLP représenté par BPIFRANCE INVESTISSEMENT est entré au capital de SEB	244		Présentation des résultats de SEB S.A.	256
	Le Groupe SEB investit dans Blisce, le premier fonds <i>venture capital</i> transatlantique certifié B Corp*	245		Prises de participation	256
	Le Groupe SEB investit dans ITEN, le spécialiste français des micro-batteries	245		Dividendes versés au cours des trois derniers exercices sociaux	256
	Extension du site de production de Krampouz à Pluguffan	245		Analyse par échéance des dettes clients*	257
	Lancement de la nouvelle machine à café entièrement automatique : WMF perfectionEn	246		Analyse par échéance des dettes fournisseurs	257
	25 ans de Tefal en Corée : un événement virtuel inédit	246	4.5	Perspectives	258
	Le Groupe SEB récompensé	247	4.6	Événements postérieurs à la clôture	258
				Le Groupe SEB annonce l'acquisition de La San Marco, icône italienne des machines à café professionnelles	258
				Enquête de l'Autorité de la Concurrence française	258

4.1 Faits marquants

ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

L'année 2022 a été marquée par un climat général instable – situation sanitaire, tensions géopolitiques, crise énergétique – auquel s'est ajoutée la guerre en Ukraine depuis février.

La forte hausse des prix de l'énergie et de certaines matières premières, ainsi que la persistance de perturbations importantes sur les chaînes d'approvisionnement, ont entraîné un choc inflationniste mondial depuis le début de l'année.

Ce choc inflationniste a alimenté les craintes des consommateurs sur l'évolution de leur pouvoir d'achat et a commencé à impacter

la consommation, sous l'effet du poids accru avec des dépenses contraintes (essence, gaz, électricité, transports...). Il a conduit à un arbitrage des dépenses, en particulier vers les services (voyages, loisirs...) et vers des biens de consommation tels que l'habillement ou les cosmétiques.

Ceci a pénalisé le Petit Équipement Domestique – notamment les catégories culinaires – qui avait fortement bénéficié de l'impératif de rester à la maison en 2020 et 2021 ; mais la levée des restrictions a favorisé le secteur de l'hôtellerie-restauration.

DEVISES

La zone euro est particulièrement exposée aux conséquences de la guerre russo-ukrainienne, notamment du fait des tensions sur l'approvisionnement en énergie qui ont entraîné une explosion des prix du gaz et du pétrole, nourri l'inflation et assombri les perspectives économiques de la zone.

En conséquence, l'euro a subi une forte dépréciation, passant par exemple sous la parité avec le dollar à l'été 2022, et s'affaiblissant également par rapport au yuan chinois.

En comparaison de 2021, le dollar et le yuan se sont tous deux appréciés de respectivement 11 % et 7 % en moyenne par rapport à l'euro.

Il convient de rappeler que le dollar américain et le yuan chinois sont les devises pour lesquelles le Groupe est « court » c'est-à-dire que le poids des achats libellés dans ces devises est supérieur à celui de ses ventes. Ainsi, l'appréciation de ces devises face à l'euro a un impact défavorable sur le Résultat Opérationnel d'Activité du Groupe.

Du fait de sa présence dans environ 150 pays, le Groupe est également exposé à de nombreuses devises, pour la très grande majorité « longues » (ventes supérieures aux coûts).

Pour ces devises, les mouvements ont été relativement hétérogènes en comparaison de 2021, entre la forte dévaluation de certaines (livre turque - 66 %) et le renforcement d'autres (réal brésilien + 15 %, peso mexicain + 12 %).

Face à la volatilité constante des parités monétaires, le Groupe met en place des couvertures sur certaines devises, afin de limiter les à-coups sur ses performances ou d'en lisser l'impact dans le temps. En parallèle, il met en œuvre une politique de prix agile, passant des hausses de prix pour compenser les effets pénalisants sur la rentabilité locale d'une monnaie affaiblie (Turquie par exemple)

Sur l'année, la variation des parités monétaires a eu, au total, un impact positif de 269 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe (contre - 22 millions d'euros en 2021) et de - 41 millions d'euros sur le Résultat Opérationnel d'Activité (- 25 millions en 2021).

MATIÈRES PREMIÈRES, COMPOSANTS ET FRET

Du fait de son activité, le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de certaines matières, dont les métaux comme l'aluminium, le nickel, qui entre dans la composition de l'inox, et le cuivre. Il est également exposé à l'évolution des matières plastiques utilisées dans la fabrication des produits de Petit électroménager, ou du papier/carton pour les emballages. Ces expositions sont directes (dans le cas d'une production interne) ou indirectes pour les produits dont la fabrication est externalisée auprès de sous-traitants.

Afin de lisser dans la durée les effets de variations parfois brutales des cours des métaux, le Groupe procède à des couvertures partielles de ses besoins (sur l'aluminium, indexé sur le LME (London Metal Exchange) et le SHFE (Shanghai Futures Exchange), le nickel, le cuivre et sur certains composants entrant dans la fabrication des matières plastiques) qui le protègent en cas de hausse marquée des cours, mais qui se traduisent par une certaine inertie en cas de baisse.

En 2021, les cours des matières premières ont augmenté en lien avec les enjeux de chaîne d'approvisionnement, puis de reprise industrielle et de consommation mondiale dans un contexte d'amélioration progressive de la situation sanitaire. Ils ont atteint un point haut annuel courant décembre.

L'année 2022 s'est caractérisée par une certaine détente, mais sur cet embarqué très élevé. Toutefois, les tensions sur les prix du gaz et de l'électricité soutiennent les métaux énergivores, au premier rang desquels l'aluminium. De même, le nickel, dont la Russie est le premier producteur mondial, reste à un niveau élevé.

En comparaison de 2021, le cours de l'aluminium s'est inscrit en hausse de 9 %, alors que le cours du cuivre baisse de 6 % en moyenne sur l'année. Le nickel, dont la Russie est le premier producteur mondial, a fortement augmenté (+ 40 %). Du fait du conflit russo-ukrainien, le marché du nickel LME a été fermé durant 10 jours courant mars 2022.



Source : Bloomberg

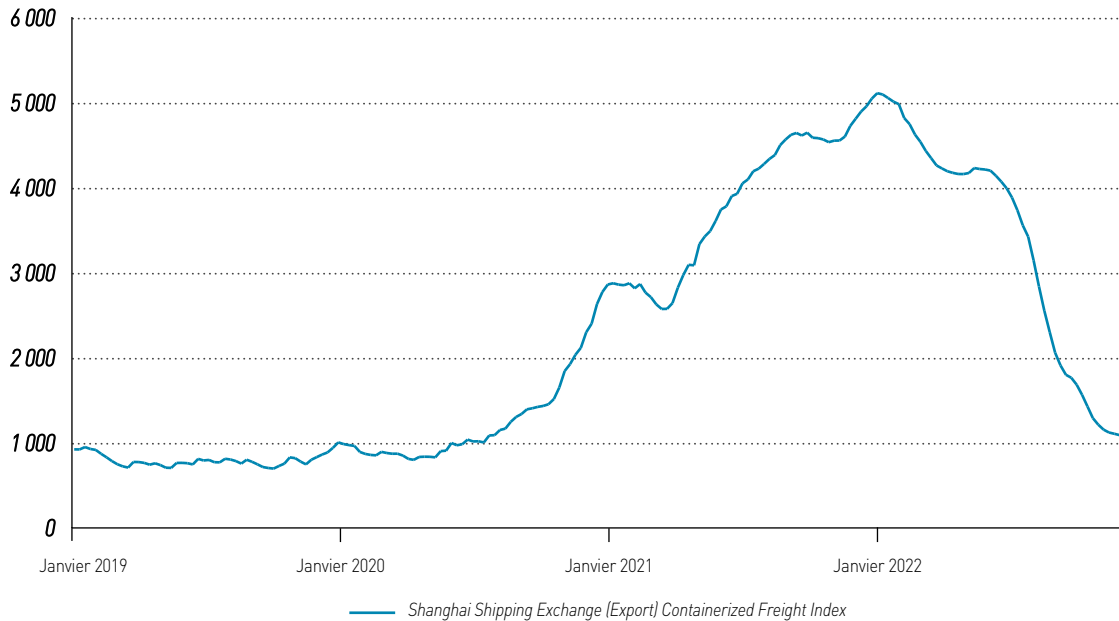
La disponibilité des composants électroniques, et notamment de semi-conducteurs qui équipent une partie de nos appareils de Petit électroménager, est restée un enjeu important sur l'année. Si une certaine normalisation de la demande sur la deuxième partie de l'année a pu conduire à une détente sur les prix et les délais d'approvisionnement, il reste selon les produits et les fabricants, certaines difficultés d'approvisionnement.

Concernant le fret maritime, la forte reprise des échanges commerciaux en 2021 avait entraîné des sous-capacités en matière de fret maritime au niveau mondial. Ces sous-capacités s'étaient traduites par une envolée des tarifs et un rallongement des délais d'acheminement. Ainsi, l'indice composite SCFI (Shanghai Containerized Freight Index) avait été multiplié par près de cinq entre début 2020 et début 2022.

En 2022, les tensions inflationnistes ont entraîné un ralentissement de la consommation des ménages, alors que le niveau de stocks est resté important partout dans le monde. Ceci a entraîné une modération de la demande en termes de transports. La décade des prix du fret, bien que concrète, est cependant restée modérée sur la première partie de l'année du fait de l'envolée des cours de pétrole en lien avec le conflit russo-ukrainien.

Au global sur l'année, la baisse du fret ne compense pas les hausses passées et n'empêche pas une comparaison défavorable par rapport à 2021 – notamment au 1^{er} semestre.

ÉVOLUTION DU PRIX DU FRET MARITIME DEPUIS FIN 2019 (EN DOLLARS)



Source : Bloomberg

Enfin, concernant l'énergie, le déclenchement de la guerre en Ukraine a entraîné une flambée des prix de l'énergie – gaz et électricité – particulièrement en Europe. Si sur la fin de l'année, les prix de gros du gaz et de l'électricité ont connu une détente grâce à un hiver très doux

et des ralentissements d'activité dans le monde, les prix de l'énergie restent très au-dessus des niveaux historiques.

Sur l'année, le prix du baril s'est renchéri en moyenne de 40 % en comparaison de 2021.

ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée générale de SEB S.A. du 19 mai 2022 a procédé :

- au renouvellement du mandat de Mme Delphine Bertrand, en qualité d'administratrice ;
- à la nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de Jean-Noël Labroue dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration est composé au 31 décembre 2022 de 16 membres :

- le Président ;
- sept administrateurs représentant le Groupe Fondateur :
 - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRACTION,
 - une administratrice adhérant à FÉDÉRACTIVE ;
- cinq administrateurs indépendants ;
- deux administrateurs représentant les salariés ;
- une administratrice représentant les salariés actionnaires.

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DU GROUPE



Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 10 février 2022, a décidé – suivant la proposition de son Président et les recommandations du Comité gouvernance et rémunérations – de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général.

Le Conseil a décidé du maintien de Thierry de La Tour d'Artaise dans sa fonction de Président du Conseil d'administration, fonction qu'il occupe depuis 2000, et de la nomination de Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022.

Cette évolution garantira la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe, ainsi que la qualité de sa gouvernance.

Cette gouvernance duale, s'appuyant sur la relation de confiance établie entre Thierry de La Tour d'Artaise et Stanislas de Gramont, permettra au Groupe d'allier prospective et excellence opérationnelle.

Stanislas de Gramont, qui a vu ses responsabilités régulièrement enrichies dans le cadre du tandem actif qu'il forme avec Thierry de La Tour d'Artaise depuis son entrée dans le Groupe, pourra donner la pleine mesure de ses qualités en devenant le Directeur Général du Groupe.

La dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général a été mise en place le 1^{er} juillet 2022.

4

JULIETTE SICOT-CREVEY EST NOMMÉE DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE SEB



Juliette Sicot-Crevet a débuté sa carrière professionnelle dans des fonctions Marketing au sein de Procter & Gamble en France, Angleterre et au Mexique puis de Cadbury-Schweppes, où elle a été Directrice Marketing d'Orangina-Schweppes France. Elle a rejoint Ipsos, où elle a été CEO & Managing Director d'Ipsos Suisse, avant de rejoindre la société Firmenich, dans l'industrie de création de parfums et d'arômes. Chez Firmenich, Juliette Sicot-Crevet a occupé le poste de Directrice Marketing Consumer Intelligence et Prospective, avant d'être nommée au poste nouvellement créé de Directrice du Développement Durable de la Division Parfumerie du Groupe, pour définir et implémenter la stratégie de parfumerie responsable et durable.

LE GROUPE SEB ACQUIERT ZUMMO, LEADER MONDIAL DES MACHINES AUTOMATIQUES D'EXTRACTION DE JUS DE FRUITS



Le 27 juillet 2022, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de Zummo, entreprise espagnole leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits. L'offre professionnelle du Groupe SEB s'enrichit ainsi pour **mieux répondre aux besoins de ses clients (hôtels, grandes enseignes de restauration, voire de distribution, commerces de proximité...)** en France et dans le monde. Avec à la clé la possibilité de déployer de nombreuses synergies.

Fondée à Valence, Zummo a commencé son activité en 1992 et est aujourd'hui *leader* mondial dans la conception, la fabrication et la distribution de machines automatiques de pressage et de transformation de fruits et légumes frais. Les technologies développées au fil du temps ont permis à Zummo d'avoir un avantage concurrentiel majeur sur un marché extrêmement dynamique. Le Groupe va capitaliser sur l'expérience reconnue de Zummo, son équipe de direction ainsi que sur ses 130 collaborateurs qualifiés.

LE FONDS LAC1 SLP REPRÉSENTÉ PAR BPIFRANCE INVESTISSEMENT EST ENTRÉ AU CAPITAL DE SEB

Le 23 mars 2022, le fonds LAC1 SLP, géré par BPIFRANCE INVESTISSEMENT pour le compte d'investisseurs français et internationaux a annoncé son entrée au capital de SEB. Cet investissement (le cinquième depuis la création du fonds en 2020) dans une société familiale, industrielle, française, s'inscrit pleinement dans la thèse d'investissement du fonds LAC1 SLP : accompagner sur le long terme des *leaders* mondiaux français cotés en bourse, qui présentent un fort potentiel de création de valeur tout en répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels. Avec cette prise de participation, LAC1 SLP affirme son adhésion à la stratégie du Groupe et son souhait de s'impliquer sur le long terme à ses côtés.

Le Conseil d'administration du Groupe SEB a décidé de proposer la nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, en tant que représentant de LAC1 SLP, comme administrateur de SEB. Sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, il a retenu la candidature de Anne Guérin, Directrice exécutive de Bpifrance en charge du financement et du réseau, pour siéger au Conseil en qualité de représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT ce. L'Assemblée générale du 22 mai 2022 a approuvé la nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, représentée par Anne Guérin.

LE GROUPE SEB INVESTIT DANS BLISCE, LE PREMIER FONDS VENTURE CAPITAL TRANSATLANTIQUE CERTIFIÉ B CORP*

Le Groupe SEB, au travers de sa société d'investissement SEB Alliance, a annoncé le 12 mai 2022 un investissement dans le fonds Blisce, porté par Alexandre Mars, entrepreneur français. Ce nouvel investissement permet à SEB Alliance de poursuivre son développement avec un positionnement complémentaire à sa stratégie d'investissements indirects.

SEB Alliance continue ainsi sa stratégie de croissance durable puisque le fonds Blisce est le premier fonds *Venture Capital* transatlantique certifié B Corp.

Le Groupe SEB a notamment été convaincu par les investissements du fonds dans des entreprises à impact positif, en lien avec ses

grands axes de développement : le digital, le bien-être/bien-vivre et les transitions sociétales et environnementales.

Avec cet investissement dans le fonds Blisce, complémentaire en termes de positionnement avec les fonds partenaires actuels de SEB Alliance, le Groupe SEB s'ouvre davantage aux *start-up* présentes aux États-Unis spécialisées dans le *Direct-to-Consumer* (D2C).

Au-delà de l'aspect financier, les équipes de SEB Alliance s'engagent dans un réel partenariat gagnant-gagnant et collaboreront étroitement avec les équipes du fonds au développement des *start-up* en apportant notamment leur connaissance des consommateurs et des marchés.

LE GROUPE SEB INVESTIT DANS ITEN, LE SPÉCIALISTE FRANÇAIS DES MICRO-BATTERIES

Le Groupe SEB, via sa société d'investissement SEB Alliance, a annoncé le 4 octobre 2022 avoir participé à la nouvelle levée de fonds d'ITEN, le spécialiste français de la technologie Li-ion céramique, aux côtés notamment de Bpifrance. Passionné par l'innovation et convaincu de la capacité des nouvelles technologies à améliorer la vie quotidienne de nos consommateurs, SEB Alliance soutient ITEN dans cette phase d'industrialisation de ses produits.

Ces micro-batteries, basées sur une architecture d'électrode entièrement céramique, offrent à la fois une très forte densité de stockage d'énergie et une puissance élevée, le tout dans un produit

miniaturisé. Compatibles avec les procédés de fabrication automatisés de l'industrie électronique, elles permettent de répondre aux objectifs de miniaturisation des objets connectés et communicants (capteurs IoT, cartes à puces, *back-ups*, etc.). Au-delà de leurs performances techniques, les micro-batteries Li-ion céramiques ITEN présentent des caractéristiques indispensables pour répondre aux défis environnementaux. Elles ne contiennent aucun métal lourd, sont entièrement recyclables, rechargeables et se démarquent par une longue durée de vie.

EXTENSION DU SITE DE PRODUCTION DE KRAMPOUZ À PLUGUFFAN



Pour soutenir la croissance de la marque en France et à l'international, le Groupe SEB a annoncé le 17 mai 2022 un investissement de plus de 5 millions d'euros en 2022 afin de réaliser des travaux d'extension de l'usine.

L'investissement vise à augmenter les capacités de production de l'usine sur l'ensemble des appareils de cuisson Krampouz, que ce soit pour les professionnels ou le grand public.

L'agrandissement du site permettra d'accueillir de nouvelles machines et un outil industriel modernisé mais aussi d'étendre le laboratoire de recherche et de tests. Le site accueillera également de nouveaux espaces faisant du bien-être des salariés une composante essentielle de ce projet. La surface augmentera ainsi de près de 50 % par rapport aux locaux actuels et approchera les 10 000 m². Les travaux, lancés en mars 2022 avec des entreprises locales, seront finalisés durant l'été 2023.

* B Corp est un label reconnu internationalement, et considéré comme le plus complet en termes d'impact social, environnemental et sociétal.

LANCEMENT DE LA NOUVELLE MACHINE À CAFÉ ENTIÈREMENT AUTOMATIQUE : WMF PERFECTIONEN



En capitalisant à la fois sur son expertise professionnelle et sa légitimité en préparation du café, WMF a lancé au printemps 2022 sa première machine à café expresso automatique destinée au grand public.

Cette nouvelle machine se distingue par un *design* à la fois étincelant et minimaliste. De multiples choix sont proposés en termes de mouture, d'intensité du goût et d'ajout ou non de lait. En outre, la technologie WMF Double Thermoblock permet un contrôle précis de la température pendant la préparation. Et le nettoyage automatique du système de lait après utilisation assure la préservation d'une hygiène parfaite.

Le Groupe a choisi l'actrice Diane Kruger comme égérie afin de représenter la marque WMF.

25 ANS DE TEFAL EN CORÉE : UN ÉVÈNEMENT VIRTUEL INÉDIT



Pour renforcer l'image de marque et remercier les consommateurs de leur engagement et fidélité tout au long de ces 25 années, Groupe SEB Corée a ouvert en octobre dernier une maison éphémère Tefal sur l'une des plus grandes plateformes du métavers (réseau d'environnements virtuels) : « ZEP ».

L'objectif était de toucher une génération plus jeune, en s'immerçant dans un monde virtuel et en proposant des expériences et des avantages sous forme de divertissements. Cette belle campagne sur le métavers a dépassé toutes les attentes, avec plus de 60 000 personnes qui ont visité la maison. Une très belle vitrine pour Tefal sur les réseaux sociaux, en particulier Instagram.

LE GROUPE SEB RÉCOMPENSÉ

RÉPARESEB GRANDEMENT RÉCOMPENSÉ !

Les 5 et 6 décembre 2022, l'atelier RépareSeb a obtenu deux prix RSE : celui de l'entreprise éthique de Sopra Steria Next et Public Sénat et celui de l'Entreprise Citoyenne de EasyBourse et la Banque Postale. Inauguré en 2021, RépareSeb a pour objectif de conjuguer l'action pour l'économie circulaire – réparation, réemploi ou location des produits du Groupe – et la contribution à l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Ces deux récompenses accordées à cette initiative du Groupe SEB, développée en partenariat avec le Groupe Ares (Association pour la Réinsertion Économique et Sociale), attestent de son caractère durable, solidaire et responsable. Les produits reconditionnés sont également disponibles en ligne sur leur site internet.

LA FILIALE COLOMBIENNE DU GROUPE DOUBLEMENT RÉCOMPENSÉE

En fin d'année la filiale du Groupe SEB basée en Colombie a reçu deux prix très intéressants :

- le Mercado Ads Award, décerné par les consommateurs et qui distingue les meilleures stratégies publicitaires. Ce prix est d'autant plus gratifiant que Groupe SEB ANDEAN est le numéro 1 de la vente en ligne en Amérique latine et se retrouvait en compétition avec d'autres grandes entreprises mondiales ;
- le prix du Fournisseur de l'année auprès du premier distributeur colombien, Exito (Groupe Casino), là aussi face à de nombreux concurrents.



LE GROUPE SEB DÉCROCHE LE LABEL HAPPYINDEX® TRAINEES POUR LA NEUVIÈME FOIS CONSÉCUTIVE !

Le label HappyIndex® Trainees a pour objectif de valoriser les entreprises dans lesquelles les stagiaires et alternants sont heureux de travailler. En 2022, le Groupe a été récompensé pour la neuvième année consécutive pour sa politique d'intégration et de formation de ses stagiaires et alternants. Ils ont évalué anonymement leur expérience à travers six dimensions : progression professionnelle, environnement stimulant, management, motivation, fierté, plaisir. Un résultat qui démontre l'engagement des équipes auprès d'une nouvelle génération de passionnés, désireuse de s'épanouir au sein du Groupe SEB.



4

GREAT PLACE TO WORK® : LE GROUPE SEB CLASSÉ PARI MI LES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER EN EUROPE

Le Groupe SEB se classe 20^e des multinationales du palmarès 2022 des Best Workplaces Europe. Cette reconnaissance évalue les expériences des employés en matière de confiance, d'innovation, de valeurs de l'entreprise et de *leadership* dans plusieurs pays du Groupe.

4.2 Commentaires sur les ventes consolidées

DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – ANNÉE 2022

Ventes (en millions €)	2021	2022	Variation 2022/2021	
			Publié	tpc *
EMEA	3 892	3 444	- 11,5 %	- 11,1 %
Europe occidentale	2 770	2 416	- 12,8 %	- 12,9 %
Autres pays	1 121	1 028	- 8,4 %	- 6,7 %
AMÉRIQUES	1 082	1 130	+ 4,5 %	- 5,5 %
Amérique du Nord	788	797	+ 1,1 %	- 9,7 %
Amérique du Sud	293	333	+ 13,5 %	+ 5,9 %
ASIE	2 458	2 660	+ 8,2 %	+ 2,3 %
Chine	1 860	2 101	+ 13,0 %	+ 5,0 %
Autres pays	598	559	- 6,5 %	- 6,4 %
TOTAL GRAND PUBLIC	7 431	7 234	- 2,6 %	- 5,9 %
Professionnel	628	725	+ 15,6 %	+ 9,2 %
GROUPE SEB	8 059	7 960	- 1,2 %	- 4,7 %

DÉTAIL DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – 4^e TRIMESTRE 2022

Ventes (en millions €)	4 ^e trimestre 2021	4 ^e trimestre 2022	Variation 2022/2021	
			Publié	tpc *
EMEA	1 294	1 142	- 11,8 %	- 12,1 %
Europe occidentale	928	791	- 14,7 %	- 14,6 %
Autres pays	367	350	- 4,5 %	- 5,7 %
AMÉRIQUES	309	326	+ 5,7 %	- 3,9 %
Amérique du Nord	238	240	+ 0,8 %	- 10,2 %
Amérique du Sud	71	86	+ 22,2 %	+ 17,6 %
ASIE	713	711	- 0,4 %	- 0,2 %
Chine	532	557	+ 4,6 %	+ 3,8 %
Autres pays	181	154	- 15,1 %	- 11,9 %
TOTAL GRAND PUBLIC	2 316	2 179	- 5,9 %	- 7,3 %
Professionnel	172	221	+ 28,4 %	+ 17,6 %
GROUPE SEB	2 488	2 400	- 3,6 %	- 5,6 %

* tpc : taux de change et périmètre constants.

Chiffres arrondis en millions €.

% calculés sur chiffres non arrondis.

Le Groupe SEB a réalisé en 2022 **des ventes de 7 960 millions d'euros, quasi-stables (- 1,2 %) vs 2021 en données publiées et en baisse de 4,7 % à tcpc**. L'écart entre les deux performances s'explique par un fort effet devises positif (+ 3,3 %) provenant très largement de l'appréciation du dollar américain et du yuan chinois. L'impact de la consolidation, au 4^e trimestre, de Zummo, acquise l'été dernier, est de 10 millions d'euros*.

Ces performances attestent une bonne résilience du Groupe dans un environnement géopolitique tendu et par rapport à un historique 2021 record. **En comparaison de 2019**, dernière année normative, **le chiffre d'affaires 2022 est en progression de 8,2 % et confirme une trajectoire positive dans la durée**.

Après une année 2021 record (croissance organique de 16 % vs 2020), **l'activité Grand Public a réalisé des ventes de 7 234 millions d'euros, en contraction de 5,9 % à tcpc** par rapport à 2021. Cette baisse est à mettre au compte de quatre pays, qui représentent un tiers du chiffre d'affaires Grand Public :

- la France (- 22 % vs 2021) et l'Allemagne (- 13 %) sur fond de rééquilibrage de la demande vers d'autres secteurs que le Petit Équipement Domestique, d'un mix-catégoriel défavorable

(catégories culinaires surpondérées et survendues pendant la période Covid) et de la non-récurrence en 2022 d'importants programmes de fidélisation ;

- la Russie et l'Ukraine, où nos ventes ont chuté de plus de 30 % vs 2021 à tcpc;
- en revanche, la Chine a confirmé sa dynamique positive avec des ventes qui ont affiché une croissance organique de 5 % et franchi le cap des deux milliards d'euros.

Dans les autres zones géographiques, l'activité a été contrastée, entre croissance organique en Eurasie (hors Russie et Ukraine) et en Amérique du Sud, résilience dans les autres pays d'Europe et retrait des ventes en Amérique du Nord ainsi qu'en Asie hors Chine.

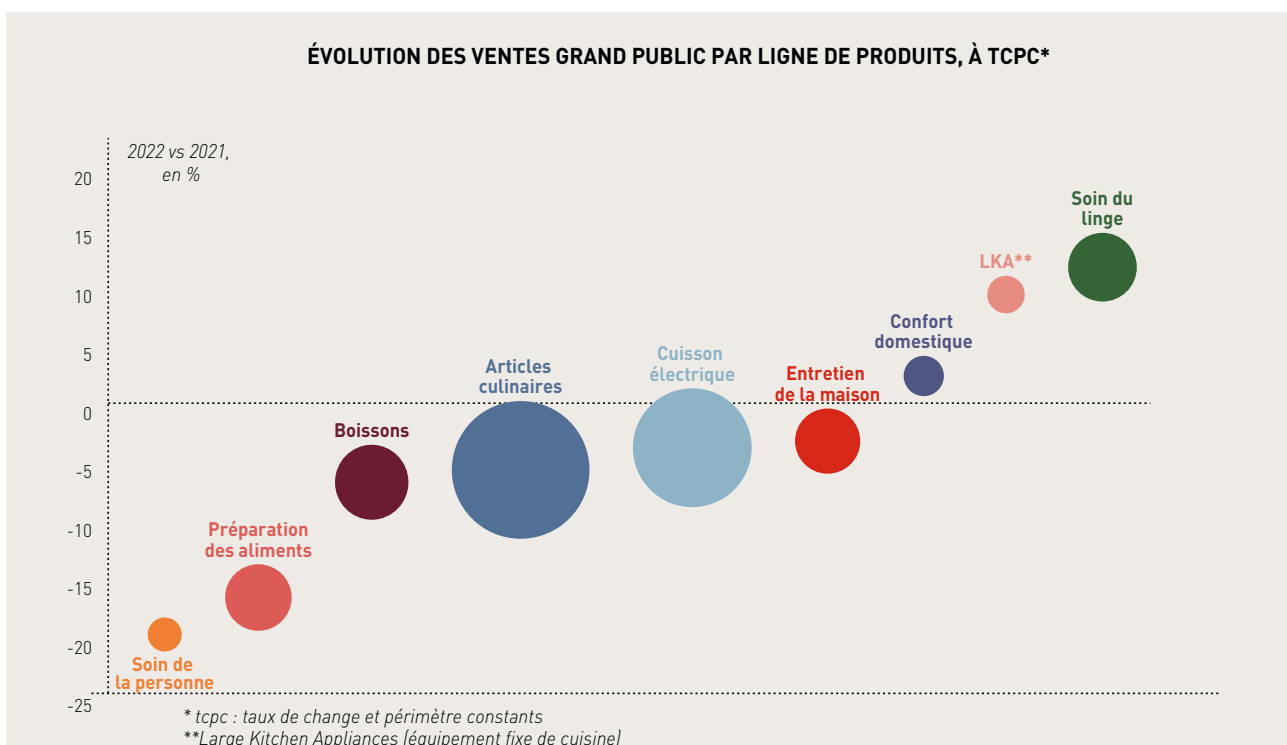
Les ventes annuelles du Pôle Professionnel se sont établies à 725 millions d'euros, en progression de 15,6 % incluant une croissance organique de 9,2 % par rapport à 2021. Cette performance reflète un solide redressement en Café Professionnel (90 % du chiffre d'affaires professionnel), porté à la fois par les livraisons de machines et par les services. L'équipement hôtelier a également réalisé une très belle année 2022, bénéficiant d'un fort effet de rattrapage par rapport à 2021.

PERFORMANCES PRODUITS

Le chiffre d'affaires Grand public s'établit à 7 234 millions d'euros, en baisse de 2,6 % en données publiées et de 5,9 % à tcpc*, sur un historique élevé. On rappellera qu'en 2021, le Petit Équipement Domestique – et en particulier les catégories culinaires – avait bénéficié d'un fort *momentum* lié à l'impératif de rester à la maison pendant l'épidémie de Covid. Les mesures d'incitation à la consommation

mises en place dans certains pays avaient encore accentué cette tendance.

Par ailleurs, le Groupe avait réalisé en 2021 d'importants programmes de fidélisation qui avaient fortement dynamisé les ventes de certaines lignes de produits et qui n'ont pas été reconduits en 2022.



* Consolidation sur 5 mois.

ARTICLES CULINAIRES

Représentant environ 30 % du chiffre d'affaires Grand public, les **Articles culinaires** couvrent un large assortiment de produits allant de l'autocuiseur aux mugs isothermes, en passant par les poêles et casseroles – en divers matériaux, revêtus ou non, à poignée fixe ou amovible – les woks, les boîtes de conservation, les ustensiles de cuisine ou les moules à pâtisserie.

En 2022, dans un contexte fortement inflationniste – en particulier sur la deuxième partie de l'année – le marché mondial du *cookware* s'est inscrit en retrait, ce qui a pénalisé le Groupe du fait sa forte exposition sur celui-ci. Nos ventes d'Articles culinaires sont en baisse de plus de 5 % à tpc sur un historique 2021 élevé ayant bénéficié de la dynamique de ce marché pendant la période de la pandémie et intégrant des programmes de fidélisation menés avec quelques grands distributeurs non réitérés en 2022.

Sur le plan géographique, le retrait est assez généralisé avec notamment :

- en France et en Allemagne, un fort déstockage de la distribution ;
- aux États-Unis, un environnement de marché pénalisé à la fois par l'inflation et un effet de base très élevé (reprise post-Covid et aides à la consommation en 2021...) ;
- des confinements en avril et en mai en Chine.

Par rapport à 2019, dernière année « normative », nos ventes d'Articles culinaires sont en hausse de plus de 5 %.

ÉLECTRIQUE CULINAIRE

- La **cuisson électrique** est restée résiliente sur l'année 2022 après une très forte croissance sur l'année 2021. Au regard de 2019, la catégorie reste en très forte progression, de près de 40 %.

Parmi les produits en croissance qui ont permis cette résilience, on mentionnera en particulier les friteuses « sans-huile » qui réalisent des ventes en progression de près de 50 % et dont le développement rapide se poursuit dans la plupart des géographies, notamment en Chine et en Amérique latine. Les ventes de cuiseurs à riz continuent également à croître sur la période, tirées par l'Asie.

Nos autres catégories de produits : grills, autocuiseurs électriques, appareils de cuisson conviviale, se sont inscrites en baisse par rapport à un historique 2021 record (survente pendant la période Covid).

- **En préparation des aliments**, la contraction de nos ventes concerne à la fois les petits préparateurs culinaires (mixeurs, éminceurs, batteurs...) et les gros appareils (robots culinaires, y compris les robots cuiseurs), ainsi que les *blenders*. En Europe, sur un marché en retrait, l'activité a souffert d'une base de comparaison élevée liée à la fois à un historique record sur cette catégorie – survenue pendant la période Covid – et un niveau important de programmes de fidélisation en 2021.

A contrario, l'activité est en croissance en Chine grâce notamment à la dynamique des *blenders* – la catégorie majeure sur le segment – qui bénéficient d'une grande multiplicité de déclinaisons adaptées au marché chinois : modèles classiques, à grande vitesse, sous vide, ou encore extracteurs de jus.

- Le chiffre d'affaires en **préparation des boissons** est en retrait par rapport à 2021. En préparation du café, si le café portionné (Nespresso, Dolce Gusto) est en baisse, les machines à café

expresso automatiques (full auto) ont connu des ventes résilientes, portée par le développement géographique de la catégorie.

Du côté des bouilloires, les ventes ont été pénalisées par un marché difficile au Japon et en France. Elles ont en revanche été stables en Chine – le plus gros marché – avec une très forte progression des *health tea pots*.

SOIN DU LINGE ET DE LA MAISON

- **En soin du linge**, le marché a continué son redressement progressif, après plusieurs trimestres de baisse consécutive ces dernières années. Par rapport à une année 2021 encore marquée par le contexte Covid, le retour à une vie sociale plus ouverte et au travail en présentiel a contribué à la reprise de la catégorie.

Notre chiffre d'affaires est donc en progression de 10 % à tpc par rapport à 2021 et dépasse ses niveaux de 2019. Presque toutes les catégories sont fortement positives, et en particulier les fers et stations vapeur. La dynamique est forte dans la quasi-totalité des nos zones géographiques (Europe, Amérique, Asie).

- **L'entretien de la maison** termine l'année sur une légère baisse des ventes vs un historique 2021 élevé. Le conflit Russie-Ukraine a en outre pesé sur l'activité, ces deux pays étant en phase d'équipement en aspirateurs. Par rapport à 2019, la croissance de la catégorie est de plus de 20 %.

Certaines familles sont toujours en croissance – aspirateurs balais et versatiles, robots – et ce, dans toutes les zones géographiques : Europe de l'Ouest, Eurasie, Chine...

- Nos ventes en **confort domestique** sont en progression par rapport à 2021 grâce :

- à une très forte dynamique des appareils de chauffage d'appoint en Europe, tirée par le contexte de crise énergétique au second semestre,
- aux ventilateurs – premier contributeur de la catégorie – dont le développement favorable dans les pays d'Amérique du Sud a été soutenu en fin d'année.

SOIN DE LA PERSONNE

Les ventes du Groupe se sont inscrites en retrait par rapport à 2021. Une partie de la baisse est imputable au conflit entre la Russie et l'Ukraine, ces pays étant particulièrement dynamiques notamment pour les appareils de soin du cheveu. Les performances se sont également inscrites en retrait en France, où un programme de fidélisation sur les pèse-personnes avait fortement dynamisé l'activité en 2021.

ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Le chiffre d'affaires 2022 du Pôle Professionnel s'est établi à 725 millions d'euros, en croissance de 16 % et de 9,2 % à tpc par rapport à 2021.

Cette solide progression des ventes confirme la reprise entamée au second semestre 2021, suite à la réouverture du secteur de l'hôtellerie-restauration. Elle est alimentée par toutes les activités : Café Professionnel, équipement hôtelier et Krampouz. Zummo, acquise en juillet 2022 et *leader* mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits, a été intégrée au 4^e trimestre (sur cinq mois).

En **Café Professionnel**, la dynamique des ventes a été alimentée à la fois par les machines et par les services. Elle s'appuie à la fois sur un portefeuille clients plus étendu et diversifié ainsi que sur une politique de développement continu des services, qui accroissent la part récurrente du chiffre d'affaires.

Parmi les faits marquants de l'année, on soulignera en particulier :

- une nette accélération en Allemagne ;
- une solide montée en puissance des synergies commerciales entre Schaerer et Wilbur Curtis aux États-Unis, qui se matérialise par des ventes en progression de plus de 20 % au 4^e trimestre ;

- le déploiement dynamique de l'activité avec Luckin Coffee, qui poursuit son expansion très rapide en Chine, avec l'ouverture de plusieurs centaines de points de vente.

Cette belle vitalité retrouvée en 2022 confirme notre confiance dans le développement continu du marché mondial du Café Professionnel et dans la capacité du Groupe à y poursuivre ses avancées.

L'équipement hôtelier a pour sa part réalisé une excellente performance, tant trimestrielle et qu'annuelle, bénéficiant d'un fort effet de rattrapage après une année 2021 modeste.

PERFORMANCES GÉOGRAPHIQUES

Ventes (en millions €)	2021	2022	Variation 2022/2021	
			Publié	tcpc *
EMEA	3 892	3 444	- 11,5 %	- 11,1 %
Europe occidentale	2 770	2 416	- 12,8 %	- 12,9 %
Autres pays	1 121	1 028	- 8,4 %	- 6,7 %

* tcpc : taux de change et périmètre constants.

EUROPE OCCIDENTALE

En Europe occidentale, les ventes du **quatrième trimestre se sont inscrites en retrait de 14,6 % à tcpc**. Si nos performances sont restées négatives en France et en Allemagne sur cette fin d'année – confirmant la tendance à fin septembre – la situation a été contrastée ailleurs :

- avec une amélioration en Italie, au Royaume-Uni, au Portugal et aux Pays-Bas ;
- et une activité plus difficile en Espagne, Belgique et dans les pays nordiques.

Sur l'année, la baisse du chiffre d'affaires s'élève à 12,9 % à taux de change et périmètre constants.

Cette contre-performance est à mettre principalement au compte de la **France et de l'Allemagne** (qui représentent plus de la moitié des ventes de la zone), deux marchés mal orientés sur lesquels le Groupe a été pénalisé par :

- le déstockage de la distribution et les gains de parts de marché des marques distributeurs, en particulier en France ;

AUTRES PAYS EMEA

Sur la zone, le quatrième trimestre est resté impacté par les effets de la guerre Russie-Ukraine. En dehors de ces deux pays, les performances ont été positives mais contrastées à tcpc :

- en Europe centrale, dans un contexte de marchés ralentis, les ventes du Groupe sont en baisse, sauf en Pologne qui a réalisé de solides performances ;
- dans les autres pays, dans un contexte de marchés plus résilients, les ventes du Groupe sont en croissance, tirées par la Turquie, l'Égypte et les Émirats Arabes Unis.

Sur l'ensemble de l'année, les ventes ont fini en retrait de 8,4 % par rapport à 2021 mais restent en croissance de 16 % par rapport

- l'historique élevé sur les catégories culinaires – surpondérées et survendues pendant la période Covid ;

- la non-reconduction d'importants programmes de fidélisation de 2021 (impact d'environ 80 millions d'euros, soit 4,6 points sur la croissance de ces deux pays).

Dans les autres pays d'Europe occidentale, les ventes se sont montrées résilientes sur l'ensemble de l'année, grâce notamment à :

- une reprise en soin du linge ;
- des catégories en croissance telles que les friteuses sans huile et les aspirateurs versatiles ;
- le développement continu de nos ventes directes aux consommateurs via des magasins d'enseigne, des sites de *e-commerce* et des places de marché.

à 2019. Hors Russie et Ukraine, elles ont affiché une croissance de 6 % à tcpc vs 2021, toujours tirée par les mêmes pays (Turquie, Égypte).

La stratégie de développement du Groupe en vente directe aux consommateurs s'est accélérée et a délivré une forte croissance aussi bien *online qu'offline*.

Côté produits, on notera la reprise du soin du linge et le déploiement réussi sur de nouveaux territoires de nos produits phares (notamment les friteuses sans huile, Cookeo/Cook4me ou encore les couteaux de cuisine).

4

Commentaires sur l'exercice

Commentaires sur les ventes consolidées

Ventes (en millions €)	2021	2022	Variation 2022/2021	
			Publié	tpc *
AMERIQUES	1 082	1 130	+ 4,5 %	- 5,5 %
Amérique du Nord	788	797	+ 1,1 %	- 9,7 %
Amérique du Sud	293	333	+ 13,5 %	+ 5,9 %

* tpc : taux de change et périmètre constants.

AMÉRIQUE DU NORD

Les ventes en Amérique du Nord ont baissé d'environ 10 % à tpc au quatrième trimestre.

La base de comparaison extrêmement élevée, l'environnement inflationniste et le niveau important des stocks dans la distribution ont pesé sur le marché et l'activité tout au long de l'année.

Le chiffre d'affaires annuel du Groupe a progressé de 1,1 % sous l'effet de l'appréciation des devises, en particulier du dollar américain. À taux de change et périmètre constants, les ventes annuelles ont reculé de 9,7 % sur un historique 2021 particulièrement exigeant (+ 18 % à tpc). Par rapport à 2019, hors StoreBound acquise mi-2020, le chiffre d'affaires annuel est en progression de plus de 18 %.

Aux États-Unis, le tassement des ventes est essentiellement dû à l'électrique culinaire. Le Groupe a su maintenir ses **positions de leader en articles culinaires** dans un marché en forte baisse, grâce à ses marques reconnues que sont T-fal, All-Clad et Imusa. La catégorie soin du linge a affiché une croissance significative marquant une année de reprise après la pandémie.

Les ventes au Canada s'inscrivent en baisse, pénalisées par un environnement concurrentiel intense.

Le Groupe poursuit sa **belle dynamique au Mexique**, sur un marché porteur malgré un ralentissement au dernier trimestre. Le Groupe continue de gagner des parts de marché aussi bien en articles culinaires qu'en petit électroménager, et d'étendre son offre produits auprès de ses clients (lancements de produits, référencements).

AMÉRIQUE DU SUD

Le chiffre d'affaires a affiché une croissance de 18 % au quatrième trimestre à tpc grâce à une reprise au Brésil. Dans un contexte macroéconomique fluctuant (devises, inflation, taux d'intérêts), le chiffre d'affaires annuel a connu une croissance organique de 5,9 %.

La Colombie a été le principal vecteur de cette performance et a délivré une croissance de ses ventes de 14 % à tpc. Le Groupe y a poursuivi sa dynamique de conquête de parts de marché avec des gains dans toutes les catégories du petit électroménager

(ventilateurs, blenders, soin du linge, friteuses sans huile notamment), se rapprochant rapidement du *leader* du marché. Le Groupe a par ailleurs consolidé sa place de *leader* incontesté en articles culinaires.

Au Brésil, dans un contexte de déstockage de la distribution et de concurrence intense, les ventes sont restées stables sur l'année.

L'appréciation des devises locales (essentiellement celle du réal brésilien) a conduit à une **croissance annuelle totale des ventes publiées du Groupe sur cette géographie de 14 %**.

Ventes (en millions €)	2021	2022	Variation 2022/2021	
			Publié	tpc *
ASIE	2 458	2 660	+ 8,2 %	+ 2,3 %
Chine	1 860	2 101	+ 13,0 %	+ 5,0 %
Autres pays	598	559	- 6,5 %	- 6,4 %

* tpc : taux de change et périmètre constants.

CHINE

Les ventes en Chine ont progressé de 3,8 % à tpc au quatrième trimestre 2022 et ce malgré un environnement de marché impacté par de nombreux confinements en octobre et novembre et par une forte hausse des cas de Covid en décembre.

Sur l'ensemble de l'année, Supor a franchi pour la première fois le cap des **2 milliards d'euros de chiffre d'affaires de son activité domestique** et réalise une **croissance organique de 5,0 %**, tirée par les catégories de l'électroménager. Celles-ci comprennent l'électrique culinaire (cuiseurs à riz, *blenders*, friteuses sans huile, etc.), le gros équipement de cuisine (hottes aspirantes et fours encastrables) et les produits de soin de la maison (entretien du linge et des sols). Les ventes d'articles culinaires ont bien résisté grâce à une bonne

dynamique en *woks*. Globalement, la croissance du chiffre d'affaires a été tirée par le canal des ventes en ligne, qui ont représenté près de 70 % des ventes totales en Chine.

En 2022, Supor a continué de **gagner des parts de marché** dans toutes les catégories, tant *online* qu'*offline*. Une telle surperformance du marché témoigne de notre politique constante d'innovation, du rythme soutenu des lancements de nouveaux produits et de la capacité à élargir notre offre produits en Chine.

Nous confirmons notre position de **leader incontesté** dans les articles culinaires et occupons désormais **la première place en ligne en électrique culinaire**.

AUTRES PAYS D'ASIE

En Asie hors Chine, les ventes ont diminué de 12 % au quatrième trimestre en raison d'une base de comparaison élevée ainsi que d'un important phénomène de déstockage dans la distribution sur la plupart des marchés clés de la région. **Sur l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires est en baisse de 6,4 % à tpc**. Les catégories les plus performantes en termes de ventes dans la région ont été les ustensiles de cuisine, le soin du linge et l'entretien des sols.

Au Japon, le Groupe a résisté dans un marché dont l'intensité concurrentielle a été nourrie par la forte dépréciation du Yen. Le Groupe a pu s'appuyer tout au long de l'année sur ses positions de marché fortes notamment dans les articles culinaires et les bouilloires.

Cette performance a également été tirée par la vitalité de son réseau de magasins détenus en propre. Fin 2022, le Groupe comptait 56 boutiques au Japon qui représentaient environ 30 % des ventes du Groupe dans le pays.

La Corée du Sud a délivré une performance plus mitigée en 2022 essentiellement due à une base de comparaison élevée et à un déstockage important dans la distribution.

En revanche, la région de l'Asie du Sud-Est a connu des ventes stables sur l'ensemble de l'année grâce à une bonne dynamique commerciale, tirée par de multiples lancements de nouveaux produits ainsi qu'une extension de son réseau de distribution, notamment en Australie.

4.3 Commentaires sur les résultats consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROPA)

Le Groupe a réalisé en 2022 un **Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) de 620 millions d'euros, en baisse de 24 % par rapport au plus haut historique de 2021 (813 millions d'euros)**. La marge opérationnelle s'établit à **7,8 %** des ventes, contre 10,1 % en 2021.

À 620 millions d'euros, le ROPA 2022 intègre un effet devises négatif de 41 millions d'euros. À taux de change et périmètre constants, le ROPA de l'exercice s'établit donc à **661 millions d'euros**, en retrait de 19 % vs 2021, ce qui s'explique en particulier par :

- un effet volume négatif de 359 millions d'euros, en lien direct avec la contraction des ventes Grand Public, en particulier en France, Allemagne, Ukraine et Russie ;
- un effet prix-mix très positif, de près de 600 millions d'euros, reflétant très majoritairement les hausses de prix passées pour contrer l'inflation et compenser des dépréciations de certaines devises émergentes, mais intégrant aussi la poursuite de l'enrichissement du mix-produit ;
- une forte hausse du coût des ventes (- 367 millions d'euros), qui inclut notamment, et comme anticipé :
 - des surcoûts massifs sur les achats de matières, de composants, de transport (fret maritime en particulier) et de stockage, gonflés en outre par le raffermissement du dollar américain et du yuan chinois,
 - une sous-absorption significative des coûts fixes industriels (vs une très forte sur-absorption en 2021) due à l'effet défavorable sur la charge des usines du tassement des volumes de ventes et de la baisse volontariste des stocks. Les gains de productivité qui se sont poursuivis dans l'ensemble de nos sites n'ont pas été suffisants pour compenser cette moindre activité.
- une stabilité des moyens moteurs (innovation, marketing, publicité...) sur l'année, avec un séquençement très différent entre le premier semestre (politique d'engagement fort) et le second, marqué par un ralentissement des investissements pour s'adapter à l'évolution des marchés ;
- une augmentation d'une vingtaine de millions d'euros des frais commerciaux et administratifs (vs 45 millions d'euros de hausse au 1^{er} semestre) couvrant essentiellement les investissements de long terme (systèmes d'information, D2C *offline* et *online*...). Le Groupe a donc significativement réduit la volatilité au second semestre et termine l'année en démontrant une solide maîtrise de ses coûts.

Les actions mises en place par le Groupe ont permis de réaliser un Résultat Opérationnel d'Activité de 421 millions d'euros au second semestre, soit une marge de 9,8 % contre 5,4 % au 1^{er} semestre.

D'une façon plus globale, le Groupe a dû faire face en 2021 et en 2022 à d'importants surcoûts (matières, composants, fret, effets devises) qui se sont respectivement élevés à 300 M€ et 269 M€. Le Groupe estime que ces surcoûts devraient être non significatifs en 2023 car il anticipe que l'impact négatif sur les devises (du fait de couvertures moins avantageuses) devrait être compensé par des effets positifs sur les matières et le fret.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET

À 547 millions d'euros, le Résultat d'exploitation affiche un retrait de 24 % par rapport aux 715 millions d'euros réalisés en 2021.

Il inclut une charge d'Intéressement et de Participation de 18 millions d'euros, qui reflète la contraction des performances des entités françaises en 2022. Il inclut en outre d'autres produits et charges, pour - 56 millions d'euros dont près de la moitié est liée au plan de réorganisation en Allemagne, les autres composantes étant diverses et d'impact plus modéré.

Le Résultat financier 2022 s'établit à - 81 millions d'euros, contre - 65 millions d'euros en 2021. À l'instar du 1^{er} semestre, la dégradation par rapport à 2021 provient presque exclusivement d'un renchérissement du coût de refinancement intragroupe pour certaines filiales.

Le Résultat net part du Groupe s'élève à 316 millions d'euros (en baisse de 30 % par rapport au niveau record de 454 millions d'euros atteint en 2021) incluant :

- une charge d'impôt de 98 millions d'euros, représentant un taux d'impôt effectif de 21 % pour l'exercice 2022 (21,9 % en 2021) ;
- la prise en compte des intérêts des minoritaires (essentiellement Supor) à hauteur de 52 M€.

L'EBITDA ajusté s'établit quant à lui à 875 millions d'euros, contre 1 041 millions d'euros en 2021.

BILAN

Les **capitaux propres s'élevaient au 31 décembre 2022 à 3 449 millions d'euros**. La hausse de 158 millions d'euros par rapport à fin 2021 est liée à la prise en compte du Résultat net 2022, de 316 millions d'euros, diminué des dividendes payés et de quelques autres éléments (notamment les écarts de conversion, les instruments financiers et les rachats d'actions) qui se neutralisent.

L'endettement net au 31 décembre 2022 était de 1 973 millions d'euros (dont 371 millions d'euros de dette IFRS 16), en augmentation de 449 millions d'euros par rapport à fin 2021. Cette évolution résulte essentiellement de la hausse du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), qui s'est établi à 1 393 millions d'euros à fin décembre 2022 (17,5 % des ventes), contre 1 115 millions d'euros fin 2021 (13,8 % des ventes). Les composantes de cet accroissement sont les suivantes :

- des stocks qui sont en nette baisse par rapport à fin 2021 et à fin juin 2022 grâce aux actions fortes menées. À fin décembre 2022, ils représentaient 21 % des ventes contre 22,8 % un an auparavant ;
- une diminution des créances clients – en lien avec la contraction des ventes ; elles représentent 8,1 % du chiffre d'affaires contre 9,8 % un an auparavant ;

INVESTISSEMENTS

Les CAPEX ⁽¹⁾ se sont élevés à 233 millions d'euros, représentant environ 2,9 % du chiffre d'affaires, contre 213 millions d'euros en 2021.

Les investissements en 2022 concernent principalement :

- notre plateforme logistique à Bully-les-Mines : centre de distribution de plus de 100 000 m² à destination des marchés européens. Le site a été réceptionné en 2022, le montant des investissements s'élevant à 36 millions d'euros sur l'exercice ;
- des investissements pour le développement de nouveaux produits et équipements sur nos sites WMF en Allemagne (avec notamment les machines à café professionnelles), sur nos sites de Pont-Évêque, de Rumilly, et de Mayenne, ainsi que l'augmentation des capacités de production des sites de Rumilly et de Mayenne ;

- une baisse de près de 38 % des dettes fournisseurs (11,7 % des ventes vs 18,8 % à fin décembre 2021) qui s'explique par une réduction significative de nos achats et de notre production sur la deuxième partie de l'année.

L'acquisition de Zummo, les investissements réalisés par SEB Alliance, les rachats d'actions propres (SEB et Supor) et le paiement de charges de restructurations en Allemagne ont également contribué à l'augmentation de la dette financière nette.

Dans ce contexte, **le Groupe a consommé 20 millions d'euros de cash-flow libre** (vs 306 millions d'euros générés en 2021) à l'issue d'une année à deux vitesses : consommation de 683 millions d'euros au 1^{er} semestre, suivie d'une très forte correction au second semestre au cours duquel le Groupe a dégagé 663 millions d'euros de trésorerie d'exploitation, démontrant une nouvelle fois sa solide capacité d'adaptation et de génération de cash-flow libre.

Au 31 décembre 2022, **le ratio dette financière nette/EBITDA ajusté s'est établi à 2,26x** (1,46x à fin 2021) et à **2,06x hors effet de la norme IFRS 16** (1,26x à fin 2021). **Le ratio de dette financière nette/capitaux propres** du Groupe est, quant à lui, de **57 %** (contre 46 % à fin 2021) et de 46 % hors IFRS 16.

- des projets en Chine : acquisition d'outillages pour de nouveaux produits dans le domaine du Petit Équipement Domestique ; ainsi que, comme les années précédentes, des investissements en équipement de production capacitaire.

S'ajoutent enfin les investissements en logiciels informatiques de production, les frais de développement capitalisés et le réaménagement des magasins en propre du Groupe.

En intégrant les cessions d'actifs et les impacts liés à IFRS 16 le montant des investissements s'élève à 345 millions d'euros (284 millions d'euros en 2021).

(1) Flux de décaissements pour les investissements corporels et incorporels.

4.4 Commentaires sur les résultats de SEB S.A.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE SEB S.A.

La société SEB S.A., société mère du Groupe SEB, a une activité de *holding*. À ce titre, elle définit et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe. Elle détient des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct et indirect des sociétés du Groupe. SEB S.A. assure également la gestion de la trésorerie du Groupe, elle met en œuvre la politique de financement et centralise la gestion des risques de marché auxquels les filiales et le Groupe sont exposés.

Les états financiers de SEB S.A. au 31 décembre 2022 se caractérisent par les montants et opérations suivants :

Les produits et charges d'exploitation dégagent une perte de 24,4 millions d'euros en 2022, contre une perte 20,8 millions d'euros en 2021.

Le Résultat financier est en hausse, il s'élève à 175,7 millions d'euros en 2022 contre 139,1 millions d'euros en 2021.

Ce Résultat financier est composé essentiellement :

- des dividendes reçus, pour un montant total de 240 millions d'euros contre 173,9 millions d'euros en 2021 ;
- des dotations aux provisions pour dépréciation des éléments financiers pour un montant net de 85,6 millions d'euros (dont 109,3 millions d'euros de dotations aux provisions sur titres de participation et 23,7 millions d'euros de reprise de provisions sur comptes courants) ;
- des effets de change défavorables en 2022 à hauteur de 6,5 millions d'euros contre une charge de 26,5 millions d'euros en 2021.

Le résultat courant avant impôts ressort donc à 151,3 millions d'euros en 2022 contre 118,4 millions d'euros en 2021. Le résultat exceptionnel est un gain de 2,8 millions d'euros, contre 13,2 millions d'euros en 2021.

SEB S.A. étant la société tête de groupe de l'intégration fiscale, elle comptabilise un produit d'impôt de 27,9 millions d'euros en 2022 (contre 31,1 millions d'euros en 2021), correspondant principalement à l'économie d'impôt liée à l'imputation des déficits des filiales en perte sur le résultat fiscal d'ensemble, pour un montant de 22,3 millions d'euros en 2022.

Le Résultat net de l'exercice 2022 de SEB S.A. est un bénéfice de 182 millions d'euros contre 162,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2021.

Au 31 décembre 2022, le total du bilan s'élève à 5 129,6 millions d'euros contre 5 826,7 millions d'euros à fin 2021, soit une baisse de 697 millions d'euros.

L'actif immobilisé s'élève à 4 478,8 millions d'euros, en hausse de 325 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021. Il est constitué principalement des titres de participation qui totalisent un montant net de 1 702,5 millions d'euros contre 1 658,8 millions d'euros en 2021, et des prêts à longs et moyens termes nets octroyés pour 2 776,1 millions d'euros contre 2 494,9 millions d'euros en 2021.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 1 388,1 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 1 346,2 millions d'euros en 2021. Le total des emprunts et dettes financières de la société SEB S.A. s'élève à 3 335,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 4 162,3 millions d'euros en 2021.

PRISES DE PARTICIPATION

La société n'a procédé directement à aucune prise de participation significative au cours de l'exercice.

DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES SOCIAUX

	Dividendes	Primes
2020	71 704 976	2 898 150
2021	117 770 092	4 327 109
2022	134 984 771	4 998 691

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE DES DETTES CLIENTS*

Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						20
Montant total des factures concernées TTC		3,8	0	0	9,4	13,1
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues				0		
Montant total des factures exclues				0		
(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		Délais légaux : pour les clients français, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 60 jours. Délais contractuels : pour les clients étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 180 jours.				

* Créances clients à l'actif.

4

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS

Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						21
Montant total des factures concernées TTC		0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues				5		
Montant total des factures exclues				0		
(C) Délais de paiement de références utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		Délais légaux : pour les fournisseurs français, les délais de paiements s'échelonnent de 15 jours à 60 jours. Délais contractuels : pour les fournisseurs étrangers, les délais de paiements s'échelonnent de 0 jour à 120 jours.				

DÉPENSES SOMPTUAIRES ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses somptuaires d'un montant de 17 093

euros correspondant au montant des amortissements de véhicules de tourisme. Cette charge est non déductible du résultat fiscal selon l'article 39-4 du Code général des impôts.

4.5 Perspectives

Malgré les incertitudes actuelles, le Groupe SEB demeure confiant en l'avenir et optimiste quant aux perspectives de croissance structurelle du marché mondial du Petit Équipement Domestique et du Café Professionnel.

Pour l'année 2023, après un premier trimestre qui verra un retrait du chiffre d'affaires et du ROPA par rapport à un 1^{er} trimestre 2022 élevé, le Groupe anticipe un redressement progressif de ses ventes Grand Public, une forte croissance de son chiffre d'affaires Professionnel ainsi qu'une amélioration de sa marge opérationnelle globale sur l'ensemble de l'année.

4.6 Événements postérieurs à la clôture

LE GROUPE SEB ANNONCE L'ACQUISITION DE LA SAN MARCO, ICÔNE ITALIENNE DES MACHINES À CAFÉ PROFESSIONNELLES

Le 16 février 2023, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de La San Marco, entreprise familiale appartenant au Groupe Massimo Zanetti Beverage (MZBG), spécialisée dans la production et la distribution de machines à café professionnelles.

Le Groupe SEB poursuit sa croissance dans le marché du café professionnel s'enrichissant d'une nouvelle offre pour répondre aux ambitions fortes de développement sur ce segment.

Entreprise italienne fondée en 1920, La San Marco fabrique, commercialise et distribue des machines à café et des broyeurs professionnels. *Leader* reconnu dans le segment des machines expresso avec le système traditionnel à levier, l'entreprise offre une gamme de produits très diversifiée, majoritairement fabriquée en Italie, à Gradisca d'Isonzo (Gorizia).

Inventeur et pionnier de la technologie LEVA, un dispositif assurant une vitesse de remontée maîtrisée des leviers afin de garantir une parfaite sécurité des machines traditionnelles, La San Marco détient de nombreux brevets lui garantissant un avantage concurrentiel important. Avant son rachat total par le Groupe SEB, La San Marco était détenue à 85,3 % par le Massimo Zanetti Beverage Group (MZBG), à 9,6 % par des actionnaires minoritaires et disposait de 5,1 % d'actions autodétenues.

ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE

Le Groupe SEB a reçu le 23 février 2023 une notification de griefs de la part de l'Autorité de la Concurrence française impliquant également plusieurs autres acteurs du secteur de l'électroménager.

Cette notification est l'aboutissement d'une enquête diligentée par l'Autorité de la Concurrence en octobre 2013. Elle allègue de pratiques de prix de revente imposés à certains distributeurs et d'échanges d'informations statistiques à travers une association professionnelle, dans le secteur du petit électroménager.

Le Groupe SEB a mentionné cette enquête dans ses Documents d'Enregistrement Universel depuis 2013 (notes aux comptes consolidés).

Cette notification présente la position des services d'instruction et ne préjuge pas de la décision finale de l'Autorité de la concurrence à l'issue de la phase contradictoire. Le Groupe SEB examine attentivement ces griefs et répondra dans les délais requis.



5 Comptes consolidés

5.1	États financiers	260	5.2	Notes sur les comptes consolidés	265
	Compte de résultat consolidé	260	5.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	326
	État du résultat global consolidé	260			
	Bilan consolidé	261	5.4	Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés	331
	Tableau des flux de trésorerie consolidés	262			
	Évolution des capitaux propres consolidés	263			

5.1 États financiers

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Produits des activités ordinaires (note 5)	7 959,7	8 058,8
Frais opérationnels (note 6.1)	(7 339,4)	(7 245,5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	620,3	813,3
Intéressement et participation (note 6.2)	(17,6)	(39,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	602,7	773,9
Autres produits et charges d'exploitation (note 7.1)	(55,7)	(59,1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	547,0	714,8
Coût de l'endettement financier (note 8)	(35,1)	(43,1)
Autres produits et charges financiers (note 8)	(45,6)	(21,4)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	466,3	650,3
Impôt sur les résultats (note 9)	(98,0)	(142,7)
RÉSULTAT NET	368,3	507,6
Part des minoritaires (note 20)	(52,1)	(53,8)
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	316,2	453,8
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A. PAR ACTION (EN UNITÉS)		
Résultat net de base par action (note 10)	5,74	8,42
Résultat net dilué par action (note 10)	5,71	8,36

Les notes 1 à 35 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions €)</i>	31/12/2022	31/12/2021
RÉSULTAT NET AVANT PART DES MINORITAIRES	368,3	507,6
Écarts de conversion	(50,6)	163,9
Couvertures des flux de trésorerie futurs	(33,7)	79,6
Variation de juste valeur des actifs financiers*	26,3	34,1
Réévaluation des avantages au personnel*	77,5	28,5
Effet d'impôt	(17,2)	(28,2)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	2,3	277,9
TOTAL DES GAINS ET PERTES	370,6	785,5
Part des minoritaires	(43,8)	(71,9)
TOTAL DES GAINS ET PERTES, PART DU GROUPE	326,8	713,6

* Éléments non recyclables en résultat.

BILAN CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

ACTIF <i>(en millions €)</i>	31/12/2022	31/12/2021
<i>Goodwill (note 11)</i>	1 767,9	1 707,8
<i>Autres immobilisations incorporelles (note 11)</i>	1 305,1	1 289,9
<i>Immobilisations corporelles (note 12)</i>	1 338,8	1 265,6
<i>Autres participations (note 14.1)</i>	218,3	162,0
<i>Autres actifs financiers non courants (note 14.2)</i>	18,2	16,3
<i>Impôts différés (note 9)</i>	135,2	129,8
<i>Autres créances non courantes (note 17)</i>	58,3	52,9
<i>Instruments dérivés actifs non courants (note 24)</i>	26,3	11,6
ACTIFS NON COURANTS	4 868,1	4 635,9
<i>Stocks et en-cours (note 15)</i>	1 682,1	1 839,6
<i>Clients (note 16)</i>	891,5	934,6
<i>Autres créances courantes (note 17)</i>	217,1	232,4
<i>Impôt courant (note 9)</i>	53,2	38,9
<i>Instruments dérivés actifs courants (note 24)</i>	76,8	115,7
<i>Placements financiers et autres actifs financiers courants (note 14)</i>	102,0	60,6
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 18)</i>	1 237,0	2 266,5
ACTIFS COURANTS	4 259,7	5 488,3
TOTAL ACTIF	9 127,8	10 124,2

PASSIF <i>(en millions €)</i>	31/12/2022	31/12/2021
<i>Capital (note 19.1)</i>	55,3	55,3
<i>Réserves consolidées (note 19.3)</i>	3 146,8	2 969,1
<i>Actions propres (note 19.4)</i>	(33,3)	(34,3)
Capitaux propres Groupe	3 168,8	2 990,1
<i>Intérêts minoritaires (note 20)</i>	280,1	300,6
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	3 448,9	3 290,7
<i>Impôts différés (note 9)</i>	212,6	234,0
<i>Avantages au personnel et autres provisions non courantes (note 21 et note 22)</i>	213,4	298,9
<i>Dettes financières non courantes (note 23)</i>	1 922,6	2 230,8
<i>Autres passifs non courants (note 26)</i>	53,8	54,1
<i>Instruments dérivés passifs non courants (note 24)</i>	32,9	15,3
PASSIFS NON COURANTS	2 435,3	2 833,1
<i>Avantages au personnel et autres provisions courantes (note 21 et note 22)</i>	138,4	132,0
<i>Fournisseurs (note 26)</i>	1 027,1	1 614,7
<i>Autres passifs courants (note 26)</i>	583,8	546,7
<i>Impôt exigible</i>	52,6	51,8
<i>Instruments dérivés passifs courants (note 24)</i>	52,2	50,0
<i>Dettes financières courantes (note 23)</i>	1 389,5	1 605,2
PASSIFS COURANTS	3 243,6	4 000,4
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	9 127,8	10 124,2

Les notes 1 à 35 sur les comptes consolidés font partie intégrante des états financiers.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre

(en millions €)	31/12/2022	31/12/2021
RÉSULTAT NET REVENANT À SEB S.A.	316,2	453,8
Amortissements et dotations aux provisions sur immobilisations	274,3	272,0
Variation des provisions	(1,6)	7,0
Pertes et gains latents sur instruments financiers	(3,9)	12,7
Charges et produits liés aux stock-options et actions gratuites	29,2	27,1
Plus ou (moins) values sur cessions d'actifs	(3,7)	4,7
Autres éléments	(5,2)	5,7
Résultat part des minoritaires	52,1	53,8
Charge d'impôt (exigible et différé)	98,0	142,7
Coût de l'endettement financier net	34,4	40,5
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT ^{(1) (2)}	789,8	1 020,0
Variation des stocks et en-cours	172,7	(574,1)
Variation des clients	160,8	49,3
Variation des fournisseurs	(618,1)	242,6
Variation autres dettes et autres créances	(41,0)	9,6
Impôts versés	(153,8)	(133,5)
Intérêts versés	(34,4)	(40,5)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	276,0	573,4
Encaissements sur cessions d'actifs	13,6	3,2
Investissements corporels ⁽²⁾	(199,8)	(183,2)
Investissements logiciels et incorporels ⁽²⁾	(33,0)	(29,7)
Autres investissements financiers ⁽³⁾	(75,3)	580,8
Variation de périmètre (net de la trésorerie des sociétés acquises)	(71,9)	(13,3)
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(366,4)	357,8
Augmentation de la dette financière ⁽²⁾	976,4	1 507,4
Diminution de la dette financière	(1 614,0)	(1 743,0)
Augmentation de capital		
Transactions entre actionnaires ⁽⁴⁾	(33,6)	(62,3)
Mouvements sur actions propres	(34,6)	(39,1)
Dividendes versés (y compris minoritaires)	(203,7)	(151,5)
TRÉSORERIE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(909,5)	(488,5)
Incidence des variations de taux de change	(29,6)	54,5
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	(1 029,5)	497,1
Trésorerie en début d'exercice	2 266,5	1 769,4
Trésorerie en fin d'exercice (plus)	1 237,0	2 266,5

(1) Avant coût de l'endettement financier net et impôt.

(2) Hors IFRS 16 dont les effets sont présentés en note 13.

(3) Cf. note 14. Participations et autres actifs financiers.

(4) Dont rachats d'actions Supor pour 23,0 millions d'euros en 2022 (63,5 millions d'euros en 2021).

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions €)	Capital	Primes ⁽¹⁾	Réserves consolidées ⁽¹⁾	Écarts de conversion ⁽¹⁾	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
AU 31 DÉCEMBRE 2020	50,3	103,7	2 381,1	(48,0)	(19,6)	2 467,5	267,3	2 734,8
Résultat net de la période			453,8			453,8	53,8	507,6
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			114,1	145,7		259,8	18,1	277,9
TOTAL DES GAINS ET PERTES			567,9	145,7		713,6	71,9	785,5
Distribution de dividendes			(121,0)			(121,0)	(30,5)	(151,5)
Augmentation de capital	5,0					5,0		5,0
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					(14,7)	(14,7)		(14,7)
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(23,8)			(23,8)		(23,8)
Option de souscription ou d'achat d'actions			26,8			26,8	0,3	27,1
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires			(28,5)			(28,5)		(28,5)
Autres mouvements ⁽²⁾			(34,8)			(34,8)	(8,4)	(43,2)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	55,3	103,7	2 767,7	97,7	(34,3)	2 990,1	300,6	3 290,7
Résultat net de la période			316,2			316,2	52,1	368,3
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres			52,9	(42,3)		10,6	(8,3)	2,3
TOTAL DES GAINS ET PERTES			369,1	(42,3)		326,8	43,8	370,6
Distribution de dividendes			(139,7)			(139,7)	(64,0)	(203,7)
Augmentation de capital								
Diminution de capital								
Mouvements actions propres					1,0	1,0		1,0
Plus (moins)-values après impôt sur cessions d'actions propres			(34,3)			(34,3)		(34,3)
Option de souscription ou d'achat d'actions			27,9			27,9	1,3	29,2
Variation des options de ventes octroyées aux minoritaires			27,2			27,2		27,2
Autres mouvements ⁽³⁾			(27,1)	(3,1)		(30,2)	(1,6)	(31,8)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	55,3	103,7	2 990,8	52,3	(33,3)	3 168,8	280,1	3 448,9
Dividendes proposés au titre de 2022 ⁽⁴⁾			(140,6)			(140,6)		(140,6)
SOLDE APRÈS AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2022	55,3	103,7	2 850,2	52,3	(33,3)	3 028,2	280,1	3 308,3

(1) Réserves consolidées au bilan.

(2) Dont rachats et annulations d'actions Supor pour (63,5) millions d'euros en 2021 et impact de la décision de l'IFRIC sur les avantages postérieurs à l'emploi pour 33,2 millions d'euros.

(3) Dont rachats d'actions Supor pour (23) millions d'euros en 2022 et impact de la décision de l'IFRIC sur les contrats SaaS pour (6,5) millions d'euros.

(4) Dividendes par action 2,45 euros.

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES	265		
Note 1.1. Principes comptables applicables	265	Note 19.1. Composition du capital social	291
Note 1.2. Recours à des estimations	266	Note 19.2. Paiements fondés sur des actions	291
Note 1.3. Conversion des états financiers et des transactions en devises	266	Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)	293
NOTE 2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	267	Note 19.4. Actions propres	293
Note 2.1. Opérations de l'année 2022	267	NOTE 20. INTÉRÊTS MINORITAIRES	294
Note 2.2. Suivi des opérations significatives de 2021	268	NOTE 21. PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	295
NOTE 3. FAITS MARQUANTS ET LITIGES SIGNIFICATIFS	268	Note 21.1. Garantie après-vente	296
NOTE 4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS	269	Note 21.2. Litiges en cours et autres risques	296
NOTE 5. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	269	Note 21.3. Provision pour restructuration	297
NOTE 6. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	271	Note 21.4. Passifs éventuels	297
Note 6.1. Frais opérationnels	271	NOTE 22. AVANTAGES AU PERSONNEL	297
Note 6.2. Frais de personnel	271	Note 22.1. Hypothèses retenues pour la détermination des engagements de retraite et assimilés	298
NOTE 7. RÉSULTAT D'EXPLOITATION	272	Note 22.2. Engagements de retraites et assimilés et valeur actuelle des fonds	298
Note 7.1. Autres produits et charges d'exploitation	272	Note 22.3. Charges comptabilisées	299
Note 7.2. Charges de restructuration et d'adaptation	272	Note 22.4. Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres	299
Note 7.3. Dépréciation d'actifs	272	Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice	300
Note 7.4. Divers et réalisation d'actifs	272	Note 22.6. Évolution des engagements	300
NOTE 8. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	273	Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis	301
NOTE 9. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	274	Note 22.8. Autres informations	302
Note 9.1. Charge d'impôt	274	NOTE 23. DETTES FINANCIÈRES	302
Note 9.2. Analyse de la charge d'impôt	274	Note 23.1. Endettement financier brut	303
Note 9.3. Impôts différés au bilan	275	Note 23.2. Endettement financier net	305
Note 9.4. Autres informations	276	NOTE 24. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	306
NOTE 10. RÉSULTAT NET PAR ACTION	276	Note 24.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable	307
NOTE 11. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	277	Note 24.2. Dérivés	309
Note 11.1. Dépenses de recherche et développement	278	Note 24.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur	311
Note 11.2. Tableau de mouvement des immobilisations incorporelles	278	NOTE 25. GESTION DES RISQUES FINANCIERS	312
Note 11.3. Règles de dépréciation des actifs immobilisés et définition des UGT	279	Note 25.1. Gestion des risques	312
Note 11.4. Modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice	280	Note 25.2. Risque de marché	312
NOTE 12. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	282	Note 25.3. Risque de liquidité	315
Note 12.1. Tableau de mouvement des immobilisations corporelles	283	Note 25.4. Risque de crédit	315
Note 12.2. Répartition des principaux sites industriels du Groupe	284	NOTE 26. FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS	316
NOTE 13. CONTRATS DE LOCATION	285	NOTE 27. DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES	316
Note 13.1. Tableau de mouvement du droit d'utilisation et répartition par typologie de biens	285	NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN	317
Note 13.2. Évolution de la dette de location	286	NOTE 29. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	318
Note 13.3. Charge résiduelle de location et engagements hors bilan	287	Note 29.1. Entreprises liées et participations majoritaires non consolidées	318
NOTE 14. PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	287	Note 29.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants	318
Note 14.1. Participations	288	NOTE 30. INFORMATION SECTORIELLE	319
Note 14.2. Autres actifs financiers non courants	288	Informations financières par zone d'implantation d'actifs	319
Note 14.3. Placements financiers et autres actifs financiers courants	288	NOTE 31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	321
NOTE 15. STOCKS ET EN-COURS NETS	289	NOTE 32. CRITÈRES DE CONSOLIDATION	321
NOTE 16. CLIENTS	289	NOTE 33. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE	322
NOTE 17. AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES	290	NOTE 34. ENTREPRISES ASSOCIÉES	325
NOTE 18. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	290	NOTE 35. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %	325
NOTE 19. CAPITAUX PROPRES	291		

5.2 Notes sur les comptes consolidés

Le Groupe SEB, composé de SEB S.A., société française, et de ses filiales, est la référence mondiale de la conception, fabrication et commercialisation d'articles culinaires et de petit équipement électroménager : poêles et casseroles antiadhésives, autocuiseurs, fers et générateurs vapeur, machines à café, bouilloires et préparateurs culinaires notamment. Le Groupe est également le leader mondial du marché des machines à café automatiques professionnelles.

La société SEB S.A. a son siège social Chemin du Moulin-Carron – Campus Seb à Écully (69130) et est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext-Paris (code ISIN : FR0000121709 SK).

5.2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les comptes des sociétés du Groupe, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, font l'objet de retraitements afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe.

Les critères de liquidité et d'exigibilité des divers postes du bilan sont précisés, lorsque requis, dans les notes annexes correspondantes.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. Principes comptables applicables

Les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration en sa séance du 22 février 2023 et seront approuvés par l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe qui sont publiés au titre de l'exercice 2022 et les comptes comparatifs au titre de l'exercice 2021 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2022.

Ce référentiel est disponible sur le site internet de la Commission européenne. Il comprend les normes publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (IAS) et les interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standard Interpretations Committee* (SIC).

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE

Le Groupe a adopté les amendements suivants applicables au 1^{er} janvier 2022. Cette date d'application coïncide avec celle de l'IASB :

- amendement IAS 16 Immobilisations corporelles, traitant des produits dégagés lors des tests de fonctionnement de l'immobilisation antérieurement à sa mise en service ;
- amendement IAS 37 traitant des coûts d'exécution du contrat dans le cas d'un contrat déficitaire ;
- amendement lié au cycle d'améliorations des IFRS 2018-2020 et notamment :
 - amendement IFRS 16 traitant des avantages incitatifs à la location,
 - amendement IFRS 9 traitant des frais et commissions à intégrer dans le test de 10 % lors de la décomptabilisation d'un passif financier,
 - amendement IFRS 3 faisant référence au cadre conceptuel.

Ces nouveaux textes n'ont pas eu d'incidence significative sur les résultats et la situation financière du Groupe.

La décision de l'IFRIC de mars 2021 portant sur les coûts d'implémentation des applications sur le Cloud a été appliquée en date du 1^{er} janvier 2022, donnant lieu à la décomptabilisation de certains coûts capitalisés lors des exercices passés pour une valeur nette totale de 8,9 millions d'euros.

NOUVEAUX TEXTES APPLICABLES PAR ANTICIPATION

Les normes et interprétations suivantes d'application facultative au 31 décembre 2022 n'ont pas été appliquées par anticipation :

- amendement à IAS 1 traitant de l'information à fournir sur les méthodes comptables significatives ;
- amendement à IAS 8 traitant de la définition des estimations comptables ;
- amendement à IAS 12 traitant des impôts différés relatifs aux actifs et passifs résultant d'une transaction unique.

Le Groupe n'anticipe toutefois pas d'impact significatif lié à l'application de ces nouveaux textes.

Note 1.2. Recours à des estimations

L'établissement des comptes consolidés en conformité avec les IFRS, implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, tels que les dépréciations et les provisions, sur l'information relative aux actifs et aux passifs éventuels à la date d'arrêt des comptes consolidés et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont celles que la Direction considère comme les plus pertinentes et réalisables dans l'environnement du Groupe et en fonction des retours d'expérience disponibles. Le Groupe a notamment pris en compte les enjeux liés au contexte de changement climatique mais n'a pas identifié, à date, de risque spécifique impactant de manière significative ses estimations. Le Groupe a également tenu compte du contexte économique volatile lors de ses estimations portant sur les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 22), des impôts différés (note 9), de la valorisation des actifs corporels (note 12) et incorporels (notes 11), de la valorisation des titres de participation (note 14), des dépréciations de l'actif courant (notes 15 et 16), des provisions courantes et non courantes (note 21), des montants comptabilisés au titre de certains instruments financiers (note 24).

Les comptes consolidés de l'exercice sont établis sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur de certains actifs, tels que les *goodwill* et marques, est appréciée sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe. Aussi le Groupe a-t-il, conformément à IAS 36, présenté dans la note 11.4 « modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice » les hypothèses utilisées et les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations. Ces estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations et de ces hypothèses.

CONFLIT RUSSIE UKRAINE

Rappel du contexte

Depuis la publication des résultats de 2021, le 24 février 2022, l'environnement géopolitique s'est considérablement détérioré avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie. En 2022 comme en 2021, ces deux pays avaient représenté un peu moins de 5 % du chiffre d'affaires consolidé et environ 2 % des actifs totaux du Groupe à fin décembre.

En Ukraine, le Groupe est présent à travers une filiale commerciale et compte 123 collaborateurs. Il est pleinement mobilisé afin d'assurer la santé et la sécurité de ses employés dans le pays, et tout est mis en œuvre pour les aider au quotidien et les soutenir financièrement, ainsi que leurs familles.

En Russie, le Groupe est présent historiquement, avec à la fois une filiale commerciale implantée à Moscou, et un petit atelier d'assemblage d'articles culinaires situé à Saint-Petersbourg, soit un total de 404 employés.

Le Groupe se conforme strictement aux sanctions imposées par les autorités françaises et européennes.

Situation de l'activité au 31 décembre 2022 dans ces deux pays

Ukraine : après un arrêt de plusieurs semaines de l'activité commerciale, celle-ci a repris partiellement dans les zones non exposées directement au conflit.

Russie : le Groupe a réduit fortement ses activités en Russie, et a suspendu tout nouvel investissement.

Impact sur les comptes 2022

Ce conflit génère de nouveaux facteurs d'incertitudes : volatilité des devises, chaîne d'approvisionnement, prix des matières et de l'énergie notamment. Le Groupe est en veille permanente pour évaluer l'évolution de la situation ainsi que ses effets potentiels, directs et/ou indirects, sur son activité et sa situation financière.

Dans un contexte de forte volatilité des devises, le Groupe a pris la décision de qualifier le financement intra-Groupe de ces filiales d'investissement net au sens de la norme IAS 21. Les écarts de change sur le financement intra-Groupe sont donc désormais enregistrés au sein des autres éléments du résultat global.

Le risque de crédit de ces filiales fait l'objet d'un suivi en temps réel mais n'a à ce jour pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Les filiales ukrainienne et russe font partie intégrante de l'UGT Consumer EMEA. Le risque lié à la situation de ces pays a été apprécié via la réalisation de tests de sensibilité spécifiques du test de dépréciation de l'UGT grand Public EMEA (note 11.4). Le Groupe considère qu'en application de IFRS 10, il n'existe pas de situation de perte de contrôle avérée de ses filiales russe et ukrainienne.

Le Groupe s'est fortement mobilisé et a décidé de contribuer aux efforts humanitaires pour apporter aide et soutien aux réfugiés ukrainiens. Le Groupe SEB a notamment fait un don de 500 000 € en numéraire mais également des dons sur le terrain de Petit Équipement Domestique, de fournitures sanitaires et médicales.

Note 1.3. Conversion des états financiers et des transactions en devises

1.3.1 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères sont établis dans leur devise de fonctionnement, c'est-à-dire dans la devise qui est représentative de l'activité de la filiale concernée. Il s'agit le plus souvent de la monnaie locale.

La devise de présentation du Groupe est l'euro.

Le Groupe applique la méthode du taux de clôture pour la conversion des comptes de ses filiales :

- les actifs et les passifs en devises de fonctionnement autres que l'euro sont convertis aux cours de clôture et les éléments du compte de résultat aux cours moyens pondérés de l'exercice ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée directement en écart de conversion dans les capitaux propres.

Pour certaines filiales dont la devise de fonctionnement n'est pas la devise locale de comptabilisation, les comptes sont d'abord convertis en monnaie de fonctionnement selon la méthode du taux historique :

- les actifs et passifs non monétaires : immobilisations, stocks et titres sont convertis aux cours historiques ainsi que leur contrepartie dans le compte de résultat ;
- les actifs et passifs monétaires : trésorerie, prêts et emprunts à court et long terme, créances et dettes d'exploitation sont convertis aux cours de clôture ;
- les éléments du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de l'exercice hormis les amortissements ou dépréciations concernant des actifs non monétaires ;
- la différence de conversion qui en résulte est comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice. À l'exception des écarts de change liés à des éléments comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

Ces comptes en monnaie de fonctionnement sont ensuite convertis en euros selon la méthode du taux de clôture.

1.3.2 Conversion des transactions en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions en monnaies autres que la monnaie de fonctionnement sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés dans une monnaie autres que la monnaie de fonctionnement sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice sauf lorsqu'ils sont imputés directement en autres éléments du résultat global, soit au titre de couverture éligible de flux de trésorerie, soit au titre de la couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires qui sont évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date à laquelle cette juste valeur a été évaluée.

Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé en autres éléments du résultat global, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est directement comptabilisée en autres éléments du résultat global. À l'inverse, lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans le résultat, chaque composante de change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée dans le résultat.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, le Groupe a recours à des contrats à terme et à des options (note 24).

5

5.2.2 FAITS MARQUANTS ET ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

NOTE 2. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Note 2.1. Opérations de l'année 2022

ZUMMO

Le Groupe SEB a procédé le 22 juillet 2022 à l'acquisition de 100 % des titres de Zummo Investments et de ses filiales Zummo Innovaciones Mecanicas, leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits et de Zummo, Inc. Entreprise espagnole fondée à Valence, Zummo a commencé son activité en 1992 avec l'objectif de créer le jus de fruits frais parfait et est aujourd'hui leader mondial dans la conception, la fabrication et la distribution de machines automatiques de pressage et de transformation de fruits et légumes frais. Les technologies développées au fil du temps ont permis à Zummo d'avoir un avantage concurrentiel majeur sur un marché extrêmement dynamique.

L'offre professionnelle du Groupe SEB s'enrichit ainsi pour répondre à ses ambitions fortes de développement sur ce segment. De nombreuses synergies vont ainsi se créer pour l'ensemble des clients du Groupe SEB : hôtels, grandes enseignes de restauration et commerces de proximités, en France et dans le monde.

La juste valeur nette provisoire des actifs acquis et passifs repris en date du 22 juillet 2022 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	22/07/2022
Actifs immobilisés *	20,8
Stocks	6,6
Clients	5,4
Dettes nettes	(14,4)
Fournisseurs	(6,6)
Autres passifs nets	(3,2)
ACTIF NET TOTAL	8,6
POURCENTAGE DE DÉTENTION	100 %
ACTIF NET TOTAL ACQUIS	8,6
Intérêts minoritaires	
Prix d'acquisition	74,6
<i>Goodwill Provisoire</i>	66,0

* Dont marque Zummo estimée par un évaluateur indépendant à 15,3 millions d'euros.

AUTRES OPÉRATIONS

Par ailleurs, l'activité *retail* de WMF GmbH a été transférée à une nouvelle entité du Groupe WMF Retail GmbH, la société brésilienne Lojas sans activité a été fusionnée avec Seb Do Brasil, la société chinoise SSEAC a été liquidée et la société Financière Billig a été fusionnée au sein de Seb International. Ces opérations sont sans impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Note 2.2. Suivi des opérations significatives de 2021

Les principales opérations de l'année 2021 ont été les suivantes :

GROUPE SEB RÉ : LA CAPTIVE DE RÉASSURANCE DU GROUPE

Le Groupe a mis en place une captive de réassurance afin d'optimiser le placement de ses risques. Cette société immatriculée en France au capital social de 4,4 millions d'euros, a obtenu le 18 juin 2021 l'agrément de l'Autorité de contrôle prudentielle de résolution (ACPR).

NOTE 3. FAITS MARQUANTS ET LITIGES SIGNIFICATIFS**ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DU GROUPE**

Le Conseil d'administration du 10 février 2022 a validé la proposition de son Président Directeur Général de faire évoluer la gouvernance du Groupe en dissociant les fonctions de Président et Directeur Général. Cette décision a pris effet, le 1^{er} juillet 2022.

CONSOLIDATION DES ACTIVITÉS DANS LA RÉGION DACH (ALLEMAGNE, AUTRICHE, SUISSE)

Pour favoriser la croissance dans cette région, le Groupe SEB a pris la décision d'y regrouper et de réaligner ses structures existantes. Cette consolidation permettra de créer une seule société de marché opérant dans la région DACH, en fusionnant les activités de Groupe SEB DACH et WMF Consumer. Elle permettra également de créer des fonctions support pour la région en développant des synergies et en éliminant les structures redondantes, de confirmer une *business unit* WMF chargée du marketing stratégique et du développement de produits pour cette marque dans le monde entier et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, en développant l'attractivité des talents tout en sécurisant les emplois à long terme.

Geislingen deviendra le siège des activités du Groupe SEB dans la région DACH. Certaines activités commerciales seront maintenues sur les sites actuels de Francfort et de Munich, qui deviendront des « centres satellites ». Les activités comptables seront intégrées dans les structures internationales du Groupe SEB à Varsovie.

Cette consolidation pourrait avoir un impact sur 180 emplois sur 5 000 et devrait être mise en œuvre à partir de janvier 2024. Le Groupe prendra les mesures appropriées pour permettre aux collaborateurs concernés de faire face à ces changements. Par ailleurs, comme plusieurs fonctions situées à Francfort seront transférées à Geislingen, le Groupe SEB proposera à ses employés une période de transition appropriée ainsi que des options et un soutien concret en étroite collaboration avec les instances représentatives du personnel locales et selon les standards et valeurs du Groupe. Le coût de cette réorganisation est estimé à environ 35 millions d'euros dont 21,4 millions d'euros provisionnés au 31 décembre 2022.

COFFEE TECHNOLOGY

Le Groupe a pris, en mai 2021, une participation majoritaire de 60 % dans la société Coffee Technology nouvellement créée dans le cadre d'un partenariat avec un de ses sous-traitant.

GROUPE SEB MAROC

Le Groupe a pris, en décembre 2021, une participation majoritaire de 55 % dans la société Groupe SEB Maroc nouvellement créée afin d'accélérer le développement de ses ventes au Maroc et tirer le meilleur parti du fort potentiel de ce marché.

Pour rappel, le Groupe avait consolidé pour la première fois au 1^{er} janvier 2021, la société Feeligreen. À noter également en 2021, la création de la société Hainan Supor E-commerce Co., Ltd, la liquidation des sociétés WMF Group Hong Kong Ltd, Tefal India Household Appliances, la fusion des entités Vietnamiennes Groupe SEB Vietnam et EMSA Vietnam et la fusion de Prolog Brand Logistic GmbH dans WMF GmbH. Ces opérations étaient sans effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

CLASS ACTION ALL-CLAD

Un contentieux a été initié en avril 2020 en Californie par la plainte d'un consommateur californien sur la base de neuf fondements juridiques relevant de réglementations fédérales et de l'État de Californie. Une médiation a donné lieu en juillet 2022 à un accord pour l'ensemble du territoire US. L'audience d'homologation de cet accord s'est tenue le 26 janvier 2023. Les consommateurs peuvent notifier leur demande d'indemnisation jusqu'au 27 mars 2023. Une provision à hauteur de 2,5 millions d'euros avait été enregistrée au 31 décembre 2021. Au regard du nombre de notifications reçues et des différentes options d'indemnisation, le Groupe a décidé de comptabiliser une provision complémentaire de 7,8 millions d'euros.

À l'exception du point ci-dessus et des impacts du conflit entre l'Ukraine et la Russie présentés en note 1.2, il n'y a pas eu de nouveaux litiges ou faits marquants significatifs.

L'évolution des litiges et faits marquants de 2021 est la suivante :

FERMETURE DU SITE INDUSTRIEL D'ERBACH

Rowenta Werke avait annoncé le 17 mars 2021 la cessation de ses activités à Erbach en Allemagne à compter du 30 juin 2022 pour redéployer l'activité industrielle de repassage notamment vers l'usine de Pont-Évêque en France. Cette fermeture de site en cours n'a pas eu d'impact matériel sur les comptes du 31 décembre 2022.

ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE

L'Autorité de la Concurrence a diligenté depuis octobre 2013 une enquête sur les pratiques de prix et de référencement de plusieurs fabricants d'électroménager, dont Groupe SEB France et Groupe SEB Retailing, à l'égard de certains distributeurs du commerce en ligne.

Il n'est pas intervenu de nouveaux développements depuis le dernier rapport et aucune provision n'a été reconnue dans les comptes au 31 décembre 2022 compte tenu de l'issue incertaine de la procédure.

RISQUE RELATIF AU RACHAT DE MINORITAIRES WMF EN 2015

Après la prise de contrôle de WMF par KKR et la procédure de rachat forcé des titres des minoritaires, corrélative à la sortie de la côte, les actionnaires minoritaires de WMF avaient engagé en 2015 une action en justice afin de contester la valorisation de leurs actions. Ce type d'action, habituel, a vocation à obtenir un prix plus élevé en contestant la valorisation faite lors de l'opération, sans pour autant préciser ou justifier le quantum de la demande, la fixation d'un prix plus élevé étant de la responsabilité du juge au vu des expertises qu'il peut ordonner. L'expertise initiale, faite pour les besoins de l'opération, a été confirmée par un premier expert judiciaire en 2015 et n'a pas été remise en cause par un second, nommé en 2017 par le juge et qui a rendu son rapport en juillet 2020. Le juge a rendu une ordonnance le 9 novembre 2021 remettant en cause l'un des critères d'évaluation et certaines des hypothèses du plan d'affaires retenues pour l'évaluation de 2015. Il a en conséquence suggéré aux parties de trouver un accord transactionnel.

Le 21 janvier 2022, le Groupe a accepté de transiger, la collecte des approbations des termes de la transaction par les minoritaires a été finalisée en octobre 2022 et un accord final a été publié par le juge le 11 janvier 2023. L'exécution du paiement des compléments de prix et frais annexes aux intéressés et leurs conseils a commencé le 3 février. Pour rappel, lors de l'acquisition de WMF par le Groupe SEB, des passifs éventuels avaient été enregistrés au titre de différents risques (réglementaires, fiscaux, sociaux et environnementaux) dont celui-ci (cf. note 21.4 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

LITIGE HANSEN

Suite au changement de contrôle de WMF Osterreich GmbH en 2012, le bailleur d'un local commercial situé à Vienne (Autriche) revendique la perte de valeur de ce bien immobilier qu'il a cédé en 2014, en raison de la non-information du changement de contrôle du locataire bien qu'il s'agisse d'une information requise par la législation locale. Selon lui, cette information lui aurait permis de réévaluer le loyer du local commercial et de ce fait également de majorer le prix de vente de son bien en 2014.

Une décision de première instance devant les tribunaux de Vienne intervenue en mars 2022 a reconnu la validité de la requête du bailleur. Cette décision a été confirmée en date du 10 janvier 2023, le Groupe ayant décidé de ne pas former de pourvoi contre cette décision.

Pour rappel, lors de l'acquisition de WMF par le Groupe SEB, des passifs éventuels avaient été enregistrés au titre de différents risques dont celui-ci. Au regard des décisions de mars 2022 et janvier 2023, la provision dans les comptes a été ajustée à hauteur de 6,1 millions d'euros pour atteindre un total de 11,5 millions d'euros.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

NOTE 4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS

En date du 16 février 2023, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de La San Marco, entreprise familiale spécialisée dans la production et la distribution de machines à café professionnelles. Cette acquisition permettra au Groupe SEB de consolider ses activités sur le segment du café professionnel avec un savoir-faire historique reconnu et une vraie complémentarité à l'offre existante.

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 22 février 2023, aucun autre événement postérieur significatif n'est intervenu.

5.2.3 COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 5. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et des services vendus par les sociétés consolidées dans le cadre normal de leur activité après élimination des ventes intra-Groupe.

ACTIVITÉ « GRAND PUBLIC »

Cette activité regroupe la commercialisation des articles culinaires et du petit équipement électroménager. Le Groupe s'appuie sur un réseau de distributeurs large et diversifié : des enseignes de la grande distribution alimentaire, des spécialistes, des magasins traditionnels/de proximité ou groupements d'indépendants, le e-commerce (*pure players* – en direct ou via les *marketplaces* – plateformes de vente en ligne des clients « physiques », *Click & Mortar*...).

Le Groupe dispose également d'un réseau de magasins en propre, sous franchise ou en distribution exclusive et s'engage dans une démarche de vente directe au consommateur en ligne (« *online DTC* »), couplant sites internet de marque en propre et *marketplaces*.

Le chiffre d'affaires de cette activité est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et correspond au prix de transaction obtenu en échange des produits et services rendus, c'est-à-dire après prise en compte des conditions du contrat et des pratiques commerciales habituelles telles que remises ou rabais commerciaux.

Le Groupe évalue donc ses provisions pour ristournes différées accordées aux clients sur la base de ses engagements contractuels ou implicites identifiés à la clôture. Les participations publicitaires facturées par les clients, les promotions consommateurs et tickets

fidélités octroyés par les distributeurs et certains revenus divers sont également comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires du Groupe.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

ACTIVITÉ « PROFESSIONNEL »

Cette activité regroupe la conception, la fabrication et la commercialisation de machines à café automatiques professionnelles, d'équipement hôtelier *premium* ainsi que des crêpières, gaufriers, planchas, grills et machines automatiques d'extraction de jus de fruits à destination des professionnels.

Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation des machines est comptabilisé lors du transfert du contrôle du produit et est évalué au prix de transaction obtenu en échange des produits et services rendus, c'est-à-dire après déduction des remises ou rabais commerciaux.

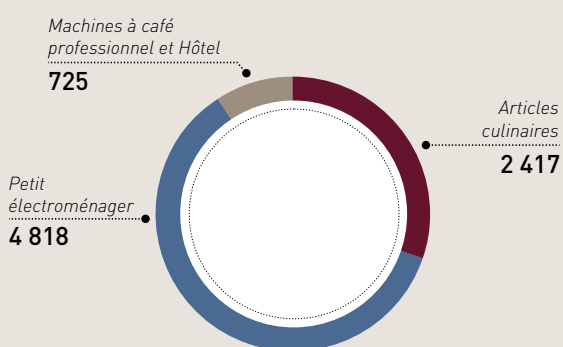
Le chiffre d'affaires relatif à la commercialisation de contrats de maintenance annuels ou pluriannuels est comptabilisé lors du transfert progressif du service.

Le coût des transports et autres frais facturés aux clients sont compris dans le chiffre d'affaires.

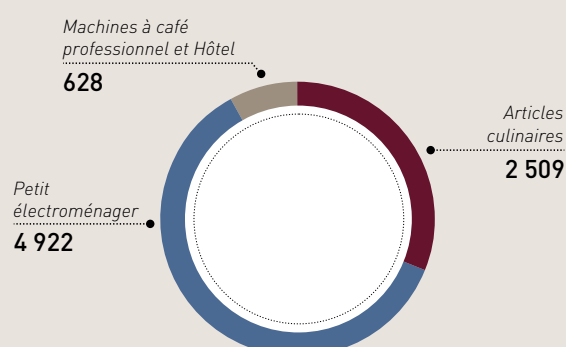
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR ZONES DE COMMERCIALISATION ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

(en millions €)	2022	2021
Europe occidentale	2 416,5	2 770,3
Autres pays	1 027,5	1 121,3
TOTAL EMEA	3 444,0	3 891,6
Amérique du Nord	797,0	788,2
Amérique du Sud	333,1	293,3
TOTAL AMÉRIQUES	1 130,1	1 081,5
Chine	2 101,4	1 860,3
Autres pays	559,0	597,8
TOTAL ASIE	2 660,4	2 458,1
TOTAL GRAND PUBLIC	7 234,5	7 431,2
TOTAL PROFESSIONNEL	725,2	627,6
TOTAL	7 959,7	8 058,8

PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ - ANNÉE 2022



PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ - ANNÉE 2021



NOTE 6. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions €)	31/12/2022	31/12/2021
Produits des activités ordinaires (note 5)	7 959,7	8 058,8
Frais opérationnels (note 6.1)	(7 339,4)	(7 245,5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ	620,3	813,3
Intéressement et participation (note 6.2)	(17,6)	(39,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	602,7	773,9

Le Groupe utilise le Résultat Opérationnel d'Activité comme principal indicateur de performance.

Le Résultat Opérationnel d'Activité correspond aux produits des activités ordinaires diminués des frais opérationnels.

Les gains et pertes de change liés aux transactions commerciales et industrielles en devises ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont enregistrés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Le Résultat Opérationnel Courant correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation.

Note 6.1. Frais opérationnels

Les frais opérationnels incluent le coût des ventes, les frais de recherche et développement (pour la part non capitalisée), la publicité, les frais commerciaux et administratifs.

L'intéressement et la participation ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

(en millions €)	2022	2021
COÛT DES VENTES	(4 946,1)	(4 952,5)
Frais de recherche et développement (note 11)	(164,6)	(150,4)
Publicité	(174,5)	(203,3)
Frais commerciaux et administratifs	(2 054,2)	(1 939,2)
FRAIS OPÉRATIONNELS	(7 339,4)	(7 245,5)

Note 6.2. Frais de personnel

(en millions €)	2022	2021
Salaires et traitements (hors personnel temporaire)	(1 060,2)	(1 051,0)
Charges sociales	(190,5)	(185,1)
Charges de retraite	(75,4)	(71,3)
Services rendus pour la période	(16,2)	(17,4)
FRAIS DE PERSONNEL INCLUS DANS LES FRAIS OPÉRATIONNELS	(1 342,3)	(1 324,8)
Intéressement et participation des salariés	(17,6)	(39,4)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	(1 359,9)	(1 364,2)

Répartition par zone géographique 2022	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(908,0)	(133,3)	(318,6)	(1 359,9)
Effectif moyen inscrit (en unités)	16 172	2 899	12 533	31 604

Répartition par zone géographique 2021	EMEA	Amériques	Asie	Total
Frais de personnel (hors personnel temporaire)	(933,9)	(122,8)	(307,5)	(1 364,2)
Effectif moyen inscrit (en unités)	15 867	2 888	14 377	33 132

NOTE 7. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le Résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts liés aux activités ordinaires du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou opérations ponctuelles d'un montant inhabituel.

Note 7.1. Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation non courants comprennent principalement les éléments suivants :

- les charges de restructuration liées à des plans d'une certaine envergure ainsi que les frais non récurrents et significatifs liés à l'intégration de nouvelles entités au sein du Groupe ;
- les charges d'*impairment* des actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill* ;

- les frais d'acquisition supportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprise (hors frais d'émission d'instruments de capitaux propres ou frais d'émission d'emprunts contractés dans le cadre du regroupement) ainsi que l'éventuelle réévaluation de la participation antérieurement détenue à la date de prise de contrôle ;
- le résultat de cession en cas de perte du contrôle d'une filiale y compris l'éventuelle réévaluation à sa juste valeur de la quote-part de titres conservée ;
- les pertes et profits relatifs à des événements très inhabituels, anormaux et peu fréquents (litiges, cessions d'actifs... pour des montants inhabituels) ainsi que les variations de provisions constituées pour faire face à ce type d'événements.

(en millions €)	2022	2021
Charges de restructuration et d'adaptation	(29,8)	(39,6)
Dépréciation d'actifs	(2,5)	(4,8)
Divers et réalisation d'actifs	(23,4)	(14,7)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(55,7)	(59,1)

Note 7.2. Charges de restructuration et d'adaptation

2022

Les charges de restructuration en 2022 se sont élevées à 29,8 millions d'euros et concernent principalement le projet de consolidation de nos activités de distribution en Allemagne entre WMF GmbH et Groupe SEB Deutschland pour 19,1 millions d'euros, ainsi que des coûts complémentaires liés à la fermeture du site de production d'Erbach pour 3,6 millions d'euros (cf. note 3).

2021

En 2021, les charges de restructuration concernaient principalement la fermeture du site de production d'Erbach en Allemagne pour 25,7 millions d'euros et la fermeture du site de production de Shanghai pour 8,9 millions d'euros.

Note 7.3. Dépréciation d'actifs

Conformément au principe énoncé en note 11.3, les valeurs comptables de certaines unités génératrices de trésorerie (UGT) industrielles font l'objet d'une comparaison avec leurs valeurs recouvrables. Ainsi, les dépréciations d'actif enregistrées correspondent principalement à celles enregistrées dans le cadre de la réorganisation en Allemagne pour 2,3 millions d'euros.

En 2021, dans le cadre du plan de réorganisation de WMF, des dépréciations avaient été enregistrées pour 1,7 million d'euros. Par ailleurs, dans le cadre de la fermeture du site de production, les actifs industriels du site d'Erbach avaient été dépréciés à hauteur de 3,2 millions d'euros.

Note 7.4. Divers et réalisation d'actifs

2022

Les principaux éléments de la rubrique « divers et réalisation d'actifs » portent sur :

- des réclamations en lien avec un *class-action* aux États-Unis pour 7,8 millions d'euros (cf. note 3) ;
- une provision complémentaire pour le litige Hansen en Autriche pour 6,3 millions d'euros (cf. note 3)

2021

En 2021, ce poste comprenait notamment :

- les effets de la rupture du contrat de distribution au Maroc pour 2,2 millions d'euros ;
- une estimation du risque de reste à charge dans le cadre du sinistre de l'entrepôt logistique de Sesena en Espagne pour 2,7 millions d'euros ;
- des réclamations de consommateurs en lien avec la politique de garantie des produits aux USA pour 2,6 millions d'euros.

NOTE 8. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Tous les coûts d'emprunt sont enregistrés au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les produits et charges d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le produit des dividendes sur placements est comptabilisé lorsque les droits des actionnaires à percevoir le paiement sont établis.

Les écarts de change liés au financement ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés en coût de l'endettement financier.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

SEB S.A. est la source principale de financement de ses filiales. Les ressources (comptes courants et prêts à long terme) étant consenties dans la devise de fonctionnement des filiales, SEB S.A. est exposée aux risques de change sur ce financement. Les écarts de change liés à ce financement intra-Groupe ainsi que les opérations de couverture qui y sont rattachées sont comptabilisés dans les autres produits et charges financiers.

Les frais financiers sur les avantages au personnel à long terme présentés ci-après correspondent à la différence entre la charge liée à la « désactualisation » annuelle des engagements et les rendements attendus des actifs financiers détenus en couverture de ces engagements, ainsi que des charges de « désactualisation » des autres dettes et provisions à long terme.

(en millions €)	31/12/2022	31/12/2021
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	(35,1)	(43,1)
Pertes, gains de change et instruments financiers	(29,2)	(15,9)
Frais financiers/avantages long terme au personnel	(0,2)	(0,8)
Option de vente sur actions propres	(7,7)	2,1
Autres frais financiers divers	(8,4)	(6,8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(45,6)	(21,4)

La ligne « autres frais financiers divers » comprend en 2022 et en 2021 divers frais financiers non significatifs pris isolément.

NOTE 9. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La ligne « Impôts sur les résultats » du compte de résultat comprend l'impôt exigible au titre de l'exercice et les variations d'impôts différés.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable, en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les différences temporaires peuvent être :

a) soit des différences temporaires imposables, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants imposables dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée ;

b) soit des différences temporaires déductibles, c'est-à-dire des différences temporaires qui généreront des montants déductibles dans la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale) d'exercices futurs lorsque la valeur comptable de l'actif ou du passif sera recouvrée ou réglée.

Les actifs d'impôts différés résultant des différences temporaires ou des reports fiscaux déficitaires sont constatés s'il existe une probabilité d'imputation des bénéfices fiscaux futurs à un horizon prévisible.

L'activation des impôts différés actifs qui n'ont pas été reconnus lors d'un regroupement d'entreprise ou durant la période d'affectation de douze mois donne lieu à la constatation d'un produit dans le compte de résultat dès que les critères d'activation sont remplis.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Note 9.1. Charge d'impôt

Le résultat avant impôt s'élève à 466,3 millions d'euros contre 650,3 millions d'euros en 2021.

(en millions €)	2022	2021
Impôts courants	137,4	159,9
Impôts différés nets	(39,4)	(17,2)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	98,0	142,7

La charge d'impôt exigible est égale aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et taux en vigueur dans les différents pays.

Le Groupe bénéficie dans un certain nombre de pays d'intégrations fiscales (France, Italie et USA).

Les conventions garantissent la neutralité pour chacune des sociétés comprises dans le périmètre et ne génèrent aucune économie d'impôt significative hormis l'imputation immédiate des déficits sur les résultats bénéficiaires.

Note 9.2. Analyse de la charge d'impôt

La différence entre le taux effectif d'imposition de 21,0 % (21,9 % en 2021) et le taux normal en France au titre de 2022 de 25,8 % (contribution additionnelle incluse) s'analyse comme suit :

(en %)	2022	2021
Taux normal d'impôts	25,8	28,4
Effet des différences de taux ⁽¹⁾	(4,4)	(7,1)
Pertes fiscales sans constatation d'actifs nets d'impôts différés	4,7	1,9
Activation et utilisation de déficits fiscaux antérieurs	(5,7)	(1,9)
Autres ⁽²⁾	0,6	0,6
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	21,0	21,9

(1) La ligne « Effet des différences de taux » correspond à la répartition du résultat au sein des géographies.

(2) La ligne « Autres » comprend principalement des retenues à la source pour 4,9 % compensées par l'effet des crédits d'impôt. En 2021, cette ligne comprenait des retenues à la source pour 2,3 % compensées par l'effet de la revalorisation de la marque Lagostina en Italie.

Note 9.3. Impôts différés au bilan

<i>(en millions €)</i>	2022	2021
Actifs incorporels (marques)	(304,3)	(301,0)
Capitalisation des frais de développement	(10,0)	(10,3)
Immobilisations corporelles	(30,3)	(33,3)
Sur pertes reportables nettes	97,6	77,4
Engagements de retraites et autres passifs sociaux	26,4	48,8
Élimination des profits intra-Groupe	45,4	44,8
IFRS 16	2,5	2,4
Sur autres différences temporaires	95,3	67,0
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(77,4)	(104,2)
<i>Dont :</i>		
Impôts différés actifs	135,2	129,8
Impôts différés passifs	(212,6)	(234,0)

Les « autres passifs sociaux » correspondent majoritairement à la dette de participation pour une valeur d'environ 3,2 millions d'euros.

Les impôts différés sur les « autres différences temporaires » sont essentiellement constitués d'impôts différés sur des provisions non déductibles.

Les variations d'impôts différés nets au bilan s'expliquent de la façon suivante :

<i>(en millions €)</i>	
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2021	(104,2)
Impôts différés de la période constatés en résultat	39,4
Effet des impôts différés constatés en capitaux propres	(8,2)
Effet des variations de taux de change	(1,5)
Effet des variations de périmètre	(3,6)
Autres	0,7
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31/12/2022	(77,4)

Les impôts différés constatés en capitaux propres correspondent essentiellement aux impôts différés relatifs aux écarts actuariels des engagements de retraite, aux instruments dérivés de couverture et aux plus ou moins-values sur actions propres.

Note 9.4. Autres informations

Au 31 décembre 2022, le Groupe dispose de différences temporelles déductibles et de pertes fiscales n'ayant pas fait l'objet de comptabilisation d'impôt différé actif. Ces montants par catégorie ainsi que leurs dates d'expiration sont présentés dans le tableau ci-après :

<i>Au 31/12/2022 (en millions €)</i>	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2023		0,8	0,8
2024		0,4	0,4
2025		0,2	0,2
2026		0,8	0,8
2027 et au-delà	1,9	6,6	8,5
Sans limite	4,9	79,4	84,3
TOTAL	6,8	88,2	95,0

L'impôt non activé lié aux pertes fiscales passe de 90,7 millions en 2021 à 88,2 millions en 2022. Il concerne essentiellement le Brésil pour 57,8 millions d'euros en 2022 (40,6 millions d'euros en 2021), l'Allemagne pour 16,2 millions d'euros en 2022 (35,0 millions d'euros en 2021) et l'Inde pour 4,7 millions d'euros en 2022 (5,4 millions d'euros en 2021).

NOTE 10. RÉSULTAT NET PAR ACTION

Le résultat par action non dilué (résultat de base par action) correspond au Résultat net de la part du Groupe, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, diminué des titres autodétenus.

Pour le calcul du résultat dilué par actions, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments de capitaux propres émis par l'entreprise tels que les options de souscription et d'achat d'actions.

<i>(en millions €)</i>	2022	2021
<i>Numérateur</i>		
Résultat net revenant à SEB S.A.	316,2	453,8
Effet net d'impôt des actions ordinaires potentiellement dilutives		
Résultat net pour le calcul du résultat par action dilué	316,2	453,8
<i>Dénominateur</i>		
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action de base	55 055 398	53 885 865
Effets des actions ordinaires dilutives	330 832	385 770
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat par action dilué	55 386 230	54 271 635
RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN €)	5,74	8,42
RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN €)	5,71	8,36

L'impact dilutif est essentiellement lié aux plans d'octroi d'actions de performance (cf. note 19.2).

5.2.3 BILAN

NOTE 11. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

GOODWILL (ÉCART D'ACQUISITION)

Les *goodwill* relatifs aux sociétés consolidées sont enregistrés à l'actif du bilan sous la rubrique « *Goodwill* ».

À la date de prise de contrôle, tout excédent entre la juste valeur nette des actifs acquis et passifs repris identifiables de l'entreprise acquise et le prix d'acquisition donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Le prix d'acquisition (ou contrepartie transférée) est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis, passifs encourus à la date d'acquisition et ajustements éventuels du prix d'acquisition. En cas d'acquisition par étapes, l'écart entre la valeur comptable de la participation antérieurement détenue et sa juste valeur à la date du regroupement d'entreprise est enregistré directement en compte de résultat à la date de prise de contrôle dans la rubrique « autres produits et charges d'exploitation ».

Lors de chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) soit sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de la société acquise (méthode du *goodwill* partiel), soit à leur juste valeur à la date d'acquisition (méthode du *goodwill* complet).

L'acquéreur dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour modifier rétrospectivement les valeurs initialement attribuées aux actifs acquis et passifs repris identifiables, aux intérêts minoritaires évalués à la juste valeur et aux différents éléments du prix d'acquisition. Au-delà de ce délai, les éventuelles modifications seront constatées prospectivement en résultat sans ajustement du *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an. Pour la réalisation de ces tests, les *goodwill* sont alloués à des unités génératrices de trésorerie (UGT). Ces UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs.

Les modalités des tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie sont détaillées dans la note 11.3.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé en autres charges d'exploitation. Cette perte de valeur est allouée en priorité au *goodwill*. Les pertes de valeur relatives aux *goodwill* ne sont pas réversibles.

Les *badwill* (écarts d'acquisition négatifs) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition dans la rubrique autres produits et charges d'exploitation et sont attribués intégralement à l'acquéreur.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les dépenses de logiciels achetés à l'extérieur ou développés en interne sont portées à l'actif du bilan lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs.

Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée d'utilité qui varie entre trois et cinq ans.

Les autres coûts d'acquisition et de développement des logiciels sont immédiatement portés en charges. Les brevets, les licences et les marques commerciales à durée de vie définie sont amortis sur leur durée de protection légale ou sur leur durée d'utilisation prévue si celle-ci est plus courte.

Les marques commerciales considérées dans leur intégralité à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur.

Lors des regroupements d'entreprises, des carnets de commandes et des relations clients sont comptabilisés au titre des opérations récurrentes réalisées avec des clients existants en date d'acquisition.

Par ailleurs, le Groupe détient des marques ne faisant pas l'objet d'une inscription à l'actif du bilan, comme les marques Tefal, à vocation internationale, ou Seb et Calor à vocation régionale.

FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de recherche sont comptabilisés en charges et les frais de développement sont obligatoirement immobilisés s'ils remplissent l'ensemble des critères d'activation définis par la norme IAS 38 § 57, notamment les conditions suivantes (cette liste n'étant pas *exhaustive*) :

- l'entreprise a l'intention de terminer le projet de développement ;
- il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif incorporel iront à l'entreprise ;
- le coût de cet actif incorporel peut être évalué de manière fiable.

Les dépenses de développement ne remplissant pas les critères définis par la norme sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont réalisées.

Le Groupe SEB a retenu comme principe que les dépenses de développement remplissant les conditions requises et engagées entre la phase d'étude et la phase d'industrialisation sont immobilisables.

Les frais de développement sont amortis linéairement sur la même durée d'utilité que celle des outillages spécifiques (trois à cinq ans).

Note 11.1. Dépenses de recherche et développement

(en millions €)	2022	2021
DÉPENSES BRUTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(179,8)	(165,0)
Crédit impôt recherche	6,1	7,2
DÉPENSES NETTES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(173,7)	(157,8)
En % du chiffre d'affaires	2,2 %	2,0 %
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS	9,1	7,5
En % des dépenses de R&D	5,2 %	4,7 %
AMORTISSEMENTS COMPTABILISÉS DANS LE COÛT DES VENTES	(5,4)	(5,5)
FRAIS OPÉRATIONNELS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (NOTE 6.1)	(164,6)	(150,4)
TOTAL CONSTATÉS EN RÉSULTAT	(170,0)	(155,9)
En % du chiffre d'affaires	2,1 %	1,9 %

Note 11.2. Tableau de mouvement des immobilisations incorporelles

2022 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	41,8	1 108,1	1 782,7	140,3	35,9	188,2	3 297,0
Acquisitions/augmentations	0,1			8,6	9,1	15,2	33,0
Cessions				(14,3)	(5,7)	(0,4)	(20,4)
Autres mouvements*	1,5	15,3	66,0	(1,4)	0,4	(10,3)	71,5
Écart de conversion	0,3	9,7	(3,5)	0,6	0,7		7,8
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	43,7	1 133,1	1 845,2	133,8	40,4	192,7	3 388,9
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	38,2	9,6	74,9	92,1	16,3	68,2	299,3
Écart de conversion	0,3	0,7	2,4	0,7	0,3	0,4	4,8
Dotations d'amortissements	1,2			15,5	5,4	9,8	31,9
Pertes de valeur nettes				2,3			2,3
Sorties				(14,1)	(5,3)	(0,4)	(19,8)
Autres mouvements*	0,4			(3,1)	0,1		(2,6)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	40,1	10,3	77,3	93,4	16,8	78,0	315,9
Valeur nette à l'ouverture	3,6	1 098,5	1 707,8	48,2	19,6	120,0	2 997,7
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	3,6	1 122,8	1 767,9	40,4	23,6	114,7	3 073,0

* Mouvements de périmètre inclus.

2021 (en millions €)	Brevets et droits d'utilisation	Marques	Goodwill	Logiciels informatiques	Frais de développement	Autres immobilisations incorporelles et en-cours	Total
<i>Valeur brute</i>							
À l'ouverture de l'exercice	39,7	1 079,3	1 712,0	132,3	29,3	169,1	3 161,7
Acquisitions/augmentations	0,2			6,9	7,5	15,1	29,7
Cessions				(6,5)	(4,6)	(0,1)	(11,2)
Autres mouvements*			9,8	5,8	3,3	(5,2)	13,7
Écart de conversion	1,9	28,8	60,9	1,8	0,4	9,3	103,1
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	41,8	1 108,1	1 782,7	140,3	35,9	188,2	3 297,0
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>							
À l'ouverture de l'exercice	32,9	8,9	69,6	80,0	10,1	56,2	257,7
Écart de conversion	1,8	0,7	5,3	1,0	0,1	2,5	11,4
Dotations d'amortissements	3,5			17,6	5,5	9,5	36,1
<i>Pertes de valeur nettes</i>							
Sorties				(6,5)	(1,7)		(8,2)
Autres mouvements*					2,3		2,3
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	38,2	9,6	74,9	92,1	16,3	68,2	299,3
Valeur nette à l'ouverture	6,8	1 070,4	1 642,4	52,3	19,2	112,9	2 904,0
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	3,6	1 098,5	1 707,8	48,2	19,6	120,0	2 997,7

* Mouvements de périmètre inclus.

Note 11.3. Règles de dépréciation des actifs immobilisés et définition des UGT

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, c'est-à-dire les marques et les *goodwill*, ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel. Les autres immobilisations incorporelles, à durée de vie définie, sont amorties linéairement selon leur durée d'utilité. Les dotations aux amortissements sont comptabilisées en Résultat Opérationnel d'Activité.

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation des actifs », la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles, à durée de vie définie ou indéfinie, est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le Groupe aux *goodwill* et aux marques ainsi que pour les immobilisations incorporelles en-cours. Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la recouvrabilité de leur valeur comptable est mise en doute.

Pour la réalisation de ces tests, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur nette comptable sur la valeur recouvrable de l'unité testée. La valeur recouvrable d'une unité représente la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession et la valeur d'utilité. La dépréciation ainsi déterminée est imputée en

priorité sur les *goodwill* puis au prorata des valeurs comptables des autres actifs incorporels et corporels.

Les pertes de valeur constatées relatives à une UGT ou à un actif à durée de vie indéfinie sont enregistrées en autres produits et charges d'exploitation. Pour les actifs non financiers (autres que les *goodwill*) ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture annuelle ou intermédiaire.

Les actifs long terme du Groupe sont alloués au sein des UGT suivantes :

- une UGT dénommée « Professionnel » regroupant les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à l'activité professionnelle à laquelle une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF avait été allouée en 2017. Depuis lors, tous les *goodwill* issus des acquisitions réalisées dans le secteur professionnel y sont affectés (Krampouz, Zummo) ;
- une UGT dénommée « Grand Public EMEA » regroupant toutes les activités Grand Public de la zone EMEA. Cette UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Grand Public » dans la zone EMEA auxquelles une partie du *goodwill* déterminé lors de l'acquisition de WMF a été allouée ;
- une UGT dénommée « Grand Public North America » regroupant toutes les activités Grand Public de la zone North America. Cette UGT comprend les immobilisations incorporelles et les actifs industriels (principalement outillages, machines et bâtiments) liés à ses activités « Grand Public » y compris les actifs incorporels (marques et *goodwill*) issus de l'acquisition de StoreBound ;
- des UGT indépendantes pour les filiales du Groupe ayant à la fois une activité industrielle et commerciale et dont les entrées de trésorerie restent fortement indépendantes.

Note 11.4. Modalités de réalisation des tests de dépréciation de l'exercice

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie (marques et *goodwill*) ont été soumis à un test de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée ci-avant, leur valeur nette comptable ayant ainsi été généralement comparée à leur valeur d'utilité.

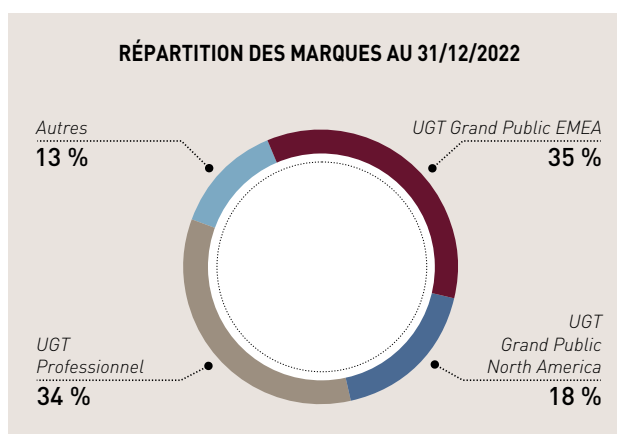
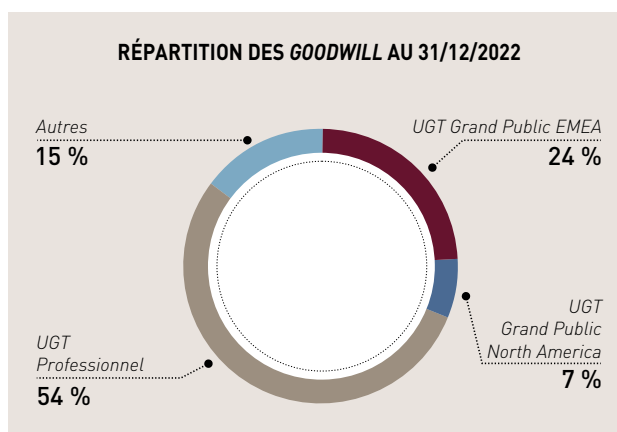
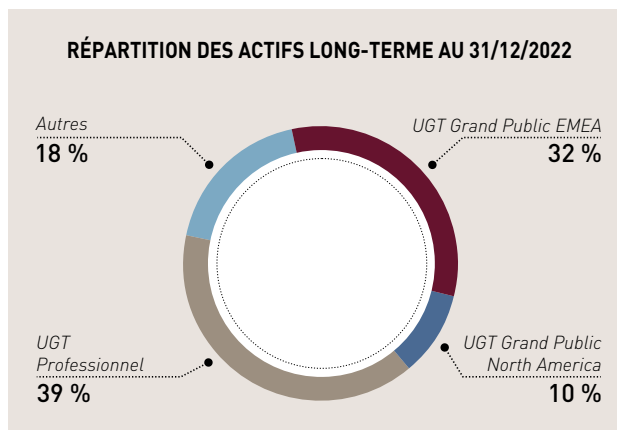
Les taux d'actualisation utilisés ont été déterminés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui prend en compte des taux d'emprunts de marché, un ratio d'endettement, un bêta et un risque pays déterminé selon la méthodologie définie par DAMODARAN. La prime de risque pays mature retenue en 2022 s'établit à 5,45 % (contre 4,93 % en 2021). Une prime de risque spécifique comprise entre 0 % et 3,56 % est appliquée aux différentes UGT pour tenir compte des paramètres propres aux actifs testés (risques liés à la taille, aux zones géographiques...).

Les tests 2022 ont été réalisés sur la base d'une prévision à moyen terme de ventes et de ROPA dont la première année est l'ambition du Groupe pour 2023.

Les actifs long terme alloués à chacune des UGT comprennent les actifs des sociétés de distribution et de production situés dans la zone géographique de l'UGT ainsi qu'une quote-part des actifs des sites situés hors de cette zone géographique mais ayant manufacturés des produits commercialisés sur cette zone. Cette quote-part est déterminée sur la base d'une clé d'allocation en fonction du coût des ventes.

Ainsi une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels localisés en Chine est allouée aux UGT « Grand Public EMEA » et « Grand Public North America ». Cette allocation conduit à tester deux fois une partie des actifs de Supor. S'agissant d'un groupe côté, les actifs Supor sont testés sur la base de leur valorisation boursière.

RÉPARTITION DES ACTIFS LONG TERME DANS LES DIFFÉRENTES UGT DU GROUPE



UGT « PROFESSIONNEL »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 383,8 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 947,8 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF, de Wilbur Curtis, de Krampouz et de Zummo) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Le *business plan* utilisé pour l'UGT Professionnel dont l'activité a été la plus durement touchée par la pandémie de Covid-19 prend pour hypothèse le retour à un niveau de ROPA pré-épidémie (en valeur absolue) à compter de l'année 2023. Le niveau de marge opérationnelle pré-épidémie devrait quant à lui être dépassé à compter de 2024 (contre 2025 dans le test réalisé en 2021).

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 8,03 % contre 7,76 % en 2021 ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. La marge de ce test est significativement revue à la hausse par rapport à 2021 (44 % contre 25 % en 2021). La valeur terminale représente 81 % de la valeur d'utilité de l'UGT (contre 82 % en 2021).

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2022 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- la diminution d'1 point du taux de croissance aurait ramené la marge du test à 28 % contre 11 % en 2021 ;
- l'augmentation de 2 points du taux de WACC aurait ramené la marge du test à 6 % (en 2021, l'augmentation du taux de WACC de seulement 1 point aurait ramené la marge du test à 6 %) ;
- par ailleurs, si la valeur terminale avait été calculée sur la base d'une hypothèse de marge opérationnelle stable entre 2023 et 2027, la marge de ce test aurait été de 24 %.

UGT « GRAND PUBLIC EMEA »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 388,7 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 424,1 millions d'euros (dont respectivement 307 millions d'euros et 240 millions d'euros issus de l'allocation du prix d'acquisition de WMF) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. Les principales marques allouées à cette UGT sont Rowenta, Lagostina, EMSA et OBH Nordica.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend également une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités consumer en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporée en 2022 dans cette UGT s'élève à 101,4 millions d'euros (contre 115,8 millions d'euros en 2021). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 22 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part du *goodwill* de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue

lors de l'acquisition de cette société en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 8,03 % contre 7,76 % en 2021 ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT. Une variation de 1 point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme, de même que des changements significatifs d'hypothèses du *business plan* tant en matière de chiffre d'affaires que de rentabilité, ne remettraient pas en cause la valorisation de cette UGT. Par ailleurs, l'exclusion des flux liés aux marchés ukrainiens et russes serait également sans impact sur la valorisation de cette UGT.

UGT « GRAND PUBLIC NORTH AMERICA »

Le test de cette UGT incluant des valeurs nettes de marques à hauteur de 201,2 millions d'euros et de *goodwill* à hauteur de 130,6 millions d'euros (comprenant notamment les incorporels issus de l'allocation du prix d'acquisition d'All-Clad et de StoreBound) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité.

La valeur nette comptable de cette UGT comprend notamment une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de nos activités consumer en Chine. La quote-part du *goodwill* Supor incorporé en 2022 dans cette UGT s'élève à 40 millions d'euros (contre 50 millions d'euros en 2021). Conformément à la norme IAS 36, la valeur nette comptable de cette UGT a également été réévaluée à hauteur de 38 millions d'euros pour tenir compte d'une quote-part des *goodwill* de StoreBound et de Supor attribuable aux minoritaires et non reconnue lors de l'acquisition de ces sociétés en raison de l'application de la méthode du *goodwill* partiel.

La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan.

Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 8,7 % contre 9,4 % en 2021. Ce taux d'actualisation tient compte d'une prime de risque plus élevée sur une partie du *business plan* considérée comme plus ambitieuse ;
- un taux de croissance à long terme de 2 % conforme aux prévisions du secteur articles ménagers.

Ce test n'a pas mis en évidence de risque de dépréciation des actifs alloués à cette UGT.

Une variation de 1 point du taux d'actualisation ou du taux de croissance long terme, de même que des changements significatifs d'hypothèses du *business plan* tant en matière de chiffre d'affaires que de rentabilité, ne remettraient pas en cause la valorisation de cette UGT.

AUTRES UGT TESTÉES DE MANIÈRES DISTINCTES

Groupe SEB Andean

Le test de cette UGT anciennement dénommée Imusa (incluant une valeur nette de marque et de *goodwill* respectivement de 10,4 et 16,3 millions d'euros au 31 décembre 2022) a été effectué en comparant la valeur nette comptable à sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est définie comme égale à la somme des flux de trésorerie actualisés selon un *business plan* à cinq ans et la prise en compte d'une valeur terminale basée sur le flux de la dernière année du plan. Les principales hypothèses actuarielles sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 12,22 % contre 11,3 % en 2021 ; et
- un taux de croissance à long terme de 3 % conforme aux prévisions du secteur.

Ce test n'a donné lieu à aucune dépréciation.

La sensibilité du résultat du test aux variations, prises isolément, des hypothèses retenues pour la détermination fin 2022 de la valeur d'utilité de cette UGT est la suivante :

- l'utilisation d'un taux actualisation de 18 % (soit plus 5 points) ne remettrait pas en cause la valorisation de cette UGT ;

- une diminution d'un point du taux de croissance à l'infini n'impliquerait la comptabilisation d'aucune charge de dépréciation complémentaire ;
- l'utilisation d'une marge opérationnelle stable ou prenant pour hypothèse une stagnation des ventes sur toutes les années du *business plan* n'impliquerait aucune dépréciation complémentaire.

Supor

Au 31 décembre 2022, l'UGT Supor (incluant la marque et le *goodwill* respectivement pour 116,1 et 391,4 millions d'euros) a été comparée à sa valeur de marché. En effet, ZJ Supor est cotée à la Bourse de Shenzhen et la liquidité du titre justifie pleinement la comparaison à cette valeur. Le cours de l'action Supor au 31 décembre 2022 est de 49,46 CNY. La valeur nette comptable à cette même date est de 19,64 CNY par action.

À noter qu'une quote-part du *goodwill* et des actifs industriels de Supor est également intégrée au sein des actifs long terme des UGT Grand Public EMEA et Grand Public North America comme présenté ci-avant.

NOTE 12. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net de l'amortissement qui est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des biens.

Les coûts de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charge sur la période.

Les durées d'utilité retenues sont les suivantes :

- constructions et composants : 10 à 40 ans ;
- matériels, installations et équipements industriels : 10 ans ;

- matériels et équipements de bureau : 3 à 10 ans ;
- matériels de transport : 4 à 5 ans ;
- outillage : 1 à 5 ans.

Les actifs sont décomposés, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Les immobilisations corporelles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Note 12.1. Tableau de mouvement des immobilisations corporelles

2022 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	89,0	1 260,8	1 387,2	431,5	83,9	3 252,4
Acquisitions/augmentations	1,5	185,5	56,9	41,9	69,0	354,8
Cessions	(4,6)	(74,5)	(84,7)	(30,3)	(0,9)	(195,0)
Autres mouvements ⁽¹⁾	2,5	34,0	32,7	8,4	(72,1)	5,5
Écart de conversion	0,9	(6,5)	(1,5)	(2,0)	(0,1)	(9,2)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	89,3	1 399,3	1 390,6	449,5	79,8	3 408,5
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	10,2	575,3	1 095,7	305,6		1 986,8
Écart de conversion		(1,9)	(0,3)	(0,5)		(2,7)
Dotations d'amortissement	0,9	106,7	89,1	45,7		242,4
Pertes de valeur nettes			0,2			0,2
Sorties	(1,0)	(46,2)	(84,2)	(28,1)		(159,5)
Autres mouvements ⁽¹⁾			2,6	(0,1)		2,5
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	10,1	633,9	1 103,1	322,6		2 069,7
Valeur nette à l'ouverture	78,8	685,5	291,5	125,9	83,9	1 265,6
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE ⁽²⁾	79,2	765,4	287,5	126,9	79,8	1 338,8

(1) Mouvements de périmètre inclus.

(2) Dont 359,3 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16 (note 13).

Décomposition des acquisitions/augmentations (en millions €)	2022	2021
Nouveaux contrats IFRS 16 (note 14)	80,3	64,8
Modification de contrats IFRS 16 à la hausse (note 14)	74,7	34,7
Autres Investissements corporels selon TFT	199,8	183,2
TOTAL	354,8	282,7

Le Groupe a réceptionné la construction de l'entrepôt logistique sur le site de Bully (Pas-de-Calais). Ce projet d'envergure est estimé à hauteur de 85 millions d'euros, dont 72 millions d'euros d'investissements pour le Groupe et 36 millions d'euros sur la période.

2021 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<i>Valeur brute</i>						
À l'ouverture de l'exercice	79,2	1 156,8	1 359,9	431,0	71,9	3 098,8
Acquisitions/augmentations	6,3	104,7	61,8	32,9	77,0	282,7
Cessions		(55,7)	(94,4)	(43,0)	(1,3)	(194,4)
Autres mouvements ⁽¹⁾	2,2	29,9	28,2	8,1	(64,7)	3,7
Écart de conversion	1,3	25,1	31,7	2,5	1,0	61,6
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	89,0	1 260,8	1 387,2	431,5	83,9	3 252,4
<i>Amortissements et pertes de valeur</i>						
À l'ouverture de l'exercice	9,4	501,0	1 071,0	297,9		1 879,3
Écart de conversion	0,1	7,6	22,4	2,0		32,1
Dotations d'amortissement	0,7	97,2	89,1	44,4		231,4
Pertes de valeur nettes			4,8			4,8
Sorties		(32,5)	(91,9)	(38,2)		(162,6)
Autres mouvements ⁽¹⁾		2,0	0,3	(0,5)		1,8
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	10,2	575,3	1 095,7	305,6		1 986,8
Valeur nette à l'ouverture	69,8	655,8	288,9	133,1	71,9	1 219,5
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE ⁽²⁾	78,8	685,5	291,5	125,9	83,9	1 265,6

(1) Mouvements de périmètre inclus.

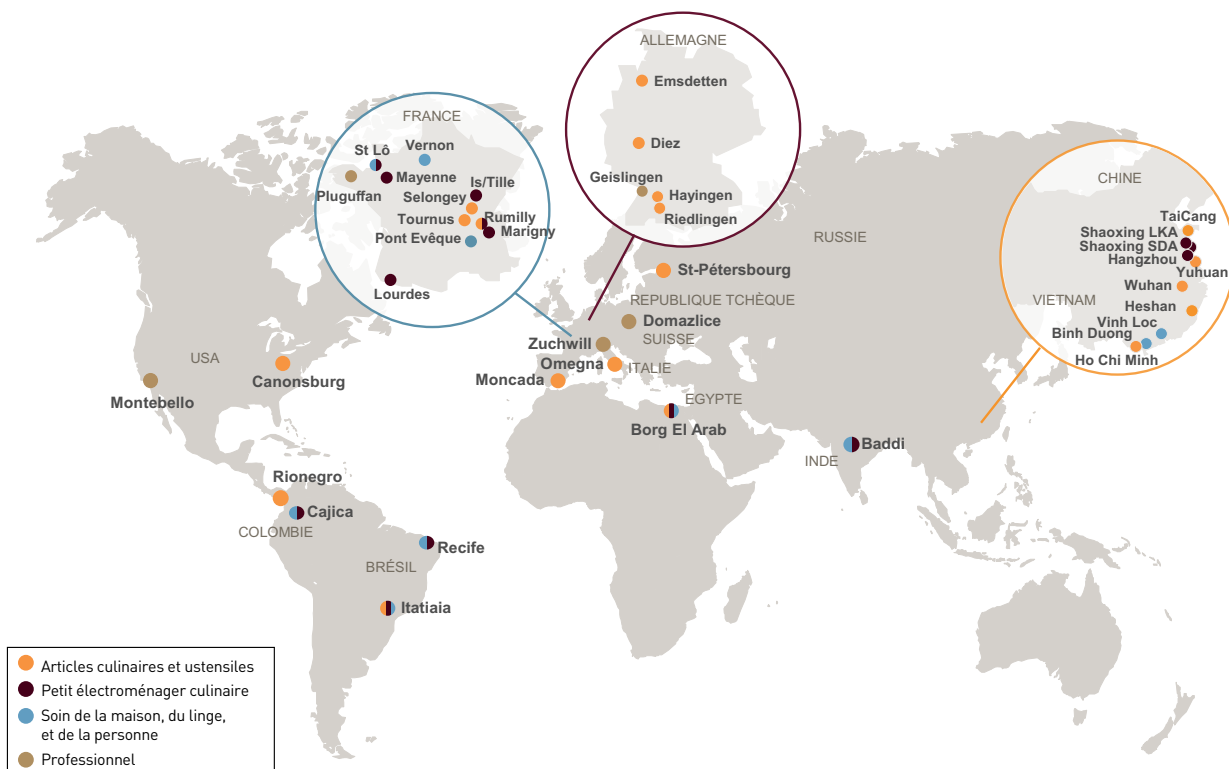
(2) Dont 326,1 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16 (note 13).

Le Groupe est majoritairement propriétaire de ses usines et est généralement locataire de ses entrepôts logistiques, des locaux commerciaux et administratifs à l'exception de son siège social

à Écully et de sa nouvelle plateforme sur le site de Bully. Tous les contrats de location sont signés avec des tierces parties aux conditions normales de marché.

Note 12.2 Répartition des principaux sites industriels du Groupe

La cartographie industrielle du Groupe est la suivante :



NOTE 13. CONTRATS DE LOCATION

Selon la norme IFRS 16 « contrats de location » tous les contrats de location (sauf cas d'exemption prévus par la norme) doivent donner lieu à la comptabilisation au bilan d'un actif (représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat) et d'une dette (au titre de l'obligation de paiement des loyers).

À la date de prise d'effet du contrat, le droit d'utilisation est évalué à son coût comprenant le montant initial de la dette, les paiements d'avance faits au bailleur et les coûts directs initiaux encourus pour la conclusion du contrat. Cet actif comprend également, le cas échéant, une estimation des coûts de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

À la prise d'effet du contrat, la dette de loyers correspond à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat. Cette actualisation des loyers est effectuée au taux d'endettement marginal du preneur.

Les loyers pris en compte pour l'évaluation de la dette comprennent les loyers fixes (y compris les loyers considérés comme fixes en substance), les loyers variables basés sur un taux ou un index (en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat), les garanties de valeur résiduelle, le prix d'exercice des options d'achat, les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement de contrats. La durée du contrat correspond à la période non résiliable durant laquelle le Groupe a le droit d'utiliser l'actif ainsi que les périodes couvertes

par des options de renouvellement du contrat dont l'exercice est considéré comme raisonnablement certain et les périodes couvertes par des options de résiliations que le Groupe n'anticipe pas d'exercer.

L'analyse des contrats existants a mis en évidence :

- une absence de contrat de location complexe et une typologie de contrats assez homogène au sein du Groupe concernant principalement des locations de bureaux, de magasins, entrepôts, de véhicules et de quelques actifs industriels ;
- des durées de location relativement courtes à l'exception de certains magasins ;
- des loyers fixes dans leur grande majorité.

La durée moyenne des contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 en date du 31 décembre 2022 s'élève à 3,4 ans, identique à celle de décembre 2021. Le taux d'emprunt marginal moyen au 31 décembre 2022 est de 3,8 % contre 3,5 % au 31 décembre 2021.

La charge de location résiduelle liée à la part variable des contrats et autres exemptions (contrats de courte durée et portant sur des actifs de faible valeur) s'élève au 31 décembre 2022 à 50,4 millions d'euros contre 44,3 millions au 31 décembre 2021.

Note 13.1. Tableau de mouvement du droit d'utilisation et répartition par typologie de biens

Tableau de mouvement pour l'année 2022

2022 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
À l'ouverture de l'exercice	2,1	454,3	14,2	51,1	521,7
Acquisitions/modifications à la hausse	0,3	136,8	6,1	11,8	155,0
Fin de contrats et modifications à la baisse	(0,5)	(51,1)	(3,5)	(10,7)	(65,8)
Autres mouvements		1,1		0,1	1,2
Écart de conversion	0,1	(7,4)	(0,2)	(0,5)	(8,0)
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2,0	533,7	16,6	51,8	604,1
Amortissements					
À l'ouverture de l'exercice	0,7	157,3	5,6	32,0	195,6
Écart de conversion		(3,2)	(0,2)	(0,3)	(3,7)
Dotations d'amortissement	0,3	73,8	3,4	11,9	89,4
Fin de contrats		(25,1)	(2,0)	(9,4)	(36,5)
Autres mouvements					
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	1,0	202,8	6,8	34,2	244,8
Valeur nette à l'ouverture	1,4	297,0	8,6	19,1	326,1
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	1,0	330,9	9,8	17,6	359,3

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « Immobilisations corporelles ».

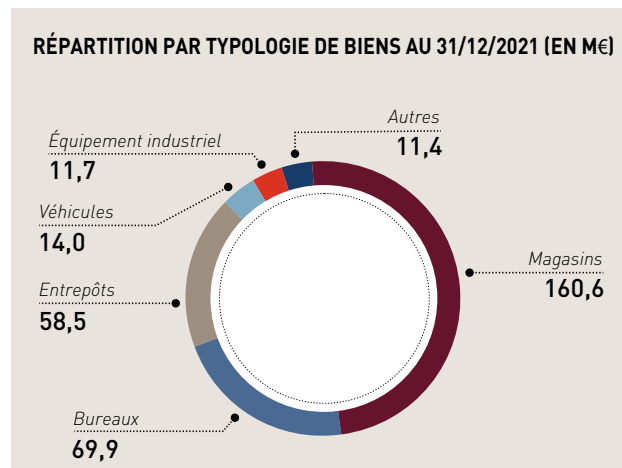
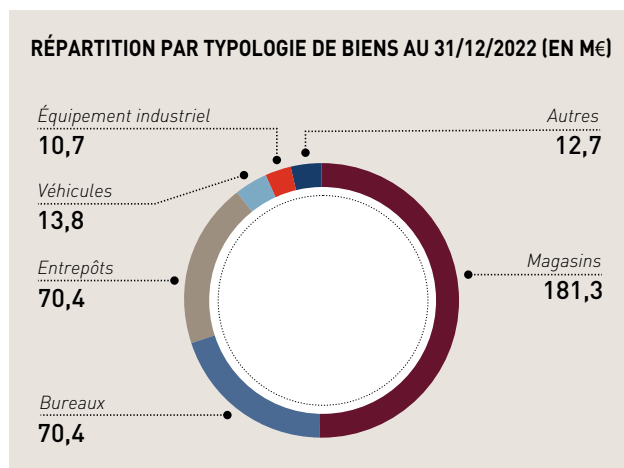
Tableau de mouvement pour l'année 2021

2021 (en millions €)	Terrains	Constructions	Matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
À l'ouverture de l'exercice	1,9	414,6	13,4	52,2	482,1
Acquisitions/modifications à la hausse	0,1	87,2	3,6	8,6	99,5
Fin de contrats et modifications à la baisse		(52,5)	(3,0)	(9,7)	(65,2)
Autres mouvements					
Écart de conversion	0,1	5,0	0,2		5,3
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2,1	454,3	14,2	51,1	521,7
Amortissements					
À l'ouverture de l'exercice	0,5	118,6	5,6	26,0	150,7
Écart de conversion		0,9	0,1	0,1	1,1
Dotations d'amortissement	0,2	67,2	2,6	13,2	83,2
Fin de contrats		(29,4)	(2,7)	(7,3)	(39,4)
Autres mouvements					
À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	0,7	157,3	5,6	32,0	195,6
Valeur nette à l'ouverture	1,4	296,0	7,8	26,2	331,4
VALEUR NETTE À LA CLÔTURE	1,4	297,0	8,6	19,1	326,1

Ces montants sont inclus dans la note 12.1 « immobilisations corporelles ».

La valeur de ces droits d'utilisation fait partie intégrante des valeurs d'immobilisations corporelles présentées dans la note 12.1.

Répartition par typologie de biens



Note 13.2. Évolution de la dette de location

Évolution de la dette de location sur la période 2022

(en millions €)	01/01/2022	mouvements de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Écarts de conversion	31/12/2022
Dette de location	334,9	1,2	126,4	(98,2)	11,8	(4,6)	371,5

Évolution de la dette de location sur la période 2021

(en millions €)	01/01/2021	mouvements de périmètre	Nouveaux contrats et modification de contrats	Remboursement	Charge financière	Écarts de conversion	31/12/2021
Dette de location	338,9		73,7	(93,7)	12,0	4,0	334,9

La part court terme de la dette de location s'élève à 80,8 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 71,8 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Note 13.3. Charge résiduelle de location et engagements hors bilan

La charge de location résiduelle après application de IFRS 16 se décompose de la manière suivante :

(en millions €)	Avant application de IFRS 16	Retraitement IFRS 16	Charge de location résiduelle	Répartition de la charge de location résiduelle		
				Loyers de courte durée	Loyers portant sur des biens de faible valeur	Part variable des loyers
Charge de location	(148,5)	98,1	(50,4)	(10,8)	(1,8)	(37,8)

Engagements hors bilan relatifs à la charge de location résiduelle

(en millions €)	À moins d'un an	À plus d'un an mais moins de cinq ans	À plus de cinq ans	Total des engagements
Loyers de courte durée	3,5			3,5
Loyers portant sur des biens de faible valeur	1,4	1,9	0,1	3,4
Part variable des loyers	20,0	12,6	0,4	33,0
TOTAL DES ENGAGEMENTS	24,9	14,5	0,5	39,9

NOTE 14. PARTICIPATIONS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

L'évaluation et la comptabilisation des instruments financiers sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les actifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Ils sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition de l'actif financier sont inclus dans son évaluation initiale. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

La classification des actifs financiers dans chaque catégorie définie par la norme IFRS 9 (coût amorti, juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global, juste valeur par résultat), est fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie contractuels.

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES DÉTENUS

Ces actifs sont évalués à la juste valeur par résultat ou, sur option, pour ceux qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (sans possibilité de recyclage par le résultat). Cette classification fait alors l'objet d'un choix irrévocable.

Ces actifs sont présentés sur la ligne du bilan « Autres participations » et sont principalement ceux pris par SEB Alliance.

ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS SELON LA MÉTHODE DU COÛT AMORTI

Ces actifs comprennent les prêts et créances présentés dans les rubriques du bilan « Autres actifs financiers non courants » et « Placements financiers et autres actifs financiers courants ».

Ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

PLACEMENTS FINANCIERS COURT TERME

Le Groupe a recours à des placements financiers court terme, sans risque de changement de valeur significatif, mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois. Ces actifs financiers comptabilisés selon la méthode du coût amorti ne répondent pas à la définition des équivalents de trésorerie. Ils sont classés dans la rubrique du bilan dénommée « Placements financiers et autres actifs financiers courants » et font partie intégrante de la définition de l'endettement financier net du Groupe.

BANK ACCEPTANCE DRAFTS

Le Groupe reçoit dans ses filiales chinoises des *Bank Acceptance Drafts* (billets à ordre) émis par des banques locales de premier rang au titre du paiement de créances commerciales. Ces instruments financiers, sans risque de perte de valeur et dont le seul risque de contrepartie est celui de la banque, ont des échéances inférieures à un an.

Ils sont classés dans la rubrique du bilan dénommée « Placements financiers et autres actifs financiers courants » et font partie intégrante de la définition de l'endettement financier net du Groupe.

À noter que lorsque les filiales chinoises du Groupe demandent également à leurs banques locales d'émettre des *Bank Acceptance Drafts* à destination de leurs fournisseurs ceux-ci sont classés dans la rubrique du bilan « Dettes financières » (note 23).

(en millions €)	2022	2021
AUTRES PARTICIPATIONS	218,3	162,0
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	18,2	16,3
Placements financiers	63,8	57,6
<i>Bank Acceptance Draft</i> en Chine (note 14.3.2)	35,7	0,5
Autres actifs financiers courants	2,5	2,5
PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	102,0	60,6
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS	338,5	238,9

Variation sur la période	2022	2021
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS AU 1^{ER} JANVIER	238,9	788,6
Variation de juste valeur en autres éléments du résultat global	27,3	30,1
Variation de juste valeur en résultat	0,0	
Encaissements/décaissements (cf. tableau de flux de trésorerie)	75,3	(580,8)
Effet change	(3,5)	4,6
Autres dont variations de périmètre	0,5	(3,6)
TOTAL PARTICIPATIONS, PLACEMENTS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE	338,5	238,9

Note 14.1. Participations**14.1.1. Participations dans les entreprises associées**

Depuis 2017, le Groupe ne détient plus de participation dans des entreprises associées.

14.1.2. Autres participations

La ligne « Autres participations » s'élève au 31 décembre 2022 à 218,2 millions d'euros contre 162,0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Elle est principalement constituée de détentions minoritaires dans diverses entités.

Conformément à IFRS 9, les titres de participation non consolidés sont enregistrés à leur juste valeur. Le Groupe a opté pour la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession. La variation de juste valeur de ces participations s'est élevée sur 2022 à 27,3 millions d'euros contre 30,1 millions d'euros en 2021.

Note 14.2. Autres actifs financiers non courants

La ligne « Autres actifs financiers non courants » s'élève au 31 décembre 2022 à 18,2 millions d'euros contre 16,3 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Ces actifs sont essentiellement composés de cautions et garanties, notamment les cautions déposées au titre des biens immobiliers pris en location.

Note 14.3. Placements financiers et autres actifs financiers courants**14.3.1. Placements financiers**

Ces placements financiers court terme mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois s'élèvent au 31 décembre 2022 à 63,7 millions d'euros (dont 58,4 millions d'euros en Chine) contre 57,6 millions d'euros (dont 25,0 millions d'euros en Chine) au 31 décembre 2021.

14.3.2. Bank Acceptance Drafts

Les *Bank Acceptance Drafts* émis par des banques chinoises de premier rang et reçus au titre du règlement de créances commerciales s'élèvent à 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 0,5 million d'euros au 31 décembre 2021.

NOTE 15. STOCKS ET EN-COURS NETS

Les matières premières et marchandises sont évaluées au coût d'achat selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les en-cours de production et les produits finis sont valorisés au coût de revient de production, comprenant les consommations et une quote-part des charges directes et indirectes de production.

Conformément à la norme IAS 2, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient tel que décrit ci-dessus et de leur valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

La valorisation des stocks n'inclut pas les coûts d'emprunt.

(en millions €)	2022			2021		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières	433,4	(36,8)	396,6	418,5	(31,3)	387,2
En-cours de production	15,9	(1,3)	14,6	15,1	(1,7)	13,4
Produits finis et marchandises	1 296,7	(25,8)	1 270,9	1 469,7	(30,7)	1 439,0
TOTAL	1 746,0	(63,9)	1 682,1	1 903,3	(63,7)	1 839,6

NOTE 16. CLIENTS

Les créances clients sont initialement reconnues à leur prix de transaction (défini selon IFRS 15). Les montants estimés de ristournes différées (cf. note 5) accordées aux clients et non encore réglés à la clôture sont comptabilisés en diminution des créances clients. Ces créances sont dépréciées, en fonction des pertes de crédit attendues à maturité conformément au modèle de dépréciation des actifs introduits par IFRS 9.

(en millions €)	2022	2021
Créances clients	914,7	958,7
Dépréciation créances douteuses	(23,2)	(24,1)
TOTAL	891,5	934,6

Le Groupe procède à la cession de créances commerciales et adhère aux programmes de reverse *factoring* de certains de ses clients. Ces cessions de créances étant sans recours, elles sont déconsolidées. Le montant cédé au 31 décembre 2021 s'élevait à 125 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le montant de créances commerciales cédées et déconsolidées s'élève à 187 millions d'euros.

L'antériorité des créances clients est analysée en note 25.

NOTE 17. AUTRES CRÉANCES COURANTES ET NON COURANTES

(en millions €)	2022	2021
Charges constatées d'avance non courantes	1,9	2,5
Créances fiscales et autres créances non courantes ⁽¹⁾	56,4	50,4
AUTRES CRÉANCES NON COURANTES	58,3	52,9
Charges constatées d'avance courantes	15,3	15,7
Avances et acomptes versés ⁽²⁾	93,7	101,1
Créances fiscales et autres créances courantes ⁽¹⁾	108,1	115,6
AUTRES CRÉANCES COURANTES	217,1	232,4

(1) Dont créances de TVA à hauteur de 131,5 millions d'euros au 31 décembre 2022 (136,3 millions d'euros au 31 décembre 2021).

(2) Dont 82,6 millions d'euros provenant de Supor au 31 décembre 2022 (89,5 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Les créances fiscales non courantes concernent principalement les créances fiscales au Brésil : ICMS, PIS et COFINS.

Les modalités de calcul des taxes PIS et COFINS ont été clarifiées le 15 mars 2017, lorsque la Cour suprême fédérale brésilienne a précisé que l'ICMS devait être exclue de leur base de calcul. Ces modalités de calcul ont de nouveau été confirmées par la Cour Suprême le 13 mai 2021.

Dans le cadre de ces décisions de justice, notre filiale industrielle Seb do Brasil a enregistré une créance fiscale en 2018 de 213 millions de réal brésiliens (intérêts moratoires compris) au titre du surplus de taxe payée depuis 2004. Cette créance est en attente de remboursement auprès de l'État de Rio de Janeiro. Notre filiale commerciale Seb Comercial a, quant à elle, enregistré en 2019 une créance fiscale de 51 millions de réal brésiliens au titre du surplus de taxe payé depuis 2013. Cette créance fait depuis l'objet de compensations régulières.

NOTE 18. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des soldes bancaires, des fonds de caisse ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire.

Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement composées de placements à très court terme (SICAV de trésorerie) dont la valeur de bilan correspond à la valeur de marché.

(en millions €)	2022	2021
Disponibilités en banque	957,8	1 794,5
Valeurs mobilières de placement	279,2	472,0
TOTAL	1 237,0	2 266,5

La variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie sur l'exercice de (1 029,5) millions d'euros s'explique par une génération de trésorerie provenant de l'exploitation de 276 millions d'euros, affectée à des opérations d'investissement à hauteur de (366,4) millions d'euros et de financement à hauteur de (909,5) millions d'euros.

Le tableau de flux de trésorerie est établi en utilisant la méthode indirecte et présente de manière distincte les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

La norme IAS 7 a été amendée à la suite de la publication de la norme IAS 27 révisée. Ainsi, les flux de trésorerie liés à une prise de contrôle ou une perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement alors que les flux

de trésorerie liés à des variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement.

Les éventuelles transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence ou en contrôle conjoint continueront à être classées en flux d'investissement.

NOTE 19. CAPITAUX PROPRES

Note 19.1. Composition du capital social

Au 31 décembre 2022, le capital se composait de 55 337 770 actions d'un montant nominal de 1 euro (similaire au capital en date du 31 décembre 2021).

Certaines actions bénéficient d'un droit de vote double (article 35 des Statuts) et d'un dividende majoré (article 46 des Statuts). Le droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. Le complément de dividende de 10 % du montant unitaire du dividende de référence est accordé aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue au nominatif pendant les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour de détachement du coupon. Cette majoration ne pourra porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital pour un seul et même actionnaire.

Après déduction de l'autodétention, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation en 2022 est de 55 055 398 (53 885 865 pour 2021).

Au 31 décembre 2022, le Concert familial détient 33,53 % du capital, ces actions représentent 39,18 % des droits de vote AGE théoriques.

Note 19.2. Paiements fondés sur des actions

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achats d'actions et des plans d'actions gratuites sont définies par la norme IFRS 2 « paiements fondés sur des actions ».

L'attribution de stock-options ou d'actions gratuites représente un avantage consenti à leur bénéficiaire et constitue à ce titre un complément de rémunération supporté par le Groupe. S'agissant d'opérations ne donnant pas lieu à des transactions monétaires, les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Ils sont évalués sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres en date d'attribution. Les attributions de stock-options et d'actions gratuites portent exclusivement sur les actions de SEB S.A. aux salariés des filiales du Groupe et sont donc considérées comme réglées en instruments de capitaux propres.

La juste valeur des stock-options est déterminée selon le modèle Black & Scholes à la date d'octroi de l'avantage aux bénéficiaires. La valeur des options tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risques, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires (durée moyenne de conservation des options).

La valeur des actions gratuites correspond au cours en date d'octroi diminué de la valeur des dividendes futurs qui ne seront pas perçus pendant la période d'acquisition des droits et le cas échéant d'une prime d'incessibilité.

Pour obtenir la charge de personnel à comptabiliser au titre de chaque plan, la valeur de l'option ou de l'action gratuite est multipliée par le nombre estimé d'instruments de capitaux propres qui sera in fine remis. Celui-ci est éventuellement ajusté à chaque clôture en fonction de la réestimation d'atteinte des critères de performance dits « hors marché », modifiant ainsi la charge de personnel au titre du plan.

Cette charge de personnel est comptabilisée linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité (période d'acquisition des droits) avec une contrepartie en capitaux propres. Lorsqu'un bénéficiaire d'un plan quitte le Groupe avant la fin de la période d'acquisition, en perdant ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, un produit est constaté en résultat correspondant à l'annulation des charges précédemment constatées. Inversement, si la date de départ d'un bénéficiaire est avancée par rapport aux prévisions d'origine avec maintien de ses droits sur les options d'achat et de souscription d'actions détenues, cela conduit à l'accélération du plan d'amortissement de ses options ou de ses actions attribuées gratuitement.

19.2.1. Options d'achats ou de souscription

Il n'y a plus de plan d'option de souscription et d'achat, le dernier plan de juin 2012 étant arrivé à échéance en juin 2020.

19.2.2. Actions de performance

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'attribution d'actions de performance au profit de certains membres du personnel salarié et du mandataire social.

Depuis 2017, les plans prévoient que les actions de performance ne seront attribuées définitivement qu'à l'issue d'une période de trois ans, sans période d'incessibilité. En outre, l'acquisition définitive des actions de performance est subordonnée à l'atteinte d'objectifs identiques à ceux utilisés pour le calcul des rémunérations variables des principaux cadres et dirigeants du Groupe, objectifs basés sur le chiffre d'affaires et le Résultat Opérationnel d'Activité.

Types	Dates		Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution
	d'attribution ⁽¹⁾	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	22/05/2019	22/05/2022	248 645 ⁽²⁾	240 550	8 095		155,9
Actions de performance	19/05/2020	19/05/2023	213 148 ⁽³⁾		3 675	209 473	112,3
Actions de performance	20/05/2021	20/05/2024	200 000		750	199 250	151,3
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360			218 360	100,4
TOTAL			880 153	240 550	12 520	627 083	

(1) La date d'attribution correspond à la date à laquelle le Conseil d'administration a octroyé les droits.

(2) Dont 22 145 actions attribuées dans le cadre de l'opération d'attribution gratuite 1 action pour 10 détenues du 03/03/2021.

(3) Dont 19 268 actions attribuées dans le cadre de l'opération d'attribution gratuite 1 action pour 10 détenues du 03/03/2021.

Les actions attribuées pour les plans 2019, 2020, 2021 et 2022 n'étant assorties d'aucune clause d'incessibilité, la juste valeur tient uniquement compte de l'absence de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

Les principales hypothèses utilisées pour établir la juste valeur des actions de performance sont les suivantes :

Hypothèses	Plan 2022	Plan 2021	Plan 2020	Plan 2019
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	100,4	151,3	112,3	155,9
Taux d'intérêt sans risque (à 5 ans)	1,18 %	0,00 %	-0,27 %	0,00 %
Taux moyen actualisé de dividendes non perçus	2,80 %	2,45 %	1,65 %	2,45 %
VALORISATION INITIALE (EN MILLIONS €)	20,1	28,8	20,8	33,6
Charge de l'exercice 2022 (en millions €)	2,8	9,4	6,3	3,4

Début 2022, Supor avait octroyé un plan d'actions de performance 2021 sans impact sur les comptes 2021. Le 12 octobre 2022, un second plan d'actions de performance 2022 a été octroyé. La charge 2022 au titre de ces deux plans s'est élevée à 7,4 millions d'euros (contre 1,5 million d'euros en 2021 au titre du plan 2017).

19.2.3. Plan d'actionnariat salariés

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire. Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan (« abondement »), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé. Cette charge est comptabilisée sur la ligne « Intéressement et Participation » du compte de résultat.

Il n'y a pas eu de nouveau plan mis en place depuis « Horizon 2019 ».

Note 19.3. Primes et réserves consolidées (avant affectation des résultats)

Les résultats non distribués incluent les réserves figurant au bilan de SEB S.A. (dont 1 309,6 millions sont librement distribuables au 31 décembre 2022 contre 1 267,6 millions au 31 décembre 2021), ainsi que la quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales consolidées et postérieurs à leur acquisition ou constitution.

La quote-part de SEB S.A. dans les résultats non distribués de ses filiales étrangères est considérée comme durablement investie. Les éventuelles retenues à la source ou suppléments d'impôts sur les bénéfices ne sont donc pris en compte que sur les résultats dont la distribution est envisagée ou probable.

Note 19.4. Actions propres

Le Groupe mène une politique de rachat de titres d'autodétention en vue :

- soit de réduire le capital de la société ;
- soit d'attribuer des actions à des salariés, dirigeants ou mandataires sociaux de la société ou de sociétés qui lui sont liées lors de l'exercice d'options d'achat d'actions ou d'acquisition définitive des plans d'actions de performance ;

Les actions propres détenues ont évolué de la façon suivante :

(en nombre d'actions)	Réalizations	
	2022	2021
Détentions à l'ouverture	230 627	145 328
Achats d'actions	312 570	373 289
Contrats de rachat	296 389	293 591
Contrats de liquidité	16 181	79 698
Ventes d'actions	(255 431)	(287 990)
Cessions	(15 081)	(95 160)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(240 350)	(192 830)
Annulation d'actions		
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	287 766	230 627

(en millions €)	Réalizations	
	2022	2021
Détentions à l'ouverture	34,3	19,6
Achats d'actions	36,6	53,3
Contrats de rachat	34,4	41,5
Contrats de liquidité	2,2	11,8
Ventes d'actions	(37,5)	(38,7)
Cessions	(2,0)	(14,0)
Levées d'option d'achat, attributions d'actions de performance	(35,5)	(24,6)
Annulation d'actions		
DÉTENTIONS À LA CLÔTURE	33,3	34,3

- soit de remettre des actions dans le cadre d'opérations financières donnant accès au capital.

Les achats sont faits en fonction des opportunités offertes sur les marchés et uniquement lorsque la trésorerie du Groupe le permet.

Les titres autodétenus (actions propres) par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. La contrepartie versée ou reçue est comptabilisée directement en capitaux propres.

Le Groupe a également mis en place des *collars* sur actions propres destinés à couvrir ses obligations liées aux plans d'attribution d'actions de performance. Les options d'achat sont qualifiées d'instruments de capitaux propres. Les options de ventes vendues simultanément à ces options d'achats sont qualifiées d'instruments financiers et font partie intégrante de la dette financière nette du Groupe.

En 2022, le Groupe a acquis 312 570 actions au prix moyen pondéré de 117 euros et a cédé 255 431 actions au prix moyen de 7,85 euros. La moins-value de cession nette d'impôt, soit 34,3 millions d'euros, s'impute directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2022, le Groupe détient 287 766 actions propres au cours moyen de 115,72 euros.

Les collars sur actions propres sont décomposés en options d'achat et de vente. Ces options de vente, qui font partie intégrante de la dette financière du Groupe, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Options de ventes	2022	2021
Nombre d'actions	258 195	348 431
Montant (en millions €)	3,2	5,8
Variation de Juste Valeur impactant le Résultat financier en millions d'euros	(4,6)	2,1

NOTE 20. INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les acquisitions ou cessions d'intérêts minoritaires sans incidence sur le contrôle d'une filiale sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées en capitaux propres.

Les valeurs comptables des actifs (y compris *goodwill* constaté lors de la prise de contrôle) et passifs de la filiale concernée restent inchangées.

Lorsque le Groupe accorde à un minoritaire une option de vente des titres qu'il détient dans la filiale concernée, une dette financière est inscrite au bilan pour sa juste valeur en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de cette dette sont également enregistrées en contrepartie des capitaux propres.

En cas de cession d'intérêts minoritaires entraînant une perte du contrôle de la filiale, un résultat de cession est enregistré pour la différence entre le prix de cession, la juste valeur de la participation éventuellement conservée dans la filiale et la valeur comptable de la totalité des actifs (y compris le *goodwill*) et passifs ainsi que des intérêts minoritaires de la filiale, après recyclage en résultat des gains et pertes constatés dans le résultat global et attribuables au Groupe. La réévaluation de la quote-part conservée vient donc impacter le résultat.

La variation du poste intérêts minoritaires s'analyse comme suit :

(en millions €)	2022	2021
À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	300,6	267,3
Part du résultat des filiales	52,1	53,8
Distribution dividendes	(64,0)	(30,5)
Option de souscription ou d'achat d'actions	1,3	0,3
Souscription des minoritaires aux augmentations de capital des filiales	0,4	
Mouvements de périmètre, acquisition par le Groupe d'une part des minoritaires et autres	(2,1)	(11,4)
Mouvements des écarts de conversion	(8,2)	21,1
TOTAL À LA CLÔTURE*	280,1	300,6

* Dont Supor 248,8 millions d'euros en 2022 (263,7 millions d'euros en 2021).

Les intérêts minoritaires correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires du groupe ZJ Supor. La part des minoritaires a donc surtout varié en fonction des évolutions des réserves (Résultat net et écarts de conversion notamment) du groupe ZJ Supor, d'achats, de cessions ou de toute autre variation volontaire en capital de Seb sur ZJ Supor. Le taux de détention du Groupe SEB dans le capital de Supor au 31 décembre 2022 s'élève à 82,44 %.

Le groupe ZJ Supor est composé de différentes filiales dont le nom, l'activité, la localisation et le pourcentage de détention sont présentés en note 33 de la présente annexe. Les dividendes 2021 versés aux minoritaires au cours de l'exercice 2022 se sont élevés à 62,9 millions d'euros. Le Résultat net 2022 de ce sous-groupe pris isolément s'est élevé à 289,2 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 833 millions d'euros. L'impact du sous-groupe dans l'état du résultat global consolidé est uniquement constitué d'écarts de conversion.

BILAN SYNTHÉTIQUE 2022 DU SOUS-GROUPE SUPOR (EN MILLIONS €)

ACTIF	2022	2021	PASSIF	2022	2021
Actif immobilisé	795	817	Fonds propres	1 445	1 561
Stocks	323	412	Provisions non courantes	7	7
Créances clients	173	314	Dette IFRS 16	25	26
Autres créances	92	115	Dettes fournisseurs	286	456
Trésorerie	764	670	Autres passifs courants	383	278
TOTAL	2 146	2 328	TOTAL	2 146	2 328

TFT SYNTHÉTIQUE 2022 DU SOUS-GROUPE SUPOR (EN MILLIONS €)

	2022	2021
Trésorerie provenant de l'exploitation	419	198
Trésorerie affectée à des opérations d'investissements	(10)	(39)
Trésorerie affectée à des opérations de financement	(300)	(148)
Effet change	(15)	64
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE BRUTE	94	75

La trésorerie brute présentée ci-avant comprend également les placements financiers Supor et les *Bank Acceptance Drafts* (cf. note 14).

Les opérations de financement de la période ont principalement concerné le versement des dividendes au Groupe SEB et aux minoritaires et le rachat d'actions Supor pour 23,0 millions d'euros.

Ce groupe étant localisé sur le sol chinois, la trésorerie générée est soumise au contrôle des changes en vigueur dans ce pays.

NOTE 21. PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée :

A) PROVISION POUR GARANTIE

Dans le cadre de son activité Grand Public, le Groupe accorde sur ses produits une garantie aux consommateurs. Les coûts de garantie prévisibles relatifs aux produits déjà vendus font l'objet d'une provision statistique sur la base de données historiques.

Sous cette rubrique figurent également les provisions pour rappel de produits. Les coûts à engager sont provisionnés lorsqu'une décision de procéder à un rappel a été prise par le Groupe SEB.

B) PROVISION POUR LITIGES

D'une manière générale, chacun des litiges connus, dans lesquels le Groupe est impliqué, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes par la Direction, et après avis des conseils externes, le cas échéant, les provisions jugées nécessaires ont été constituées pour couvrir les risques estimés.

C) PROVISION POUR RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration constituent un passif s'ils résultent d'une obligation du Groupe vis-à-vis des tiers, ayant pour origine la décision prise par la Direction, matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers, et à condition que le Groupe n'attende plus de contrepartie de ceux-ci.

Les montants provisionnés correspondent à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre de ces plans de restructuration.

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, un passif éventuel sera comptabilisé dès lors qu'il s'agit d'une obligation actuelle découlant d'événements passés et si sa juste valeur peut être évaluée de manière fiable.

Les provisions sont affectées en provisions courantes ou non courantes en fonction de leur part respective à moins d'un an et à plus d'un an.

(en millions €)	2022		2021	
	non courantes	courantes	non courantes	courantes
Retraite et engagements assimilés (note 22)	165,0	21,1	240,2	18,3
Garantie après-vente (note 21.1)	9,7	44,1	9,5	43,3
Litiges en cours et autres risques (note 21.2)	18,0	68,1	47,1	29,5
Provision pour restructuration (note 21.3)	20,8	5,2	2,1	40,9
TOTAL	213,5	138,5	298,9	132,0

L'évolution des autres provisions (hors retraites et engagements assimilés) sur l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions €)	01/01/2022	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements *	31/12/2022
Garantie après-vente (note 21.1)	52,8	26,5	(2,0)	(23,6)	0,1	53,8
Litiges en cours et autres risques (note 21.2)	76,6	29,6	(9,1)	(12,6)	1,6	86,1
Provision pour restructuration (note 21.3)	43,0	22,9	(1,0)	(39,4)	0,5	26,0
TOTAL	172,3	79,0	(12,1)	(75,6)	2,2	165,9

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

(en millions €)	01/01/2021	Dotations	Reprises non utilisées	Utilisations	Autres mouvements *	31/12/2021
Garantie après-vente (note 21.1)	45,0	29,5	(1,8)	(20,5)	0,6	52,8
Litiges en cours et autres risques (note 21.2)	62,0	25,8	(5,2)	(7,7)	1,7	76,6
Provision pour restructuration (note 21.3)	49,3	35,4	(1,2)	(40,9)	0,4	43,0
TOTAL	156,3	90,7	(8,2)	(69,0)	2,7	172,3

* Les « autres mouvements » comprennent les écarts de conversion et les mouvements de périmètre.

Note 21.1. Garantie après-vente

Le Groupe provisionne les coûts prévisibles de réparation ou de remplacement des produits vendus sous garantie à ses clients et consommateurs. La garantie peut être légale ou contractuelle et est généralement comprise entre un et deux ans. Les coûts provisionnés des rappels de produits auprès des consommateurs sont constatés dès décision prise d'effectuer ces opérations.

Note 21.2. Litiges en cours et autres risques

Certaines filiales font l'objet de litiges et de réclamations de la part des tiers.

Au 31 décembre, ce poste inclut :

(en millions €)	2022	2021
Litiges/fournisseurs	5,2	5,6
Litiges et risques/administrations locales	6,4	7,6
Litiges et risques/commerciaux	0,1	0,1
Litiges et risques/personnel	6,4	6,1
Autres litiges et risques	68,0	57,3
TOTAL	86,1	76,6

La rubrique « autres litiges et risques » comprend principalement des passifs nés de l'acquisition de WMF (cf. note 21.4), ainsi qu'un litige consommateur (Class Action) aux États-Unis.

Les autres risques et litiges provisionnés au sein de cette rubrique sont non significatifs pris isolément.

Note 21.3. Provision pour restructuration

La ventilation de la provision pour restructuration est la suivante :

(en millions €)	2022	2021
Frais de personnel	25,1	40,5
Frais d'arrêt	0,9	2,5
TOTAL	26,0	43,0

La part à moins d'un an de la provision pour restructuration s'élève à 5,2 millions d'euros et concerne principalement la fermeture du site industriel de Erbach en Allemagne, les plans de réorganisation des activités articles culinaires et professionnelles de WMF, et le plan de réorganisation au Brésil.

Note 21.4. Passifs éventuels

Dans le cadre de l'acquisition de WMF, des passifs éventuels estimés à 48 millions d'euros avaient été provisionnés au titre de litiges, risques fiscaux, environnementaux ou réglementaires. Au 31 décembre 2022, la provision résiduelle s'élève à 39,3 millions d'euros (après comptabilisation d'une charge complémentaire sur l'exercice de 6,1 millions d'euros).

Les passifs éventuels liés aux regroupements d'entreprise de la période s'élèvent à 1,2 million d'euros.

NOTE 22. AVANTAGES AU PERSONNEL

Les avantages au personnel comprennent les plans de retraites, les autres avantages postérieurs à l'emploi ainsi que les autres avantages long terme.

Plans de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Dans certains pays, le Groupe a l'obligation de verser aux salariés partant en retraite soit des allocations de fin de carrière, soit une pension selon des plans de retraite formels. Il a également l'obligation de cotiser aux caisses de retraite dans les pays où sont implantées les filiales. Le traitement comptable de ces engagements de retraite diffère selon les modalités des régimes.

Il existe deux catégories de régime de retraite :

Régime à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues.

Régime à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements correspondants sont calculés annuellement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées avec salaires de fin de carrière. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément de l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs prennent principalement en compte un taux de rotation, un taux de mortalité, un taux d'actualisation et l'âge de départ à la retraite.

Ces éléments varient selon les réglementations et lois applicables aux pays dans lesquels les salariés concernés sont situés.

La part des engagements non couverts par les fonds externes, est enregistrée au passif du bilan.

Les coûts des services rendus correspondant à l'étalement linéaire de l'engagement au titre des régimes de retraite à prestations définies et

les effets de liquidations ou réductions de régimes sont comptabilisés en Résultat Opérationnel d'Activité.

Les écarts actuariels résultants de modifications d'hypothèses ou de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Un produit financier ou une charge financière est calculé sur la base de l'engagement net des actifs de régime en fonction du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation de l'engagement et est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

L'écart entre le rendement réel des actifs de régime et le produit financier calculé sur la base du taux d'actualisation est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par la norme IAS 19 révisée.

Autres avantages à long terme

Certaines filiales versent des primes à l'occasion de la remise de médailles du travail, de jubilés ou offrent la possibilité de constituer un compte épargne temps. Le coût de ces avantages est déterminé par un calcul actuariel et est comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés. Les écarts actuariels sont reconnus immédiatement en charges ou produits sur l'exercice au cours duquel ils sont générés, leur amortissement n'étant pas autorisé en normes IFRS.

Les charges de retraite et engagements assimilés sont comptabilisés en charges opérationnelles à l'exception de l'effet de la variation de l'actualisation des engagements qui est comptabilisé en produits et charges financiers conformément à une option proposée par l'IAS 19.

Les versements effectués aux divers fonds et les versements effectués aux employés sont classés dans le tableau de flux de trésorerie dans les flux d'exploitation.

Note 22.1. Hypothèses retenues pour la détermination des engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés, provisionnés conformément au principe comptable énoncé ci-dessus, concernent essentiellement la France (principalement des indemnités de fin de carrière) et l'Allemagne (principalement des régimes de pension). Ces engagements sont déterminés par des actuaires en utilisant un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses sont revues annuellement.

Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux rendements procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Hypothèses retenues	France 2022	Allemagne 2022
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	Entre 3,00 % et 4,00 %	Entre 2,50 % et 3,00 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 3,00 % et 3,75 %	Entre 3,00 % et 3,75 %
Duration	9,0	9,9
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	62 à 65 ans*	60 à 63 ans
Mobilité du personnel	0 % à 12,3 %	0 % à 7,5 %
Tables de mortalité	TH/TF 00-02 (avec décalage d'âge) TGH-TGF 05	© Richttafeln Heubeck 2018 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Hypothèses retenues	France 2021	Allemagne 2021
<i>Hypothèses économiques</i>		
Taux de croissance des salaires	Entre 2,30 % et 4,00 %	Entre 1,80 % et 2,50 %
Taux d'actualisation par référence à l'Iboxx AA	Entre 0,00 % et 0,85 %	Entre 0,00 % et 0,85 %
Duration	9,4	12,7
<i>Hypothèses démographiques</i>		
Âge de départ en retraite	62 à 65 ans*	65 ans
Mobilité du personnel	0 % à 12,6 %	0 % à 7,5 %
Tables de mortalité	TH/TF 00-02 (avec décalage d'âge)	HEUBECK RT 2018 G

* Selon âge des salariés et statut de cadre ou non.

Impact de l'application de la décision de l'IFRIC au 31 décembre 2021

Le Groupe avait appliqué la décision de l'IFRIC portant sur les modalités de répartition dans le temps de la charge relative aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi présentant certaines caractéristiques. Ce changement de méthode avait donné lieu à une diminution de la provision de 33,2 millions d'euros, sur le périmètre France en contrepartie des réserves groupe.

Note 22.2. Engagements de retraites et assimilés et valeur actuelle des fonds

La provision est issue du net entre le montant de l'engagement (Dette actuarielle avec niveau futur des salaires) et la valeur du fond :

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	81,5	151,8	63,3	296,6
Valeur actuelle des fonds	(49,4)	(7,3)	(53,8)	(110,5)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	32,1	144,5	9,5	186,1
Passif comptabilisé au bilan	32,1	144,5	9,5	186,1
Actif comptabilisé au bilan				
NET	32,1	144,5	9,5	186,1

(en millions €)	2021			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Dette actuarielle avec niveau futur des salaires	111,0	207,3	72,3	390,6
Valeur actuelle des fonds	(70,2)	(7,4)	(54,5)	(132,1)
ENGAGEMENT SOUS-CAPITALISÉ	40,8	199,9	17,8	258,5
Passif comptabilisé au bilan	40,8	199,9	17,8	258,5
Actif comptabilisé au bilan				
NET	40,8	199,9	17,8	258,5

Note 22.3. Charges comptabilisées

La charge afférente à ces engagements se décompose de la façon suivante :

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	8,5	4,5	3,9	16,9
Frais financiers sur engagements	0,6	1,6	0,7	2,9
Produit financiers sur fonds investis	(0,4)	(0,1)	(0,3)	(0,8)
Autres	(1,7)	(0,5)	(0,4)	(2,6)
COÛT DE LA PÉRIODE	7,0	5,5	3,9	16,4

(en millions €)	2021			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Coût annuel des services rendus	8,1	4,6	4,7	17,4
Frais financiers sur engagements	0,2	0,7	0,6	1,5
Produit financiers sur fonds investis	(0,1)		(0,3)	(0,4)
Autres	(1,5)	1,3		(0,2)
COÛT DE LA PÉRIODE	6,7	6,6	5,0	18,3

Note 22.4 Variation des gains et pertes enregistrées en capitaux propres

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(45,8)	(44,2)	(5,7)	(95,7)
Écarts actuariels	21,8	47,9	10,6	80,3
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	(3,3)	0,2		(3,1)
Autres	(0,1)		0,3	0,2
MONTANT À LA CLÔTURE	(27,4)	3,9	5,2	(18,3)

(en millions €)	2021			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
Montant à l'ouverture	(55,6)	(58,5)	(10,2)	(124,3)
Écarts actuariels	3,2	14,4	4,2	21,8
Rendement des actifs du régime supérieur/ (inférieur) au produit d'intérêts	6,4	0,2	0,3	6,9
Autres	0,2	(0,3)		(0,1)
MONTANT À LA CLÔTURE	(45,8)	(44,2)	(5,7)	(95,7)

Note 22.5. Évolution de la provision sur l'exercice

La variation de la provision s'analyse comme suit :

(en millions €)	2022	2021
Montant net à l'ouverture	258,5	322,5
Coût de la période	16,4	18,3
Cotisations payées et contributions aux actifs des fonds	(11,4)	(19,8)
Écarts actuariels et autres variations*	(77,4)	(62,5)
MONTANT NET À LA CLÔTURE	186,1	258,5

* Dont impact de diminution de la provision pour 33,2 millions d'euros lié à la décision de l'IFRIC en 2021.

Note 22.6. Évolution des engagements

Évolution des engagements 2022

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2022	111,0	207,3	72,3	390,6
Coût des services rendus	8,5	4,5	3,9	16,9
Frais financiers sur engagements	0,6	1,6	0,7	2,9
Prestations versées	(15,2)	(13,3)	(4,5)	(33,0)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	(23,8)	(48,7)	(11,0)	(83,5)
Réductions/cessions	(1,4)		(0,2)	(1,6)
Autres	1,8	0,4	2,1	4,3
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2022	81,5	151,8	63,3	296,6

Évolution des engagements 2021

(en millions €)	2021			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
ENGAGEMENTS AU 1^{er} JANVIER 2021	149,6	228,9	74,3	452,8
Coût des services rendus	8,1	4,6	4,7	17,4
Frais financiers sur engagements	0,2	0,7	0,6	1,5
Prestations versées	(9,1)	(13,2)	(5,2)	(27,5)
Modifications de régime				
Écarts actuariels	(3,6)	(13,1)	(4,3)	(21,0)
Réductions/cessions	(1,3)		0,1	(1,2)
Autres *	(32,9)	(0,6)	2,1	(31,4)
ENGAGEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2021	111,0	207,3	72,3	390,6

* Dont impact de diminution de la provision de 33,2 millions d'euros lié à la décision de l'IFRIC.

Note 22.7. Évolution et détail des fonds investis

Variation 2022 des actifs investis

(en millions €)	2022			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2022	70,2	7,4	54,5	132,1
Rendement attendu des fonds	0,4	0,1	0,3	0,8
Contributions versées aux fonds	2,8	(0,4)	0,1	2,5
Prestations payées par le fonds	(20,7)		(3,4)	(24,1)
Écarts actuariels et autres	(3,3)	0,2	2,3	(0,8)
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2022	49,4	7,3	53,8	110,5

Variation 2021 des actifs investis

(en millions €)	2021			
	France	Allemagne	Autres pays	Total
ACTIFS INVESTIS AU 1^{er} JANVIER 2021	66,2	7,5	56,6	130,3
Rendement attendu des fonds	0,2		0,2	0,4
Contributions versées aux fonds	1,9	(0,4)	(0,5)	1,0
Prestations payées par le fonds	(4,6)		(4,1)	(8,7)
Écarts actuariels et autres	6,5	0,3	2,3	9,1
ACTIFS INVESTIS AU 31 DÉCEMBRE 2021	70,2	7,4	54,5	132,1

Les actifs en France sont placés auprès de trois compagnies d'assurances et investis dans l'actif général de ces assureurs composés essentiellement d'obligations d'État ou en émetteurs notés principalement AAA, AA ou A, en actions de grandes valeurs internationales (gérées en direct) et en immobilier, dont 58 % placés sur des supports Euros.

Le rendement de ces fonds s'est élevé à - 3,27 % en 2022.

Le rendement réel du fonds pour l'année 2022 devrait être conforme au taux attendu et ne devrait pas générer des écarts actuariels significatifs en 2023.

Les contributions versées aux fonds sont exclusivement versées par l'employeur. Il n'y a pas de versements effectués par les participants aux régimes.

Note 22.8. Autres informations

22.8.1. Décaissements attendus lors des exercices futurs

Décaissements attendus (en millions €)	France	Allemagne	Autres	Total
< 1 an	6,5	14,2	0,4	21,1
Supérieur à 1 an	25,5	130,2	9,3	165,0
TOTAL	32,0	144,4	9,7	186,1

22.8.2. Contributions versées aux fonds prévues au cours de l'exercice suivant

Aucune contribution significative n'est planifiée à ce jour.

22.8.3. Analyse de sensibilité des engagements

Une diminution du taux d'actualisation de 0,25 % aurait entraîné une augmentation de l'engagement d'environ 8,8 millions d'euros et une augmentation du taux d'actualisation de 0,25 % une diminution de l'engagement d'environ 6,4 millions d'euros. L'impact sur le coût des services rendus en 2022 d'une modification des engagements liée aux variations des taux d'actualisation présentée ci-avant peut être considéré comme non significatif.

NOTE 23. DETTES FINANCIÈRES

L'évaluation et la comptabilisation des dettes financières sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les dettes financières sont comptabilisées dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Elles sont comptabilisées à la juste valeur de la contrepartie reçue. Les coûts de transaction directement attribuables à l'émission du passif financier sont inclus dans l'évaluation initiale de tous les actifs et passifs financiers. Les coûts d'acquisition incluent les coûts de transaction directs externes.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les dettes d'exploitation. Les emprunts et les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Certains passifs financiers couverts par des *swaps* de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de flux de trésorerie futurs. Les variations de juste valeur du *swap* sont comptabilisées au bilan, en contrepartie des autres éléments du résultat global pour la partie efficace.

Ces instruments financiers, sans risque de perte de valeur et dont le seul risque de contrepartie est celui de la banque, ont des échéances inférieures à un an.

Lorsque les filiales chinoises du Groupe demandent à leurs banques locales d'émettre des *Bank Acceptance Drafts* à destination de leurs fournisseurs ceux-ci sont classés dans la rubrique du bilan « Dettes financières ».

Note 23.1. Endettement financier brut

L'endettement financier brut comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes.

(en millions €)	2022	2021
Dettes obligataires	998,1	996,6
Dettes bancaires	5,3	
Dettes IFRS 16	290,7	263,1
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	170,0	195,0
Autres dettes financières (y compris placements privés)	453,3	767,5
Participation des salariés	5,2	8,6
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	1 922,6	2 230,8
Dettes obligataires	6,6	507,5
Dettes bancaires	4,9	2,5
Dettes IFRS 16	80,8	71,8
Titres négociables à court et moyen terme (NEU CP et NEU MTN)	824,3	890,5
Part à moins d'un an des dettes non courantes	472,9	132,9
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	1 389,5	1 605,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 312,1	3 836,0

Au 31 décembre 2022, la dette du Groupe est constituée de financements à court terme et long terme. Les sources de financement sont diversifiées et l'endettement financier se compose notamment :

- de financements par placements privés (*Schuldschein*) pour 698,5 millions d'euros ;
- d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2024 ;
- d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2025 ;
- de tirages pour un total de 729 millions d'euros de titres négociables à court terme (NEU CP) (tiré dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros bénéficiant d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's) ;

- de tirages pour un total de 265 millions d'euros de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (tiré dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros).

Au 31 décembre 2022, le taux d'intérêt moyen pondéré de la dette financière non courante à plus d'un an en tenant compte de sa maturité, ressort à 1,92 %.

Au 31 décembre 2022, les emprunts ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

Caractéristiques et échéances de l'endettement brut (valeurs nominales)

Au 31 décembre 2022 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Solde au bilan	Ventilation par échéance			Taux initial
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
<i>Schuldschein</i>	EUR	2023	102,5	102,5			Variable ⁽¹⁾
<i>Schuldschein</i>	EUR	2023	180,0	180,0			Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2024	18,0		18,0		Variable ⁽¹⁾
<i>Schuldschein</i>	EUR	2026	48,0		48,0		Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2026	46,0		46,0		Variable
<i>Schuldschein</i>	EUR	2028	104,0			104,0	Fixe
<i>Schuldschein</i>	EUR	2028	73,0			73,0	Variable
<i>Schuldschein</i>	EUR	2031	15,0			15,0	Variable
<i>Schuldschein</i>	EUR	2031	112,0			112,0	Fixe
Emprunt obligataire 2024	EUR	2024	500,0		500,0		Fixe
Emprunt obligataire 2025	EUR	2025	500,0		500,0		Fixe
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2023	729,0	729,0			Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2024 à 2027	110,0		110,0		Fixe
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR	2023 à 2024	155,0	95,0	60,0		Variable ⁽¹⁾
Autres dettes bancaires (y compris découverts)			95,4	54,6	41,0	(0,2)	Variable
Dettes leasing			371,5	80,8	228,9	61,8	Variable
Participation des salariés	EUR		9,2	4,1	5,1		Variable
Bank Acceptance Drafts	CNY	2023	143,5	143,5			Fixe
TOTAL			3 312,1	1 389,5	1 557,0	365,6	

(1) Une partie est couverte par des swaps de taux variables contre taux fixes.

Échéances des emprunts (valeur nominale et intérêts inclus, valeurs non actualisées)

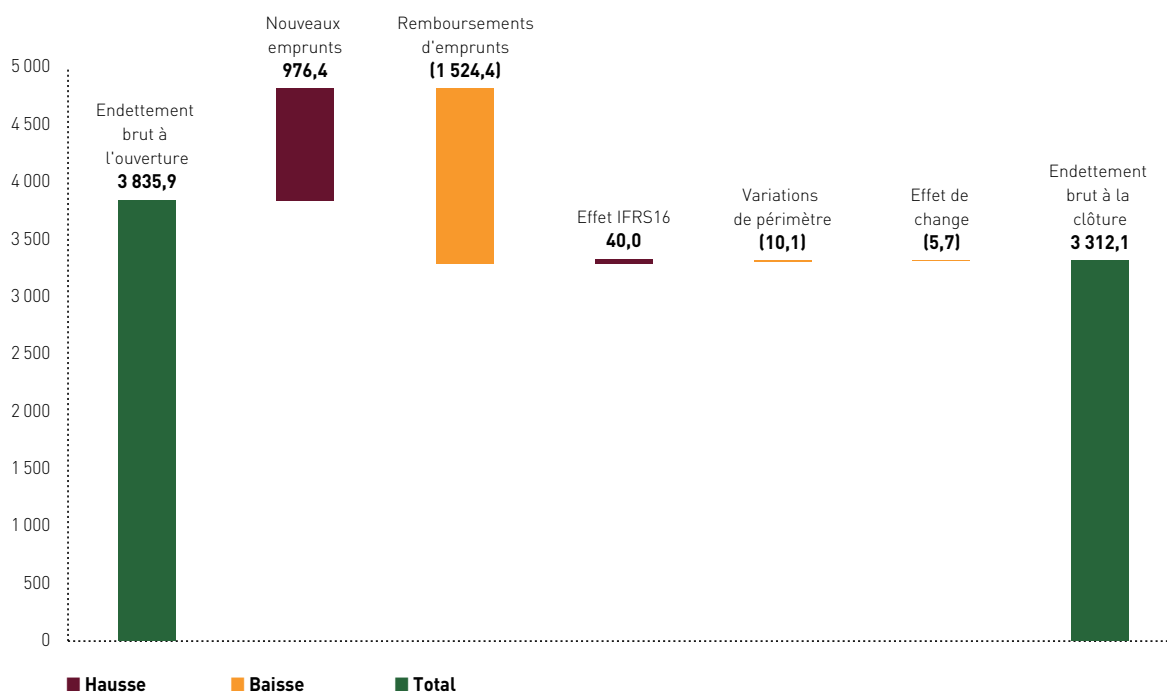
Au 31 décembre 2022 (en millions €)	Monnaie d'émission	Échéance	Décassements prévus	Ventilation par échéance		
				< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Schuldschein	EUR	2023	107,0	107,0		
Schuldschein	EUR	2023	182,9	182,9		
Schuldschein	EUR	2024	18,8	0,8	18,0	
Schuldschein	EUR	2026	52,4	1,1	51,3	
Schuldschein	EUR	2026	53,3	1,8	51,5	
Schuldschein	EUR	2028	109,9	1,0	4,0	104,9
Schuldschein	EUR	2028	91,0	3,0	12,1	75,9
Schuldschein	EUR	2031	20,8	0,6	2,6	17,6
Schuldschein	EUR	2031	125,1	1,5	5,8	117,8
Emprunt obligataire 2024	EUR	2024	515,0	7,5	507,5	
Emprunt obligataire 2025	EUR	2025	520,6	6,9	513,7	
Titres négociables à court terme (NEU CP)	EUR	2023	729,0	729,0		
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN)	EUR		278,3	100,5	177,8	
Bank Acceptance Drafts	CNY	2023	143,5	143,5		
TOTAL			2 947,6	1 287,1	1 344,3	316,2

Crédit confirmé

Le Groupe dispose par ailleurs d'un crédit syndiqué confirmé et non utilisé, d'un montant de 990 millions d'euros. Une option d'extension d'un an a été exercée en 2022, prolongeant l'échéance de ce crédit syndiqué à décembre 2027. Ce crédit est assorti d'une seconde option d'extension, exerçable en 2023.

Cette ligne de crédit ne comporte aucun covenant financier susceptible de la rendre exigible immédiatement.

VARIATIONS DES PASSIFS INCLUS DANS LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT DU GROUPE (EN M€)



Les nouveaux emprunts de la période s'élevant à 976,5 millions d'euros concernent principalement les tirages de NEU CP de 729 millions d'euros.

Note 23.2. Endettement financier net

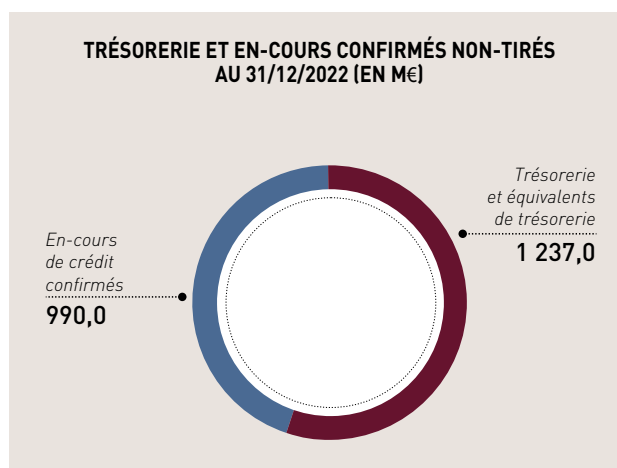
L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des placements financiers et autres actifs financiers courants sans risque de changement de valeur significatif (cf. note 14) ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend

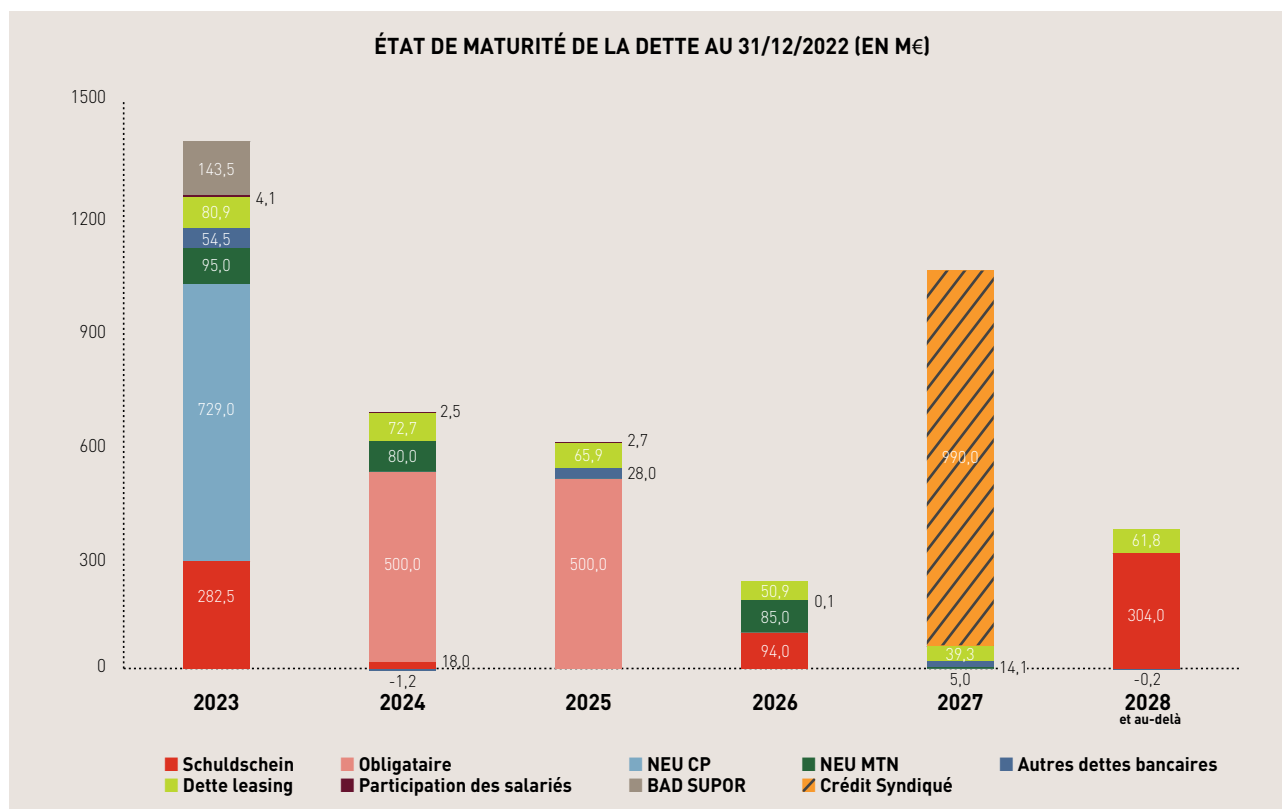
également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à trois mois.

(en millions €)	2022	2021
Dettes financières non courantes	1 922,6	2 230,8
Dettes financières courantes	1 389,5	1 605,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 312,1	3 836,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets ⁽¹⁾	(1 237,0)	(2 266,5)
Placements financiers et autres actifs financiers courants ⁽²⁾	(99,5)	(58,1)
Instruments dérivés (nets)	(2,6)	12,2
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 973,0	1 523,6

(1) Dont 675 millions d'euros en Chine contre 678 millions d'euros au 31 décembre 2021

(2) Hors cautions et garanties





NOTE 24. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Pour la couverture des risques de marché (taux, cours des matières et devises), le Groupe utilise principalement des instruments dérivés. Conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la qualification comptable de l'instrument. Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture de juste valeur, de flux futurs de trésorerie ou d'investissement net :

- une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif, ou d'un engagement ferme non comptabilisé qui est attribuable à un risque particulier et qui affectera le Résultat net présenté ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur de flux futurs de trésorerie hautement probables ;
- une couverture d'un investissement net permet de couvrir le risque de change afférent à la situation nette d'une participation dans une filiale étrangère consolidée hors zone euro. L'investissement net couvert peut également résulter d'un prêt intra-Groupe à une filiale étrangère consolidée hors zone euro qui n'est pas remboursable dans un délai planifié ou prévisible.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la part efficace et en résultat pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

Lorsque le Groupe qualifie une relation de couverture de « couverture d'investissement net » en raison du caractère non remboursable dans un délai planifié ou prévisible du prêt intra-Groupe mis en place, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en autres éléments du résultat global à l'exception de la part inefficace enregistrée en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global ne sont recyclés dans le compte de résultat que lors de la sortie du périmètre de consolidation de l'investissement.

La comptabilité de couverture est applicable si les conditions prévues par la norme IFRS 9 sont remplies :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- le lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture est documenté, ainsi que les potentielles sources d'inefficacité.

Les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne remplissent pas les conditions de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Le Groupe applique les dispositions permises ou requises par IFRS 9, pour le traitement des coûts de couverture de tous les instruments qualifiés comptablement.

Note 24.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie comptable

Les actifs financiers comprennent les participations, les actifs courants représentant les créances d'exploitation (hors dettes fiscales et sociales), des titres de créances ou des titres de placement. La juste valeur des créances clients et autres créances courantes est équivalente à leur valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme.

Les actifs financiers non courants comprennent des titres de participation non consolidés (participations minoritaires sans influence notable), certaines créances afférentes ainsi que des créances dont l'échéance est supérieure à un an. Conformément à IFRS 9, ces actifs financiers non courants pour lesquels le modèle de gestion est de collecter des flux de trésorerie contractuels et les flux résultant d'une cession sont enregistrés à la juste valeur en contrepartie des autres

éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat même en cas de cession (cf. note 14).

La juste valeur des emprunts et dettes financières, en l'absence de prix coté sur un marché actif, est évaluée à partir des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, en actualisant ces flux à la date de clôture sur la base du taux observé sur le marché à la clôture pour des types d'emprunts similaires et en tenant compte du *spread* moyen émetteur du Groupe.

La juste valeur des instruments dérivés est obtenue par des techniques d'actualisation des *cash flows* futurs en utilisant les cours de change à terme à la date de clôture (change), les taux d'intérêt du marché (taux) et les cours de l'aluminium, du cuivre, du nickel et du plastique au 31 décembre 2022.

(en millions €)	2022		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations ⁽¹⁾	208,3	208,3		208,3			
Autres actifs financiers non courants	18,2	18,2			18,2		
Autres créances non courantes ⁽²⁾	3,4	3,4			3,4		
Instruments dérivés actifs non courants	26,3	26,3					26,3
Clients	891,5	891,5			891,5		
Autres créances courantes ⁽²⁾	118,9	118,9			118,9		
Instruments dérivés actifs courants	76,8	76,8					76,8
Placements financiers et autres actifs financiers courants	102,0	102,0			102,0		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 237,0	1 237,0	1 237,0				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	2 682,4	2 682,4	1 237,0	208,3	1 134,0		103,1
PASSIFS							
Dettes financières non courantes	1 922,6	1 817,7				1 817,7	
Autres passifs non courants ⁽³⁾	3,3	3,3				3,3	
Instruments dérivés passifs non courants	32,9	32,9					32,9
Fournisseurs	1 027,1	1 027,1				1 027,1	
Dettes financières courantes	1 389,5	1 383,8				1 383,8	
Autres passifs courants ⁽³⁾	289,6	289,6				289,6	
Instruments dérivés passifs courants	52,2	52,2					52,2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 717,2	4 606,6				4 521,5	85,1

(1) Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf. État du Résultat Global.

(2) Hors charges constatées d'avance et créances dettes fiscales/sociales.

(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

(en millions €)	2021		Ventilation par catégorie d'instruments				
	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat (hors dérivés)	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
ACTIFS							
Autres participations ⁽¹⁾	151,8	151,8		151,8			
Autres actifs financiers non courants	16,4	16,4			16,4		
Autres créances non courantes ⁽²⁾	3,3	3,3			3,3		
Instruments dérivés actifs non courants	11,6	11,6					11,6
Clients	934,6	934,6			934,6		
Autres créances courantes ⁽²⁾	126,3	126,3			126,3		
Instruments dérivés actifs courants	115,7	115,7					115,7
Placements financiers et autres actifs financiers courants	60,6	60,6			60,6		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 266,5	2 266,5	2 266,5				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	3 686,8	3 686,8	2 266,5	151,8	1 141,2		127,3
PASSIFS							
Dettes financières non courantes	2 230,8	2 253,7				2 253,7	
Autres passifs non courants ⁽³⁾	3,4	3,4				3,4	
Instruments dérivés passifs non courants	15,3	15,3					15,3
Fournisseurs	1 614,7	1 614,7				1 614,7	
Dettes financières courantes	1 605,2	1 612,4				1 612,4	
Autres passifs courants ⁽³⁾	182,7	182,7				182,7	
Instruments dérivés passifs courants	50,0	50,0					50,0
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	5 702,0	5 732,2				5 666,9	65,3

(1) Dont Juste Valeur par OCI non recyclable : cf. État du Résultat Global.

(2) Hors charges constatées d'avance et créances dettes fiscales/sociales.

(3) Hors produits constatés d'avance et dettes fiscales/sociales.

Note 24.2. Dérivés

La juste valeur des instruments dérivés est la suivante :

(en millions €)	2022		
	Nominal	Juste Valeur	
		Actif	Passif
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			
Ventes à terme de devises	47,2	3,5	(3,8)
Achats à terme de devises	96,3	19,7	(4,4)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	67,4	3,8	
Stratégie Optionnelle de vente de devises	47,7	0,5	(0,1)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique) ⁽¹⁾	18,8	0,2	(1,6)
Revalorisation des transactions intra-groupes		8,8	(4,3)
TOTAL		36,5	(14,2)
TRADING			
BRL	60,2	0,3	
CHF	30,2	0,3	(0,4)
CLP	18,2	0,1	
COP	19,7		
JPY	78,2		(1,2)
MXN	47,7	0,3	(0,1)
USD	83,6	0,2	
Autres devises	114,5	0,2	(0,1)
TOTAL		1,4	(1,8)
COUVERTURES DE FLUX FUTURS			
Ventes et Achats à terme de devises	820,7	17,5	(12,5)
Stratégies optionnelles de change	766,8	12,0	(16,7)
Swap de taux variable/fixe	207,5	5,0	
Cross Currency Swap	167,6	20,7	(18,8)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	108,7	3,7	(10,9)
TOTAL		58,9	(58,9)
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS			
Couvertures d'investissements nets	509,8	6,3	(3,2)
TOTAL		6,3	(3,2)
ACTIONS PROPRES			
Put sur Actions propres ⁽²⁾			(7,0)
TOTAL			(7,0)
TOTAL DÉRIVÉS		103,1	(85,1)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)		18,0	

(1) En 2021, la juste valeur des instruments de couverture des matières premières non échus, mais dont le fixing était déjà intervenu, était enregistrée pour un montant de 2,1 millions d'euros en autres créances d'exploitation.

(2) Cf. note 19.4.

<i>(en millions €)</i>	2021		
	Nominal	Juste Valeur	
		Actif	Passif
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			
Ventes à terme de devises	146,9	2,6	(7,6)
Achats à terme de devises	511,2	23,4	(4,6)
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	59,6	3,5	
Stratégie Optionnelle de vente de devises	47,9	0,3	(2,1)
Revalorisation des transactions intra-groupes		1,9	(12,7)
TOTAL		31,7	(27,0)
TRADING			
BRL	74,3	0,1	(0,6)
CHF	41,3		(1,4)
CLP	12,1		(0,1)
COP	11,3	0,3	
JPY	61,2	0,3	
MXN	23,6		(0,3)
RUB	78,8	1,9	
USD	28,7		(0,1)
Autres devises	77,4		(0,2)
TOTAL		2,6	(2,7)
COUVERTURES DE FLUX FUTURS			
Ventes et Achats à terme de devises	1 225,9	37,2	(8,7)
Stratégies optionnelles de change	800,2	28,8	(5,4)
Swap de taux variable/fixe	224,5		(2,2)
Cross Currency Swap	181,7	2,8	(8,8)
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	177,6	17,6	(0,1)
TOTAL		86,4	(25,2)
COUVERTURES D'INVESTISSEMENTS NETS			
Couvertures d'investissements nets	257,8	2,5	(4,6)
TOTAL		2,5	(4,6)
ACTIONS PROPRES			
Put sur Actions propres		4,0	(5,8)
TOTAL		4,0	(5,8)
TOTAL DÉRIVÉS		127,2	(65,3)
EFFET NET SUR CAPITAUX PROPRES (Y COMPRIS PART RÉSULTAT)		61,9	

Les instruments dont l'échéance pourrait être supérieure à un an sont principalement ceux mis en place au titre des couvertures de flux futurs. Ils comprennent également des *cross currency swap* et des *put* sur actions propres.

Au 31 décembre 2022, la ventilation de la juste valeur de ces instruments se répartit comme suit :

Au 31 décembre 2022 (en millions €)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Cross Currency Swap	0,4	1,4	0,1	1,9
Ventes et Achats à terme de devises	8,8	(3,8)		5,0
Stratégies optionnelles de change	0,4	(5,1)		(4,7)
Swap de taux variable/fixe	4,4	0,6		5,0
Dérivés matières premières (aluminium, nickel, cuivre et plastique)	(8,6)			(8,6)
Put sur Actions propres	(5,0)	(2,0)		(7,0)
TOTAL	0,4	(8,9)	0,1	(8,4)

Note 24.3. Information sur les actifs et passifs financiers comptabilisés en juste valeur

Conformément à IFRS 13 et à l'amendement d'IFRS 7, le tableau suivant présente les éléments comptabilisés en juste valeur par classe d'instruments financiers selon la hiérarchie suivante :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : évaluation faisant appel à des techniques de valorisations simples s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : évaluation faisant appel à des données non observables sur le marché.

(en millions €)	31 décembre 2022			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Autres participations	208,3		208,3	
Instruments dérivés	103,1		103,1	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 237,0	1 237,0		
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN JUSTE VALEUR	1 548,4	1 237,0	311,4	
PASSIFS				
Instruments dérivés	85,1		85,1	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS À LA JUSTE VALEUR	85,1		85,1	

Le portefeuille d'instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe dans le cadre de sa gestion des risques comporte principalement des ventes et achats à terme de devises, des stratégies optionnelles, des *swaps* de taux, des *Cross Currency Swaps* des *swaps* de change et des *swaps* et stratégies optionnelles sur matières premières et des stratégies optionnelles d'achat d'actions propres. La juste valeur de ces contrats est déterminée à l'aide de modèles internes de valorisation basés sur des données observables et peut-être considérée de niveau 2.

NOTE 25. GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Note 25.1. Gestion des risques

La gestion des risques est assurée de manière centralisée par la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Le Groupe réalise ses opérations de couverture sur les marchés financiers avec un nombre limité de partenaires de premier rang afin d'éviter tout risque de contrepartie. Les opérations de couvertures sont centralisées. Elles sont réalisées de manière exceptionnelle par les filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige mais ces opérations restent soumises au contrôle de la Direction Finance et Trésorerie du Groupe.

Note 25.2. Risque de marché

25.2.1. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar américain, le yuan chinois, le rouble russe, le réal brésilien, le yen japonais et le won coréen. Ces ventes en devises sont réalisées principalement par les filiales du Groupe dans leur monnaie fonctionnelle, ne générant pas de risque de change transactionnel à leur niveau.

De même, des achats de marchandises (produits sourcés) en dollar américain ou en yuan chinois sont effectués auprès de fournisseurs asiatiques par une filiale du Groupe, SEB Asia, qui a pour devise fonctionnelle le dollar américain.

Les principales sources de risque de change transactionnel du Groupe sont donc liées :

- aux flux de facturation intercompagnies entre les sociétés du Groupe lorsqu'elles facturent ou achètent des produits ou services dans une devise autre que leur devise fonctionnelle ;
- aux achats de composants industriels et de produits finis auprès de fournisseurs externes au Groupe par les filiales de production dans une devise différente de leur devise fonctionnelle (comme les achats de composants en dollar américain ou yuan chinois par les sites de production du Groupe).

Cette exposition est gérée de façon centralisée par SEB S.A. qui est la contrepartie unique des opérations de change sauf contrainte réglementaire spécifique. Les positions de change transactionnelles ouvertes au bilan sont couvertes partiellement par l'intermédiaire d'instruments fermes ou optionnels.

Les transactions futures hautement probables peuvent donner lieu à des couvertures dans des conditions très strictes définies dans la politique générale de gestion du risque de change.

RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX TRANSACTIONS COMMERCIALES INTERCOMPAGNIES ET HORS GROUPE

L'exposition nette du Groupe basée sur les montants notionnels concerne principalement les devises suivantes (hors devises fonctionnelles des entités).

En 2022 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
POSITION NETTE AVANT GESTION	(118)	(143)	(7)	14	13	12	12	23	17
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(81)	(10)	(7)	2	(5)	(13)	2	6	3
En 2021 (en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
POSITION NETTE AVANT GESTION	(238)	(284)	45	21	19	18	17	17	90
POSITION NETTE APRÈS GESTION	23	25	16	2		(1)	1		13

Au 31 décembre 2022, les cours de change s'établissent pour 1 euro à 1,0666 dollar, 7,3682 yuans chinois, 77,8746 roubles et 0,8869 livres sterling.

Au 31 décembre 2022, l'analyse de la sensibilité sur la position après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	CNY	RUB	BRL	KRW	GBP	MXN	PLN	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	(9,0)	(1,1)	(0,8)	0,2	(0,6)	(1,4)	0,2	0,7	0,9

RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX TRANSACTIONS FINANCIÈRES

SEB S.A. est la source principale de financement de l'activité de ses filiales. Les ressources consenties aux filiales le sont dans leur devise de fonctionnement au travers de SEB S.A. ayant accès à des ressources stables en euros. Elle est exposée aux risques de change

sur le financement accordé aux filiales du Groupe. Pour couvrir son exposition, elle emprunte ou prête dans la devise de la filiale en position inverse en utilisant des *swaps* de devises. Cette exposition est donc couverte systématiquement dès lors que des instruments dérivés compétitifs sont disponibles sur le marché.

Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture pour ces opérations.

En 2022 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	461	353
Total passifs	(197)	(33)
POSITION NETTE AVANT GESTION	264	320
Instruments financiers dérivés	(251)	(331)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	13	(11)

En 2021 (en millions €)	USD	Autres
Total actifs	434	358
Total passifs	(285)	(63)
POSITION NETTE AVANT GESTION	149	295
Instruments financiers dérivés	(153)	(322)
POSITION NETTE APRÈS GESTION	(4)	(26)

La variation des cours des devises (toute autre variable étant supposée par ailleurs rester constante) aurait un impact sur le résultat.

Au 31 décembre 2022, l'analyse de la sensibilité de la position nette après gestion est la suivante :

(en millions €)	USD	Autres
Hypothèse de variation de devise (appréciation)	10 %	10 %
IMPACT RÉSULTAT	1,4	(1,4)

RISQUE DE CHANGE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS NETS

Le Groupe SEB est par ailleurs exposé à un risque de change lié à l'investissement net dans ses filiales (impact des fluctuations de cours des devises fonctionnelles des filiales dans la quote-part de capitaux propres détenue par SEB S.A.).

Au 31 décembre 2022, les nominaux de couvertures qualifiés de couverture d'investissement net et les justes valeurs comptabilisées en capitaux propres sont :

En 2022 (en millions €)	BRL	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	142,5	367,3	509,8
Juste valeur en capitaux propres	(0,8)	3,8	3,0

En 2021 (en millions €)	BRL	CNY	Total
Nominaux de couvertures qualifiés de NIH	28,7	229,0	257,7
Juste valeur en capitaux propres	(0,1)	(2,0)	(2,1)

25.2.2. Risque de taux

La politique du Groupe consiste à se couvrir contre les risques de fluctuation des taux d'intérêt en fonction de l'évolution du marché des taux et de l'évolution de la dette globale du Groupe.

Le tableau ci-après présente l'échéancier de l'endettement financier net (hors instruments financiers) à fin décembre 2022 des dates de révision de taux :

En 2022 (en millions €)	Du jour le jour à 1 an		De 1 à 5 ans		Supérieur à 5 ans	
	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe
Total actifs	1 280,2	56,3				
Total passifs	(337,0)	(1 052,5)	(399,0)	(1 158,0)	(149,6)	(216,0)
VALEUR NOMINALE NETTE AVANT GESTION	943,2	(996,2)	(399,0)	(1 158,0)	(149,6)	(216,0)

Pour couvrir les intérêts d'emprunts payables d'ici juin 2024 des *swaps* taux variable/taux fixe ont été mis en place.

Le Groupe se couvre principalement sur l'indice de référence monétaire, Euribor six mois.

En 2022 (en millions €)	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
<i>Swap</i> taux variable/taux fixe	154,5	53,0	
<i>Cross Currency Swap</i>	33,5	100,6	33,5

Sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2022, d'une dette constante toute l'année et d'une même répartition devises de cette dette, une variation instantanée à la hausse de 1 % des taux d'intérêt représenterait une charge financière supplémentaire sur 2023, après couvertures, estimée à 4,0 millions d'euros et serait sans impact significatif sur l'endettement net.

La variation de la juste valeur du *swap* de taux au 31 décembre 2022 est la suivante :

(en millions €)	31/12/2022
JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE	0,6
Variation de juste valeur	6,5
Montants recyclés en résultat	
JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE	7,1

25.2.3. Risque matières premières

Le Groupe utilise, pour la fabrication de ses produits, des matières premières (essentiellement aluminium, cuivre, nickel entrant dans la composition de l'acier inoxydable et le plastique) dont la fluctuation des cours est couverte par des instruments financiers dérivés. Le Groupe anticipe ses besoins pour l'année suivante et effectue une couverture adaptée de ses besoins.

Le Groupe utilise des *swaps* et des options pour figer les cours de ces matières premières. Les produits dérivés sur matières utilisés par le Groupe sont qualifiés de couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IFRS 9 lorsque les critères énoncés en note 24 sont remplis.

Au 31 décembre 2022, les instruments financiers dérivés sur matières ont dégagé une perte latente de 7,2 millions d'euros. En 2021, le gain latent s'élevait à 17,3 millions d'euros.

Les instruments dérivés arrivés à échéance en 2022 ont généré un gain de 13,0 millions d'euros (gain de 20,2 millions d'euros en 2021).

ANALYSE DE SENSIBILITÉ SUR LES MATIÈRES COUVERTES

Sur le portefeuille de dérivés matières, une augmentation de 10 % des cours des matières au 31 décembre 2022 aurait eu un impact positif sur les capitaux propres de 9,4 millions d'euros. Une diminution de 10 % aurait eu un impact défavorable d'un montant équivalent, toute autre variable étant supposée rester constante par ailleurs.

Hors dérivés, une variation de 10 % des cours des matières par rapport à leur niveau moyen 2022 aurait entraîné une variation à la hausse ou à la baisse de 16,5 millions d'euros du Résultat Opérationnel d'Activité.

25.2.4. Risque actions et actions propres

Il n'est pas dans la politique du Groupe de détenir un portefeuille d'actions tierces ou d'OPCVM actions significatif.

Le Groupe détient en revanche un portefeuille d'actions propres. Il a ainsi mis en place :

- un contrat de liquidité afin de favoriser la liquidité de ses actions et la régularité de leur cotation ;
- un contrat de rachats d'actions afin d'assurer principalement la couverture des plans d'actions de performances accordés aux salariés.

Lorsque la société acquiert ses propres actions, ces dernières sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Les produits ou pertes générés par les transactions sur actions propres sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur la base du cours de clôture de l'action SEB au 31 décembre 2022 (78,25 euros), la valeur de marché des actions détenues était de 22,5 millions d'euros. Une variation – à la hausse ou à la baisse – de 10 % du cours de l'action SEB entraînerait donc une variation de 2,3 millions d'euros de la valeur de marché des actions d'autodétention.

Par ailleurs, ZJ Supor, dont le Groupe SEB détient désormais 82,44 % du capital, est coté sur le marché de Shenzhen. Au 31 décembre 2022, le cours de l'action cote 49,46 CNY, valorisant la part du capital détenue par le Groupe SEB à 4 475,2 millions d'euros. L'évolution du cours de l'action Supor n'a aucune incidence sur les comptes consolidés du Groupe SEB dans la mesure où ZJ Supor est consolidé par intégration globale.

Note 25.3. Risque de liquidité

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement reposant sur :

- le maintien à tout moment d'un certain niveau de disponibilités (trésorerie, équivalents de trésorerie) s'élevant à 1 237,0 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- des placements financiers court terme auprès de contreparties de premiers rangs pour un montant s'élevant à 63,7 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

auquel s'ajoutent notamment :

- des titres négociables à court terme (NEU CP) dans le cadre d'un programme de 1,25 milliard d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2022 est de 729 millions d'euros ;
- des titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros. L'en-cours au 31 décembre 2022 est de 265,0 millions d'euros ;

■ des emprunts et crédits :

- une ligne de crédit syndiqué de 990 millions d'euros à échéance 2027,
- plusieurs lignes de crédit de type *Schuldschein* pour 698,5 millions d'euros à échéances 2023, 2024, 2026, 2028 et 2031,
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2024,
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2025.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que la dette financière sont respectivement décrits en note 18 et note 23.

Par ailleurs, les emprunts et crédits financiers du Groupe ne comportent aucun *covenant* financier susceptible de les rendre exigibles immédiatement.

Note 25.4. Risque de crédit

Le Groupe SEB est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients, ainsi qu'au risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités (soldes créditeurs de banque et placements financiers essentiellement), de la souscription de produits dérivés et des autorisations de crédit non utilisées.

Le Groupe a mis en place des procédures pour encadrer et limiter le risque de crédit et le risque de contrepartie.

25.4.1. Clients

À la date de clôture, la ventilation par antériorité des créances clients est la suivante :

(en millions €)	Créances non échues	Créances échues			Total
		0-90 jours	91-180 jours	> 181 jours	
Créances clients nettes	695,6	178,2	9,2	8,5	891,5

Pour prévenir tout problème de recouvrement auprès de ses clients, le Groupe SEB a mis en place des limites de crédit individuelles qui sont régulièrement mises à jour en fonction à la fois de la situation financière de chaque client et de l'historique des paiements.

Par ailleurs, les principaux clients du Groupe SEB sont des grands noms internationaux du secteur de la distribution et aucun client ne représente plus de 6,0 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2022.

Enfin, le Groupe SEB a souscrit une police d'assurance auprès de la Coface pour couvrir le risque crédit client. Au 31 décembre 2022, la majorité des filiales du Groupe bénéficie d'une couverture des soldes clients que la société exercera en cas de non-recouvrement.

25.4.2. Instruments Financiers

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne travailler qu'avec des Banques de premier rang en France comme à l'étranger.

NOTE 26. FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

Les dettes fournisseurs et autres passifs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

À la date de clôture, les fournisseurs et autres passifs se ventilent comme suit :

(en millions €)	2022	2021
Dettes fiscales et sociales	47,7	47,5
Autres dettes	6,1	6,6
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	53,8	54,1
Dettes fiscales et sociales	273,5	346,4
Fournisseurs d'immobilisations	16,8	26,2
Avances et acomptes reçus ⁽¹⁾	246,8	145,8
Autres dettes	46,7	28,3
AUTRES PASSIFS COURANTS	583,8	546,7
FOURNISSEURS	1 027,1	1 614,7

(1) Dont 176,9 millions d'euros provenant de Supor au 31 décembre 2022 (140 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Les dettes fiscales et sociales non courantes concernent essentiellement les comptes épargne temps des salariés en France.

5.2.4. AUTRES INFORMATIONS

NOTE 27. DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

En 2022, les dépenses et les investissements réalisés pour la protection de l'environnement dans les sites industriels du Groupe se sont élevés à 11,4 millions d'euros (12,1 millions d'euros en 2021).

Ce montant inclut notamment les dépenses de fonctionnement relatives à l'environnement (gestion de l'eau, des déchets, etc.), mais ne comprend pas les taxes liées aux emballages et les dépenses relatives aux déchets d'équipements électriques et électroniques.

Les principaux postes, ainsi que la ventilation entre dépenses et investissements sont reportés dans le tableau ci-dessous.

(en millions €)	2022			2021		
	Dépenses	Investissements	Total	Dépenses	Investissements	Total
Protection de l'air ambiant	1,0	1,6	2,6	0,9	2,3	3,2
Gestion des eaux usées et économie d'eau	2,3	0,8	3,1	2,1	0,6	2,7
Gestion des déchets	3,3	0,2	3,5	3,7		3,7
Protection et assainissement du sol	0,3	0,1	0,4	0,5	0,2	0,7
Autres activités de protection de l'environnement	1,5	0,3	1,8	1,5	0,3	1,8
TOTAL	8,4	3,0	11,4	8,7	3,4	12,1

NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un *reporting* visant à recenser ses engagements hors bilan et à en connaître la nature et l'objet. Ce processus prévoit la transmission par les filiales consolidées, dans le cadre des procédures de consolidation, des informations relatives aux engagements donnés suivants :

- sûretés personnelles (avals, cautions et garanties) ;
- sûretés réelles (hypothèques, nantissements, gages) ;
- locations (contrats à loyers variables ou exemptés conformément à IFRS 16), obligations d'achats et d'investissements ;
- autres engagements.

Engagements liés aux activités opérationnelles de l'entreprise :

<i>(en millions €)</i>	2022	2021
Commandes fermes pour l'acquisition d'actifs industriels et logistiques	16,1	78,5
Cautions et avals donnés ⁽¹⁾	31,6	25,3
Contrats de location non capitalisés ⁽²⁾	39,9	42,9
Engagements financiers divers y compris les contrats tripartites en Chine	66,9	58,2
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	154,5	204,9
Garanties clients (assurance-crédit)	774,6	868,1
Engagements financiers divers	30,7	27,8
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	805,3	895,9

(1) Principalement au Brésil.

(2) Cf. note 13.3 contrats de location.

Dans le cadre de contrats tripartites signés avec des banques chinoises de premier rang et des distributeurs sélectionnés, le Groupe reçoit des *Bank Acceptance Drafts* qui sont enregistrés en autres actifs financiers (cf. note 14) et octroie une garantie financière à la banque en cas de défaut du distributeur. En cas d'endossement de ces *Bank Acceptance Drafts* par des fournisseurs, ceux-ci sont déconsolidés puisque la garantie octroyée à la banque n'est pas attachée au Draft.

Le risque théorique encouru par le Groupe au 31 décembre 2022 au titre de ces contrats tripartites s'élève à 301,7 millions de CNY soit 41,0 millions d'euros, ce risque était de 323,7 millions de CNY soit 44,9 millions d'euros au 31 décembre 2021.

NOTE 29. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Note 29.1. Entreprises liées et participations majoritaires non consolidées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec ses entreprises liées et participations majoritaires non consolidées.

Ces transactions se font au prix du marché.

(en millions €)	2022	2021
Produits des activités ordinaires	3,7	7,2
Autres produits	1,9	1,3
Achats	38,6	42,0
Autres actifs financiers non courants		
Clients	5,7	4,4
Fournisseurs	3,0	5,2
Garanties financières données par le Groupe	141,0	92,4

Les produits des activités ordinaires correspondent aux ventes réalisées auprès de la société Zebra.

Le Groupe SEB a principalement réalisé les achats avec la société Anzai, un fournisseur d'ustensiles culinaires de Supor pour 29,8 millions d'euros en 2022 (34,4 millions d'euros en 2021), ainsi que 6,6 millions d'euros avec la société Numberly (1000 Mercis Groupe) au titre de prestations de service (7,3 millions d'euros en 2021).

Les garanties financières données par le Groupe aux banques dans le cadre du financement externe des filiales s'élèvent à 141,0 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 92,4 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Note 29.2. Charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants

Les administrateurs et les membres du Comité exécutif sont ceux présents sur l'exercice et listés dans la partie gouvernement d'entreprise du Rapport annuel ainsi que les membres du Comité exécutif ayant quitté le Groupe sur la période.

Les rémunérations et avantages attribués aux administrateurs et aux membres du Comité exécutif se décomposent comme suit :

(en millions €)	2022	2021
AVANTAGES À COURT TERME		
Rémunérations fixes	5,7	5,1
Rémunérations variables	1,9	5,1
Rémunérations allouées aux administrateurs	0,6	0,6
AUTRES AVANTAGES		
Avantages postérieurs à l'emploi	4,5	1,4
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions)	9,3	8,9
TOTAL	22,0	21,1

Les éléments de rémunérations et autres avantages des mandataires sociaux du Groupe sont détaillés dans le chapitre 2.5 « Politique de rémunérations ». Ils ne sont pas repris dans la présente note.

NOTE 30. INFORMATION SECTORIELLE

En application de la norme IFRS 8 – Segments opérationnels, nous présentons les informations financières selon la structure interne revue et utilisée par les principaux décideurs opérationnels (les membres du Comité de Direction Générale).

Les activités du groupe sont organisées au sein de deux activités (Grand Public et Professionnel). Par ailleurs, les activités Grand Public sont suivies par zone géographique.

Le Comité de Direction Générale évalue la performance des secteurs sur la base :

- du produit des activités ordinaires et du Résultat d'exploitation ; et
- des capitaux nets investis définis comme la somme des actifs sectoriels (*goodwill*, immobilisations corporelles et incorporelles, stocks et créances clients) et des passifs sectoriels (dettes fournisseurs, autres dettes opérationnelles et provisions).

La performance en matière de financement et de trésorerie et la fiscalité sur le résultat sont suivies au niveau du Groupe et ne sont pas allouées par secteur.

Informations financières par zone d'implantation d'actifs

Les données ci-dessous comprennent les transactions internes établies selon des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties, c'est-à-dire qu'elles comprennent les effets des prix de transfert internes au groupe.

Les « produits intersecteurs » correspondent aux ventes hors Groupe réalisées par les sociétés basées dans la zone concernée.

Les « produits externes » correspondent aux ventes totales (internes au Groupe et hors Groupe), réalisées à l'extérieur de la zone par les sociétés basées dans la zone.

(en millions €)	Activité « Grand Public »			Activité « Professionnel »	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	AMÉRIQUES	ASIE			
31/12/2022						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits inter-secteurs	3 421,0	1 064,5	2 660,7	725,2		7 871,4
Produits externes	248,0	0,9	1 435,3		(1 595,9)	88,3
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES						7 959,7
<i>Résultat</i>						
Résultat Opérationnel d'Activité	196,9	16,6	318,2	107,9	(19,3)	620,3
Résultat d'exploitation	132,3	7,7	317,8	108,5	(19,3)	547,0
Résultat financier						(80,7)
Part du résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(98,0)
RÉSULTAT NET						368,3
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	2 919,6	1 032,1	1 699,6	1 902,0	(292,5)	7 260,8
Actifs financiers						1 678,6
Actifs d'impôts						188,4
ACTIF TOTAL						9 127,8
Passifs sectoriels	(979,0)	(212,1)	(703,3)	(325,6)	203,5	(2 016,5)
Dettes financières						(3 397,2)
Passifs d'impôts						(265,2)
Capitaux propres						(3 448,9)
PASSIF TOTAL						(9 127,8)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	238,2	25,7	86,5	37,4		387,8
Dotations aux amortissements	(155,0)	(20,5)	(67,6)	(31,2)		(274,3)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(2,4)	(0,1)				(2,5)

(en millions €)	Activité « Grand Public »			Activité « Professionnel »	Transactions intra-Groupe	Total
	EMEA	AMÉRIQUES	ASIE			
31/12/2021						
<i>Produits des activités ordinaires</i>						
Produits inter-secteurs	3 870,9	1 027,5	2 449,6	627,6		7 975,6
Produits externes	253,0	0,4	1 934,1		(2 104,3)	83,2
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES						8 058,8
<i>Résultat</i>						
Résultat Opérationnel d'Activité	301,6	86,3	401,3	67,0	(42,9)	813,3
Résultat d'exploitation	216,9	81,8	393,9	65,1	(42,9)	714,8
Résultat financier						(64,5)
Part du résultat net dans les entreprises associées						
Impôt sur résultat						(142,7)
RÉSULTAT NET						507,6
<i>Bilan consolidé</i>						
Actifs sectoriels	3 285,5	940,8	2 140,5	1 677,6	(721,6)	7 322,8
Actifs financiers						2 632,7
Actifs d'impôts						168,7
ACTIF TOTAL						10 124,2
Passifs sectoriels	(1 535,1)	(301,4)	(1 184,8)	(252,7)	627,6	(2 646,4)
Dettes financières						(3 901,3)
Passifs d'impôts						(285,8)
Capitaux propres						(3 290,7)
PASSIF TOTAL						(10 124,2)
<i>Autres informations</i>						
Investissements corporels et incorporels	194,7	17,7	74,2	25,8		312,4
Dotations aux amortissements	(153,2)	(19,3)	(64,1)	(29,9)		(266,5)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(5,0)	0,2				(4,8)

NOTE 31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	Deloitte				KPMG			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2 168	1 828	87 %	96 %	2 469	1 982	95 %	87 %
Services autres que la certification des comptes	315	75	13 %	4 %	133	293	5 %	13 %
TOTAL	2 483	1 903	100 %	100 %	2 602	2 275	100 %	100 %

Les services autres que la certification des comptes qui ont été fournis par les commissaires aux comptes de SEB S.A. à SEB S.A et aux entités qu'elle contrôle sont les suivants :

- Pour Deloitte & Associés : l'émission d'attestation sur le chiffre d'affaires et l'émission d'attestations de loyers.

- Pour KPMG S.A. : l'émission d'attestations sur des informations comptables d'entités, et l'émission de rapports requis par les textes en lien avec une opération d'augmentation de capital.

5.2.5 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022

NOTE 32. CRITÈRES DE CONSOLIDATION

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. dispose directement ou indirectement du contrôle sont consolidées.

Le résultat des filiales acquises ou cédées au cours de l'exercice est inclus dans le compte de résultat consolidé, respectivement, depuis la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Le cas échéant, des retraitements sont effectués sur les états financiers des filiales pour aligner les principes comptables utilisés avec ceux des autres entreprises du périmètre de consolidation.

Les sociétés significatives dans lesquelles SEB S.A. exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence.

Certaines sociétés répondant à l'ensemble des critères énoncés ci-dessus ne sont pas consolidées en raison de leur caractère non significatif pour le Groupe :

- chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros ;
- total du bilan inférieur à 15 millions d'euros ;
- endettement total inférieur à 5 millions d'euros.

Toutes les transactions entre sociétés consolidées sont éliminées.

NOTE 33. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
EMEA					
EUROPE					
SEB S.A. ⁽¹⁾	Société mère	France	300 349 636		
Calor S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	956 512 495	100	100
S.A.S. SEB ⁽¹⁾	*	France	302 412 226	100	100
Tefal S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	301 520 920	100	100
Rowenta France S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	301 859 880	100	100
Groupe SEB Moulinex S.A.S. ⁽¹⁾	*	France	407 982 214	100	100
SIS S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	399 014 216	100	100
SEB Développement S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	016 950 842	100	100
Groupe SEB France S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	440 410 637	100	100
Groupe SEB Retailing S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	440 410 884	100	100
SEB Internationale S.A.S. ⁽¹⁾	Holding	France	301 189 718	100	100
Groupe SEB Export S.A.S. ⁽¹⁾	**	France	421 266 271	100	100
SEB Alliance S.A.S. ⁽¹⁾	Holding	France	440 410 918	100	100
Immobilière Groupe SEB S.A.S. ⁽¹⁾	***	France	799 230 388	100	100
Krampouz S.A.S.	*	France	387 558 315	100	100
Ethera S.A. ⁽¹⁾	*	France	520 944 182	100	100
Groupe SEB Ré	***	France	898 183 108	100	100
Feelgreen	***	France	538 799 370	71,19	71,19
Rowenta Werke GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
Groupe SEB Deutschland GmbH ⁽³⁾	**	Allemagne		100	100
EMSA GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
Homeware Trading GmbH	**	Allemagne		100	100
Groupe SEB Österreich GmbH	**	Autriche		100	100
Groupe SEB Belgium S.A. NV	**	Belgique		100	100
Groupe SEB Denmark AS	**	Danemark		100	100
Groupe SEB Iberica S.A.	**	Espagne		99,92	99,92
Zummo Investments S.L.	Holding	Espagne		100	100
Zummo Innovaciones Mecánicas, S.A.U.	*	Espagne		100	100
Groupe SEB Finland OY	**	Finlande		100	100
Groupe SEB UK Ltd.	**	Grande-Bretagne		100	100
Tefal UK Ltd.	Dormant	Grande-Bretagne		100	100
Groupe SEB Hellados S.A.	**	Grèce		100	100
Groupe SEB Italia SpA	**	Italie		100	100
Lagostina SpA	*	Italie		100	100
Casa Lagostina S.R.L.	**	Italie		100	100
Coffee Technology	*	Italie		60	60
Groupe SEB Norway AS	**	Norvège		100	100
Groupe SEB Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
Rowenta Invest BV	Holding	Pays-Bas		100	100
SEB Portugal Electrodomesticos Ltda.	**	Portugal		100	100
Tefal – OBH Nordica Group AB	***	Suède		100	100
Groupe SEB Schweiz GmbH	**	Suisse		100	100
SEB Professional France SARL ⁽¹⁾	**	France	421 742 586	100	100
WMF France Consumer Goods SARL ⁽¹⁾	**	France	309 434 017	100	100

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Schaerer France SARL	**	France	537 799 777	100	100
Finedening TopCo GmbH	<i> Holding </i>	Allemagne		100	100
WMF GmbH	*	Allemagne		100	100
Silit-Werke Beteiligungsgesellschaft GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit Haushaltswaren GmbH	***	Allemagne		100	100
Silit-Werke GmbH & Co. KG	*	Allemagne		100	100
ProHeq GmbH	*	Allemagne		100	100
W. F. Kaiser u. Co. GmbH ⁽³⁾	*	Allemagne		100	100
ProLOG – Logistics Services GmbH & Co. KG ⁽³⁾	***	Allemagne		100	100
WMF Retail GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Consumer-Electric GmbH ⁽³⁾	**	Allemagne		100	100
ProMONT Montage GmbH	*	Allemagne		100	100
Schaerer Deutschland GmbH	**	Allemagne		100	100
WMF Immobilienverwaltungs GmbH	***	Allemagne		100	100
WMF in Österreich Ges.m.b.H.	**	Autriche		100	100
SEB Professional Belux	**	Belgique		100	100
SEB Professional Iberia S.A.	**	Espagne		100	100
SEB Professional United Kingdom Ltd	**	Grande-Bretagne		100	100
SEB Professional Nederland B.V.	**	Pays-Bas		100	100
Schaerer Netherlands BV	**	Pays-Bas		100	100
Schaerer A.G.	*	Suisse		100	100

EURASIE

Groupe SEB Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Groupe SEB MKU & P D.O.O.	**	Croatie		100	100
Groupe SEB for Trade and Consultancy	<i> Holding </i>	Égypte		100	100
Groupe SEB for Importation	**	Égypte		66,3	55
Groupe SEB Egypt for Household Appliances	*	Égypte		55	55
Groupe SEB Central Europe Ltd	**	Hongrie		100	100
Groupe SEB India PVT Ltd	*	Inde		100	100
Groupe SEB Baltic OU	**	Lettonie		100	100
Groupe SEB Maroc	**	Maroc		55	55
Groupe SEB Polska ZP Z.O.O.	**	Pologne		100	100
Groupe SEB CR s.r.o	**	République tchèque		100	100
Groupe SEB Romania S.R.L.	**	Roumanie		100	100
Groupe SEB Vostok ZAO	*	Russie		100	100
Groupe SEB Slovensko s.r.o	**	Slovaquie		100	100
Groupe SEB d.o.o.	**	Slovénie		100	100
Groupe SEB Istanbul EV A.S.	**	Turquie		100	100
Groupe SEB Ukraine	**	Ukraine		100	100
WMF Bulgaria EOOD	**	Bulgarie		100	100
Coffee Day Schaerer Technologies p.l.	*	Inde		51	51
ProHeq (CZ) s.r.o.	*	République tchèque		100	100

AMÉRIQUES

AMÉRIQUE DU NORD

Groupe SEB Canada Inc.	**	Canada		100	100
Groupe SEB USA	**	États-Unis		100	100
All-Clad Metal-Crafters LLC	*	États-Unis		100	100
Groupe SEB Holdings Inc.	<i> Holding </i>	États-Unis		100	100

Sociétés	Activité principale (2)	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
Imusa USA Corp.	**	États-Unis		100	100
Wilbur Curtis Co., Inc.	*	États-Unis		100	100
CEI RE Acquisition LLC	***	États-Unis		100	100
SEB Professional North America	**	États-Unis		100	100
StoreBound LLC	**	États-Unis		55	55
Zummo Inc.	**	États-Unis		100	100
Groupe SEB Mexico S.A. de CV	**	Mexique		100	100
Groupe SEB Servicios S.A. de CV	***	Mexique		100	100

AMÉRIQUE DU SUD

Groupe SEB Argentina S.A.	**	Argentine		100	100
SEB Do Brasil Produtos Domesticos Ltda.	*	Brésil		100	100
SEB Comercial de Produtos Domesticos Ltda.	**	Brésil		100	100
SEB Serviços Ltda	***	Brésil		100	100
Groupe SEB Chile Ltda.	**	Chili		100	100
Groupe SEB Andean S.A.	*	Colombie		100,0	99,5
Groupe SEB Venezuela S.A.	**	Venezuela		100	100
Corporación GSV 2015, C.A.	***	Vénézuela		100	100

ASIE

CHINE

Zhejiang Supor Co., Ltd	<i> Holding </i>	Chine		82,4	82,4
Zhejiang Shaoxing Supor Domestic Electrical Appliances	*	Chine		100	82,4
Wuhan Supor Pressure Cooker Co., Ltd	<i> Holding </i>	Chine		100	82,4
Wuhan Supor Cookware Co., Ltd	*	Chine		100	82,4
Wuhan Supor Recycling Co., Ltd	***	Chine		100	82,4
Yuhuan Supor Cookware Sales Co., Ltd	***	Chine		100	82,4
Zhejiang Supor Plastic & Rubber Co., Ltd	*	Chine		100	82,4
Zhejiang Supor Electrical Appliance Manufacturing Co., Ltd	*	Chine		100	82,4
Hangzhou Omegna Commercial Trade Co., Ltd	**	Chine		100	82,4
Shanghai Supor Cookware Marketing Co., Ltd	**	Chine		100	82,4
EMSA Taicang Co., Ltd	*	Chine		100	100
Zhejiang Futengbao Housewares Co., Ltd	*	Chine		100	82,4
Zhejiang Shaoxing Supor Housewares Co., Ltd	**	Chine		100	82,4
Zhejiang Supor Large Kitchen Appliance Manufacturing Co., Ltd	**	Chine		100	82,4
Shanghai WMF Enterprise Development Co., Ltd	*	Chine		100	82,4
Zhejiang Supor Water Heaters Co., Ltd	*	Chine		52	42,9
Hainan Tefal Trade Co., Ltd	**	Chine		100	82,4
Hainan Supor E-Commerce Co., Ltd	**	Chine		100	82,4
GS Innovation Center Co., Ltd	***	Chine		100	100
WMF Shanghai Co., Ltd	***	Chine		100	100
SEB Professional (Shanghai) Co., Ltd	**	Chine		100	100
WMF (He Shan) Manufacturing Co., Ltd	*	Chine		100	100
Groupe SEB (Shenzen) Co., Ltd	***	Chine		100	100

Sociétés	Activité principale ⁽²⁾	Siège	N° Siren	% de contrôle	% intérêt
ASIE-PACIFIQUE					
Groupe SEB Australia PTY Ltd	**	Australie		100	100
Groupe SEB Korea Co., Ltd	**	Corée du Sud		100	100
SEB Asia Ltd	**/**	Hong Kong		100	100
Groupe SEB Japan Co., Ltd	**	Japon		100	100
Groupe SEB Malaysia SND. BHD	**	Malaisie		100	100
Groupe SEB Singapore PTE Ltd	**	Singapour		100	100
South East Asia Domestic Appliances PTE. Ltd	***	Singapour		100	91,04
Groupe SEB Thailand Ltd	**	Thaïlande		100	100
PT Groupe SEB Indonesia MSD	**	Indonésie		66,67	60,7
Vietnam Fan Joint Stock Company	*	Vietnam		100	100
Vietnam Supor	*	Vietnam		100	82,4
AFS Vietnam Management Co., Ltd	***	Vietnam		100	91,04
WMF (Hong Kong) Manufacturing Co., Ltd	Holding	Hong Kong		100	100
SEB Professional Japan Corporation K.K.	**	Japon		100	100

(1) Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale en France.

(2) Activité principale :

* production, commercialisation ;

** commercialisation ;

*** service.

(3) Ces sociétés ont demandé l'application de l'exemption § 264,3 HGB (Code de commerce allemand). La publication des comptes consolidés du Groupe SEB les libère de l'obligation de publier des états financiers individuels.

NOTE 34. ENTREPRISES ASSOCIÉES

Sociétés	Activité principale	Siège	N° Siren	% intérêt
	Néant			

NOTE 35. SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES DONT LE POURCENTAGE D'INTÉRÊT EST SUPÉRIEUR OU ÉGAL À 20 %

Sociétés	Activité principale ⁽¹⁾	Siège	N° Siren	% intérêt
Groupe SEB Pars (dont l'importance relative n'est pas significative)	**	Iran		72,0
Wuhan ANZAI Kitchenware Co., Ltd. (dont l'importance relative n'est pas significative)	*	Chine		30,0
Gastromedia Sp.z.o.o.	***	Pologne		20,0
Bauscher Hepp Inc.	Holding	États-Unis		49,0
Groupe SEB Media S.A.S.	***	France	539 534 792	100,0
WMF Gastronomie Service GmbH	***	Allemagne		100,0
4iTECH 4,0 (S.A.S.)	*	France	829 128 420	22,7
Repareseb S.A.S. (dont l'importance relative n'est pas significative)	***	France	892 136 920	49,0
Zebra (S.A.S.)	*	France	877 821 116	22,5

5.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité Audit et Conformité.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES GOODWILL ET DES MARQUES COMMERCIALES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
<p><i>Se référer à la note 11 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés</i></p> <p>Au 31 décembre 2022, les valeurs nettes comptables des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie inscrites dans l'état de la situation financière consolidée s'élèvent respectivement à 1 768 et 1 123 millions d'euros, soit environ 32 % du total des actifs consolidés.</p> <p>Dans le cadre de l'évaluation de ces actifs, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur ses goodwill et ses marques commerciales à durée de vie indéfinie et à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur selon les modalités décrites dans les notes 11.3 et 11.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Pour la réalisation de ces tests, les goodwill et les marques commerciales à durée de vie indéfinie sont affectés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) telles que décrites en note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des valeurs d'utilité retenues dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie constitue un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ du caractère significatif des goodwill et des marques commerciales à durée de vie indéfinie dans les comptes consolidés ; ■ de l'importance des estimations sur lesquelles repose notamment la détermination de leur valeur d'utilité, parmi lesquelles les prévisions des produits des activités ordinaires et de taux de résultat opérationnel, les taux de croissance à l'infini utilisés pour la détermination de la valeur terminale, ainsi que les taux d'actualisation ; ■ de la sensibilité de l'évaluation de ces valeurs d'utilité à certaines hypothèses dont les évolutions possibles du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini ou du résultat opérationnel d'activité. 	<p>Nous avons (i) apprécié la conformité avec les normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la direction et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des goodwill et marques commerciales à durée de vie indéfinie.</p> <p>Nous avons également apprécié les principales estimations retenues en considérant en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les modalités et les paramètres retenus par la direction pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini appliqués aux flux de trésorerie estimés. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé ces taux d'actualisation à partir des dernières données de marché externes compte tenu du contexte économique et financier propre à chaque UGT ; ■ la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs des UGT au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités ; ■ lorsqu'une entité du groupe est cotée (cas du groupe SUPOR), la valeur de marché retenue en lien avec le cours de bourse et son évolution ; ■ les scénarios de sensibilité retenus par la direction dont nous avons vérifié l'exactitude arithmétique. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

ÉVALUATION ET COMPTABILISATION DES PROVISIONS POUR RISTOURNES DIFFÉRÉES

RISQUE IDENTIFIÉ

NOTRE RÉPONSE

Se référer aux notes 5 « Produits des activités ordinaires » et 16 « Clients » de l'annexe aux comptes consolidés

<ul style="list-style-type: none"> ■ Le chiffre d'affaires consolidé de SEB S.A. est comptabilisé après déduction des ristournes différées. Ces dernières incluent notamment les remises ou rabais commerciaux, ainsi que les participations publicitaires facturées par les clients et les promotions consommateurs. ■ La direction évalue le montant des provisions pour ristournes différées accordées aux clients et comptabilisées en diminution des créances clients, sur la base des engagements contractuels ou implicites des entités du Groupe SEB identifiés à la clôture. ■ Compte tenu de la complexité, de la diversité et du volume important des accords en vigueur avec les distributeurs, il existe un risque que la provision ne soit pas correctement estimée. Nous avons donc considéré que l'évaluation et la comptabilisation des provisions pour ristournes différées constitue un point clé de notre audit. 	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ évaluer le caractère approprié des règles comptables appliquées en matière de comptabilisation des ristournes différées en lien avec les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires ; ■ prendre connaissance et évaluer les procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation et la comptabilisation des ristournes différées en lien avec le chiffre d'affaires comptabilisé et tester l'efficacité des contrôles pertinents prévus par ces procédures ; ■ apprécier la cohérence de l'évolution des ristournes différées avec l'évolution du chiffre d'affaires ; ■ comparer les montants provisionnés au titre de l'exercice précédent avec les montants réellement versés sur l'exercice et apprécier le bien-fondé des reprises de provisions le cas échéant devenues sans objet ; ■ pour un échantillon déterminé, tester le calcul des provisions pour ristournes différées en date de clôture sur la base des termes contractuels et, en particulier, (i) vérifier la concordance avec la comptabilité de la base de chiffre d'affaires ristournables retenue pour le calcul des ristournes, (ii) apprécier la conformité des taux de ristourne appliqués avec ceux prévus par les contrats, et (iii) vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des provisions à la clôture.
---	--

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

Au 31 décembre 2022 Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la deuxième année de leur mission sans interruption.

5

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on

peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- Concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

Nous remettons au Comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 6 avril 2023

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Eric ROPERT

Deloitte & Associés

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET

5.4 Historique des éléments consolidés significatifs et des ratios consolidés

5.4.1 HISTORIQUE DES ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS SIGNIFICATIFS

(en millions d'euros)	2022	2021	2020	2019 ⁽⁶⁾	2018	2017	2016 ⁽⁵⁾	2015	2014	2013
RÉSULTATS										
Ventes France	753	948	796	780	775	804	779	739	700	666
Ventes hors de France	7 207	7 111	6 144	6 574	6 037	5 681	4 221	4 031	3 553	3 495
Ventes totales	7 960	8 059	6 940	7 354	6 812	6 485	5 000	4 770	4 253	4 161
Résultat opérationnel des activités	620	813	605	740	695	661	505	428	368	410
Résultat d'exploitation	547	715	503	620	626	580	426	371	314	364
Résultat net revenant à SEB S.A.	316	454	301	380	420	375	259	206	170	200
Amortissements et provisions pour dépréciation	274	272	274	278	179	178	123	146	123	112
Frais de personnel ⁽¹⁾	1 405	1 407	1 315	1 373	1 286	1 250	831	802	753	737
Intéressement, participation et abondement	18	39	24	37	34	38	37	31	33	37
EBITDA ⁽²⁾	821	987	777	899	805	765	550	508	434	475
EBITDA ajusté ⁽³⁾	874	1 041	851	966	829	808	591	533	455	485
BILAN (AU 31 DÉCEMBRE)										
Capitaux propres après affectation	3 308	3 150	2 612	2 553	2 196	1 861	1 747	1 829	1 650	1 460
Dette financière nette	1 973	1 524	1 518	1 997	1 578	1 905	2 019	316	453	416
Actif immobilisé	4 648	4 442	4 247	4 260	3 576	3 508	3 583	1 654	1 593	1 413
Investissements	388	312	298	701	215	192	181	153	201	127
Stocks et en-cours	1 682	1 840	1 212	1 189	1 181	1 112	1 067	821	823	731
Clients nets des avances et acomptes reçus	645	789	841	1 017	939	1 016	1 053	886	768	740
Fournisseurs nets des avances et acomptes versés	933	1 514	1 205	991	999	906	915	695	637	525
Trésorerie provenant de l'exploitation	276	573	962	682	724	457	576	376	271	298
Effectifs au 31 décembre (en unités)	30 863	32 695	32 847	34 263	33 974	32 319	32 871	26 024	25 759	24 682
ACTIONS (EN €)										
Nombre total d'actions émises (en milliers)	55 338	55 338	50 307	50 307	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169	50 169
Nombre moyen pondéré d'actions après autocontrôle (en milliers)	55 055	53 886	50 073	49 779	49 661	49 597	49 749	49 037	48 694	48 344
Résultat net ajusté dilué par action	5,71	8,36	5,96	7,58	8,38	7,50	5,15	4,14	3,45	4,08
Revenu net	2,45	2,45	2,14	1,43	2,14	2,00	1,72	1,54	1,44	1,39
Rendement net de l'action (en %) ⁽⁴⁾	3,13	1,79	1,44	1,08	1,90	1,29	1,34	1,63	2,34	2,12
Cours extrêmes :										
+ haut	142,00	159,20	153,30	166,80	175,90	169,90	136,00	97,45	68,99	69,50
+ bas	55,20	115,40	86,35	107,00	105,60	115,70	79,90	58,01	56,85	51,50
Cours au 31 décembre	78,25	136,90	149,00	132,40	112,80	154,45	128,75	94,60	61,57	65,70

(en millions d'euros)	2022	2021	2020	2019 ⁽⁶⁾	2018	2017	2016 ⁽⁵⁾	2015	2014	2013
Capitalisation boursière (en millions €)	4 330,2	7 575,7	7 495,7	6 660,7	5 659,1	7 748,6	6 459,3	4 746,0	3 088,9	3 296,1
Moyenne des transactions journalières en actions	77 708	64 434	68 854	53 796	56 108	53 452	60 252	79 811	56 210	75 245

(1) Hors participation, intéressement et abondement y compris personnel temporaire (à partir de 2004 IFRS y compris services rendus au titre des engagements retraite et assimilés).

(2) Résultat net avant amortissements (y compris amortissements et dépréciation des fonds commerciaux, marques et survaleurs et ceux inclus dans les autres produits et charges d'exploitation), résultat financier et impôts sur le résultat.

(3) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations opérationnels.

(4) Dividende distribué au titre de l'année N, rapporté au dernier cours de l'année N.

(5) Les bilans et comptes de résultats 2016 ont fait l'objet de retraitements non significatifs dans les années qui ont suivi leur publication.

(6) Après 1^{re} application de la norme IFRS 16 et hors Krampouz.

5.4.2 HISTORIQUE DES RATIOS CONSOLIDÉS

(en %)	2022	2021	2020	2019 ⁽³⁾	2018	2017	2016	2015	2014	2013
RATIOS DE RENTABILITÉ										
Résultat net/Capitaux propres avant affectation au 31 décembre N-1	9,61	16,59	11,44	16,46	21,36	20,43	13,55	11,94	11,09	13,66
Résultat net/Ventes	3,97	5,63	4,33	5,16	6,16	5,78	5,17	4,32	4,00	4,80
RATIOS FINANCIERS										
Endettement financier net/ Capitaux propres avant affectation ⁽¹⁾	57,21	46,30	55,51	76,02	68,39	96,96	109,98	16,57	26,27	27,14
Résultat financier net/Ventes	1,01	0,80	0,88	0,83	0,47	1,11	1,16	1,00	1,15	1,32
Endettement financier net/ EBITDA ajusté (en valeur) ⁽¹⁾	2,26	1,46	1,78	2,07	1,90	2,36	3,42	0,59	1,00	0,86
RATIOS D'INVESTISSEMENT ⁽²⁾										
Investissement/Ventes	4,87	3,88	4,30	9,53	3,15	2,97	3,63	3,23	4,73	3,05

(1) Suite nouvelle définition de l'endettement financier net. Note 23.2.

(2) Investissements immobilisations corporelles, logiciels et frais de développement.

(3) Après 1^{re} application de la norme IFRS 16.



6 Comptes sociaux

6.1	États financiers	334	6.3	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	353
	Compte de résultat	334			
	Bilan	335	6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	354
6.2	Notes annexes aux comptes de SEB S.A.	336			

6.1 États financiers

COMPTE DE RÉSULTAT

SEB S.A. au 31 décembre

<i>(en millions €)</i>	Notes	2022	2021
Autres produits		2,3	2,5
Produits d'exploitation		2,3	2,5
Autres achats et charges externes		9,3	8,3
Impôts, taxes et versements assimilés		5,3	2,0
Salaires et traitements		8,1	6,7
Charges sociales		0,5	1,9
Dotations aux amortissements		1,8	3,4
Autres charges		1,6	1,0
Charges d'exploitation		26,7	23,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2	(24,4)	(20,8)
Produits financiers		768,3	360,9
Charges financières		592,6	221,8
RÉSULTAT FINANCIER	3	175,7	139,1
RÉSULTAT COURANT		151,3	118,4
Produits exceptionnels		78,6	82,3
Charges exceptionnelles		75,8	69,1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	4	2,8	13,2
Impôts sur les bénéfices (produit)	5	(27,9)	(31,1)
RÉSULTAT NET		182,0	162,6

BILAN

SEB S.A. au 31 décembre

Actif (en millions €)	Notes	2022			2021
		Brut	Amort.	Net	Net
Concessions, brevets et droits similaires		0,1	0,1	0,1	0,1
Participations		2 037,1	334,6	1 702,5	1 658,8
Créances rattachées à des participations		2 779,5	3,4	2 776,1	2 494,9
Autres titres immobilisés		0,2		0,2	0,1
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	6	4 816,9	338,1	4 478,8	4 153,9
Clients et comptes rattachés		20,6		20,6	6,9
Autres créances	7	160,0		160,0	502,9
Valeurs mobilières de placement	8	312,3		312,3	506,4
Disponibilités et instruments de trésorerie		142,7		142,7	636,4
Charges constatées d'avance		0,5		0,5	0,2
TOTAL ACTIF CIRCULANT		636,1		636,1	1 652,7
Frais d'émission d'emprunts à étaler	9	5,1		5,1	6,7
Prime de remboursement des obligations	9	2,2		2,2	3,2
Écart de conversion actif		7,4		7,4	10,2
TOTAL ACTIF		5 467,7	338,1	5 129,6	5 826,7

Passif (avant affectation des résultats) (en millions €)	Notes	2022	2021
Capital social		55,3	55,3
Primes d'émission et de fusion		114,9	114,9
Écarts de réévaluation		16,9	16,9
Réserve légale		5,5	5,5
Réserves réglementées		0,8	0,8
Réserves ordinaires		7,9	7,9
Report à nouveau		1 004,9	982,3
Résultat de l'exercice		182,0	162,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES	10	1 388,1	1 346,2
Provisions pour risques		70,7	97,1
Provisions pour charges		130,9	133,0
TOTAL PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	11	201,6	230,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	12	1 712,7	2 213,5
Emprunts et dettes financières divers	12	1 622,8	1 948,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3,2	3,0
Dettes fiscales et sociales		2,1	5,0
Autres dettes	13	169,9	67,5
TOTAL DETTES		3 510,8	4 237,8
Écart de conversion passif		29,1	12,6
TOTAL PASSIF		5 129,6	5 826,7

6.2 Notes annexes aux comptes de SEB S.A.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée générale de SEB S.A. du 19 mai 2022 a procédé :

- au renouvellement du mandat de Mme Delphine Bertrand, en qualité d'administratrice ;
- à la nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de Jean-Noël Labroue dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration est composé au 31 décembre 2022 de 16 membres :

- le Président ;
- sept administrateurs représentant le Groupe Fondateur :
 - quatre administrateurs adhérant à VENELLE INVESTISSEMENT,
 - deux administrateurs adhérant à GÉNÉRACTION,
 - une administratrice adhérant à FÉDÉRACTIVE,
- cinq administrateurs indépendants ;
- deux administrateurs représentant les salariés ;
- une administratrice représentant les salariés actionnaires.

ÉVOLUTIONS DE LA GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 10 février 2022, a décidé – suivant la proposition de son Président et les recommandations du Comité gouvernance et rémunérations – de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général.



Le Conseil a décidé du maintien de Thierry de La Tour d'Artaise dans sa fonction de Président du Conseil d'administration, fonction qu'il occupe depuis 2000, et de la nomination de Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022.

Le Conseil d'administration est convaincu que l'évolution proposée garantira la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe, ainsi que la qualité de sa gouvernance. Cette gouvernance duale, s'appuyant sur la relation de confiance établie entre Thierry de La Tour d'Artaise et Stanislas de Gramont, permettra au Groupe d'allier prospective et excellence opérationnelle.

Stanislas de Gramont, qui a vu ses responsabilités régulièrement enrichies dans le cadre du tandem actif qu'il forme avec Thierry de La Tour d'Artaise depuis son entrée dans le Groupe, pourra donner la pleine mesure de ses qualités en devenant le Directeur Général du Groupe.

LE FONDS LAC1 SLP REPRÉSENTÉ PAR BPIFRANCE INVESTISSEMENT EST ENTRÉ AU CAPITAL DE SEB S.A.

Le 23 mars 2022, le fonds LAC1 SLP, représenté par BPIFRANCE INVESTISSEMENT pour le compte d'investisseurs français et internationaux a annoncé son entrée au capital de SEB. Cet investissement (le cinquième depuis la création du fonds en 2020) dans une société familiale, industrielle, française, s'inscrit pleinement dans la thèse d'investissement du fonds LAC1 SLP : accompagner sur le long terme des leaders mondiaux français cotés en bourse, qui présentent un fort potentiel de création de valeur tout en répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels. Avec cette prise de participation, LAC1 SLP affirme son adhésion à la stratégie du Groupe et son souhait de s'impliquer sur le long terme à ses côtés.

Le Conseil d'administration du Groupe SEB a décidé de proposer la nomination de BPIFRANCE INVESTISSEMENT, en tant que représentant de LAC1 SLP, comme administrateur de SEB. Cette nomination a été soumise à l'Assemblée Générale du 19 mai 2022. Le Conseil, sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations, a retenu la candidature de Anne Guérin, Directrice exécutive de BPIFRANCE en charge du financement et du réseau, pour siéger au Conseil en qualité de représentante permanente de BPIFRANCE INVESTISSEMENT.

FINANCEMENT

Remboursement de l'emprunt obligataire

Le 25 août 2022, la société SEB S.A. a exercé son option de remboursement anticipé au pair trois mois avant l'échéance de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros souscrit en novembre 2015.

Extension de son Crédit Syndiqué

Le 15 décembre 2022, SEB S.A. a exercé son option d'extension de maturité d'un an du crédit syndiqué de 990 millions d'euros, accordée par les neuf banques de ce crédit. La nouvelle échéance de cette facilité de 990 millions d'euros est ainsi portée au 14 décembre 2027.

Contrat de cession de créance

La société SEB S.A. a signé au cours de l'exercice un contrat de cession de créances en vue de céder certaines créances de ses filiales. Ce contrat n'a pas eu d'impact dans les comptes de la société durant l'exercice.

FILIALES

Prises de participation majoritaires, par l'intermédiaire de SEB Internationale, dans Zummo

Le 27 juillet 2022, SEB Internationale, filiale directe de SEB S.A., a procédé à l'acquisition de Zummo, entreprise espagnole leader mondial des machines automatiques d'extraction de jus de fruits.

Fondée à Valence, Zummo a commencé son activité en 1992 et est aujourd'hui leader mondial dans la conception, la fabrication et la distribution de machines automatiques de pressage et de transformation de fruits et légumes frais. Les technologies développées au fil du temps ont permis à Zummo d'avoir un avantage concurrentiel majeur sur un marché extrêmement dynamique. Le Groupe va capitaliser sur l'expérience reconnue de Zummo, son équipe de direction ainsi que sur ses 130 collaborateurs qualifiés.



Recapitalisation de sa filiale Calor

Le 9 mars 2022, SEB S.A. a souscrit à la recapitalisation de sa filiale Calor par voie d'augmentation de capital social pour un montant de 150 millions d'euros. Cette recapitalisation a été intégralement libérée sous la forme d'une compensation de créances et d'apport en numéraire.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. Principes

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par la loi française et selon le plan comptable général régi par le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014.

Note 1.2. Trésorerie et instruments financiers

La société SEB S.A. assure la gestion de la trésorerie et des risques liés au financement du Groupe. Plusieurs notes de cette annexe aux comptes font référence aux principes ci-dessous :

- SEB S.A. assure les besoins de financements long terme et court terme du Groupe. Concernant le financement des filiales, SEB S.A. a mis en place avec certaines de ses filiales des systèmes

de remontées automatiques des soldes bancaires quotidiens, pour d'autres filiales les besoins ou excédents de trésorerie font l'objet de transferts manuels. Le taux d'intérêt appliqué aux prêts ou emprunts court terme entre les sociétés du Groupe et SEB S.A. est le taux de base journalier des devises concernées plus ou moins une marge d'intermédiation ;

- SEB S.A. assure les besoins de financements moyen et long terme du Groupe. SEB S.A. a ainsi mis en place avec certaines de ses filiales des prêts moyen ou long terme. Le taux d'intérêt appliqué à ces prêts est soit un taux fixe soit un taux de *swap* de la devise auquel s'ajoute une marge ;
- SEB S.A. se finance sur les marchés financiers et/ou auprès des institutions financières en euro. SEB S.A. traite, donc, des couvertures de change lui permettant de transformer son financement euro dans la devise locale des filiales. L'exposition aux risques de change est ainsi couverte sur les financements des filiales non-euro ;

- la société met en place des couvertures de compétitivité et transactionnelles pour couvrir l'exposition de change de ses filiales. Les opérations couvertes sont enregistrées par les filiales de production au cours garanti donné par SEB S.A. et dans leur devise pour les filiales de marché. Une provision pour risque est éventuellement constatée à hauteur du risque non couvert.

Précisions relatives au règlement de l'ANC n° 2015-05 :

- les couvertures de change adossés aux comptes courants, prêts/emprunts intra-Groupe et comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan afin de compenser la revalorisation au cours de clôture de ces éléments. Le report/déport impacte le résultat sur la durée de la couverture ;
- les couvertures de compétitivité et transactionnelles souscrites auprès des contreparties bancaires sont adossées sur le plan comptable aux couvertures de change accordées aux filiales du Groupe. En cas d'écart significatif entre les cours réalisés avec les contreparties bancaires et les cours accordés aux filiales, les gains et les pertes qui seraient réalisées par SEB S.A. seront refacturées aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- les effets de change sur les couvertures et les éléments couverts sont classés au compte de résultat en Résultat financier. La société

ne pratique pas d'opérations d'optimisation avec prise de risques supplémentaires pour l'entreprise ;

- les charges et les produits financiers relatifs aux couvertures de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert ;
- dans le cadre de la gestion centralisée des risques de hausse de prix des matières premières, la société souscrit des dérivés de matières premières pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures ;
- la juste valeur des instruments, les indications sur le volume, la nature des instruments (types de produits/sous-jacents) et le montant des gains et pertes réalisés différé au bilan sont précisés dans la note 16 de l'annexe.

Précisions relatives aux modalités de conversion et d'évaluation :

Les liquidités et exigibilités immédiates en devises existant à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du cours de change du dernier jour ouvré de l'exercice et les écarts de conversion sont compris dans le Résultat de l'exercice au compte « Pertes de change » ou « Gains de change ».

NOTE 2. RÉSULTAT EXPLOITATION

(en millions €)	2022	2021
Autres produits	2,3	2,5
Produits d'exploitation	2,3	2,5
Autres achats et charges externes	9,3	8,3
Impôts, taxes et versements assimilés	5,3	2,0
Salaires, traitements et charges sociales	8,6	8,5
Dotations aux provisions sur immobilisations	1,8	3,4
Autres charges	1,6	1,0
Charges d'exploitation	26,7	23,3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(24,4)	(20,8)

Le résultat d'exploitation de l'exercice s'élève à - 24,4 millions d'euros, contre - 20,8 millions d'euros en 2021.

Les charges d'exploitation sont composées principalement des charges externes à hauteur de 9,3 millions d'euros, des charges de personnel pour 8,6 millions d'euros. Ces frais de personnel sont globalement stables sur l'exercice en raison des effets compensés de la baisse des charges de personnel de 2,1 millions d'euros, et

des hausses des charges liées aux actions gratuites pour 1,2 million d'euros et de la prime versée au fonds de gestion des retraites pour 1,2 million d'euros.

Les produits et charges d'exploitation comportent des transactions avec les entreprises liées, réalisées à des conditions normales de marché.

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions €)	2022	2021
Dividendes	240,0	173,9
Charges d'intérêts	(46,1)	(42,4)
Produits d'intérêts	74,0	34,2
(Autre charges) et autres produits financiers	(6,5)	(26,5)
Dotations/reprises nettes sur dépréciation d'éléments financiers	(85,6)	
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	175,7	139,1

Les dividendes encaissés au cours de l'exercice, s'élèvent à 240 millions d'euros contre 173,9 millions d'euros en 2021. Ils proviennent principalement des sociétés SEB Internationale pour 150 millions d'euros, Groupe SEB France pour 35 millions d'euros, Tefal pour 32,3 millions d'euros et Groupe SEB Export à hauteur de 13,3 millions d'euros.

Les produits d'intérêts financiers sont composés essentiellement des produits de rémunérations de prêts et comptes courants des filiales ; ils sont en forte hausse sur l'exercice du fait de la hausse des taux de rémunération dans la plupart des pays dont le Brésil, la Russie, la Colombie et le Mexique.

Les autres produits et charges financiers sont composés essentiellement du résultat de change de la période, soit une perte nette de - 6,5 millions d'euros (dont - 29,7 millions d'euros de coûts de couverture, contre - 16 millions d'euros en 2021).

Enfin, l'évaluation du portefeuille des filiales a conduit la société à procéder à une dotation nette de provisions pour dépréciation des éléments financiers à hauteur de 85,6 millions d'euros (dont 109,3 millions d'euros de dotations aux provisions et 23,7 millions d'euros de reprise sur comptes courants).

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions €)	2022	2021
Plus-values/(Moins-values) sur cessions d'actions propres	(35,5)	(24,5)
Reprise (dotation) de provision pour moins-values sur actions propres	23,6	(7,2)
Produits nets en provenance des filiales	12,7	43,9
Autres produits (et charges) exceptionnels		(0,1)
Reprise (dotation) de provision pour charges sur intégration fiscale	2,0	1,1
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	2,8	13,2

Sur l'exercice, les mouvements de cessions d'actions propres ont dégagé une moins-value nette totale de - 35,5 millions d'euros contre - 24,5 millions d'euros en 2021 (255 431 actions propres ont été cédées sur la période, dont 15 081 dans le cadre du contrat de liquidités et 240 350 dans le cadre des programmes d'actions gratuites).

L'actualisation sur la période, de la provision pour moins-value latente sur actions propres se traduit par une reprise de provision nette de 23,6 millions d'euros sur l'exercice, contre une charge de dotation nette de 7,2 millions d'euros en 2021.

Sur l'année, les autres produits en provenance des filiales sont composés notamment du solde des refacturations des moins-values sur actions propres dégagées sur la période et à venir pour respectivement 24,9 et - 16,8 millions d'euros.

NOTE 5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 5.1 Ventilation de l'impôt sur les sociétés

Depuis 2015, la société SEB S.A. a signé une convention d'intégration fiscale, avec toutes ses filiales bénéficiant du régime fiscal de Groupe, afin de fixer les règles au sein de l'intégration fiscale. Il est prévu contractuellement de donner à cette dernière un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013 et, conformément aux dispositions de l'article 223 A et suivants du Code général des impôts (CGI) un renouvellement par tacite reconduction par période de cinq années.

La convention prévoit en outre que les sociétés filles, membres du Groupe, soient placées pendant l'intégration dans une situation comparable à celle qui aurait été la leur en l'absence de Groupe.

Concernant la détermination de l'imposition, il est prévu que chaque société fille « versera à la société mère, à titre de contribution de l'impôt sur les sociétés du Groupe et quel que soit le montant effectif dudit impôt, une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat et/ou sa plus-value nette à long terme de l'exercice si elle était imposable distinctement, déduction faite par conséquent de l'ensemble des droits à imputation dont la société fille aurait bénéficié en l'absence d'intégration, y compris ses reports déficitaires. »

La convention précise également qu'à la « clôture d'un exercice déficitaire, la société fille ne sera titulaire à ce titre d'aucune créance sur la société mère, pas même dans le cas où cette dernière se sera constituée une créance sur le trésor en optant pour le report en arrière du déficit d'ensemble ».

Concernant les crédits d'impôts, il est précisé que l'imposition versée par les filles à la mère sera réduite :

- des créances non reportables et non restituables de la société fille. En cas de situation déficitaire de la société fille, ces créances seront imputées par la société mère sur l'impôt sur les sociétés dû par le Groupe ;
- de l'ensemble des créances non reportables et restituables de la société fille. La fraction de la créance qui excède le montant de l'impôt sur les sociétés dû par la fille sera remboursée à la société fille par la société mère.

Enfin, en cas de sortie de la société fille du groupe d'intégration, la convention prévoit qu'une indemnisation sera envisageable dans la mesure où il peut être déterminé, d'un commun accord, si la société fille a subi des surcoûts fiscaux du fait de son appartenance au Groupe.

La ventilation de l'impôt sur les sociétés au 31 décembre 2022, est la suivante :

(en millions €)	Avant impôts	Impôt	Résultat net
Résultat courant	151,3	6,6	157,9
Résultat exceptionnel	2,8	1,2	4,0
Création/(utilisation) de déficit reportable		(4,0)	(4,0)
Intégration fiscale		26,4	26,4
Autres produits et charges		(2,2)	(2,2)
TOTAL	154,1	27,9	182,0

La charge d'impôt de la société SEB S.A. est partiellement compensée par des crédits d'impôts d'un montant de 5,2 millions d'euros (dont 4,8 millions d'euros reçus au titre des revenus de sources étrangères).

Note 5.2. Régime fiscal de groupe

Au titre de l'exercice 2022, le résultat d'ensemble de l'intégration fiscale est bénéficiaire.

L'économie d'intégration fiscale s'élève à 26,4 millions d'euros, elle est enregistrée dans les comptes de la société sous la forme d'un produit d'impôt courant, qui se ventile ainsi :

- un produit de 22,3 millions d'euros au titre des déficits des filiales intégrées, utilisés au cours de l'exercice ;
- un produit lié aux crédits d'impôts non imputés par les filiales déficitaires pour 1,6 million d'euros ;
- une économie d'impôt de 2,4 millions résultant de l'application des règles spécifiques de l'intégration fiscale pour la détermination des résultats individuels

Par ailleurs, dans le cadre de l'application de la convention fiscale signée avec les sociétés membres, les économies d'impôt réalisées par le Groupe grâce aux déficits des sociétés intégrées sont conservées par la société mère.

Depuis la mise en place de la convention, les déficits reportables dégagés par les sociétés membres, à l'exclusion de SEB S.A. cessent d'être provisionnés dans les comptes de SEB S.A. Seules les reprises de provisions sont constatées lors de l'utilisation de déficits. À ce titre, la société a enregistré une reprise de provision de 2 millions d'euros.

Note 5.3. Dette ou créance future d'impôts

Au 31 décembre 2022, la créance future d'impôts s'élève à 7,5 millions d'euros (contre 3,3 millions d'euros au 31 décembre 2021), et correspond à des gains de change latents déductibles l'année suivant celle de leur comptabilisation.

NOTE 6. ACTIF IMMOBILISÉ

La valeur brute des titres de participation figurant au bilan, est constituée par leur coût d'acquisition (après réévaluation légale le cas échéant) y compris les frais d'accessoires.

Un test de dépréciation est effectué à chaque clôture afin de vérifier que la valeur nette comptable n'excède pas les valeurs d'inventaire. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'inventaire peut être obtenue par référence à des valeurs d'utilité déterminées sur la base de la quote-part d'actif net ajustée lorsqu'applicable, des plus-values potentielles attachées aux actifs incorporels (marques et technologies), fonciers ou financiers, ou encore si jugé plus pertinent, sur la base de cash-flow actualisés.

Les actions propres sont classées selon deux modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- toutes les autres catégories d'actions propres sont classées en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la clôture de l'exercice et dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'achat moyenne des actions auto détenues du portefeuille est supérieure à la moyenne des cours de Bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

(en millions €)	2021	Augmentations	Diminutions	2022
Concessions, brevets et droits similaires	0,2			0,2
Participations	1 887,0	150,0		2 037,0
Créances rattachées à des participations	2 519,1	728,3	467,9	2 779,5
Actions immobilisations financières	0,1	0,1		0,1
TOTAL VALEUR BRUTE	4 406,4	878,4	467,9	4 816,9
Concessions, brevets et droits similaires	(0,1)			(0,1)
Provisions sur participations & créances rattachées	(252,4)	(109,3)	(23,7)	(338,0)
TOTAL PROVISIONS	(252,5)	(109,3)	(23,7)	(338,1)
TOTAL VALEUR NETTE	4 153,9	769,1	444,2	4 478,8

- Les participations de SEB S.A. sont composées des titres détenus directement par la société dans des filiales françaises et étrangère. La variation de l'exercice est constituée de l'augmentation du capital allouée à Calor S.A.S. pour 150 millions d'euros.
- Les créances rattachées à des participations sont composées des avances financières accordées par SEB S.A. à ses filiales françaises et étrangères, dans le cadre de la politique financière du Groupe (suivant la note 1.2. des principes comptables).
 - Au 31 décembre 2022, le montant de ces créances nettes auprès des filiales s'élève à 2 779,5 millions d'euros, dont des prêts à moyen et long terme pour un montant total de 1 471,4 millions d'euros (236,6 millions d'euros à moins d'un an) et des avances en comptes courants pour 1 308 millions d'euros. Ces prêts et avances sont principalement octroyés à SEB Internationale pour 397,2 millions d'euros, à WMF Group GmbH pour 512,7 millions d'euros et à Wilbur Curtis pour 205,6 millions d'euros.
- Au cours de l'exercice, la société a accordé de nouvelles avances financières pour un montant total de 728,3 millions d'euros, réparties entre de nouveaux prêts long terme pour 217,3 millions d'euros (dont 36,9 millions octroyés à SEB Comercial De Produtos, 76,6 millions d'euros à SEB Do Brazil, ainsi que 47,5 millions d'euros à Groupe SEB Vostok) et une hausse des avances en comptes courants avec ses filiales pour 510,7 millions d'euros.
- Par ailleurs, les créances financières accordées par la société ont diminué sur la période pour un montant total de 467,9 millions d'euros, issues principalement du remboursement des prêts long terme de SEB Internationale pour 177,4 millions d'euros et des remboursements des avances en compte courant pour 174,1 millions d'euros.

- Les autres immobilisations financières sont en principe composées principalement des actions propres relatives au contrat de liquidité. Au 31 décembre 2022, le portefeuille du contrat de liquidité s'élève à 0,1 million d'euros. Au cours de l'exercice, 16 181 actions ont été achetées au cours moyen de 132,93 euros et 15 081 actions ont été cédées au cours moyen de 132,89 euros.
- Enfin, l'évaluation du portefeuille des filiales a conduit la société à procéder à une dotation nette de provisions pour dépréciation des éléments financiers à hauteur de 85,6 millions d'euros (dont 109,3 millions d'euros de dotations aux provisions et 23,7 millions d'euros de reprise de provision sur comptes courants).

NOTE 7. ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES

(en millions €)	2021	2022	Échéances au 31/12/2022		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Créances fiscales	21,0	27,7	27,7		
Produits à recevoir des filiales	67,8	51,4	17,0	34,0	
Instruments Financiers	39,5	45,9	45,9		
Placements financiers à terme	374,6	35,0	35,0		
TOTAL AUTRES CRÉANCES	502,9	160	125,6	34,0	

Les placements financiers à terme sont composés de lignes de dépôts financiers à échéance à moins d'un an et dont la disponibilité est

comprise entre 32 jours et 91 jours. Toutes les lignes de placements sont principalement à échéance dans l'année à l'exception.

NOTE 8. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les actions propres sont classées selon les modalités suivantes :

- toutes les actions propres acquises pour couvrir des plans de stock-options et d'actions gratuites présents et à venir sont classées en valeurs mobilières de placement ;
- toutes les autres catégories d'actions propres sont classées en « autres titres immobilisés » ; il s'agit notamment des actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité.

(en millions €)	2022	2021
Actions propres	33,2	34,3
Valeurs mobilières de placement	279,1	472,1
TOTAL	312,3	506,4

Au 31 décembre 2022, la société SEB S.A. détient en totalité 286 666 actions propres (contre 230 627 au 31 décembre 2021) au prix moyen de 115,68 euros, pour couvrir notamment les plans d'actions gratuites en cours.

Au 31 décembre 2022, la plus-value latente sur les valeurs mobilières de placement est non significative.

NOTE 9. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS À ÉTALER ET PRIMES D'ÉMISSION DES OBLIGATIONS

(en millions €)	2022	2021
Frais d'émission d'emprunts à étaler	5,1	6,7
Primes d'émission des obligations	2,2	3,2
TOTAL	7,3	9,9

La variation des frais d'émission d'emprunts capitalisés correspond à l'amortissement de la période selon les échéanciers.

L'encours de charges à répartir présentant une maturité au-delà d'un an, s'élève à 1,8 million d'euros.

NOTE 10. CAPITAUX PROPRES

■ Capital social

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 55 337 770 euros et n'a pas présenté de variations au cours de l'exercice. Il est constitué de 55 337 770 actions, entièrement libérées, représentant 83 551 477 droits de vote totaux « théoriques » et 83 263 711 de droits de vote « effectifs » (hors autodétention).

■ Variation des capitaux propres

CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2021 AVANT AFFECTATION	1 346,2
Dividendes 2021 mis en paiement en 2022	(140,1)
Résultat de l'exercice	182,0
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2022	1 388,1

NOTE 11. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Conformément aux principes du règlement ANC n° 2015 05, la société comptabilise une provision pour risques de change, sur la base d'une position nette globale de change par devise arrêtée en fin d'exercice.

La société constitue une provision pour risques au titre des moins-values attendues sur actions gratuites relatives aux plans octroyés aux salariés de l'ensemble du Groupe.

La société fait également figurer au bilan les provisions des économies d'impôt générées par la mise en œuvre de l'intégration fiscale, relatives à l'utilisation des pertes et moins-values dégagées par certaines filiales et susceptibles de leur être restituées en cas de sortie du groupe d'intégration.

(en millions €)	2021	Dotations	Reprises sans objet	Utilisations	2022
Provisions pour litiges					
Provisions pour risques de change	10,2	7,4		10,2	7,4
Provisions pour autres risques	86,9	18,0		41,6	63,3
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	97,0	25,4		51,8	70,7
Provisions pour intégration fiscale	133,0			2,0	130,9
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	133,0			2,0	130,9
TOTAL	230,0	25,4		53,8	201,6

Une provision pour risques de change est comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2022, pour un montant net de 7,4 millions d'euros (contre 10,2 millions d'euros en 2021) afin de faire face au risque de change sur les factures couvertes.

La provision pour autres risques correspond à la charge de moins-value attendue sur les attributions d'actions gratuites relatives aux plans en cours d'acquisition. Le montant total de la provision s'élève à 63,3 millions d'euros en 2022 contre 86,9 millions d'euros en 2021, et la variation est commentée en note 4.

Enfin, la société conserve dans ses comptes une provision d'un montant de 130,9 millions d'euros, afin de faire face au risque de

restitution aux filiales, de l'impôt utilisé par le groupe d'intégration fiscale. Au cours de l'exercice, la société a procédé à une reprise de provision de 2 millions d'euros.

Par ailleurs, le management a réestimé le risque et estime désormais que, dans le cas d'une négociation avec ses filiales pour une sortie du groupe d'intégration, l'économie d'impôt à considérer serait l'économie que pourrait, dans l'avenir réaliser la filiale.

NOTE 12. ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES

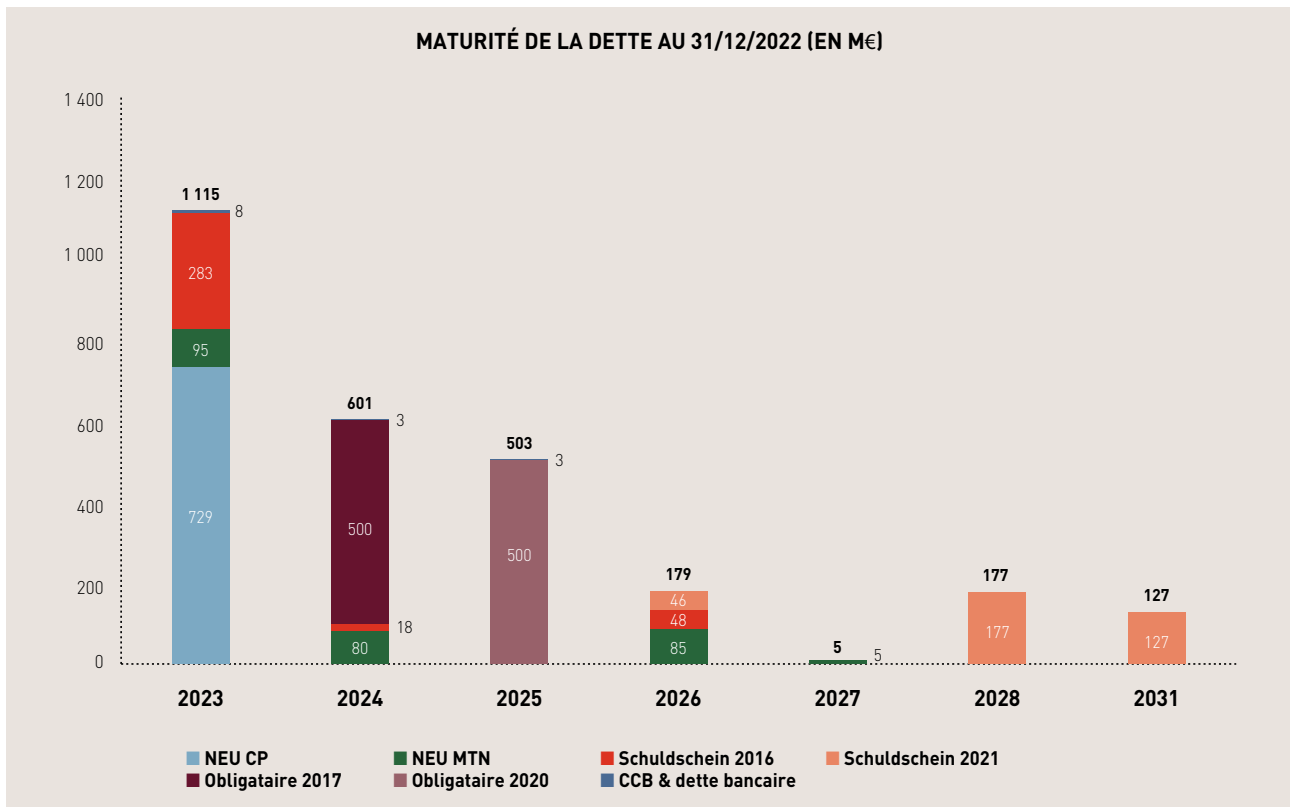
(en millions €)	2021	2022	Échéances au 31/12/2022		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes obligataires	1 509,4	1 008,2	8,2	1 000,0	
Autres dettes financières (y compris placement privé)	701,7	699,6	283,6	112,0	304,0
Dettes bancaires	2,5	4,9	4,9		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 213,5	1 712,7	296,7	1 112,0	304,0
NEU Commercial Paper	863,0	729,0	729,0		
NEU Medium Term Notes	220,0	265,0	95,0	170,0	
Emprunts Groupe	853,9	620,5	620,5		
Participation des salariés	11,9	8,3	3,2	5,1	
Emprunts et dettes financières diverses	1 948,8	1 622,8	1 447,7	175,1	
TOTAL	4 162,3	3 335,5	1 744,4	1 287,1	304,0

Le 25 août 2022, la société SEB S.A. a exercé son option de remboursement anticipé au pair trois mois avant l'échéance de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros souscrit en novembre 2015.

Par ailleurs, l'encours de NEU MTN s'élève au 31 décembre 2022 à 265 millions d'euros (en hausse de 45 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021) et l'encours de NEU CP s'élève à

729 millions d'euros (en baisse de 134 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021).

Ces NEU CP sont émis dans le cadre d'un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros qui bénéficie d'une note court terme A2 attribuée par Standard & Poor's. Par ailleurs, le montant du programme de NEU MTN s'élève à 500 millions d'euros.



NOTE 13. ÉCHÉANCIER DES DETTES

(en millions €)	2021	2022	Échéances au 31/12/2022		
			à 1 an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3,0	3,2	3,2		
Dettes fiscales et sociales	5,0	2,1	1,8	0,3	
Autres dettes	67,5	169,9	169,9		
TOTAL	75,5	175,2	174,9	0,3	

Les autres dettes sont constituées principalement des créances clients créditeurs pour 95,8 millions d'euros, des instruments de trésorerie passifs pour 36,4 millions d'euros et des comptes courants d'impôts sociétés des filiales à hauteur de 24,5 millions d'euros.

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 14. EFFECTIF

L'effectif moyen s'élève à deux personnes (conformément à l'exercice dernier).

NOTE 15. PLANS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D'ACTIONS

L'évolution des encours d'actions gratuites sur la période est la suivante :

Types	Dates		Nombre d'actions				Cours à la date d'attribution
	d'attribution	d'acquisition définitive	attribuées	acquises	annulées	Solde	
Actions de performance	22/05/2019	22/05/2022	248 645 ⁽¹⁾	240 550	8 095		155,9
Actions de performance	19/05/2020	19/05/2023	213 148 ⁽²⁾	-	3 675	209 473	112,3
Actions de performance	20/05/2021	20/05/2024	200 000		750	199 250	151,3
Actions de performance	19/05/2022	19/05/2025	218 360			218 360	100,4
TOTAL			880 153	240 550	12 520	627 083	

(1) Dont 22 145 actions attribuées dans le cadre de l'opération d'attribution gratuite 1 action pour 10 détenues du 03/03/2021.

(2) Dont 19 268 actions attribuées dans le cadre de l'opération d'attribution gratuite 1 action pour 10 détenues du 03/03/2021.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2022, la société SEB S.A. a conclu de nouvelles transactions à hauteur de 140 000 options sur actions propres (tunnel). Ces transactions sont dédiées à couvrir partiellement les plans d'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance à ses salariés d'échéance 2023 et 2024 approuvés par la 20^e résolution de cette même Assemblée.

Les plans des années 2023 à 2025 portant sur un nombre maximal de actions, SEB S.A. pourrait conclure d'autres opérations du même type dans la limite du montant des plans afin d'augmenter le niveau de sa couverture.

NOTE 16. ENGAGEMENTS FINANCIERS

(en millions €)	31/12/2022		31/12/2021	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
PAR RAPPORT AU MARCHÉ				
ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN				
Couvertures de change compétitivité et transactionnelles				
Ventes à terme de devises	369,6	11,2	457,6	(9,9)
Achats à terme de devises	(418,7)	3,7	(821,8)	23,6
Stratégie Optionnelle de vente de devises	47,7	0,4	(11,7)	0,3
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	67,4	3,8	(11,7)	1,5
Couvertures de change financières				
Swap de devises	385,4	(0,6)	301,6	
Stratégie Optionnelle de vente de devises				
Stratégie Optionnelle d'achat de devises				
Cross Currency Swap	167,6	(18,8)	181,7	(8,8)
Ventes/achats à terme financiers	21,0	0,2	14,9	(0,1)
AUTRES COUVERTURES				
Put sur Actions Propres (yc primes versées)		(7,0)		(1,8)
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
Couvertures de change compétitivité				
Ventes à terme de devises	379,7	4,0	505,0	(4,6)
Achats à terme de devises	(571,7)	0,9	(678,3)	33,2
Stratégie Optionnelle de vente de devises	141,7		(337,4)	2,2
Stratégie Optionnelle d'achat de devises	625,1	(4,7)	(337,4)	21,2
Couvertures de change financières				
Ventes à terme financiers	373,3	3,8	28,7	(0,8)
Achat à terme financiers			(253,3)	(4,5)
Stratégie Optionnelle de vente de devises	136,5	(0,7)	229,0	2,5
Stratégie Optionnelle d'achat de devises			229,0	
Autres couvertures				
Swap de taux payeur taux fixe	(207,5)	5,0	(224,5)	(2,2)
Cross Currency Swap	167,6	20,7	181,7	2,8
Dérivés matières premières	108,7	(7,2)	177,0	17,5

(en millions €)	31/12/2022		31/12/2021	
	Valeur nominale	Valeur de marché	Valeur nominale	Valeur de marché
AUPRÈS DES FILIALES				
ENGAGEMENTS VALORISÉS AU BILAN				
Revalorisation des transactions intra-Groupe	(121,0)	4,5	(225,0)	(10,9)
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
Dérivés matières premières	108,7	(7,2)	177,0	17,5

L'utilisation et la comptabilisation des instruments financiers sont détaillées dans les principes comptables. Les valeurs nominales représentent la valeur notionnelle des contrats. La valeur de marché des instruments financiers représente le gain ou la perte qui aurait été constaté si les contrats avaient été dénoués sur le marché au 31 décembre 2021. Cette valeur est estimée d'après le cours de change et le taux d'intérêt au 31 décembre 2021, ou obtenue des contreparties bancaires avec lesquelles les engagements ont été contractés.

option d'extension de maturité d'un an du crédit syndiqué accordée par les neuf banques de ce crédit, prolongeant ainsi de 12 mois l'échéance du crédit).

Par ailleurs, la société dispose des programmes suivants :

- un programme de NEU MTN de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 269 millions d'euros ;
- un programme de NEU CP de 1 250 millions d'euros tiré à hauteur de 729 millions d'euros.

Engagements reçus par SEB S.A.

La société dispose d'un crédit confirmé non utilisé et disponible jusqu'aux termes suivants :

- un crédit syndiqué de 990 millions d'euros non tiré à échéance décembre 2027 (au cours de l'exercice, SEB S.A. a exercé son

Engagements donnés par SEB S.A.

La société a octroyé à diverses contreparties bancaires des garanties visant à couvrir des engagements bancaires pour 47,9 millions d'euros. Elle a également octroyé à Groupe SEB Ré une garantie visant couvrir l'engagement annuel de réassurance à hauteur de 4 millions d'euros.

NOTE 17. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

Les rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux de la SEB S.A. se décomposent comme suit :

(en millions €)	2022	2021
AVANTAGES À COURT TERME		
Rémunérations fixes	1,8	1,8
Rémunérations variables	0,6	1,9
Rémunération en tant que membre du Conseil d'administration	0,03	0,03
AUTRES AVANTAGES		
Rémunérations payées en actions (plan d'achat d'actions/année N-3)	2,7	2,6
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	1,8	3,9
Avantage en nature	0,07	0,05

Engagements de retraite et assimilés

Les mandataires sociaux participent au dispositif collectif de retraite supplémentaire incluant les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif).

Pour les cadres dirigeants présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté soit 16 % de la rémunération de référence.

Les dirigeants du Groupe SEB devenaient potentiellement éligibles aux régimes à prestations définies après huit ans de présence au Comité exécutif du Groupe SEB, et sous condition d'achèvement de carrière dans le Groupe.

La liquidation de ce dispositif collectif de retraite supplémentaire est en cours pour le Président-Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2022 (date de liquidation de sa retraite dans le régime général).

Un nouveau dispositif a été défini, dans le cadre de la Loi PACTE et de l'Ordonnance n° 2019-697 pour cette même population lors du Conseil d'administration du 16 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif a été présenté en CSE le 20 décembre 2021 et mis en place le lendemain, soit le 21 décembre 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 pour les cadres dirigeants sous contrat français du Groupe SEB (membres du Comité exécutif) présents à cette date et qui remplissent les conditions d'adhésion et au 1^{er} janvier 2022 pour le nouveau Directeur Général.

Le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement par abondements à un fonds collectif sur lequel des versements sont régulièrement effectués, pour l'ancien dispositif.

Pour le nouveau dispositif en place le 21 décembre 2021 (Régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains, en référence à l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale), le Groupe SEB a pour objectif d'externaliser l'ensemble de l'engagement à un fonds collectif sur lequel des versements annuels sont effectués.

Nouveau dispositif « L. 137-11-2 »

À la suite du gel et de la fermeture du dispositif antérieur et de la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020, la mise en place d'un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, a été décidée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021, sur recommandation du Comité gouvernance et rémunérations du 9 décembre 2021.

Ce nouveau dispositif concerne les membres du Comité de Direction Générale et/ou du Comité exécutif, à l'exception de ceux ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits au titre du dispositif antérieur et/ou qui bénéficient d'un dispositif de retraite équivalent dans un autre pays.

Ce nouveau dispositif prévoit le versement au bénéficiaire à compter, au plus tôt, de la date à laquelle il aura liquidé sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou à l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère avec possibilité de réversion.

La rémunération de référence retenue pour calculer les droits au titre de l'année considérée est constituée exclusivement de la part fixe du salaire prise en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale et du bonus versé soumis à cotisations, en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale.

Les droits acquis annuellement correspondent à 1 % de la rémunération de référence définie ci-avant.

L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement. Le calcul de la performance est déterminé en fonction des objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité fixés par le Conseil d'administration sur la période annuelle concernée. Ce calcul est défini année par année par le Comité de gouvernance et des rémunérations de début d'année au moment de la détermination du C1 qui sert également à la détermination du calcul des parts variables des dirigeants mandataires sociaux du Groupe telle que précisée ci-avant. Si le taux d'atteinte est égal ou supérieur à 100 %, les droits acquis correspondront à 1 % de la rémunération de référence. Si le taux d'atteinte est compris entre 0 % et 100 %, l'acquisition de droits sera réalisée au prorata. L'acquisition de droits peut donc être nulle (0 %). Les droits acquis annuellement ne peuvent dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentage appliqués pour un même bénéficiaire est plafonné à 30 points, sur toute sa carrière et tous employeurs confondus.

Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la sécurité sociale. En cas de départ de la société et avant liquidation de la retraite, les droits acquis sont revalorisés annuellement de la même manière. En outre, en cas de décès du bénéficiaire avant la liquidation de ses droits, des droits sont maintenus au profit d'ayants droit.

Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par le Groupe SEB auprès d'un organisme assureur. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 29,7 %.

Les différentes conditions du dispositif de retraite ont permis que M. Thierry de La Tour d'Artaise puisse bénéficier au moment du départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 30,36 % de sa rémunération de référence. Ce qui équivaut à un taux de remplacement de 22,73 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux). M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas du nouveau dispositif du 21 décembre 2021, car il a atteint le maximum des droits applicables dans le dispositif antérieur.

Les différentes conditions de l'ancien dispositif de retraite impliquent au 31 décembre 2022 que M. Stanislas de Gramont pourra bénéficier à l'âge légal de départ en retraite d'un taux de remplacement brut (y compris les régimes légaux) de 14,30 % de sa rémunération de référence de Directeur Général. Ce qui équivaudrait à un taux de remplacement de 3,99 % de sa rémunération de référence (hors régimes légaux). M. Stanislas de Gramont bénéficie du nouveau dispositif mis en place le 21 décembre 2021 depuis le 1^{er} janvier 2022. Ces éléments ont fait l'objet d'une approbation ex-ante/ex-post lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022. La valorisation des taux de remplacement dans ce nouveau dispositif sont en cours de calcul au moment de l'édition du présent document.

Indemnité de départ et de non-concurrence

POUR M. THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

M. Thierry de La Tour d'Artaise ne bénéficie pas d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

Le contrat de travail dont il bénéficiait depuis son entrée dans le Groupe SEB en 1994 et dont la dernière évolution avait pour objet de le nommer Directeur Général de la société, a été suspendu au 1^{er} mars 2005 pour la durée de son mandat social. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1^{er} juillet 2022.

Ce contrat stipulait, comme pour les autres membres du Comité exécutif, qu'il bénéficierait, à titre transactionnel en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint à l'occasion d'un changement de contrôle du Groupe SEB, d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, un avenant au contrat avait été conclu afin de déterminer les conditions de performance auxquelles est subordonnée cette indemnité.

Le contrat de travail de M. Thierry de La Tour d'Artaise ne comportait aucune indemnité liée à l'existence d'une clause de non-concurrence. Ce contrat de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1^{er} juillet 2022.

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

Le dernier plan d'options d'achat d'actions (dit « Plan d'options d'achat du 15 juin 2012 ») est devenu caduque le 16 juin 2020 au terme de sa durée de vie de huit ans. Cette clause relative aux modalités de conservation des stock-options n'a donc plus de raison d'être au titre de l'exercice 2022.

POUR M. STANISLAS DE GRAMONT

M. Stanislas de Gramont bénéficie d'indemnités en cas de cessation de son mandat social.

La rémunération servant de référence au calcul de l'indemnité de rupture est composée des deux dernières années de rémunération fixe et variable perçue par M. Stanislas de Gramont en qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2022.

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

L'indemnité de départ sera modulée par le taux d'atteinte des objectifs, en cette qualité, pour la période limitée aux quatre derniers exercices (en cas de durée de mandat supérieure à quatre ans) ;

- si le taux moyen est inférieur à 50 % : aucune indemnité ne lui est versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 % et 100 % : l'indemnité est comprise entre 75 % et 100 %, obtenue par calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 % : 100 % de l'indemnité lui est versée.

Comme il a dépassé les 24 mois de présence dans l'entreprise ; le montant maximal de cette indemnité a atteint le plafonnement établi à 24 mois de rémunération en décembre 2020.

En outre, l'indemnité de rupture n'est versée qu'en cas de départ contraint, et reste plafonnée à deux ans de rémunération (fixe et variable perçus), clause de non-concurrence comprise.

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

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence et pendant toute sa durée, M. Stanislas de Gramont recevra une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable (perçue ou restant due selon les circonstances) au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration pourra libérer M. Stanislas de Gramont de cette obligation de non-concurrence.

Cette convention de mandat social datée du 12 décembre 2018 y compris la clause de non-concurrence, comme les conditions de séparation exposées ci-dessus ont été approuvées lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022, conformément aux procédures dites de « Say-on-Pay ex-ante et ex-post ».

Maintien du contrat de travail

M. Thierry de La Tour d'Artaise a débuté sa carrière au sein du Groupe SEB en 1994 avant d'être nommé Vice-Président de la société en 1999. Il a été nommé Président-Directeur Général en 2000. Conformément à l'évolution des pratiques de gouvernance, son contrat de travail a été suspendu en 2005.

Le Conseil d'administration du 17 février 2012 ainsi que le Conseil d'administration du 19 mai 2016 ont, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, réexaminé la situation de M. Thierry de La Tour d'Artaise et ont considéré qu'il convenait de maintenir la suspension de son contrat de travail au regard de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté au sein du Groupe SEB. Ce contrat

de travail a pris fin au moment de la liquidation de sa retraite dans le régime légal, en date du 1^{er} juillet 2022.

S'agissant de M. Stanislas de Gramont, Directeur Général Délégué nommé le 3 décembre 2018, le Conseil d'administration du 23 octobre 2018 a décidé de l'embaucher uniquement sous mandat social (**aucun contrat de travail applicable**).

La politique et les éléments composant la rémunération de ces deux personnes ont été approuvés lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022, conformément à la procédure dite de « Say-on-Pay ex-ante et ex-post » et seront détaillés dans le chapitre 2.5 Politique de rémunérations du Document d'Enregistrement Universel.

NOTE 18. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

En date du 16 février 2023, le Groupe SEB a annoncé l'acquisition de La San Marco, entreprise familiale spécialisée dans la production et la distribution de machines à café professionnelles. Cette acquisition permettra au Groupe SEB de consolider ses activités sur le segment du café professionnel avec un savoir-faire historique reconnu et une vraie complémentarité à l'offre existante.

À la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 22 février 2023, aucun autre événement postérieur significatif n'est intervenu.

NOTE 19. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Note 19.1. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations

19.1.1. Filiales (plus de 50 % du capital détenu)

(en millions €)	Capital social ⁽¹⁾	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis par la société	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Calor S.A.S.	44,0	13,7	100 %	233,9	122,1	3,8		
S.A.S. SEB	19,4	(7,9)	100 %	195,5	97,7	72,9		
Tefal S.A.S.	7,1	33,0	100 %	6,6	6,6	97,3		32,3
Rowenta France S.A.S.	8,0	(22,2)	100 %	29,6	23,5	48,9		
SEB Développement S.A.S.	3,3	1,6	100 %	18,0	18,0			3,4
Rowenta Invest BV	55,3	241,2	100 %	211,8	211,8			
SEB Internationale S.A.S.	830,0	1 196,9	100 %	963,4	963,4	397,2		150,0
Groupe SEB France	42,0	90,4	98 %	73,9	73,9			35,1
Groupe SEB Export	5,8	25,0	100 %	38,0	38,0	40,6		13,4
Groupe SEB Moulinex	20,0	(7,3)	100 %	176,8	59,7	90,6		
Groupe SEB Retailing	1,0	0,7	100 %	3,0	2,9			2,0
SEB Alliance	30,0	(17,9)	100 %	30,0	30,0	117,9		
Immobilière Groupe SEB	37,5	2,9	100 %	50,0	50,0	104,8		
Ethera ⁽²⁾	2,4	(8,0)	63,5 %	1,6	0,0	7,2		
Groupe SEB RE (Captive)	4,4	0,0	99,0 %	4,3	4,3		4,0	

(1) Les capitaux propres des filiales n'incluent pas le résultat net de l'exercice, les comptes sociaux n'étant pas arrêtés à la date de publication de ce document.

(2) Le compte courant de Ethera est partiellement déprécié à hauteur de 3,4 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

19.1.2. Participations (10 à 50 % du capital détenu)

<i>(en millions €)</i>	Capital social	Réserves et report à nouveau	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Valeur brute des titres de participation	Valeur nette des titres de participation	Prêts et avances consentis et reçus par la société
S.I.S.	0,8	0,326	46,8 %	0,5	0,5	20,06

Il a été estimé qu'une information par filiale des résultats pourrait causer un préjudice grave à la société. Des informations complémentaires sont données au niveau consolidé par zone géographique. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe constitué des filiales et participations, directes et indirectes s'élève à 7 959,7 millions d'euros et le Résultat net part du Groupe atteint 316,2 millions d'euros.

Note 19.2. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations

La valeur nette des titres concernant les autres filiales et participations s'élève 0,2 million d'euros.

6.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

(en milliers €)	2022	2021	2020	2019	2018
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) capital social	55 338	55 338	50 307	50 307	50 169
b) nombre d'actions émises	55 337 770	55 337 770	50 307 064	50 307 064	50 169 049
c) nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
a) chiffre d'affaires hors taxes					-
b) résultat avant impôt, amortissements et provisions	214 092	145 400	98 073	103 585	111 271
c) impôt sur les bénéfices	(27 911)	(31 077)	(27 178)	(28 881)	(29 899)
d) résultat après impôt, amortissements et provisions	181 969	162 611	124 594	130 402	99 557
e) montant des bénéfices distribués	140 200 *	139 989	123 237	74 603	110 377
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN UNITÉS)					
a) résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	4,37	3,19	2,49	2,63	2,81
b) résultat après impôt, amortissements et provisions	3,29	2,94	2,48	2,59	1,98
c) dividende versé à chaque action	2,45	2,45	2,14	1,43	2,14
PERSONNEL					
a) nombre de salariés	2,00	2,00	2,00	2,00	1,83
b) montant de la masse salariale	8 109,33	6 641,20	8 154,49	5 961,35	2 495,40
c) montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (charges sociales)	530,99	1 892,80	1 626,93	1 698,79	960,20

* Montant provisoire.

6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SEB S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité Audit et Conformité.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

RISQUE IDENTIFIÉ

Se référer à la note 6 « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels

Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des titres de participation est inscrite au bilan de votre société pour un montant total de 1 702,5 millions d'euros, soit environ 33% du total des actifs.

À la clôture, la société évalue ses titres de participation à partir de la valeur d'inventaire qui peut être obtenue par référence à des valeurs d'utilité, déterminées sur la base d'une quote-part d'actif net ajustée lorsqu'applicable des plus-values potentielles attachées aux actifs incorporels (marques et technologies), fonciers ou financiers ou encore si jugé plus pertinent sur la base de cash-flow actualisés, tel que décrit dans la note 6 – « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels.

Lorsque cette valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de l'audit en raison de :

- l'importance de ces actifs dans le bilan de la société SEB S.A.,
- la nécessité pour la direction de recourir à des estimations et hypothèses sur lesquelles repose la détermination de la valeur d'inventaire, et
- la sensibilité de cette évaluation à certaines de ces hypothèses.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons (i) apprécié la conformité de la méthodologie retenue par la direction aux normes comptables en vigueur et (ii) pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'évaluation des titres de participation.

Nous avons également examiné les modalités de détermination de la valeur d'inventaire retenue par la direction à l'appui des estimations obtenues et documentées selon les différents critères décrits ci-dessous.

Pour les valorisations reposant sur la quote-part d'actif net, nous avons vérifié que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes audités des entités concernées.

Pour les estimations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons, lorsqu'applicable :

- vérifié la cohérence des hypothèses retenues dans les projections de flux de trésorerie par rapport aux performances historiques et à l'environnement économique,
- rapproché certaines de ces hypothèses avec des données de marché ou une documentation probante,
- analysé les modalités et paramètres retenus pour la détermination de la valeur actualisée des flux de trésorerie estimée, et
- vérifié l'exactitude arithmétique du calcul de ces estimations.

6

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SEB S.A. par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

Au 31 décembre 2022, Deloitte & Associés et KPMG S.A. étaient dans la 2^e année de leur mission sans interruption.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité Audit et Conformité de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ AUDIT ET CONFORMITÉ

Nous remettons au Comité Audit et Conformité un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité Audit et Conformité, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité Audit et Conformité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité Audit et Conformité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 6 avril 2023

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Eric ROPERT

Deloitte & Associés

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET



7 Informations sur la société et le capital

7.1 Renseignements sur la société	360		
Dénomination : SEB S.A.	360		
Consultation des documents juridiques	360		
Objet social (article 3 des statuts)	360		
Répartition statutaire des bénéfices (article 46 et 47 des statuts)	360		
Assemblées générales (article 28 et suivants des statuts)	361		
Droits de vote double (article 35 des statuts)	361		
Limitation des droits de vote	361		
Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)	361		
Identification des actionnaires au porteur	361		
Capital au 31 décembre 2022	362		
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	362		
7.2 Renseignements sur le capital	363		
Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2022	363		
Franchissement de seuils légaux	364		
Pactes d'actionnaires – action de concert	364		
Nombre d'actionnaires au nominatif et au porteur	365		
Nantissement d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2022	365		
Engagements collectifs de conservation	365		
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote sur les années précédentes	366		
		Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices	367
		Capital potentiel au 31 décembre 2022	367
		Modifications intervenues dans la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	367
		7.3 Autorisations financières	368
		Autorisations en cours de validité relatives au capital et valeurs mobilières	368
		Autorisation pour la société d'opérer sur ses propres actions	369
		7.4 Actionnariat du personnel	370
		Fonds communs de placement et actionnariat direct	370
		Intéressement et participation	370
		Politique d'attribution des options et des actions de performance	370
		Actions de performance allouées au personnel	371
		7.5 Marché des titres, dividende	373
		Marché des titres	373
		Éléments boursiers sur trois ans	373
		Transactions 2022 sur NYSE Euronext	373
		Dividende – Prime de fidélité	374

7.1 Renseignements sur la société

DÉNOMINATION : SEB S.A.

Siège social : Campus SEB – 112, Chemin du Moulin Carron
69130 Écully – France

Tél. : + 33 (0) 472 18 18 18 Fax : + 33 (0) 472 18 16 55

Registre du commerce : 300 349 636 RCS Lyon

Code NACE : 6 420 Z

Code LEI : 969500WP61NBK098AC47

Code valeur de l'action SEB : FR0000121709

Forme : société anonyme

Exercice social : 1^{er} janvier au 31 décembre

Législation : française

Durée : 99 ans, à dater du 27 décembre 1973

CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblée générale et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la société.

L'information réglementée est accessible sur le site du Groupe SEB : www.groupeseb.com

OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet en France et dans tous pays :

- la participation dans toutes sociétés quels que soient leurs objets et, en conséquence, l'acquisition ou la souscription de toutes actions, obligations, parts sociales et d'intérêt, de tous titres et valeurs mobilières, l'aliénation de ces titres ou valeurs ;
- toutes opérations relatives au financement de ses filiales et autres sociétés dans lesquelles elle possède ou pourrait prendre une participation ;
- l'acquisition, la prise de tous brevets d'inventions et la concession de toutes licences d'exploitation de ces brevets ;
- l'acquisition, la construction, la gestion d'immeubles et leur aliénation ;
- toutes opérations quelconques contribuant au développement de la société et à la réalisation des objets ci-dessus spécifiés.

RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 46 ET 47 DES STATUTS)

La répartition du bénéfice se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires. Le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en numéraire ou en actions nouvelles dont le prix est préalablement fixé selon les modalités prévues par la loi.

Il sera attribué un complément de dividende par action égal à 10 % du montant unitaire du dividende de référence, éventuellement arrondi au centième pair d'euro inférieur, aux détenteurs d'actions inscrites de façon continue en compte nominatif pendant au moins les deux exercices précédant la date de paiement du dividende et toujours en compte le jour du détachement du coupon. Cette majoration ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital. Le complément de dividende pourra être modifié ou supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire qui en fixera les modalités.

L'Assemblée peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

À compter du 1^{er} janvier 2023, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale, déciderait d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, les actions inscrites au 31 décembre précédant l'opération sous la forme nominative depuis au moins deux ans, et qui le restent jusqu'à la veille de la date d'attribution d'actions, donneront droit à leurs titulaires à une attribution d'actions majorée de 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompus. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées (dividende majoré et droit de vote double) aux actions anciennes dont elles sont issues. En application de la loi, le nombre de titres éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital de la société.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 28 ET SUIVANTS DES STATUTS)

Les actionnaires sont convoqués conformément à la loi.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales ou de s'y faire représenter, quel que soit le nombre de ses actions, dès lors que ses titres sont libérés des versements exigibles et inscrits à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte,

au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 35 DES STATUTS)

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire. Cette durée de détention au nominatif, fixée par les fondateurs à deux ans à la constitution de la société en 1973, a été portée à cinq ans lors de l'Assemblée générale du 15 juin 1985. Le droit de vote double cesse lorsque

l'action est convertie au porteur ou transférée en propriété, hormis tout transfert du nominatif à nominatif par suite de succession ou de donation familiale. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

LIMITATION DES DROITS DE VOTE

Il n'existe aucun seuil de limitation statutaire des droits de vote.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 8 DES STATUTS)

L'article 8 des statuts de la société prévoit, que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement au sens des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit notifier à la société le nombre total d'actions qu'elle détient avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le franchissement de l'un de ces seuils ou tout autre seuil prévu par la loi.

La déclaration doit être renouvelée chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % du capital ou des droits de vote est franchi, que ce soit à la hausse ou à la baisse.

L'inobservation de ces obligations de déclaration, donnent lieu, sur demande consignée dans un procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 0,5 % au moins du capital social ou des droits de vote, à la privation des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée tant que la situation n'a pas été régularisée et pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES AU PORTEUR

La société peut, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) :

- le nom ou la dénomination sociale, l'année de naissance, l'adresse et la nationalité des détenteurs d'actions de la société ;

- la quantité de titres détenus par chacun d'eux ;
- le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

La société SEB S.A. a recours tous les ans à cette procédure le 31 décembre.

CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2022

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élevait à 55 337 770 euros et était constitué de 55 337 770 actions de 1 euro de nominal, entièrement libérées, représentant 83 551 477 droits de vote totaux « théoriques » et 83 263 711 droits de vote totaux « effectifs » (hors autodétention).

Il n'existe pas de conditions plus strictes que la loi pour modifier le droit des actionnaires.

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Voir page suivante : « Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2022 ».

ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE

Se référer au paragraphe : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'Assemblée générale du 19 mai 2022 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions de la société et à utiliser les délégations financières en matière d'augmentation de capital en période d'offre publique, sous réserve des dispositions légales et réglementaires.

AUTRES

Au 31 décembre 2022, SEB S.A. détient 82,44 % du capital de la société de droit chinois Zhejiang Supor Co., Ltd, dont les actions sont cotées sur la Bourse de Shenzhen. Eu égard à sa valeur et à son importance stratégique, cette participation constitue un actif essentiel de SEB S.A., au sens de l'article L. 433-3, III du Code monétaire et financier ; en conséquence tout projet d'offre publique d'acquisition relevant de cet article qui serait déposé sur SEB S.A., devra donner lieu au dépôt d'un projet d'offre publique irrévocable et loyale sur l'ensemble du capital de la société Zhejiang Supor Co., Ltd dans les conditions fixées par ce même texte.

7.2 Renseignements sur le capital

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2022

Au 31/12/2022	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. CONCERT FAMILIAL	18 555 341	33,53 %	32 732 365	39,18 %	32 732 365	39,18 %
VENELLE ⁽¹⁾	8 239 737	14,89 %	16 390 400	19,62 %	16 390 400	19,62 %
GÉNÉRACTION ⁽²⁾	5 730 377	10,36 %	11 320 411	13,55 %	11 313 925	13,54 %
HRC ⁽³⁾	4 049 905	7,32 %	4 049 910	4,85 %	4 049 910	4,85 %
AUTRES CONCERT ⁽⁴⁾	535 322	0,97 %	971 644	1,16 %	978 130	1,17 %
I.2. AUTRES ACTIONNAIRES FAMILIAUX						
FÉDÉRACTIVE ⁽⁵⁾	3 967 401	7,17 %	7 912 552	9,47 %	7 912 552	9,47 %
AUTRES ⁽⁶⁾	816 931	1,48 %	1 633 281	1,95 %	1 633 281	1,95 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
LAC I SLP ⁽⁷⁾	2 900 000	5,24 %	2 900 000	3,47 %	2 900 000	3,47 %
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,27 %	5 241 150	6,27 %
PEUGEOT INVEST ASSETS	2 223 674	4,02 %	4 447 348	5,32 %	4 447 348	5,32 %
SALARIÉS	1 553 818	2,81 %	2 492 265	2,98 %	2 492 265	2,98 %
INVESTISSEURS	18 627 343	33,66 %	20 814 292	24,91 %	20 814 292	24,91 %
INDIVIDUELS	3 784 921	6,84 %	5 090 458	6,09 %	5 090 458	6,09 %
AUTODÉTENTION	287 766	0,52 %	287 766	0,34 %	287 766	0,34 %
TOTAL	55 337 770		83 551 477		83 551 477	

(1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec GÉNÉRACTION et AUTRES CONCERT.

(2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe SEB S.A., en concert avec VENELLE et AUTRES CONCERT.

(3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A.

(4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec VENELLE et GÉNÉRACTION mais non affiliés à l'un de ces deux courants.

(5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.

(6) Actionnaires familiaux non affiliés à un courant spécifique.

(7) Représenté par BPIFRANCE INVESTISSEMENT

Il est rappelé que le droit de vote attaché aux actions démembrées appartient au nu-propriétaire pour les décisions relevant de l'Assemblée générale extraordinaire (« AGE ») et à l'usufruitier pour celles relevant de l'Assemblée générale ordinaire (« AGO »), conformément à l'article 35 des statuts de la société. Il existe un droit de vote double pour toute action inscrite au nominatif depuis cinq ans au moins au nom d'un même actionnaire. En dehors du droit de vote double, tous les actionnaires disposent du même droit de vote attaché à leurs actions.

Le nombre total de droits de vote « théoriques » est de 83 551 477 au 31 décembre 2022. Ce nombre inclut, au sens de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, ainsi que les actions privées de droit de vote.

Le terme « actionnaires issus du Groupe Fondateur » utilisé dans le tableau ci-dessus correspond à un ensemble de personnes physiques, descendantes, alliées ou affiliées à la famille LESCURE, ainsi que de personnes morales qu'elles contrôlent.

Certaines personnes physiques associées de FÉDÉRACTIVE ont apporté temporairement des usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE, holding de contrôle de participation patrimoniale.

Certaines personnes physiques au sein des courants VENELLE et FÉDÉRACTIVE ont apporté des usufruits d'actions à des Fondations.

Afin d'améliorer la lisibilité de l'information communiquée, la présentation du tableau appelle les précisions suivantes :

- dans la colonne « Capital », la distinction entre AGO et AGE n'est pas opérée dans la mesure où la fraction du capital correspondant aux actions démembrées appartient aux nu-propriétaires, une seule colonne « Capital » apparaît sans distinction AGO et AGE, reflétant simplement la répartition du capital social ;
- dans la colonne « Droits de vote », la distinction entre (i) droits de vote théoriques et (ii) droits de vote « effectifs » ou « exerçables en Assemblée générale », a été supprimée. L'écart entre les deux n'étant plus significatif, seuls les droits de vote théoriques sont désormais mentionnés. Dans l'hypothèse où cet écart deviendrait à nouveau significatif à l'avenir, la distinction serait rétablie conformément aux recommandations de l'AMF.

Par ailleurs, les droits de vote attachés aux actions dont l'usufruit a été apporté à des Fondations ont toujours, depuis ces démembrements, fait l'objet de pouvoirs aux nus-proprétaires concernés (sans instruction spécifique) à chaque Assemblée générale. Cette pratique historique ayant vocation à se poursuivre comme convenu avec lesdites Fondations, il apparaît plus lisible de comptabiliser les droits

de vote correspondants chez les nus-proprétaires concernés, ce qui a été fait dans la présentation ci-dessus.

Il est précisé, qu'à l'exception de la société HRC, aucun des membres du Concert ou du courant FÉDÉRACTIVE ne détient à titre individuel plus de 5 % du capital social ou des droits de vote de SEB S.A.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX

En dehors des actionnaires mentionnés dans le tableau de répartition du capital et des droits de vote ci-dessus, et à la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement

ou indirectement plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2022.

Les actionnaires suivants ont déclaré des franchissements de seuil légaux à la hausse ou à la baisse au cours de l'année 2022 :

Date de la déclaration	Actionnaire	Sens du franchissement de seuil	Positions à la date de la déclaration			
			Capital	% capital	Droits de vote	% des droits de vote
27/04/2022	LAC I SLP (représenté par BPIFRANCE INVESTISSEMENT)	Hausse – Seuil de 5 %	2 832 706	5,12 %	2 832 706	3,45 %

PACTES D'ACTIONNAIRES – ACTION DE CONCERT

PACTE D'ACTIONNAIRES

Le 27 février 2019, VENELLE INVESTISSEMENT, les adhérents et associés de VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, les adhérents de GÉNÉRACTION et la société holding HPP (voir ci-dessous) ont conclu, en présence de SEB, un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») qui remplace pour les parties concernées les divers pactes d'actionnaires signés antérieurement (notamment le pacte du 19 novembre 2016).

À cette occasion, la holding familiale VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, ainsi que leurs associés et adhérents ont confirmé à l'Autorité des marchés financiers qu'ils maintenaient leur volonté de mettre en œuvre une politique de gestion durable vis-à-vis du Groupe SEB en vue d'assurer la pérennité de leur contrôle, poursuivant ainsi l'action de concert qui existe depuis mai 1989 entre des membres du Groupe Fondateur.

Le Pacte, d'une durée initiale de quatre ans et dont le périmètre est élargi par rapport aux pactes d'actionnaires précédents, vise à stabiliser le capital de SEB en renforçant les liens entre ses signataires (plus de 260 personnes incluant la septième génération du Groupe Fondateur) et à pérenniser le contrôle des actionnaires familiaux sur le Groupe SEB, notamment au travers d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe totale.

Le Pacte vise également à préserver les valeurs et les intérêts patrimoniaux de ses membres et renforce le processus de concertation entre eux tout en améliorant le suivi de leurs participations à travers une procédure rapide et efficace.

Les principales dispositions du Pacte ont fait l'objet d'une notification auprès de l'Autorité des marchés financiers qui en a publié un résumé, conformément à la réglementation applicable (avis de l'Autorité des marchés financiers n° 219C0415 du 7 mars 2019).

Elles concernent notamment les aspects suivants :

- information sur les transferts, les acquisitions et la détention de titres SEB : les parties se sont engagées à privilégier l'inscription sous la forme nominative pure pour la totalité des titres SEB qu'elles détiennent ou qu'elles viendraient à détenir, sous réserve de certaines exceptions. Elles s'engagent par ailleurs à communiquer entre elles sur tout mouvement de titres (achat, vente, donation, nantissement...);
- procédure de 1^{re} offre : les parties se consentent mutuellement et par priorité un droit de première offre applicable à tout transfert de titres SEB, de quelque manière que ce soit, indépendamment de l'existence ou non d'une offre émanant d'un tiers acquéreur ;
- concertation : les parties se sont engagées à se concerter préalablement à certaines décisions, projets et événements au travers de réunions du Conseil du pacte qui sont convoquées par le Président du Conseil d'administration de SEB à son initiative ou à celle de VENELLE INVESTISSEMENT ou GÉNÉRACTION.

FÉDÉRACTIVE, ses associés et adhérents, qui ne sont pas parties au Pacte, ont décidé de ne pas poursuivre l'action de concert mentionnée ci-dessus. Toutefois, FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, qui ont mis fin au pacte d'actionnaires FÉDÉRACTIVE conclu le 9 juillet 2008, ont déclaré poursuivre ensemble leur action de concert en maintenant leur volonté de mettre en œuvre une politique commune de gestion durable vis-à-vis de SEB.

À la suite de la signature du Pacte le 27 février 2019, les actionnaires issus du Groupe Fondateur se composent désormais :

- du concert regroupant VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, GÉNÉRACTION et ses adhérents, et d'autres actionnaires familiaux dont HRC, d'une part ;
- du concert composé de FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents ;
- d'autres actionnaires ayant déclaré ne plus adhérer au courant FÉDÉRACTIVE fin 2021.

HRC (HOLDING DE RENFORCEMENT DU CONTRÔLE)

HRC (pour *Holding de Renforcement du Contrôle*) est un véhicule d'investissement créé le 15 mars 2021 et exclusivement constitué d'associés membres des courants VENELLE et GÉNÉRACTION. Il a pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A. Sa dénomination sociale antérieure était HPP, société déjà incluse dans le concert déclaré entre VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION, leurs associés et adhérents respectifs et d'autres actionnaires familiaux (voir ci-dessus).

NOMBRE D'ACTIONNAIRES AU NOMINATIF ET AU PORTEUR

Au 31 décembre 2022, 8 065 actionnaires détiennent des actions SEB au nominatif et 32 992 actionnaires détiennent des actions SEB au porteur.

NANTISSEMENT D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF PUR AU 31 DÉCEMBRE 2022

33 actionnaires personnes physiques ou morales ont procédé à des nantissemements de titres SEB inscrits au nominatif pur en couverture d'emprunts au profit de leurs intermédiaires financiers. Ces nantissemements portent sur une quantité globale de 3 490 965 actions, soit 6.31 % du capital.

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

ENGAGEMENTS COLLECTIFS DE CONSERVATION

Pactes en cours de validité durant l'exercice 2022	2016			2021		
	Dutreil	Jacob	Jacob	Dutreil	Dutreil	Dutreil
Régime	Art. 885 I bis du CGI	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI	Art. 787 B du CGI
Date de signature	01/12/2016	01/12/2016	01/12/2016	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021
Durée de l'engagement collectif	6 ans	4 ans	6 ans	2 ans	4 ans	6 ans
Date de l'échéance de l'engagement	05/12/2022	05/12/2020	05/12/2022	27/05/2023	27/05/2025	27/05/2027
Modalités de reconduction	1 an par tacite reconduction	Aucune	Tacite reconduction	Aucune	Aucune	Aucune
Pourcentage du capital des titres engagés à la signature du pacte	26,48 %	26,48 %	26,48 %	24,67 %	24,67 %	18,31 %
Pourcentage de droits de vote des titres engagés à la signature du pacte	36,43 %	36,43 %	36,43 %	28,94 %	28,94 %	24,61 %
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise	Thierry de La Tour d'Artaise Stanislas de Gramont	Thierry de La Tour d'Artaise Stanislas de Gramont	Thierry de La Tour d'Artaise Stanislas de Gramont
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote de la société	-	-	-	HRC	HRC	-

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES ANNÉES PRÉCÉDENTES

Au 31/12/2021	Capital		Voix			
	Total actions	%	AGE	% théoriques	AGO	% théoriques
I. ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
I.1. CONCERT FAMILIAL	18 044 412	32,61 %	31 839 209	38,80 %	31 839 209	38,80 %
VENELLE ⁽¹⁾	8 229 041	14,87 %	16 377 408	19,96 %	16 377 408	19,96 %
GÉNÉRACTION ⁽²⁾	5 374 401	9,71 %	10 614 944	12,94 %	10 608 458	12,93 %
HRC ⁽³⁾	3 924 978	7,09 %	3 924 983	4,78 %	3 924 983	4,78 %
AUTRES CONCERT ⁽⁴⁾	515 992	0,93 %	921 874	1,12 %	928 360	1,13 %
I.2. AUTRES ACTIONNAIRES FAMILIAUX						
FÉDÉRACTIVE ⁽⁵⁾	3 970 712	7,18 %	7 919 108	9,65 %	7 919 108	9,65 %
AUTRES ⁽⁶⁾	1 179 785	2,13 %	2 358 895	2,87 %	2 358 895	2,87 %
II. AUTRES ACTIONNAIRES						
FSP	2 620 575	4,74 %	5 241 150	6,39 %	5 241 150	6,39 %
PEUGEOT INVEST ASSETS	2 223 674	4,02 %	4 447 348	5,42 %	4 447 348	5,42 %
SALARIÉS	1 397 614	2,53 %	2 303 235	2,81 %	2 303 235	2,81 %
INVESTISSEURS	22 295 562	40,29 %	23 119 607	28,17 %	23 119 607	28,17 %
INDIVIDUELS	3 374 809	6,10 %	4 600 622	5,61 %	4 600 622	5,61 %
AUTODÉTENTION	230 627	0,42 %	230 627	0,28 %	230 627	0,28 %
TOTAL	55 337 770		82 059 801		82 059 801	

- (1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec GÉNÉRACTION et AUTRES CONCERT.
- (2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec VENELLE et AUTRES CONCERT.
- (3) HRC est un véhicule d'investissement exclusivement constitué d'associés membres du Concert, ayant pour objet de renforcer la participation du concert en actions SEB S.A..
- (4) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB S.A., personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec VENELLE et GÉNÉRACTION mais non affiliés à l'un de ces deux courants.
- (5) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.
- (6) Actionnaires familiaux ayant déclaré ne plus adhérer au courant FÉDÉRACTIVE.

Au 31/12/2020	Capital		Voix			
	Total actions	%	Âge	% théoriques	AGO	% théoriques
ACTIONNAIRES ISSUS DU GROUPE FONDATEUR						
VENELLE ⁽¹⁾	9 658 591	19,20 %	19 235 376	24,82 %	19 235 376	24,82 %
GÉNÉRACTION ⁽²⁾	5 779 451	11,49 %	11 231 778	14,49 %	11 225 880	14,49 %
AUTRES CONCERT ⁽³⁾	595 416	1,18 %	1 039 283	1,34 %	1 045 181	1,35 %
CONCERT	16 033 458	31,87 %	31 506 437	40,66 %	31 506 437	40,66 %
FÉDÉRACTIVE ⁽⁴⁾	4 712 935	9,37 %	9 356 388	12,07 %	9 356 388	12,07 %
AUTRES ACTIONNAIRES						
FSP	2 633 876	5,24 %	5 267 752	6,80 %	5 267 752	6,80 %
FFP INVEST ⁽⁵⁾	2 021 522	4,02 %	4 043 044	5,22 %	4 043 044	5,22 %
SALARIÉS	1 432 256	2,85 %	2 231 526	2,88 %	2 231 526	2,88 %
INVESTISSEURS	20 590 928	40,93 %	21 193 719	27,35 %	21 193 719	27,35 %
INDIVIDUELS	2 736 761	5,44 %	3 748 048	4,84 %	3 748 048	4,84 %
AUTODÉTENTION	145 328	0,29 %	145 328	0,19 %	145 328	0,19 %
TOTAL	50 307 064		77 492 242		77 492 242	

- (1) Le courant VENELLE regroupe la S.A.S. VENELLE INVESTISSEMENT, ses associés et adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec GÉNÉRACTION et AUTRES CONCERT.
- (2) Le courant GÉNÉRACTION regroupe l'association d'actionnaires GÉNÉRACTION et ses adhérents, personnes physiques et morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec VENELLE et AUTRES CONCERT.
- (3) La catégorie AUTRES CONCERT regroupe un certain nombre d'actionnaires de SEB, personnes physiques ou morales, membres du Groupe Fondateur, en concert avec VENELLE et GÉNÉRACTION mais non affiliés à l'un de ces deux courants.
- (4) Le courant FÉDÉRACTIVE regroupe la S.A.S. FÉDÉRACTIVE, ses associés et ses adhérents, personnes physiques ou morales, issus du Groupe Fondateur.
- (5) FFP Invest est devenue PEUGEOT INVEST ASSETS au 31 mars 2021.

ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Année	Nature de l'augmentation de capital	Montant des variations en actions	Nominal (en €)	Prime d'émission (en €)	Montants successifs du capital (en €)
2018	Aucune modification du capital				50 169 049
2019	Augmentation de capital réservée aux salariés	138 015	138 015	15 565 495	50 307 064
2020	Aucune modification du capital				50 307 064
2021	Attribution gratuite d'actions (1 pour 10 détenues)	5 030 706	5 030 706		55 337 770
2022	Aucune modification du capital				55 337 770

CAPITAL POTENTIEL AU 31 DÉCEMBRE 2022

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions accordées au personnel et exerçables, ni d'obligations convertibles échangeables ou remboursables en titres donnant accès au capital, ni de titres non représentatifs du capital.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

En 2020 :

- en juillet, la société FFP Invest, devenue Peugeot Invest Assets au 31 mars 2021, a déclaré avoir franchi en baisse, le 30 juillet 2020, par suite d'une cession de 500 000 actions SEB S.A. sur le marché, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital de la société SEB S.A. et détenir, à cette date, 2 021 522 actions SEB S.A. représentant 4 043 044 droits de vote (sur la base de la déclaration capital et votes du 30 avril 2020), soit 4,02 % du capital et 5,24 % des droits de vote de cette société. Cette cession concernait des titres ayant droit à votes doubles ;
- par courrier reçu le 29 juin 2020, la société Invesco Ltd (Invesco Head Quarters, Two Peachtree Pointe 1555 Peachtree Street, N. E, Suite 1800. Atlanta, Georgie 30309, États-Unis), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse le 26 juin 2020, par suite d'une cession d'actions sur le marché, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital de la société SEB S.A. et détenir, à cette date, pour le compte desdits fonds, 2 498 152 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 3,21 % des droits de vote de SEB S.A. ;
- en septembre, 331 450 droits de vote attachés aux actions détenues par FCL Investissements ont été doublés après cinq années de détention au nominatif, renforçant ainsi le poids des droits de vote du Courant GÉNÉRACTION auquel la holding est rattachée ;
- en novembre, la société Invesco Ltd, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2,5 % du capital. En date du 12 novembre, pour le compte desdits fonds, la société Invesco Ltd a déclaré détenir 1 257 551 actions SEB S.A. représentant autant de droits de vote, soit 2,49 % du capital social et 1,62 % des droits de vote ;
- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés ;
- autres évolutions dans la répartition du capital en 2020 : Se référer au paragraphe : « Pactes d'actionnaires – Action de concert ».

En 2021 :

- en date du 3 mars 2021, la société a procédé à une opération d'attribution gratuite d'actions offrant une action gratuite pour 10 actions détenues à tous les actionnaires. Cette opération a entraîné une augmentation du capital de 5 030 706 actions de 1 euro de nominal. Toutes les actions constituant le capital social, soit 50 307 064 actions, portaient le même droit à attribution d'une action nouvelle pour dix actions anciennes. Les actions nouvelles portent jouissance au 1^{er} janvier 2020 et ont été immédiatement assimilées aux actions anciennes. Elles détiennent les mêmes droits que les actions d'origine en termes de droits de vote double et de dividende majoré. Elles ont notamment eu droit au dividende sur l'exercice 2020 versé en 2021 ;
- le 15 mars 2021, HRC, véhicule d'investissement constitué exclusivement d'associés membres du Concert, a adressé à l'Autorité des marchés financiers et à la société une déclaration de franchissement de seuil. HRC a ainsi déclaré détenir 6,36 % du capital et 4,25 % des droits de vote de la société à cette date. Depuis le 15 mars 2021, HRC a renforcé régulièrement ses positions et détient 7,09 % du capital et 4,78 % des droits de vote de la société au 31 décembre 2021 ;
- une partie des apports temporaires d'usufruits d'actions à FÉDÉRACTIVE sont arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés. Certains actionnaires (2,13 % du capital) ont d'ailleurs annoncé ne plus adhérer à FÉDÉRACTIVE à l'issue de ces échéances.

En 2022 :

- au cours de l'année 2022, le poids du Concert a progressé en capital et en votes. Cette évolution s'explique en partie par l'achat de titres par HRC conformément à sa vocation, mais également par l'adhésion d'actionnaires issus du Groupe Fondateur au courant GÉNÉRACTION et par conséquent au Pacte d'actionnaires ;
- en décembre, 1 450 418 droits de vote attachés aux actions détenues par des actionnaires de la catégorie « Investisseurs » ont été doublés après cinq années de détention au nominatif, diluant ainsi le poids des autres catégories en droits de vote.

7.3 Autorisations financières

AUTORISATIONS EN COURS DE VALIDITÉ RELATIVES AU CAPITAL ET VALEURS MOBILIÈRES

Type d'opération	N° de résolution	Date d'autorisation	Fin d'autorisation	Maximum autorisé	Utilisé au 31/12/2022
Achat, par la société, de ses propres actions en 2022 au cours maximum de 240 €	13 (Assemblée générale 2021)	20/05/2021	20/07/2022	5 533 777 actions	250 568 actions (contrat de rachat)
				1 162 093 170 €	Achat 16 181 actions Vente 15 081 actions (contrat de liquidité)
Achat, par la société, de ses propres actions en 2022 au cours maximum de 240 €	15	19/05/2022	19/07/2023	5 533 777 actions	45 821 actions (contrat de rachat)
				1 328 106 480 €	0 action (contrat de liquidité)
Annulation, par la société, de ses propres actions	16	19/05/2022	19/07/2023	5 533 777 actions	
Émission de toutes valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription ⁽¹⁾	17	19/05/2022	19/07/2023	Actions : 5,5 millions € de nominal	
				Titres de créances : 1 500 millions €	
Émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription ⁽¹⁾	18/19	19/05/2022	19/07/2023	Actions : 5,5 millions € de nominal	
				Titres de créances : 1 500 millions €	
⁽¹⁾ Limitation globale des deux autorisations d'émission de valeurs mobilières	20	19/05/2022	19/07/2023	11 millions € de nominal	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou d'apport	21	19/05/2022	19/07/2023	11 millions € de nominal	
Autorisation de procéder à des attributions d'actions gratuites de performance en faveur des mandataires sociaux et de salariés du Groupe	22	19/05/2022	19/07/2023	0,39756 % du capital 220 000 actions	218 360 actions
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe	23	19/05/2022	19/07/2023	553 377 € de nominal	
Division par 2 de la valeur nominale des actions	24	19/05/2022	19/07/2023		

AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'OPÉRER SUR SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée générale du 19 mai 2022 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société.

Dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'administration lors des Assemblées générales 2021 et 2022 et conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, la société :

- a définitivement attribué 240 350 actions de performance du plan 2019.

Dans le cadre du programme de rachat :

- 296 389 actions au cours moyen de 116,13 euros ont été acquises par un prestataire de services d'investissement, pour le compte de la société.

En outre, dans le cadre de l'exécution du contrat de liquidité, la société :

- a acquis 16 181 actions au cours moyen de 132,93 euros ;
- a cédé 15 081 actions au cours moyen de 132,89 euros.

Depuis le 1^{er} juillet 2021 et pour une période d'un an renouvelable automatiquement, SEB S.A. a confié à ROTHSCCHILD MARTIN MAUREL la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur, en particulier du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014, du Règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016, des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de la décision n° 2018-01 de l'Autorité des marchés financiers du 2 juillet 2018 (la « Décision de l'AMF ») et des textes qui y sont visés.

Ce contrat a pour objet l'animation par ROTHSCCHILD MARTIN MAUREL des actions SEB sur Euronext Paris.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 2 000 000 euros en numéraire ont été affectés au compte de liquidité.

Le Groupe a mis en place à partir de juillet 2019 des options sur actions propres (tunnels) destinées à couvrir partiellement ses obligations liées

aux plans d'attribution d'actions de performance. Au cours de l'année 2022, 140 000 options ont été acquises. À la date du 31 décembre 2022, la société dispose ainsi de positions ouvertes sur des produits dérivés à hauteur de 258 195 options, tenant compte de l'évolution des quantités d'options acquises en 2020 à la suite de l'attribution gratuite d'actions du 3 mars 2021.

Au 31 décembre 2022, la société détenait 287 766 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 33 300 579 euros. Ces actions propres représentaient 0,52 % du capital de la société, dont 286 666 au titre du contrat de rachat et 1 100 au titre du contrat de liquidité.

L'autorisation existante arrivant à expiration en juillet 2023, la société va soumettre à l'Assemblée générale du 17 mai 2023 une nouvelle autorisation en vue de l'achat par la société de ses propres actions (voir chapitre 8) pour une période de 24 mois pour un prix maximum d'achat par action de 240 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

7.4 Actionnariat du personnel

FONDS COMMUNS DE PLACEMENT ET ACTIONNARIAT DIRECT

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le Rapport de gestion mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 225-100 du même Code présenté par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale rend compte annuellement de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et établit la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180.

Au 31 décembre 2022, les salariés détenaient 1 323 790 actions, dont 862 340 actions par l'intermédiaire de fonds communs de placement et 461 450 actions en direct, soit 2,39 % du capital et 2,54 % des droits de vote.

Les salariés détenaient en outre des actions SEB hors épargne salariale, ce qui portait leur détention globale à 2,81 % du capital et 2,98 % des droits de vote au 31 décembre 2022.

INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION

Afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs compétents et motivés à tous niveaux de responsabilités et en complément de ses politiques de rémunération et de gestion des carrières, le Groupe SEB a, tout au long de son histoire, souhaité favoriser à long terme l'association collective de ses salariés aux résultats à travers :

- un accord de participation Groupe qui associe solidairement tous les salariés des sociétés françaises aux résultats. En 2022, la formule légale a été retenue ;

- un accord d'intéressement Groupe dont le dispositif est prévu par la loi mais à caractère facultatif. Cet accord au niveau Groupe permet une répartition équitable des sommes issues de l'intéressement entre les salariés des différentes sociétés françaises quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat.

En 2022, les charges comptabilisées au titre de la participation et de l'intéressement se sont élevées à 18,1 millions d'euros.

Au cours des cinq dernières années, les sommes affectées ont été de :

(en millions €)	2018	2019	2020	2021	2022
Somme affectée	33,6	35,6	24,2	40,0	18,1
Dont forfait social	5,6	5,9	4	6,4	3

POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES OPTIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE

Il existe deux types d'attribution :

- périodiquement, une attribution aux membres des équipes de Direction élargies des différentes entités du Groupe, en fonction de leurs responsabilités, de leur performance et de leur potentiel ;
- occasionnellement, une attribution élargie en vue d'une mobilisation autour d'un projet précis.

Il est par ailleurs précisé que l'ensemble des bénéficiaires de stock-options et/ou d'actions de performance sont destinataires d'une instruction interne diffusée chaque année pour l'exercice suivant, définissant les fenêtres négatives, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, en fonction du calendrier comptable de la société et notamment des périodes d'annonce des résultats. La Charte de déontologie boursière rappelle également à ses destinataires les règles afférentes à l'usage d'informations dites privilégiées au regard de la réglementation boursière.

CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES

Le Groupe a commencé à attribuer des actions de performance en 2009.

Les actions sont attribuées aux bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, sous réserve de conditions de performance et de présence. Les bénéficiaires du programme 2016 étaient tenus de conserver les actions pendant une durée de deux ans supplémentaires. À compter du plan 2017, la période de conservation supplémentaire a été supprimée.

Les conditions de performance sont liées à l'atteinte d'objectifs de Chiffre d'Affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité sur la période d'acquisition.

CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

Le Groupe a procédé à des attributions d'options jusqu'en 2012. Le dernier plan d'attribution d'options d'achat d'action a été définitivement soldé le 15 juin 2020.

ACTIONS DE PERFORMANCE ALLOUÉES AU PERSONNEL

Date d'Assemblée	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022
Nombre d'actions autorisées par l'Assemblée	234 000	200 000	220 000	220 000
Durée de l'autorisation	14 mois	14 mois	14 mois	14 mois
Date du Conseil d'administration	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022
Nombre d'actions consenties :	226 500	193 880	200 000	218 360
dont aux mandataires sociaux	29 000	29 000	27 000	19 500
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	48 500	48 500	63 500	64 500
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	16 700	18 800	14 800	18 400
Nombre d'attributaires à l'origine :	473	311	297	326
dont aux mandataires sociaux	2	2	2	2
dont au Comité de direction/Comité exécutif (hors mandataires sociaux)	10	9	13	13
dont 10 premiers montants attribués à des salariés (hors mandataires sociaux/Comité exécutif/Comité de direction)	10	13	12	10
Date d'attribution	22/05/2019	19/05/2020	20/05/2021	19/05/2022
Date d'acquisition	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025
Échéance de la période de conservation	22/05/2022	19/05/2023	20/05/2024	19/05/2025
Nombre d'actions obtenues dans le cadre de l'opération 1 pour 10 du 03/03/2021	22 145	19 268	-	-
Nombre d'actions annulées	8 095	3 675	750	0
Nombre d'actions acquises	240 550	0	0	0
SOLDE D'ACTIONS RESTANT À ACQUÉRIR	0	209 473	199 250	218 360

OPTIONS CONSENTIES EN 2022

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé

Néant

OPTIONS LEVÉES EN 2022

Options de souscription ou d'achat d'actions levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre ainsi levé est le plus élevé

Néant

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES EN 2022

Actions de performance consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre consenti est le plus élevé

Date du plan	19/05/2022
Quantité	62 000

ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES EN 2022

Actions de performance acquises définitivement par les dix premiers salariés non mandataires sociaux, dont le nombre acquis est le plus élevé

Date du plan	22/05/2019
Quantité	58 300

7.5 Marché des titres, dividende

MARCHÉ DES TITRES

Les actions de la société sont cotées sur le compartiment A d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0000121709. Elles figurent dans la catégorie Euronext Household Equipment and Products (code ICB : 40202025).

ÉLÉMENTS BOURSIERS SUR TROIS ANS

	2022	2021	2020*	2019*
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions €)	4 330	7 576	7 496	6 661
Cours le plus haut en séance	142,00 €	159,20 €	140,91 €	151,64 €
Cours le plus bas en séance	55,20 €	115,40 €	78,50 €	97,27 €
Cours de clôture du dernier jour de Bourse	78,25 €	136,90 €	135,45 €	120,36 €
Moyenne des 30 derniers cours de l'année	77,90 €	134,98 €	133,20 €	124,49 €
Moyenne des cours de clôture de l'année	96,43 €	141,08 €	120,72 €	131,03 €
Moyenne des transactions journalières en actions	77 708	64 434	75 739	59 175

* Données historiques retraitées tenant compte de l'opération 1 pour 10 du 3 mars 2021.

TRANSACTIONS 2022 SUR NYSE EURONEXT

	Cours plus haut en séance (en €)	Cours plus bas en séance (en €)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en milliers €)
			Moyennes quotidiennes	
2022	142,00	55,20	77 708	7 267
Janvier	142,00	123,80	50 494	6 695
Février	139,00	124,90	63 099	8 398
Mars	129,90	116,50	81 075	10 012
Avril	128,10	113,10	68 617	8 406
Mai	115,10	96,30	109 664	11 388
Juin	101,40	87,55	75 048	7 000
Juillet	97,00	78,80	68 136	5 975
Août	81,90	73,35	61 693	4 806
Septembre	73,65	61,50	86 523	5 842
Octobre	67,90	55,20	107 148	6 712
Novembre	78,55	63,30	77 081	5 592
Décembre	83,60	75,10	81 781	6 482

DIVIDENDE – PRIME DE FIDÉLITÉ

La politique de SEB S.A. est d'assurer aux actionnaires une juste rémunération des capitaux qui lui sont confiés. Une croissance régulière et durable de son dividende est l'objectif que le Conseil d'administration s'est assigné.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 22 février 2023, a proposé de distribuer, au titre de l'exercice 2022, un dividende de 2.45 euros par action.

Une prime de fidélité, égale à 10 % du dividende, ramenée au centième pair inférieur en cas d'arrondi, sera versée en 2023 aux actionnaires de long terme pour toute action inscrite au nominatif au nom du même actionnaire depuis au moins le 31 décembre 2020 et toujours en compte le jour du détachement du coupon, le 31 mai 2023. Cette prime de fidélité ne pourra porter, pour un même actionnaire, sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital social.

Années de versement	Nombre de titres rémunérés	Dividende par action (en €)
2020 sur exercice 2019		
Dividende	50 143 340	1,43
Prime de fidélité	20 266 785	0,143
2021 sur exercice 2020		
Dividende	55 135 143	2,14
Prime de fidélité	20 220 134	0,214
2022 sur exercice 2021		
Dividende	55 095 825	2,45
Prime de fidélité	20 402 820	0,245

Le montant du dividende net sur les résultats 2022, de 2,45 euros par action, sera proposé à l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

Le coupon sera détaché le 31 mai 2023 et la mise en paiement s'effectuera à compter du 2 juin 2023.



8 Assemblée générale

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023	376	8.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	386
	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	376		Conventions soumises À l'approbation de l'assemblée générale	386
	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	376			
8.2	Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023	377			
	Résolutions à caractère ordinaire	377			
	Résolutions à caractère extraordinaire	384			

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu, en qualité d'administrateur.
5. Renouvellement du mandat de M. William Gairard, en qualité d'administrateur.
6. Renouvellement du mandat de GÉNÉRACTION représentée par Mme Caroline Chevalley, en qualité d'administratrice.
7. Renouvellement du mandat de M. Thierry Lescure, en qualité d'administrateur.
8. Renouvellement du mandat de Mme Aude de Vassart, en qualité d'administratrice.
9. Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.
10. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Thierry de La Tour d'Artaise.
11. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Stanislas de Gramont.
12. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2023.
13. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2023.
14. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs.
15. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

16. Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance.
17. Pouvoirs pour formalités.

8.2 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions, définitivement arrêtés par le Conseil d'administration, ainsi que le texte complet des résolutions qui seront soumises à l'Assemblée générale mixte des actionnaires de SEB S.A. Les actionnaires de la société SEB S.A. sont convoqués à l'Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) qui se déroulera le mercredi 17 mai 2023, à 14h30 à la Maison de la Chimie - 28 Bis rue Saint-Dominique - 75007 Paris.

L'ordre du jour et le projet de texte des résolutions définitivement arrêtés par le Conseil d'administration et soumis à l'Assemblée Générale Mixte de SEB S.A. du 17 mai 2023 sont repris ci-après :

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS) DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022, AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022 ET FIXATION DU DIVIDENDE

Rapport du Conseil d'administration

Par le vote des 1^{re} et 2^e résolutions, votre Conseil d'administration soumet à votre approbation :

- les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2022 faisant ressortir un bénéfice net comptable de 181 969 480 euros contre 162 611 076 euros au titre de l'exercice 2021 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 faisant ressortir un bénéfice net part Groupe de 316 215 448,6 euros contre 453 825 387 euros au titre de l'exercice 2021.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport financier annuel 2022 dont les principaux éléments sont repris dans le dossier de convocation à l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

La 3^e résolution a pour objet de vous proposer d'affecter le Résultat net de l'exercice 2022 et de fixer le montant du dividende comme suit :

- un dividende ordinaire net de 2,45 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro ;
- un dividende majoré de 10 % soit 0,245 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative avant le 31 décembre 2020 et conservées sous cette forme et sans interruption jusqu'au 31 mai 2023, date de détachement du coupon. Ces actions représentent 53,11 % des actions composant le capital. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % du capital social.

Le détachement du coupon interviendra le 31 mai 2023. Le dividende sera mis en paiement à compter du 2 juin 2023.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2022

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur la marche de la société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, approuve les comptes de cet exercice tels qu'ils lui ont été présentés, lesdits comptes se soldant par un bénéfice net comptable de 181 969 480 euros.

Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022, lesquels font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 316 215 448.6 euros.

Troisième résolution : Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de répartir le solde bénéficiaire de l'exercice 2022 s'élevant à 181 969 480 euros comme suit :

Bénéfice net	181 969 480
Réserve légale	-
Report à nouveau créditeur	1 004 858 041
Montant des dividendes sur actions propres enregistrés en report à nouveau	705 027
Total disponible	1 187 532 548
Dividende	134 872 511
Prime de fidélité	5 057 957
Report à nouveau	1 047 602 080

La somme distribuée aux actionnaires représente un dividende de 2,45 euros par action ayant une valeur nominale de 1 euro.

Le coupon sera détaché le 31 mai 2023 et le dividende sera mis en paiement à compter du 2 juin 2023.

Par ailleurs, conformément à l'article 46 des statuts de la société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,245 euro par action ayant une valeur nominale de 1 euro, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2020 et

qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 31 mai 2023, date de détachement du coupon.

La prime de fidélité ne pourra, pour un seul et même actionnaire, porter sur un nombre de titres représentant plus de 0,5 % du capital.

Le montant des dividendes distribués sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

L'Assemblée générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices se sont élevés à :

Exercice	Dividende par action	Prime par action	Dividende éligible à l'abattement de 40 %		Dividende non-éligible à l'abattement de 40 %
			Dividende	Prime	
2019	1,43	0,143	1,43	0,143	-
2020	2,14	0,214	2,14	0,214	-
2021	2,45	0,245	2,45	0,245	-

RÉSOLUTIONS 4 À 8 : RENOUVELLEMENT D'ADMINISTRATEURS

Rapport du Conseil d'administration

Nous vous informons que votre Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à terme de cinq mandats d'administrateurs à l'issue de votre Assemblée générale.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations, a décidé de soumettre à votre approbation :

- Le renouvellement, pour quatre ans, du mandat d'administrateur de Jean-Pierre Duprieu (résolution n° 4).

M. Jean-Pierre Duprieu, âgé de 71 ans à la date de l'Assemblée générale 2023, est Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires », de l'Institut de Contrôle de Gestion et de l'International Forum (Wharton), M. Jean-Pierre Duprieu est entré dans le groupe Air Liquide en 1976. Il y a fait toute sa carrière en occupant diverses responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de direction générale, tout d'abord en rejoignant le département Marketing International puis en tant que Directeur Commercial et Marketing France pour devenir ensuite Directeur Général Air Liquide France. En 2000, Jean-Pierre Duprieu est nommé Senior Vice-Président et membre du Comité exécutif du Groupe en charge de la région Europe Afrique et Moyen Orient. Pendant 5 ans, il est basé à Tokyo comme membre du Comité exécutif, Directeur de la zone Asie Pacifique et de la branche d'activité Mondiale Électronique. De retour d'Asie en 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint.

- Le renouvellement, pour quatre ans, du mandat d'administrateur de William Gairard (résolution n° 5)

M. William Gairard, âgé de 42 ans à la date de l'Assemblée générale 2023, est diplômé de l'EM Lyon et titulaire d'un IUP « Maîtrise de Sciences de Gestion » de l'université Jean-Moulin de Lyon-III, M. William Gairard a occupé les fonctions de contrôleur de gestion et d'audit au sein de la société Pernod Ricard pendant sept ans. En 2012, il s'installe au Mexique où il devient entrepreneur. Il est aujourd'hui associé et Directeur Financier de Zumit (Mexique), société spécialisée dans l'automatisation digitale de process.

- Le renouvellement, pour quatre ans, du mandat de GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline CHEVALLEY, en qualité d'administratrice (résolution n° 6)

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

Mme Caroline Chevalley, âgée de 60 ans à la date de l'Assemblée générale 2023, diplômée d'une Licence de Droit de l'Université de Lausanne, est Vice-Présidente de la S.A. FCL Investissements, société de participations financières. Elle est co-fondatrice et Présidente de GÉNÉRACTION, association d'actionnaires de SEB S.A., créée en mai 2017.

- Le renouvellement pour quatre ans, du mandat de M. Thierry Lescure, en qualité d'administrateur (résolution n° 7)

M. Thierry Lescure, âgé de 49 ans à la date de l'Assemblée générale 2023, est diplômé d'une Maîtrise de Droit des Affaires et Fiscalité à la faculté Panthéon Assas, d'un Master d'administration des entreprises à l'IAE de Paris ainsi que d'un programme Investment Strategies and Portfolio Management à la Wharton School et d'un programme Advanced Asset Management à l'INSEAD. Après une coopération à Londres chez Tefal UK, il rejoint Yahoo France en 2001 en tant que responsable site Yahoo Finance puis en tant que Manager du pôle E-Commerce. Il rejoint ensuite Yahoo Europe en 2004 pour prendre la responsabilité des sites Yahoo ! Auto. Il quitte cette entreprise en 2006 pour mener la transformation digitale de Reed Business Information (Groupe Reed Elsevier) et créer de nouveaux relais de croissance en France et en Europe. Il accompagne ensuite des start-up dans leurs développements. En 2016, il rejoint le *family office* Premium Assets SA, basé à Genève, en tant que Senior Asset Manager pour la gestion des actifs clients.

- Le renouvellement pour quatre ans, du mandat de Mme Aude de Vassart, en qualité d'administratrice (résolution n° 8)

Mme Aude de Vassart, âgée de 44 ans à la date de l'Assemblée générale 2023, est diplômée de l'ISEP et du MBA de HEC. Mme Aude de Vassart a commencé sa carrière en 2001 en tant qu'ingénieur électronique en Angleterre, chez STMicroelectronics puis chez SuperH. Elle rentre en France en 2003 pour rejoindre Texas Instruments où elle exerce diverses fonctions en R&D puis en Marketing, avant de devenir Responsable Marketing chez Oberthur Technologies pendant 6 ans. De 2018 à 2021, Mme Aude de Vassart dirige l'activité « mobilité urbaine », assurant la production et commercialisation de cartes de transport chez IDEMIA, leader de l'identité augmentée. Depuis février 2021, Mme Aude de Vassart est Vice-Présidente des ventes et de l'excellence client chez Linxens.

Composition du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale :

Sous réserve de l'approbation des résolutions 4 à 8 soumises au vote des actionnaires, le Conseil d'administration sera ainsi composé de 16 membres à l'issue de l'Assemblée générale 2023.

Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat de M. William Gairard, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. William Gairard pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Sixième résolution : Renouvellement du mandat de GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley, en qualité d'administratrice

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administratrice de GÉNÉRACTION, représentée par Mme Caroline Chevalley, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Septième résolution : Renouvellement du mandat de M. Thierry Lescure, en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Thierry Lescure pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Huitième résolution : Renouvellement du mandat de Mme Aude de Vassart, en qualité d'administratrice

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Aude de Vassart pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

RÉSOLUTION 9 : APPROBATION DES INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 I DU CODE DE COMMERCE**Rapport du Conseil d'administration**

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale ordinaire statue sur un projet de résolution portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Ces éléments figurent dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Neuvième résolution : Approbation des informations sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux visées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

RÉSOLUTIONS 10 ET 11 : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 À MONSIEUR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE D'UNE PART ET À MONSIEUR STANISLAS DE GRAMONT D'AUTRE PART

Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise d'une part, et à Monsieur Stanislas de Gramont d'autre part, doivent être approuvés par l'Assemblée générale.

Les différents éléments de rémunération sont détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel 2022, chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » sections « *Say on pay* – Éléments de la rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ».

Dixième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'année 2022 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Thierry de La Tour d'Artaise tels qu'ils figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Onzième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Stanislas de Gramont

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Stanislas de Gramont tels qu'ils figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

RÉSOLUTIONS 12,13 ET 14 : APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

Rapport du Conseil d'administration

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les **résolutions 12, 13 et 14** ont pour objet de soumettre à votre approbation la politique de rémunération des mandataires sociaux. Cette politique, axée sur un objectif de croissance rentable et durable à long terme du Groupe, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie et ses valeurs. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Ces principes et critères sont arrêtés par votre Conseil d'administration, sur recommandations du Comité gouvernance et rémunérations. L'ensemble de ces éléments vous est présenté

en détail dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et plus précisément au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

La **résolution n° 14** vise à approuver la politique de rémunération des administrateurs.

Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2023 et ce, jusqu'à ce que l'Assemblée générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération. Les textes de ces politiques de rémunération établies par le Conseil d'administration figurent au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Douzième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2023

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Président pour l'exercice 2023 telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Treizième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2023

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2023 telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

Quatorzième résolution : Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée au chapitre 2.5 du Document d'Enregistrement Universel 2022.

RÉSOLUTION 15 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Rapport du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 19 mai 2022 a autorisé votre Conseil d'administration à opérer sur les titres de la société. En 2022, la société a définitivement attribué 240 350 actions gratuites de performance du plan de 2019. En outre, dans le cadre du contrat de liquidité, 16 181 actions ont été acquises au cours moyen de 132,93 euros et 15 081 actions ont été cédées au cours moyen de 132,89 euros. Dans le cadre du programme de rachat, la société a acquis 296 389 actions au cours moyen de 116,13 euros au travers de son prestataire de services d'investissement.

Au 31 décembre 2022, la société détient 287 766 actions propres d'un euro de nominal pour une valeur brute de 33 300 579 euros. Ces actions propres représentent 0,52 % du capital de la société, dont 286 666 au titre du contrat de rachat et 1 100 au titre du contrat de liquidité.

Les opérations réalisées dans ce cadre sont par ailleurs décrites dans le chapitre 7 « Informations sur la société et le capital » du Document d'Enregistrement Universel.

L'autorisation existante expirera à l'issue de l'Assemblée générale 2023, il vous est donc proposé dans la **15^e résolution**, d'autoriser à nouveau votre Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la société à un prix maximum d'achat par action de 240 euros hors frais.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital social. La société pourrait acheter ses propres actions en vue :

- d'assurer l'animation du marché par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance ;
- de les attribuer aux salariés et mandataires sociaux ;
- de les annuler afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentations de capital ;
- de les remettre ultérieurement à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières.

Ces actions sont, conformément à la loi, privées de droit de vote.

Quinzième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration :

- décide de mettre fin au programme de rachat en cours décidé par l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2022 ;
- décide d'adopter le programme ci-après et à cette fin :
 - autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter les actions de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant, compte tenu des actions d'ores et déjà détenues le jour des opérations de rachat, jusqu'à 10 % du capital de la Société,
 - décide que les actions pourront être achetées en vue :
 - i) d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action SEB par un prestataire de service d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - ii) d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux autorisés de la Société ou de son Groupe, des actions gratuites dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, ou des actions au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un Plan d'Épargne d'Entreprise,
 - iii) d'annuler les titres afin notamment d'accroître la rentabilité des fonds propres et le résultat par action, et/ou de neutraliser l'impact dilutif pour les actionnaires d'opérations d'augmentation de capital, sous réserve de l'adoption d'une résolution spécifique par l'Assemblée générale extraordinaire,
 - iv) de conserver et remettre ultérieurement ces actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe initiées par la Société et ce, dans la limite de 5 % du capital,
 - v) de remettre ces actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière,
 - décide que le prix maximum d'achat par action ne pourra pas dépasser 240 euros hors frais,
- décide que le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou de réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération),
- décide que le montant maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra dépasser 1 328 106 480 euros,
- décide que les actions pourront être achetées par tous moyens et notamment en tout ou partie par des interventions sur le marché ou par achat de blocs de titres et le cas échéant par acquisition de gré à gré, par offre publique d'achat ou d'échange ou par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés et aux époques que le Conseil d'administration appréciera dans le respect de la réglementation boursière. Les actions acquises au titre de cette autorisation pourront être conservées, cédées ou transférées par tous moyens, y compris par voie de cession de blocs de titres et à tout moment, y compris en période d'offre publique,
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet notamment de :
 - i) procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités,
 - ii) passer tous ordres en Bourse ou hors marché,
 - iii) ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action,
 - iv) conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions,
 - v) effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tous autres organismes,
 - vi) effectuer toutes formalités ;
- décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 16 : AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Rapport du Conseil d'administration

Afin de nous permettre de poursuivre notre politique de motivation des collaborateurs du Groupe en les associant durablement à son développement et à ses résultats, nous vous demandons, dans la **16^e résolution**, d'autoriser votre Conseil d'administration dans la limite de 220 000 actions soit 0,39756 % du capital social (niveau de pourcentage identique à 2021), à procéder au profit de tout ou partie des salariés de la société et de ses filiales, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société existantes, c'est-à-dire provenant d'actions préalablement achetées par la Société.

Toutes les actions gratuites attribuées seront soumises à des conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires et du Résultat Opérationnel d'Activité tels que fixés par le Conseil d'administration chaque année, sur la base d'objectifs budgétaires assignés au Groupe.

Le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, M. Stanislas de Gramont, sera limité à 12 000 actions soit 0,02168 % du capital social. Nous vous demandons de fixer à trois ans la durée de la mesure de la performance opérationnelle au terme de laquelle l'attribution des actions sera définitivement acquise au bénéficiaire.

Votre Conseil d'administration considère que l'appréciation des critères de performance sur une période suffisamment longue, à savoir trois exercices, s'inscrit en conformité avec les perspectives de long terme du Groupe tout en restant source de motivation pour le bénéficiaire.

Nous vous demandons de donner pouvoir à votre Conseil d'administration pour fixer toutes les autres modalités de cette attribution, notamment afin de déterminer l'identité du bénéficiaire des attributions d'actions de performance.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 14 mois à compter de l'Assemblée générale.

Seizième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de l'attribution d'actions gratuites sous conditions de performance

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-5 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des Sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la Société existantes ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder 220 000 actions (correspondant à 0,39756 % du capital à la date de la présente Assemblée générale), sachant que le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, M. Stanislas de Gramont, ne devra pas excéder 12 000 actions (correspondant à 0,02168 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale).

L'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder, dans la limite fixée à l'alinéa précédent, à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues aux articles L. 22-10-61 et L. 22-10-62 du Code de commerce.

L'Assemblée générale décide de fixer à trois ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration, la durée de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, sous réserve de l'atteinte d'objectifs en termes de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité, mesurés sur la période d'acquisition de trois ans, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 3 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 3 % du capital social ;
- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns dans la limite de la date d'expiration de la présente autorisation ;
- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition ;
- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre,

s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article. Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un Rapport spécial informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à 14 mois le délai pendant lequel le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation et décide en conséquence que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 17 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Rapport du Conseil d'administration

La 17^e résolution est une résolution usuelle qui a pour objet de soumettre à votre approbation les pouvoirs donnés aux fins d'accomplir toutes publicités et formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée.

Dix-septième résolution : Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités prévues par la loi.

8.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale de la société SEB S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

AVEC LA SOCIÉTÉ ZHEJIANG SUPOR CO LTD

Personne concernée : Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, Président- Directeur Général de votre société (jusqu'au 30 juin 2022) et Président du Conseil d'administration de la société Zhejiang Supor Co., Ltd

Nature : Convention dite «Master Joint Research and Development Agreement» ayant pour objet de partager des projets de recherche et de développement sur des produits et technologies communs à votre société et à Zhejiang Supor Co Ltd, afin de bénéficier de l'expérience et des savoir-faire respectifs des parties en matière d'articles culinaires et d'articles électriques de cuisson ou de préparation alimentaire.

Modalités : Le « *Master Joint Research and Development Agreement* » porte sur des exclusivités réciproques au titre des projets menés en commun. Les droits de propriété industrielle qui pourraient être déposés seront élaborés de manière concertée puis déposés par Zhejiang Supor Co Ltd et votre société dans les territoires dont ils ont la responsabilité respective. Votre société bénéficiera toutefois d'une licence gratuite et permanente des droits déposés dans les pays réservés à Zhejiang Supor Co Ltd pour ses besoins de fabrication.

Cette convention a été autorisée par votre Conseil d'administration du 13 avril 2012.

Au titre de l'exercice 2022, l'accord de coopération s'est traduit par la clôture progressive de l'ensemble des projets entamés lors des exercices antérieurs dans les catégories Home & Personal Care et Cookware. Il n'y a pas eu de nouveau projet entamé en 2022.

Cette convention est arrivée à échéance le 14 avril 2022, les parties n'ayant pas souhaité la renouveler à ce stade.

Par ailleurs, à la suite de la demande qui nous a été faite, nous vous relatons l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui correspondait à un engagement réglementé visé par l'article L. 225-90-1 du code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

AVEC MONSIEUR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 30 JUIN 2022

Nature : Régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains.

Modalités : Les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction, dont faisait partie Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE jusqu'au 30 juin 2022, bénéficiaient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel.

Ce dispositif qui venait en complément des régimes obligatoires était constitué de la façon suivante :

- régime à prestations définies différentiel sous conditions d'ancienneté et de présence dont la rente peut compléter les rentes issues des régimes légaux jusqu'à 25 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles ;
- régime à prestations définies additif sous conditions d'ancienneté et de présence dont le droit potentiel acquis par année d'ancienneté est de 0,8 % de la rémunération de référence calculée sur la moyenne des trois dernières rémunérations cibles annuelles et plafonné à 20 ans d'ancienneté.

Ce dispositif garantissait une rente représentant un taux de remplacement maximal de 41 % de la rémunération, incluant les régimes légaux. Toutefois, le salaire de référence, qui sert de base de calcul de retraite, est limité à 36 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale en vigueur lors de sa liquidation.

Ce versement était applicable sous conditions :

- Le dirigeant devra être âgé d'au moins 60 ans, cesser définitivement sa carrière et avoir fait liquider les retraites de base complémentaires et obligatoires AGIRC et ARRCO.
- Le dirigeant ne bénéficiera de ce taux garanti que dans le cas où il quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite. L'ouverture du droit à prestations reste cependant maintenue en cas de licenciement du bénéficiaire après 55 ans, s'il n'exerce ensuite aucune autre activité professionnelle.
- Le dirigeant devra avoir occupé pendant 8 ans les fonctions de membre du Comité Exécutif ou du Comité de Direction. La durée maximale d'acquisition des droits est de 20 ans.

Pour les cadres dirigeants, dont faisait partie Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019. A la suite du gel et de la fermeture de ce dispositif, un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L.137-11-2 a été décidé par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021.

Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE ayant constitué un complément de retraite correspondant au maximum des droits qu'il pouvait acquérir au titre des anciens régimes à prestations définies « différentiel » et « additif », ne bénéficiait donc pas du nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains mis en place par votre société.

Comme cela était prévu du fait de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général décidée par votre Conseil d'administration le 10 février 2022, les fonctions de Président-Directeur Général de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE ont pris fin le 30 juin 2022, ce dernier ayant sollicité parallèlement son départ à la retraite au titre de son contrat de travail alors suspendu, pour une prise d'effet de sa retraite au 1^{er} juillet 2022.

Dans ce contexte, la liquidation du dispositif collectif de retraite supplémentaire pour Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE a été effective au 1^{er} juillet 2022, à la même date que pour la liquidation de sa retraite dans le régime général.

Les droits au 1^{er} juillet 2022 au titre des deux régimes à prestations définies (dans la limite de 36 plafonds annuels de la Sécurité sociale) ont été estimés à un montant total de 442 598 euros.

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé, étant précisé qu'à la suite de la demande qui nous a été faite, nous vous relatons des engagements pris au bénéfice de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, en tant que Président Directeur Général de votre société jusqu'au 30 juin 2022, et de Monsieur Stanislas de GRAMONT, en tant que Directeur Général Délégué de votre société jusqu'au 30 juin 2022, qui correspondaient, pour certains, à des engagements réglementés visés par l'article L. 225-90-1 du code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

AVEC MONSIEUR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 30 JUIN 2022

Les engagements conclus de longue date entre la société et Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE précédemment approuvés (y compris pour ceux liés au régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains, tels que mentionnés précédemment), ont été renouvelés lors (i) du renouvellement de son mandat en qualité d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 (4^e résolution), (ii) de l'approbation du renouvellement de sa convention par cette même Assemblée générale 8^e résolution) et (iii) du renouvellement, par le Conseil d'administration du 19 mai 2020, de son mandat social de Président-Directeur Général.

En cas de rupture à l'initiative de l'employeur du contrat de travail suspendu le 1^{er} mars 2005, sauf faute grave ou lourde, ou en cas de départ contraint consécutivement à un changement de contrôle du Groupe SEB, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE bénéficiait d'une indemnité globale de licenciement équivalente à deux années de rémunération. Le versement de cette indemnité était soumise aux critères de performance, tels que décrits dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise pour l'exercice 2022.

Comme mentionné précédemment, Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE a sollicité son départ à la retraite, avec une date d'effet au 1^{er} juillet 2022. Son contrat de travail suspendu a pris fin à cette date, sans donner lieu au versement de l'indemnité de rupture prévue dans ce contrat.

Les conditions financières d'exercice du mandat de M. Thierry de LA TOUR D'ARTAISE, en tant que Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2022, résultent désormais de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 («Say on Pay»).

AVEC MONSIEUR STANISLAS DE GRAMONT, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ JUSQU'AU 30 JUIN 2022

Suite à sa nomination aux fonctions de Directeur Général Délégué le 3 décembre 2018, une convention de mandataire social a été conclue au bénéfice de Monsieur Stanislas de GRAMONT, comportant les éléments suivants :

1. Nature : Indemnité de rupture en cas de révocation de son mandat social

Modalités : En cas de cessation des fonctions intervenant suite à une révocation, Monsieur Stanislas de GRAMONT bénéficiera d'une indemnité de rupture plafonnée à deux années de rémunération (rémunérations fixes et variables incluses) incluant, le cas échéant, les sommes versées au titre de l'engagement de non-concurrence dont le versement est soumis aux conditions de performance décrites dans la convention ci-après.

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

2. Nature : Fixation des conditions de performance conditionnant le versement au Directeur Général Délégué de l'indemnité de rupture en cas de révocation.

Modalités : La base de l'indemnité de rupture, fixée à deux années de rémunérations perçues est modulée par le taux d'atteinte des objectifs des 4 derniers exercices clos :

- si le taux moyen est inférieur à 50 %, aucune indemnité ne sera versée ;
- si le taux moyen est compris entre 50 et 100 %, l'indemnité sera comprise entre 75 % et 100 % de la base, déterminée par un calcul linéaire ;
- si le taux moyen est supérieur à 100 %, l'indemnité sera égale à 100 % de la base de calcul.

3. **Nature** : Indemnité de non-concurrence en cas de révocation ou de démission.

Modalités : Dans les cas de cessation de son mandat social, par révocation ou démission, Monsieur Stanislas de GRAMONT s'engage à ne pas exercer d'activité professionnelle, sous quelque forme que ce soit, pour le compte d'une société, étudiant, fabricant ou commercialisant des articles concurrents de ceux qui ont été, sont ou seront étudiés, fabriqués ou commercialisés par les sociétés du Groupe SEB. En contrepartie de cette interdiction et pendant toute sa durée (un an renouvelable une fois), la société versera à Monsieur Stanislas de GRAMONT une indemnité de non-concurrence mensuelle égale à 50 % de la moyenne mensuelle de sa rémunération fixe et variable perçue au cours des douze derniers mois de présence dans le Groupe.

Le Conseil d'administration peut libérer Monsieur Stanislas de GRAMONT de cette obligation de non-concurrence.

4. **Nature** : Assurance-vie individuelle au profit de Monsieur Stanislas de GRAMONT, Directeur Général Délégué.

Modalités : En complément du régime collectif de prévoyance Groupe, Monsieur Stanislas de GRAMONT pourra bénéficier d'une assurance-décès individuelle d'un capital égal 2 239 424 euros. La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 s'élève à 13 055 euros.

5. **Nature** : Régime de retraite supplémentaire à prestations définies et à droits certains (ancien et nouveau dispositifs).

Modalités : Les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction, dont fait partie Monsieur Stanislas de GRAMONT, bénéficient d'un régime de retraite complémentaire et différentiel tel que décrit ci-avant dans le troisième engagement pris au bénéfice de Monsieur Thierry de LA TOUR D'ARTAISE.

Pour les cadres dirigeants, dont fait partie Monsieur Stanislas de GRAMONT, présents au 3 juillet 2019, les dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire ont contraint le Groupe à geler et fermer ce dispositif au 31 décembre 2019 aux nouveaux entrants. A la suite du gel et de la fermeture de ce dispositif aux nouveaux entrants, un nouveau dispositif à prestations définies et à droits certains, répondant aux conditions fixées par l'article L.137-11-2 du Code de la Sécurité Sociale a été décidé par le Conseil d'administration du 16 décembre 2021 et sera appliqué à Monsieur Stanislas de GRAMONT à compter du 1^{er} janvier 2022 ; le bénéfice de ce nouveau et de l'ancien dispositif ont été intégrés dans la politique de rémunération du Directeur Général Délégué puis du Directeur Général pour 2022, décidée par le Conseil d'administration du 24 février 2022 et qui devra être approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra le 19 mai 2022.

Néanmoins, conformément à la faculté offerte par la réforme des régimes de retraites surcomplémentaires issue de l'ordonnance du 3 juillet 2019 prise en application de la loi Pacte, Monsieur Stanislas de GRAMONT a été maintenu dans le régime de retraite supplémentaire antérieur. Un nouveau dispositif a été mis en place en décembre 2021 et lui est applicable à compter du 1^{er} janvier 2022 étant donné qu'il n'atteint pas les plafonds dans l'ancien dispositif et ne les atteindra pas au moment de l'achèvement de sa carrière, dans le respect du plafond global maximum défini par le Code de la Sécurité Sociale.

Par conséquent, aucun changement n'est intervenu dans le contenu de la convention réglementée conclue avec Monsieur Stanislas de GRAMONT telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019.

Pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 30 juin 2022, les motifs ayant justifié l'octroi de ces autorisations par le Conseil d'administration restaient pertinents, ces engagements n'ont donc pas été remis en cause et se sont poursuivis pour la période précitée, sans donner lieu à une quelconque exécution des engagements souscrits à son bénéfice

Eu égard au changement des fonctions de M. Stanislas de GRAMONT, la convention et les engagements précités ont expiré au 30 juin 2022, comme cela était prévu du fait de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général décidée par le Conseil d'administration du 10 février 2022. Les conditions financières d'exercice du mandat de M. Stanislas de GRAMONT, en tant que Directeur Général, résultent désormais de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 («Say on Pay») exclusivement.

Paris-La Défense, le 6 avril 2023

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

Patrice Choquet
Associé

Frédéric Moulin
Associé



Assemblée générale

Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 17 mai 2023



9 Informations complémentaires

9.1	Glossaire	392	9.4	Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise	397
9.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel	395	9.5	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	399
9.3	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	396	9.6	Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial	402
	Commissaires aux comptes titulaires	396			
	Honoraires des Commissaires aux comptes	396			

9.1 Glossaire

Actions de performance

Actions attribuées gratuitement par le Conseil d'Administration aux mandataires sociaux, membres du Comex, dirigeants et managers du Groupe, à l'issue d'une période d'acquisition et sous réserve de la réalisation des conditions de performances associées.

Ces actions récompensent la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et leur attribution est entièrement soumise à des conditions de performance.

Celles-ci portent sur des objectifs de chiffre d'affaires et de Résultat Opérationnel d'Activité et sont appréciés annuellement, sur une période de trois ans. Les taux d'atteinte sont arrêtés chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité gouvernance et rémunérations.

Actionnaires familiaux

L'actionariat familial représente l'ensemble des actionnaires issus de la famille fondatrice du Groupe.

La majorité des actionnaires issus du Groupe Fondateur sont représentés par trois *holdings* / associations familiales : VENELLE INVESTISSEMENT, GÉNÉRACTION et FÉDÉRACTIVE.

Les actionnaires familiaux ont, par leur stratégie d'actionnaires, une influence sur la politique et la gouvernance de l'entreprise. Certains actionnaires familiaux mènent une action de concert au travers d'un pacte d'actionnaires : cf. page 326 du Chapitre 7 du Document d'enregistrement universel : Pacte d'actionnaires – Action de concert.

Actions au nominatif

Par opposition à la détention des actions au porteur, la détention des actions au nominatif permet une meilleure connaissance des actionnaires et favorise un contact direct avec eux.

Il existe deux types de détention au nominatif :

- nominatif pur : actions inscrites au nom de l'actionnaire auprès du Service Titres SEB, qui les conserve et les gère gratuitement ;
- nominatif administré : actions conservées et gérées par un intermédiaire financier. Elles sont également inscrites auprès du Service Titres du Groupe SEB.

La détention des titres au nominatif confère certains avantages, parmi lesquels l'octroi d'une prime de fidélité d'un montant égal à 10 % du dividende pour toute action inscrite au nominatif depuis plus de 2 ans.

Actions au porteur

Actions conservées sur un compte titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu du Groupe SEB. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

AGE

Assemblée générale exceptionnelle

AGO

Assemblée générale ordinaire

BtoB

Business to business : désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises, par opposition aux activités nouées entre une entreprise et un particulier.

Business Unit (BU) / Activité

Unité organisationnelle au sein de l'entreprise définie autour d'un domaine d'activité. Une BU est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres.

Cash flow libre

Le *cash flow* libre correspond à l'EBTIDA ajusté, après prise en compte de la variation en fonds de roulement d'exploitation, des investissements récurrents (CAPEX), des impôts et frais financiers ainsi que d'autres éléments non opérationnels.

Code éthique

Le Code éthique du Groupe SEB formalise, depuis 2012, les 18 principes éthiques fondamentaux que le Groupe souhaite voir respectés par l'ensemble de ses salariés, en toutes circonstances et dans tous les pays. Elle est consultable à l'adresse suivante : <https://www.groupeseb.com/fr/notre-code-ethique>

CIR – Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une mesure fiscale destinée à encourager l'innovation et la compétitivité des entreprises françaises. Grâce à ce crédit d'impôt, les entreprises peuvent engager des dépenses de recherche et développement et être en partie remboursées sur ces dépenses.

Click & Mortar

Se dit des distributeurs ayant ajouté des activités en ligne (*click*) à leur modèle classique (*mortar*). Ce modèle de distribution s'oppose à celui des *pure players*, comme Amazon, qui sont spécialisés dans la vente en ligne.

Client/consommateur

Dans le périmètre du Groupe dont le modèle est généralement BtoB, le terme client désigne un distributeur et le terme consommateur désigne le consommateur final. Pour les activités de vente directe au consommateur, notamment au travers des magasins en propre, le terme client désigne le consommateur.

Code AFEP-MEDEF

Normes de gouvernance, développées en France depuis 1995 par l'AFEP et le MEDEF. Elle permettent aux sociétés cotées d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public.

Ce code, suivi par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, offre un ensemble de recommandations sur le gouvernement d'entreprise et notamment sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs. La dernière révision du code est intervenue en janvier 2020.

Croissance organique / à tcpc

Les montants et les taux de croissance à taux de change et périmètre constants (ou organiques) de l'année N par rapport à l'année N-1 sont calculés :

- en utilisant les taux de change moyens de l'année N-1 sur la période considérée (année, semestre, trimestres) ;
- sur la base du périmètre de consolidation de l'année N-1.

Cette pratique concerne essentiellement les ventes et le Résultat Opérationnel d'Activité.

Dette financière nette

L'endettement financier net comprend l'ensemble des dettes financières courantes et non courantes diminuées de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des instruments dérivés liés au financement du Groupe. Il comprend également la dette financière née de l'application de IFRS 16 « contrats de location » ainsi que d'éventuels placements financiers court terme sans risque de changement de valeur significatif mais dont l'échéance à la date de souscription est supérieure à 3 mois.

Devoir de vigilance

Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).

Dirigeants mandataires sociaux

Il s'agit du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2022. Depuis le 1^{er} juillet 2022, il s'agit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

DPEF – Déclaration de performance extra-financière

La déclaration de performance extra-financière est le cadre légal et réglementaire actuel de la publication de l'information au développement durable pour les entreprises en France, fixée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises. Elle remplace le dispositif de publication d'informations de développement durable existant précédemment en France (*reporting* dit « Grenelle II », en référence à la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, et dite parfois loi « Grenelle II »).

Droit de vote double

Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée sous condition de durée de détention au nominatif au nom d'un même actionnaire pour une période de 5 ans. Le droit de vote double est défini dans l'article 35 des statuts du Groupe. Cf. page 343.

Droit préférentiel de souscription

Avantage conféré par l'article 225-132 du Code de commerce à l'actionnaire d'une société anonyme lui permettant, pendant un délai donné, de pouvoir, à l'occasion d'une augmentation de capital, faire valoir un droit de préférence à l'acquisition d'actions nouvelles dans les conditions prévues par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

EBITDA ajusté

L'EBITDA ajusté correspond au Résultat Opérationnel d'Activité diminué de l'intéressement et de la participation, auquel on ajoute les amortissements et les dépréciations opérationnels.

Home & Cook

Home & Cook est un magasin du Groupe SEB et qui propose à la vente des produits de ses différentes marques (ex. : Calor, Rowenta, Moulinex, Seb, Tefal, Krups, Lagostina...).

IFRS

International Financial Reporting Standards. Normes comptables devant être appliquées obligatoirement par les entreprises cotées lors de l'établissement de leurs comptes, afin d'harmoniser la présentation de leurs états financiers.

IFRS 16

Nouvelle norme comptable sur les contrats de location qui impose la reconnaissance au bilan d'une dette et d'un droit d'utilisation pour les contrats de location qui respectent certains critères (durée de location, matérialité, etc.).

ISO 14001

La norme iso 14001 est une norme appliquée aux systèmes de management environnemental pour répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs. Elle a été créée par l'International Organization for Standardization (ISO) ou l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle s'applique à tout organisme souhaitant mettre en œuvre un système qui respecte l'écologie. L'organisme sera ainsi tenu de mettre à jour sa politique environnementale afin d'améliorer sa performance à ce niveau et de s'assurer de sa conformité à la norme.

LTIR/LTIRi

Lost Time Injury Rate/Lost Time Injury Rate intérimaires inclus. Indicateur de performance sécurité. Il comptabilise le nombre d'accidents en lien direct de causalité avec le travail et le rapporte au nombre d'heures travaillées.

Mandataires sociaux

Jusqu'au 30 juin 2022, il s'agit du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, il s'agit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général, ainsi que des membres du Conseil d'administration de SEB S.A..

Marge opérationnelle

Ratio du ROPA rapporté au chiffre d'affaires.

Moyens moteurs

Les moyens moteurs rassemblent l'ensemble des leviers, incluant la publicité, le marketing, l'innovation, qu'une entreprise peut actionner pour réussir la commercialisation de son produit ou de sa marque.

MSCI

Agence de notation et de recherche financières et extra-financières reconnue mondialement et spécialisée dans l'analyse des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises.
www.msci.com

ORNAE

Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Existantes.

Ces obligations ont été émises le 17 novembre 2016 (code ISIN FR0013218807), pour un montant de 150 M€, avec une échéance au 17 novembre 2021.

Cette forme d'obligations convertibles n'entraîne pas l'émission d'actions nouvelles puisque, en cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs recevront un montant en numéraire et, le cas échéant, un montant payable en actions existantes.

OTI

Organisme Tiers Indépendant chargé d'attester de l'exhaustivité et de la sincérité des informations publiées dans la déclaration de Performance extra-financière du Groupe. L'Organisme tiers indépendant du Groupe est Mazars, Commissaire aux comptes de la société.

PED

Petit Équipement Domestique. Il intègre les articles et ustensiles culinaires ainsi que le petit électroménager.

PEM

Petit électroménager. Il intègre les produits d'électrique culinaire ainsi que le soin de la maison et de la personne.

Prime de fidélité

Elle est versée pour toute action inscrite au nominatif avant le 31 décembre d'une année et conservée sous cette forme pendant 2 exercices consécutifs au nom d'un même actionnaire, dans la limite légale de 0,5 % de détention du capital. Le montant de la prime de fidélité est égal à 10 % du dividende ordinaire, montant maximal autorisé par la législation en vigueur.

**Programme de fidélisation
(ou LP ou Loyalty Program)**

Ces programmes, portés par les enseignes de distribution, consistent à proposer des offres promotionnelles sur une catégorie de produits aux consommateurs fidèles accumulant plusieurs passages en caisse sur une courte période. Ces programmes promotionnels permettent aux distributeurs de favoriser la fréquentation de leurs magasins, et aux consommateurs d'accéder aux produits à des prix préférentiels.

Pure players

Un *pure player* est un acteur ou une entreprise exerçant son activité exclusivement sur Internet, par opposition aux acteurs présents sur plusieurs canaux de distribution.

Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA)

Le Résultat Opérationnel d'Activité (ROPA) est le principal indicateur de performance du Groupe SEB. Il correspond aux ventes diminuées des frais opérationnels, à savoir, du coût des ventes, des frais d'innovation (R&D, marketing stratégique, design), de la publicité, du marketing opérationnel et des frais commerciaux et administratifs. L'intéressement et la participation, ainsi que les autres produits et charges d'exploitation non courants en sont exclus.

Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital.

SAPIN II

Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

SEB

Société d'Emboutissage de Bourgogne. SEB correspond au Groupe SEB, tandis que Seb correspond à la marque des produits du Groupe (Autocuiseur, Actifry, etc.).

Spécialistes

Grande surface spécialisée (GSS) désigne les grands magasins, généralement situés à proximité d'hypermarchés, spécialisés dans la vente d'électroménager ou d'articles d'équipement de la maison ou de la cuisine.

Traditionnels

Les magasins traditionnels sont des enseignes de proximité dans la majorité des cas, encore très présents dans les pays émergents. Compte tenu d'un espace de stockage limité, les assortiments y sont plus limités que dans des grandes surfaces spécialisées ou que dans le commerce en ligne. Le consommateur y cherche avant tout la proximité, la commodité et le contact humain, qui se sont maintenues malgré l'essor de nouveaux magasins.

URD

Universal Registration Document ou Document d'Enregistrement Universel (DEU) en français. Ce nouveau format de document, issu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 dit « Prospectus 3 », remplace le document de référence. Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en y ajoutant une information plus fournie sur :

- la stratégie ;
- l'information extra-financière ;
- les facteurs de risque.

9.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel intégrant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 9.4 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 06 avril 2023.



Le Directeur Général
Stanislas de Gramont

9.3 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

■ **KPMG Audit, représenté par :**

Eric ROPERT

2 avenue Gambetta CS 60055 92066 PARIS-La Défense Cedex

nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2021.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2027.

■ **Deloitte & Associés, représenté par :**

Frédéric MOULIN et Patrice CHOQUET

6 place de la Pyramide 92908 Paris-La Défense Cedex

nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2021.

Échéance : Assemblée générale ordinaire de 2027.

Chacun des Commissaires aux comptes ci-dessus est membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le détail du montant des honoraires, versés aux Commissaires aux comptes et aux membres de leur réseau respectif, est le suivant :

(en milliers €)	Deloitte				KPMG			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2 168	1 828	87 %	96 %	2 469	1 982	95 %	87 %
Services autres que la certification des comptes	315	75	13 %	4 %	133	293	5 %	13 %
TOTAL	2 483	1 903	100 %	100 %	2 602	2 275	100 %	100 %

9.4 Table de concordance Rapport financier annuel, Rapport de gestion et Rapport sur le gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
Commentaires sur l'exercice			
<i>Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe</i>	239-258	X	X
<i>Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société</i>	137-233		X
<i>Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français</i>	256	X	X
<i>Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le Rapport</i>	258	-	X
<i>Évolution prévisible de la situation de la société et du Groupe</i>	258	X	X
<i>Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices</i>	374		X
<i>Délais de paiement fournisseurs et clients</i>	256-257		X
Éléments de présentation du Groupe			
<i>Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée</i>	49-63	X	X
<i>Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers</i>	302-315	X	X
<i>Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</i>	312-315	X	X
<i>Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)</i>	137-233		X
<i>Activités en matière de recherche et développement</i>	24-27	X	X
Informations sur la société et le capital			
<i>Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société</i>	67 ; 91-97		X
<i>Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions</i>	368-369	X	X
<i>Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice</i>	368-369	X	X
<i>Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières</i>	-	-	-
<i>Structure et évolution du capital de la société</i>	363-367	X	X
<i>Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société</i>	360-367	X	X
<i>Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance</i>	360-367	X	X
<i>État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise</i>	370-372		X
<i>Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci</i>	-		-
<i>Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</i>	-		-
<i>Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote</i>	364-365	X	X
<i>Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts</i>	-		-
<i>Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique</i>	101-136		X

	N° de pages	Rapport financier annuel	Rapport de gestion
<i>Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles</i>	-		-
Éléments relatifs aux états financiers			
<i>Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues</i>	265	X	
<i>Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices</i>	353	X	
Comptes consolidés	259-330	X	
Comptes sociaux	259-358	X	
Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	326-330 ; 354-358	X	
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	396	X	
Rapport sur le gouvernement d'entreprise			X
<i>Informations relatives à la composition, au fonctionnement, et aux pouvoirs du Conseil d'administration :</i>			
<i>Référence à un Code de gouvernement d'entreprise</i>	67		
<i>Composition, conditions de préparation et organisation du Conseil d'administration</i>	67-98		
<i>Principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes</i>	67		
<i>Liste des mandats et fonctions de chaque mandataire</i>	70-84		
<i>Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale</i>	88		
<i>Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice</i>			
<i>Modalités d'exercice de la Direction Générale</i>	66		
<i>Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale</i>	97		
<i>Informations sur la rémunération des mandataires sociaux :</i>	101-136		
<i>Politique de rémunération (Say on Pay ex-ante)</i>			
<i>Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social et référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante</i>			
<i>Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non-mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie</i>			
<i>Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux</i>			
<i>Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux</i>			
<i>Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société</i>			
<i>Engagements de toute nature, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci</i>			
<i>Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</i>	362		
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	355-356	X	X
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion	234-238	X	X
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	386-390	X	
Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	395	X	

9.5 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017

Pages

1 – PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	395
2 – CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	396
3 – FACTEURS DE RISQUES	49-64
4 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	360
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	360
4.3. Date de constitution de la société et durée de vie	360
4.4. Siège social et forme juridique	360
5 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1 Principales activités	6-7 ; 20-21 ; 249-251 ; 269-270
5.1.1. Principales activités	20-21
5.1.2. Principaux produits	6-7, 20-21
5.2 Principaux marchés	20-21 ; 269-270 ; 319-320
5.3 Événements importants dans le développement des activités	240-247 ; 258 ; 268-269
5.4 Stratégie et objectifs	3-9 ; 24-40
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	54
5.6 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	3-9, 22
5.7 Investissements	
5.7.1. Principaux investissements réalisés	255 ; 277-284
5.7.2. Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	287
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	316
6 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1 Description sommaire du Groupe	40
6.2 Liste des filiales importantes	322-325
7 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1 Situation financière	254-255
7.1.1. Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur	16 ; 248-253 ; 331-332
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et de développement	24-27
7.2 Résultat d'exploitation	254-255
7.2.1. Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	N/A
7.2.2. Explication des changements importants du chiffre d'affaires	248-253
8 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1 Capitaux de l'émetteur	261 ; 263 ; 291 ; 292-294
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	262
8.3 Besoins de financement et structure de financement	302-306
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	302-306 ; 312-315
8.5 Sources de financement attendues	302-306
9 – ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	57 ; 161-162
10 – INFORMATION SUR LES TENDANCES	258

Table de concordance du Document d'enregistrement universel – annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Pages
11 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
12 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1 Composition des organes d'administration et de direction	67-98
12.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	90
13 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	101-135
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	106-110 ; 114-115
14 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	87
14.2 Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme de ces contrats	88
14.3 Informations sur le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité Stratégique et RSE	92-96
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	67 ; 90-96 ; 98
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	65-136
15 – SALARIÉS	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	176 ; 271 ; 331
15.2 Participation dans le capital et stock-options détenues par les membres des organes d'administration et de direction	370-372
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	292 ; 370-372
16 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	363-366
16.2 Existence de droits de vote différents	361-363
16.3 Contrôle de l'émetteur	363-366
16.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	364
17 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	318
18 – INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
18.1 Informations financières historiques	331-332
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	260-263 ; 334-335
18.3 Audit des informations financières historiques annuelles	326-330 ; 354-358
18.4 Informations financières pro-forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	374
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	268 ; 295-297
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19 – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
19.1 Capital social	363-367
19.1.1. Capital social souscrit et nombre d'actions	362
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	367
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	367
19.1.5. Droit d'acquisition et/ou obligation attachée au capital autorisé mais non émis	N/A
19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7. Historique du capital social	363-367
19.2 Acte constitutif et statuts	360
19.2.1. Registre et objet social	360
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	360
19.2.3. Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20 – CONTRATS IMPORTANTS	N/A
21 – DOCUMENTS DISPONIBLES	360

Les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- le Document d'enregistrement universel de l'exercice 2021 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 7 avril 2022 sous le numéro D.22-0255. Les comptes consolidés figurent en pages 240 à 306 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 307 à 311 de ce document ;
- le Document d'enregistrement universel de l'exercice 2020 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 6 avril 2021 sous le numéro D.21-0261. Les comptes consolidés figurent en pages 225 à 292 et le Rapport d'audit correspondant figure aux pages 293 à 297 de ce document.

Les informations figurant sur le site internet du Groupe (www.groupeseb.com), à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.

À ce titre, ces informations n'ont pas été examinées ni approuvées par l'AMF.

9.6 Tableau de correspondance Grenelle 2, GRI et pacte mondial

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document d'enregistrement universel	Site internet rubrique développement durable
INFORMATIONS SOCIALES					
Emploi					
Effectif total	1.a-1	LA1		page 176	Chiffres clés
Répartition des salariés par sexe	1.a-1	LA1/LA13		page 179	
Répartition des salariés par âge	1.a-1	LA13		page 181	
Répartition des salariés par zone géographique	1.a-1	LA1		page 176	
Répartition des salariés par type d'emploi		LA1		page 179	
Répartition des salariés par contrat de travail		LA1		page 177	
Embauches	1.a-2	LA2		page 177	
Licenciements	1.a-2	LA2		page 177	
Rémunérations	1.a-3	LA3/LA14		page 189	
Évolution des rémunérations	1.a-3	LA3		page 189	
Organisation du travail					
Organisation du temps de travail	1.b-1			page 192	
Absentéisme	1.b-2	LA7		page 192	
Relations sociales					
Organisation du dialogue social	1.c-1	LA4/LA5	3	page 182	
Bilan des accords collectifs	1.c-2	LA4/LA5		page 182	
Santé et sécurité					
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.d-1	LA6/LA8	4 - 5	pages 184-188	Santé et sécurité
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	1.d-2	LA9		page 182	
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.d-3	LA7		page 186	Santé et sécurité
Maladies professionnelles	1.d-3	LA7		page 188	Santé et sécurité
Formation					
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.e-1	LA11		pages 190-191	Compétences
Nombre total d'heures de formation	1.e-2	LA10		page 191	
Nombre de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques		LA11		page 191	
Égalité de traitement					
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	1.f-1	LA14		pages 178-180	Équité et diversité
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.f-2	LA13		pages 180-181	Équité et diversité
Politique de lutte contre les discriminations	1.f-3	LA13		pages 178-181	Équité et diversité
Gouvernance					
Composition des organes de gouvernance		LA13		chapitre 2	Gouvernance
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT					
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.g-1	HR5/LA4/LA5	3	page 182	Respect de principes éthiques
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	1.g-2	HR4/LA13/LA14	6	pages 178-181	Équité et diversité
Élimination du travail forcé ou obligatoire	1.g-3	HR6/HR7		pages 167-168	Respect de principes éthiques
Abolition effective du travail des enfants	1.g-4	HR6	4 - 5	pages 167-168	Respect de principes éthiques

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Document d'enregistrement universel	Références	
					Site internet rubrique développement durable	
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	3.e					Respect des Droits de l'Homme
Pratiques d'investissement et d'achat						Des achats responsables
Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des Droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises		HR2		pages 171-172		
Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux Droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés		HR3		pages 167-168		
Évaluation						Achats responsables et Droits de l'Homme
Pourcentage ou nombre d'activités pour lesquelles l'organisation a procédé à une analyse des pratiques ou à une analyse d'impact en matière de Droits de l'Homme		HR10	1 et 2	page 168		
Mesures correctives						Achats responsables et Droits de l'Homme
Nombre de réclamations déposées en matière de Droits de l'Homme, puis traitées et résolues en suivant une procédure de gestion des réclamations en matière de Droits de l'Homme		HR11	1 et 2	page 168		
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES						
Politique générale en matière environnementale						Réduction des impacts environnementaux
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.a-1			pages 216-233		Empreinte environnementale
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.a-2			page 114		
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.a-3	EN30		page 229		Éco-production
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	2.a-4	EN28/EC2	7 à 9	page 316		
Pollution						
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.b-1	EN22/EN23/EN24		pages 225-229		Éco-production
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.b-3	EN25		page 229		Éco-production
Total des rejets dans l'eau		EN21	7 à 9	page 229		
Économie circulaire						
Prévention et gestion des déchets						Économie circulaire au cœur des innovations durables
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.b-2	EN27		page 214		Recycler en fin de vie
Masse totale de déchets		EN22/EN24		pages 228-229		
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire				pages 204-205		

Indicateurs	Grenelle 2 – article 225	GRI 3.1	Pacte mondial	Références	
				Document d'enregistrement universel	Site internet rubrique développement durable
Utilisation durable des ressources					
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.c-1	EN8/EN9/EN21		pages 227-228	
Consommation de matières premières	2.c-2	EN1		page 228	
Consommation de matières recyclées		EN2		pages 213-214	Matières recyclées
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.c-2	EN10		pages 221-222	Éco-conception ; Éco-production
Consommation d'énergie	2.c-4	EN1/EN3/EN4		page 223	Éco-conception ; Éco-production
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.c-4	EN5/EN6/EN7		pages 223 et 226	Éco-conception
Utilisation des sols	2.c-3		7 à 9	page 229	
Le changement climatique					
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit.	2.d-1	EN16/EN17/ EN19/EN20		pages 216-219	Empreinte environnementale
Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.d-2	EN18/EC2	7 à 9	pages 219-220	
Protection de la biodiversité					
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.e-1	EN 11 à 15/ EN25	7 à 9	pages 220-221	
Produits et services					
Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci		EN26	7 à 9	pages 214 et 221-225	Éco-conception ; Fin de vie du produit
Transport					
Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel		EN29	7 à 9	pages 230-233	Éco-logistique
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE					
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société					
En matière d'emploi et de développement régional	3.a-1	EC8/EC9		pages 197-198	
Sur les populations riveraines ou locales	3.a-2	EC1/EC6/SO1/ SO9/SO10		pages 197-198	
Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société					
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.b-1			pages 161-164	
Actions de partenariat ou de mécénat	3.b-2	EC1		pages 193-197	Entreprise citoyenne
Sous-traitance et fournisseurs					
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.c-1	EC6/HR2/ HR5 à 7		pages 170-173	Éthique, Achats responsables
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	3.c-2		1 et 2	pages 170-173	Éthique, Achats responsables
Loyauté des pratiques					
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.d-1	SO 2 à 4/SO7/ SO8	10	page 168-169	Respect de principes éthiques
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.d-2	PR1/PR2		pages 200-201	Respect des consommateurs
Comportement anticoncurrentiel					
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, infractions aux lois antitrust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions		SO7		-	



 LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.

Groupe SEB
Campus SEB
112, chemin du Moulin Carron
69130 Écully - France
Tél. : +33 (0)4 72 18 18 18



www.groupeseb.com